

ÖRGÜT İTİBARI KAVRAMI VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BAZI SORUNLAR

Dr. Mehmet E. ERYILMAZ*

ÖZ

İtibar; gerek yönetim-örgüt kuramı gerekse diğer çalışma disiplinlerine ait yazınlarda gün geçtikçe daha fazla değinilen ve önemi vurgulanan bir kavram haline gelmektedir. Bu derece popüler hale gelen kavram ile ilgili yönetim-örgüt kuramı çalışma sahası içerisindeki baskın yazın, okuyucuların zihinlerinde itibarın örgütler tarafından her zaman istenildiği miktarda yönetilebileceğine dair bir izlenim yaratıyor, örgüt kuramı diliyle örgüt açısından “mutlak özgür iradeci” bir bakış açısı sergiliyor gibi görünmektedir. Bu çalışmada ise itibarın “mutlak” seviyede değil, belli ölçülerde yönetilebileceği kabul edilmekte ve örgütlerin itibarlarını kontrol altında tutmaya çalışırken bazı sorunlarla karşılaşabilecekleri, dolayısıyla örgütsel itibarın şekillendirilmesinin zannedildiğinin aksine oldukça karmaşık bir süreç olduğu ve itibarın yönetilebilme miktarının bir örgütten diğerine; örgütün politik ve ekonomik gücü, uluslararasılaşma düzeyi, icra kurulu başkanının yetenekleri vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak değişebileceği fikri savunulmaktadır. Bu tür bir bilincin önce akademik çevrelerde, sonrasında uygulamacılar arasında oluşturulması önemlidir çünkü bu sayede örgütler itibar yönetimi kavramına daha ciddi yaklaşacaklardır. Ayrıca bu ana amaca ek olarak çalışmanın bir diğer amacı da örgüt itibarı kavramına netlik kazandırmaktır.

Örgütsel itibarın oluşum sürecinin genel olarak iki ana safhayı içerdiği söylenebilir. Birinci safhada ya paydaş grupların bizzat kendileri örgüte dair bir deneyim yaşarlar ya da örgüt hakkındaki enformasyon ilgili paydaş gruplara deneyimi yaşamış diğer paydaş gruplarca veya medya kuruluşlarınca ulaştırılır. İkinci adımda ise bu enformasyon paydaş gruplarca yorumlanır ve zihinlerde örgüte dair itibari değer netleşir. Bu çalışmada öncelikle yazında henüz muğlak durumda bulunan örgütsel itibar kavramına netlik kazandırılmaya çalışılacak, ardından kavramın yönetimiyle ilgili güçlükler bu iki safha ekseninde tartışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt itibarı, örgüt imajı, örgüt kimliği, örgüt itibarının yönetilebilirliği.

THE CONCEPT OF CORPORATE REPUTATION AND THE PROBLEMS RELATED TO IT'S MANAGEMENT

ABSTRACT

Reputation have become a concept importance of it is emphasized more and more by literatures of the management-organization theory field and other disciplines. The dominant corporate reputation literature seems to create a perception in readers' mind that organizations can manage their reputations at absolute level or so close to it. But in this study, the idea, suggests the limited manageability of organizational reputation, is discussed. According to the study, while organizations try to control their reputations, they encounter some difficulties. Because of that reason, on the contrary of general belief in the literature, management of reputation is so complex process and degree of manageability of it depends on some organizational factors such as politic and financial power of an organization, degree of internationalization and skills of CEO and so on. The development of this type of consciousness is important because in this manner organizations can take concept of reputation more seriously. Also in addition to this main purpose, the another purpose of this study is the clarification of the corporate reputation concept.

It generally can be said that formation of the corporate reputation comprises of two phases. In the first phase, stakeholders collect information about an organization via their personal experiences or they benefit from the others' experiences. They also can provide this information from media. In the second phase, stakeholders intepret this information and reputation of an organization appears in their minds. In this study, the first, organizational reputation concept will be explained and then difficulties pertaining to manageability of it will be discussed by focusing on these two phases of the process was expressed above briefly.

Keywords: Corporate reputation, organizational image, organizational identity, manageability of corporate reputation.

* Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, e-mail: mehmetery@uludag.edu.tr

1. GİRİŞ

İsmi ilk defa 1950’li yıllarda bazı çalışmalarda kullanılmaya başlayan “örgütsel itibar (corporate reputation)” kavramı (Balmer, 1998); gerek yönetim-organizasyon ve işletmecilik biliminin diğer alt dalları olarak kabul edilen muhasebe-finansman (Chemmanur ve Fulghieri, 1994; Crasswell vd., 1995) pazarlama (Balmer, 1998; Goldberg ve Hartwick, 1990; Herbig ve Milewicz, 1993) vb. yazınlarında; gerekse ekonomi (Bar-Isaac, 2003; Horner, 2002; Tadelis, 1999), siyaset bilimi (Abramowitz, 1975; Caldeira, 1983; Guisinger ve Smith, 2002), eğitim (Grunig, 1997), sosyoloji (Raub ve Weesie, 1990) vb. diğer çalışma disiplinlerine ait yazınlarda gün geçtikçe daha fazla değinilen ve önemi vurgulanan bir kavram haline gelmektedir. Öyle ki, yurtdışında konu ile ilgili “*Corporate Reputation Review (CRR)*” adlı akademik bir dergi bile yayınlanmaktadır. Örgütsel itibar konusunun, yalnız akademisyenler arasında değil; özellikle yönetim danışmanlığı firmaları, uygulamacılar vb. akademik olmayan çevrelerin de dikkatini çektiği ve ilgili gruplar nezdinde de oldukça popüler bir kimliğe kavuştuğu gözlemlenmektedir. Öyle ki Hall (1992 ve 1993)’un İngiltere’de örgütlerin icra kurulu başkanları ile gerçekleştirdiği çalışmalar, bu bireylerin örgütsel itibarı 13 soyut kaynak içerisinde en önemli olanı olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Örgütsel itibar kavramına yönelik anlayışları *faydacı (pragmatic)* ve *yansıtmacı (reflexive)* olarak adlandırılan ve birbirlerini tamamladıkları düşünülen iki ana başlık altında toplamak mümkündür. *Faydacı* yaklaşım, örgütün nihai amacının kazancını azamileştirmek olduğu ve yöneticilerin performansının da birincil olarak karlılık düzeyine göre değerlendirileceği fikri üzerine kurgulanmıştır. Bu anlayış çerçevesinde itibar, örgütleri ve yöneticilerini nihai amaca götürecek bir araçtan ibarettir. *Yansıtmacı* bakış açısına göre ise örgüt bir para basma makinesi değildir. Örgütün etkileşim içerisinde olduğu gruplara karşı bazı sorumlulukları vardır ve itibar öncelikle kazancı azamileştirme güdüsünün değil, bu sorumlulukları yerine getirmeye yönelik *diğerkamcı* çabaların bir tezahürüdür (Pruzan, 2001, s.61). İtibar kavramına gösterilen bu yoğun ilginin arkasında, daha ziyade *faydacı* perspektifin bir yansıması olarak, bu unsurun örgütün bünyesinde olumlu biçimde bulundurulmasından kaynaklandığına inanılan bazı sonuçlar yatıyor gibi görünmektedir¹. Örneğin Weigelt ve Camerer (1988), örgütsel itibarı önemli bir rekabet aracı olarak tanımlarlar. Dolayısıyla onlara göre örgüt itibarı, doğru yönetildiğinde rakiplere karşı avantaj yaratabilecek önemli bir rekabet silahıdır. Fombrun ve Shanley (1990)’e göre yüksek itibar örgüte; benzer kalitede ürün üreten rakiplerine kıyasla ürününe daha yüksek fiyat biçebilme, sermaye piyasalarına daha rahat girebilme, yatırımcıları ikna edebilme ve daha kalifiye çalışanları kendisine çekebilme imkanı sunacaktır. Barney (1991), “kaynak tabanlı firma kuramı (resource-based firm theory)”nın mihenk taşı çalışmalarından biri kabul edilen eserinde, firma itibarının beraberinde karlılığı da getireceğini iddia etmektedir. Yoon ve meslektaşları (1993), örgüt itibarının müşterilerin o örgüte karşı tutumlarını ve ilgili hizmeti satın alma kararlarını etkilediğini tespit etmişlerdir. Dollinger ve arkadaşlarının (1997) gerçekleştirdikleri çalışmanın bulgularına göre ise; örgütlerin bir diğer örgütün yönetim kalitesine ve sunduğu ürünlere ilişkin itibar algıları, onu ortak yatırım partneri olarak seçmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Srivastava ve diğerleri (1997), örgüt itibarının yatırımcıların örgüte ilişkin algılarını etkileyerek firma değerini yükselttiğini tespit etmişlerdir. Turban ve Greening (1997), örgütlerin sosyal sorumluluğa ilişkin itibarlarının işgören adaylarının ilgili örgütlere yönelme niyetlerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Kimi zaman hükü-

¹ Yazında, sayıları sınırlı olsa da, kimi zaman olumlu itibarın da örgütler için beklenmeyen ve istenmeyen sonuçlar doğurabileceğini tartışan çalışmalar mevcuttur. Bu tür bir eleştirel bir bakış açısı için Porritt (2005) ve Rhee ve Haunschild (2006)’ın çalışmalarından faydalanılabilir.

metlerin tercih ettikleri politikalarla iş dünyası örgütleri üzerinde dayatmacı davranışlar sergiledikleri bugün artık kabul edilen bir gerçektir. Ancak Nakra (2000), örgütlerin de yüksek ve pozitif itibarları sayesinde hükümet çevrelerini etkileyebileceklerini iddia etmektedir. Baden-Fuller ve Ang (2001) ise örgütsel itibarın sonuçlarını eğitim sektörü bağlamında incelemişlerdir. Onlara göre Avrupalı ve Amerikalı akademisyenler ortak çalışmaları için partner seçimi esnasında partner adaylarının itibarlı eğitim kurumlarında çalışıyor olmalarına dikkat etmektedirler. Nguyen ve LeBlanc (2001a ve 2001b)'ın çalışmalarının bulguları, örgüt itibarı ve imajı kuvvetli olduğunda müşteri sadakatinin de yükselme eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bir diğer çalışmada Roberts ve Dowling (2002), yüksek şirket itibarının beraberinde sürdürülebilir yüksek finansal performansı getirdiğini tespit etmişlerdir. Başka bir çalışmada (Hamori, 2003), işgören adaylarının itibar sermayesi yüksek örgütlere katılabilmek için talep ettikleri ücretlerde indirim yapma ihtimallerinin artabileceği sonucuna varılmıştır. Mahon ve Wartick (2003) ise itibarın kimi zaman yazında örgütler için bir savunma aracı olarak ele alındığından bahsederler. Bu görüşe göre örgüt olumlu itibarı sayesinde, rakiplerinin saldırısına uğradığında pazar payını ve müşterileri ile olan ilişkilerini rahatça koruyabilecektir. Padanyi ve Gainer (2003), kar amacı gütmeyen örgütler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, kar amacı gütmeyen bir örgütün diğer benzer örgütlerin yöneticilerinin gözündeki itibari değerinin, o örgütün değerli kaynakları elde etme başarısını etkilediğini tespit etmişlerdir. Sabate ve Puante (2003), örgütsel itibar ve finansal performans arasında çift yönlü bir ilişkinin var olduğuna ilişkin inançlarını dile getirirler. Zyglidopoulos (2003)'a göre ise örgüt, sosyal performans bağlamında olumlu bir itibara sahip olduğu takdirde kendisine ilgili gruplar tarafından "meşru" sıfatı bahsedilecektir. Bu sayede örgütler, teknik performansları zayıf olarak değerlendirildiği takdirde bile mazur görülebileceklerdir. Carmeli ve Tishler (2004) ise çalışmalarında örgütsel performans ve altı soyut örgüt unsuru arasında, ki bunlardan bir tanesi de algılanan örgütsel itibardır, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki var olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Castro ve meslektaşları "ilişki sermayesi (relational capital)" kavramını, "örgütün çevresinde yer alan aktörlerle sürdürdüğü ilişkilerin örgüt için değeri" olarak tanımlarlar (2004, s.577). Yazarlara göre örgüt olumlu ve kuvvetli itibarı sayesinde, ilişki temelli sermayesini güçlendirebilecektir. Bazı çalışmalarda ise güçlü ve olumlu itibarın, bir kriz ile başa çıkabilmede önemli bir araç olduğuna ilişkin bulgular sunulmaktadır (Alsop, 2004; Resnick, 2004). Bir diğer çalışmada Rose ve Thomsen (2004), olumlu itibarın tedarikçi ve yüklenicilerle (contractor) yapılan işlemlerin (transaction) maliyetlerini düşürebileceğini ileri sürmektedirler. Çünkü tedarikçi ve yükleniciler örgütün güvenilirliğinin araştırılması ve benzeri faaliyetlere daha az harcama yapacaklardır. Bu yüzden de karşı taraftan maddi anlamdaki beklentilerini daha alt düzeylere çekebileceklerdir. Carmeli ve Tishler (2005) ise çalışmalarında örgütsel itibarın, firmanın büyümesini ve müşteri siparişlerindeki artışları doğrudan; pazar payını, firma karlılığını ve finansal gücü ise dolaylı biçimde etkilediğini tespit etmişlerdir. Chu ve Fang (2006) ise, tedarik zinciri yönetiminde, partnerin itibarı ve kendisine duyulan güven arasındaki ilişkiyi sorgulamışlar ve itibarın, gerçek-tende örgüte duyulan güven üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin var olduğunu bulmuşlardır. Yukarıdaki çalışmalarda da ifade edildiği gibi, olumlu örgütsel itibarın örgüte bazı getirileri olabilmektedir. Bu nedenle de kavrama olan ilgi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Bundan sonraki bölümde ise, çalışmanın amaçlarından bir tanesine hizmet edecek şekilde, yazında yukarıda kendisine atfedilen sonuçlar nedeniyle bu derece önemli kabul edilen örgütsel itibar kavramına açıklık getirilmeye çalışılacaktır.



2. ÖRGÜTSEL İTİBAR KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİLERİ

Örgütsel itibar kavramı yazında; örgütsel saygınlık (Dhir ve Vinen, 2005), prestij (Perrow, 1961; Smidts vd., 2001), kriz yönetimi (Ettore, 1996) ve iletişimi (Van Der Jagt, 2005), örgüt kredibilitesi² (Herbig ve Milewicz, 1995), müşteri ilişkileri yönetimi (Nakra, 2000), örgütsel iletişim (Van Der Jagt, 2005), örgütsel duruş ve iyi niyet (Shenkar ve Yutchman-Yaar, 1997), kimlik, imaj ve şirket markası gibi birçok kavram ile ya eş anlamlı olarak ya da bu kavramlarla arasındaki fark anlaşılacak biçimde iç içe kullanılmaktadır. Bu çalışmada ise yazında itibar ile eş anlamlı olarak kullanıldığına en çok rastlanılan üç kavrama ve bunların örgütsel itibardan farklı olduğunu iddia eden düşünce gruplarının bu argümanlarını nasıl desteklediklerine değinilecektir. Kavrama ilişkin bu tür bir açıklık kazandırma çabası önemlidir çünkü kavrama netlik kazandırmadan örgütsel itibar çalışma sahasında ilerlemek (Barnett vd., 2006) veya duruma bu çalışma açısından bakılırsa, itibarın yönetimine ilişkin zorlukları anlatmak oldukça güç olacaktır.

Örgüt itibarı ile kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan bir tanesi “örgüt kimliği (organizational identity)”dir. Örgüt kimliği; şirketin stratejisi, anahtar yöneticilerin felsefesi, örgütün kültürü ve tasarım unsurlarının harmanlanması sonucunda oluşur (Gray ve Balmer, 1998) ve “biz kimiz?” sorusunun cevabını verir (Dowling, 2004). Bir başka deyişle kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran bir unsurdur ve ilgili örgüte dair gerçekleri yansıtır (Gray ve Balmer, 1998). Levellyn (2002)’e göre kimlik bir örgütü diğerlerinden ayıran bir unsur olmasına rağmen, örgüt kimliği içerisinde kendisinin “kolektif / sosyal” olarak adlandırdığı bir element vardır ki, bu element örgütün içinde faaliyet gösterdiği endüstriden getirdiği bazı özellikleri içerir. Dolayısıyla bu özellikler aynı endüstrideki birçok örgüt için ortaktır. Öte yandan örgüt kimliğini itibar kavramından ayıran düşünce grubuna göre, kimlik tıpkı çalışmanın bir sonraki paragrafında değinilecek olan şirket markası gibi daha çok örgüt iradesinde olan bir kavramdır. İddialara göre örgüt kimliğini itibar ve imaj kavramlarından ayıran bir başka unsur ise kimliğin daha ziyade örgüt içi paydaşlara yönelik bir mesaj olmasıdır (Whetten ve Mackey, 2002). Öte yandan bu iddiaya bazı eleştiriler getirilmektedir. Yazında bazı çalışmalarda günümüzde artık örgütsel sınırların ortadan kalktığı ve dolayısıyla kimin “iç”, kimin ise “dış” olduğu sorusunun cevabının daha karmaşık bir hale geldiği tartışılmaktadır. Ayrıca bazı düşünürler örgüt içi paydaş grupların üyelerinin çoğunlukla aynı zamanda bir dış paydaş grubun da üyesi olduklarını ifade etmektedirler. Bu çalışmanın yazarına göre ise bireylerin hangi paydaş grubu içerisinde daha aktif rol oynadıkları, bu bireylerin öncelikle içerisine dahil edilecekleri paydaş grubun belirlenmesinde dikkate alınacak kıstas olmalıdır. Örneğin bir örgüt çalışmasının zaman zaman örgütün ürettiği ürünleri kullanıyor olması mümkündür. Ancak bu tür bir durumda birey, birincil olarak “çalışanlar” paydaş grubu içerisinde değerlendirilmelidir çünkü “çalışanlar” paydaş grubu içerisinde üstlendiği rol, örgüt müşterilerinden oluşan paydaş grubu içerisinde oynadığı role kıyasla daha belirleyicidir. Üçüncü iddiaya göre, kimlik kavramı iletişim sürecinin daha ziyade “gönderici” tarafıyla ilgilidir. Oysa örgütsel imaj ve itibar kavramları daha ziyade mesajın alıcılarının algısıyla ilgilidir (Christensen ve Askegaard, 2001). Son olarak, yukarıda da değinildiği gibi örgüt kimliğinin örgütün gerçekleriyle, imaj ve itibarın ise daha ziyade algılarla ilgili olduğu ileri sürülmektedir.

“Şirket markası (corporate brand)”, örgüt itibarı ile eş anlamlı olarak kullanılan kavramlardan biridir. Yazında şirket markası ve itibar kavramlarını eş anlamlı olarak kabul eden çalışmalar olduğu gibi (Dolphin, 2004; Kitchen ve Laurence, 2003), bu kavramların birbirinden farklı olduklarını iddia eden ça-

2 Herbig ve Milewicz, kimi eserlerinde kredibilite ve itibar kavramlarını eş anlamlı gibi kullanırlarken; bazı eserlerinde (Milewicz ve Herbig, 1994) kredibilitiyi örgütün belli bir andaki niyetlerinin inandırıcılığı, itibarı ise örgütün geçmiş davranışlarının toplamını içeren bir kavram olarak tanımlayarak bu iki kavramı birbirinden farklılaştırırlar. Nguyen ve LeBlanc (2001b, s. 304) ise kredibilitiyi örgütün belli bir anda praksi ile diskuru, bir diğer ifadeyle eylemi ile söylemi arasındaki tutarlılık olarak tanımlarlar. Yazarlara göre itibar ise zaman içerisinde, bir dizi “kredibil” eylem üzerine inşa olmaktadır.

lışmalar da mevcuttur (Argenti ve Druckenmiller, 2004). Kavramların aynı anlamı taşıdığını ileri süren grup, tek farkın pazarlama yazınının kavramı “şirket markası”, yönetim yazınının ise “örgüt itibarı” olarak adlandırması olduğunu savunurlar. Bu iki kavram arasında ismin ötesinde, içerik bağlamında bazı farklılıklar olduğunu iddia eden yazarlara göre ise öncelikle şirket markası, örgüt itibarına göre daha geniş bir kavramdır. Örneğin Bickerton (2000), itibarın şirket markasının dört parçasından biri olduğunu ileri sürmektedir. Gruba göre kavramlar arasındaki ikinci fark, örgüt itibarının şirket markasına göre daha sınırlı düzeyde örgüt iradesi altında olan bir kavram olmasıdır (Argenti ve Druckenmiller, 2004). Öte yandan yazında sayıları sınırlı olmakla beraber şirket markasını örgüt itibarının bir parçası olarak gören çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Fan (2005, s.347), “şirket markası örgüt itibarının temel parçasıdır” ifadesini kullanarak örgüt itibarı kavramına şirket markası kavramına yüklediğinden daha geniş bir anlam atfettiğini göstermektedir.

Örgüt itibarı ile en sık aynı anlamda kullanılan kavram ise “örgüt imajı (organizational image) gibi görünmektedir. Örgüt imajı “insanlar örgüt hakkında ne düşünüyorlar?” sorusunun cevabını verir (Dowling, 2004, s.21). İmajın örgütün bilinçli çabaları sonrasında veya sergilediği bazı davranışlar nihayetinde istem dışı olarak çıkması mümkündür. Whetten ve Mackey (2002), örgüt tarafından gerçekleştirilen bilinçli imaj geliştirme çabalarını “izlenim yönetimi (impression management)” olarak adlandırmaktadırlar. Gotsi ve Wilson (2001) imaj ve itibar kavramlarına odaklanan yazını iki ana grup altında toplamaktadırlar. Birinci düşünce grubu, “analog düşünce okulu” olarak adlandırılmakta ve örgütsel itibar ve imaj kavramları arasında herhangi bir anlam farklılığı olmadığına inanmaktadır. İkinci düşünce grubu ise “farklılaştırıcı düşünce okulu”dur. Bu okula göre itibar ve imaj birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu okulu da kendi içerisinde üç alt gruba ayırmak mümkündür. İtibar ve imajın tamamen birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu düşünenler, itibarı imajın bir boyutu olarak algılayanlar (örneğin Wei, 2002) ve örgütsel itibarın farklı paydaşların gözündeki örgüte ait imajların toplamı olduğuna inananlar (örneğin Argenti ve Druckenmiller, 2004). Bu iki kavramı mutlak anlamda farklılaştırma eğiliminde olanlar, bu düşüncelerini bazı gerekçelerle desteklerler. Örneğin Gray ve Balmer (1998), örgüt imajının bir anda belirebildiğini, oysa örgüt itibarının zaman içerisinde inşa olduğuna işaret ederler. Bir başka deyişle örgüt imajı paydaşların örgüt hakkında sahip oldukları en son anki inançtır. Oysa itibar; örgütün geçmişteki, mevcut ve gelecekteki olası eylemlerinden oluşan bir davranışlar kümesini baz almaktadır. Alvesson (1998) ise bireylerin bir nesne hakkında zihinlerinde bir imaj oluşabilmesi için, nesneye uzaktan bakmaları gerektiğini vurgular. Çünkü tabloya çok yaklaşıldığında onu yorumlamak güçleşecektir. Dolayısıyla örgüt imajı ancak örgüt dışındaki gruplarla ilgili bir kavramdır (Alvesson, 1998; Barnett vd., 2006). Oysa örgütsel itibar kavramı sadece örgüt dışındaki değil; örgüt içerisindeki paydaş grupları da dikkate alır. Son olarak örgüt itibarı mutlak biçimde örgütün çeşitli konulardaki performansını esas alır. Ancak bazı yazarlar, imajın örgüt ile ilgili herhangi bir deneyim yaşanmadan ve performans bilgisine sahip olunmadan da ilgili paydaş grupların zihinlerinde oluşabileceğine dikkat çekerler. Gotsi ve Wilson (2001) ise, farklılaştırıcı düşünce okulunun son iki alt grubunun fikirlerinin harmanlanmasından oluşan eklektik bir görüşü benimsemişlerdir. Bu düşünürlere göre şirket itibarı imajdan, imaj da şirket itibarından etkilenecektir. Örneğin paydaş grupların bir örgüte ilişkin birikimli ve olumlu deneyimleri yani pozitif itibar algıları, örgütün başarısız performansının daha iyimser bir bakış açısıyla değerlendirilmesine imkan verebilecektir. Örgütün son zamanlarda sergilediği başarılı bir performans da, kendisi ile ilgili paydaşların genel düşüncelerine olumlu katkı yapabilecektir. Bu noktada çeşitli yazarların görüşlerini bir araya getirerek karma bir örgütsel itibar tanımı yaratmak mümkündür:

“Örgüt itibarı; farklı paydaş grupların, ki bu paydaş gruplar iç paydaşları da kapsar, örgütün kendi taleplerine ne derece iyi cevap verebildiğine ilişkin gerek kendi deneyimleri gerekse diğer paydaş gruplardan ve medyadan topladıkları enformasyonun sonucunda örgüt hakkındaki yarattıkları algıların ve de-



ğerlendirmelerin bir toplamıdır (Wartick, 1992). Örgütün çeşitli konulardaki performansını (finansal, sosyal, ürün ve hizmete dair vb.) baz alan itibar zaman içerisinde oldukça meşakkatli bir süreç sonrasında inşa edilmesine rağmen (Fillis, 2003; Gray ve Balmer, 1998), aynı zamanda çok kırılğan bir yapıya da sahiptir (Alsop, 2004; Hall, 1993; Wang, 2005).”

Yukarıdaki tanımda dile getirildiği gibi itibar kırılğandır ve yeniden tesis edilmesi oldukça güçtür. Öyle ki Herbig ve arkadaşları (1994) örgüt itibarının sadece bir negatif enformasyonla zedelenebilirken, olumlu itibarın tekrar inşası için örgütün 7 ile 10 arası pozitif enformasyonu paydaşlarına aksettirmek zorunda kalacağını ileri sürmektedirler. Ayrıca yine tanımda vurgulandığı gibi toplam itibar sadece örgütün finansal performansını esas almaz; bir başka deyişle örgüt toplam itibarı ve finansal performans eş anlamlı kavramlar değildir. Örneğin Fombrun ve arkadaşlarınca (2000) geliştirilen ve yazında hemen hemen en çok kabul gören kavramsallaştırmaya göre örgüt itibarı; duygusal cazibe (emotional appeal), ürün ve hizmetler (product and services), vizyon ve liderlik (vision and leadership), çalışma ortamı (workplace environment), sosyal ve çevresel sorumluluk (social and environmental responsibility) ve finansal performans (financial performance) olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. Yine bir diğer çalışmaya (Nguyen ve LeBlanc, 2001a) göre örgüt itibarı; fiyat, ürün ve hizmet kalitesi, yenilikçilik, yönetim kalitesi vb. her bir özellik üzerine de inşa edilebilir veya itibar bu özelliklerden birden fazlasını ya da hepsini kapsıyor olabilir. Bir başka deyişle toplam ya da genel örgütsel itibar, birçok boyutu olan ve bu boyutların toplamından oluşan bir kavramdır (Şatır, 2006). Bu nedenle de örgütsel itibar konusunun gelişim sürecinin ilk yıllarında oldukça popüler olan “Fortune index” gibi sadece finansal temelli ölçüm araçları, genel örgütsel itibarı layıkıyla ölçemedikleri gerekçesiyle eleştiriye uğramışlardır (Fryxell ve Wang, 1994). Örneğin Mahon (2002), birçok akademik çalışmaya (örneğin Bennett ve Gabriel, 1993; Hamori, 2003; Roberts ve Dowling, 2002; Staw and Epstein, 2000) esas oluşturan ve her yıl gerçekleştirilen Fortune’un bu çalışmasının, “finansal olarak en beğenilen veya finansal olarak en itibarlı firmalar” olarak yeniden adlandırılmasının daha doğru olacağını savunmaktadır. Nitekim Weigelt ve Camerer (1988), finansal güce işaret eden “şirket itibarı”nın; ürünün fiyatını, kalitesini ve ürünle beraber sunulan hizmeti esas alan “ürün itibarı” ve “şirket kültürüne yönelik itibar”la beraber örgütün toplam itibarını oluşturan üç alt itibar boyutundan biri olduğunu dile getirirler. Ayrıca örgütün finansal performans konusundaki başarısı her zaman genel itibar alanındaki başarısının habercisi olmayabilir (Porritt, 2005).

Öte yandan “örgütün çoklu itibarı” ifadesi farklı paydaş grupların varlığı ve bu grupların örgüt hakkında farklı itibar algılarına sahip olmaları şeklinde de yorumlanabilir. Örneğin çalışanlar örgütün sosyal performansına dayalı itibarını çok kuvvetli algılayarak, genel olarak halk aynı konuda aksi istikamette düşüncelere sahip olabilir. Bu noktada söylenebilecek son şey, bu çalışmada “toplam (ya da ‘genel’) örgütsel itibar” kavramının baz alınacağıdır. Yani çalışmada sadece tek bir paydaş grubun belli bir değışkene yönelik itibar algıları değil, tüm paydaşların örgütün çeşitli özellikleri hakkındaki itibar algılarının toplamı dikkate alınmaktadır.

3. ÖRGÜTSEL İTİBARIN OLUŞUM SÜRECİ VE SÜREÇ ESNASINDA ÖRGÜTLERİN İTİBARIN YÖNETİMİNDE KARŞILAŞABİLECEKLERİ BAZI GÜÇLÜKLER

Yazında yukarıda bir tanımla sunulan örgütsel itibarın oluşum sürecini ele alan farklı içeriklere sahip çeşitli modeller mevcuttur (Deephouse, 2002). Ancak bu çalışmada örgütsel itibar oluşum sürecinin temel olarak iki ana safhadan oluştuğu varsayılacaktır. Birincisi; örgütün çeşitli konulardaki performansına dair enformasyonun gerek örgüt tarafından iradi olarak, gerekse örgüt dışındaki kaynaklardan paydaşlara aktarıldığı safhadır. İkincisi ise bireylerin; ait oldukları ulusal kültürün ve paydaş grubun değerleri,

sosyo-ekonomik statüleri, kişisel geçmişleri vb. çerçevesinde bu enformasyonu yorumladıkları ve zihinlerinde örgüte dair itibari bir statü belirledikleri safhadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, örgütsel itibar oluşumunun yukarıda bahsedilen safhaları ve bu safhalarda örgütlerin, itibarlarının yönetimi sırasında karşılaşılabilecekleri güçlükler tartışılacaktır.

3.1. Örgüt Hakkındaki Enformasyonun Paydaşlara Ulaşması Ve Bu Safhada Örgütlerin Karşılaşılabilecekleri Güçlükler

Bir tanıma göre örgüt itibarı, firmanın sosyal konumunu güçlendirmek için kendisine ait özellikleri sinyaller halinde paydaşlarına gönderdiği rekabetçi bir sürecin sonucudur (Shapiro, 1983). Bu tanıma göre örgütsel itibar oluşum sürecinin örgüt ile ilgili enformasyonun paydaşlara ulaştığı ilk adımı mutlak biçimde örgütün iradesi altında gibi düşünülmektedir. Oysa paydaş grupların sahip oldukları enformasyon örgüt ile ilgili doğrudan deneyimlerinin bir sonucu olabileceği gibi, bu grupların söz konusu enformasyonu örgütlerin üzerlerinde çoğu zaman fazlaca söz sahibi olmadıkları medya organlarından veya diğer paydaş gruplardan elde etmeleri de mümkündür. Örgüt hakkındaki enformasyonun paydaşların doğrudan örgüt ile ilgili deneyimlerine dayandığı durumda, örgütün paydaşların sahip olacağı bu enformasyona müdahale şansı diğer alternatiflere göre daha yüksek gibi görünmektedir. Öte yandan kimi zaman paydaşların örgüt hakkında sahip oldukları enformasyonun kaynağı medyadır. Her ne kadar günümüzde dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de özellikle bazı holdingler medya kuruluşlarını bünyelerine katarak (Sönmez, 1992) paydaşlara ulaşan enformasyonun bir diğer kaynağını kontrol altına almak isteseler de, bu durum sınırlı sayıda örgütün elde edebileceği bir nimettir. Nitekim bu düşüncemizi Lewellyn (2002, s.453), “Her ne kadar firmalar, medya gibi dış kaynaklarca gönderilen imaj mesajlarının yayılmasını engelleyemeseler de...” ifadesini kullanarak desteklemektedir. Yine bir diğer çalışmada (Pharoah, 2003) sunulan araştırma bulguları, Amerika’lı ve Avrupa’lı icra kurulu başkanlarının sözlü ve yazılı basında örgütün kendisi veya ürünleri hakkında çıkan eleştirileri örgütün itibarı açısından en önemli tehlike olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bahsedilen bu çalışma da medyanın itibarın yönetilmesini güçleştirdiği yönündeki düşüncemizi pekiştirmektedir.

Ayrıca paydaşların örgütün performansına ve davranışlarına dair enformasyonu birbirlerinden sağlamaları da mümkündür. Paydaşların, diğer paydaşların olumsuz değerlendirmelerinden etkilenerek bir örgüt hakkında negatif izlenimlere sahip olmaları olağan bir sonuçtur. Hatta örgütün mesajın göndericisi konumundaki bir paydaş grubun zihninde olumlu bir itibara sahip olduğu bir durumda dahi, itibarla ilgili enformasyon zincirinin sonundaki paydaş grupların zihinlerinde negatif itibar halini alabilecektir. Çünkü iletişim kuramından da hatırlanabileceği gibi enformasyonun göndericisi ile alıcısı arasına ne kadar fazla sayıda aktör girerse, enformasyonun ilk halinden sapma tehlikesi o derecede artacaktır. Dolayısıyla itibar oluşum sürecinin, örgüt ile ilgili enformasyonun paydaşlara ulaştığı ilk adımı, *1) önemli bir enformasyon kaynağı olan medya organlarının çoğu zaman örgütlerin sahipliğinde olmaması 2) paydaşların yoğun biçimde birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaları ve birbirlerinin örgüte ilişkin itibar algularını olumsuz yönde etkileyebilmeleri nedeniyle en azından birçok örgüt için mutlak anlamda kontrol altında değilmiş gibi görünmektedir (Caruana, 1997).*

3.2. Örgüt Hakkındaki Enformasyonun Paydaş Gruplarca Yorumlanması Ve Bu Safhada Örgütlerin Karşılaşılabilecekleri Güçlükler

Bugün birçok örgüt uluslararası alanda faaliyet göstermekte veya bunun planlarını yapmaktadır. Uluslararasılaşma telaşesindeki bu örgütler için itibar yönetimi önemli ve zor bir sınavdır. Çünkü çeşitli araş-



tırmaların sonuçları örgüte dair enformasyonun, farklı kültürlerde değişik şekillerde yorumlanabileceğini göstermektedir. Örneğin Gardberg ve Fombrun (2002)'a göre Microsoft ve McDonald Kuzey Amerika'da en yüksek, Avrupa'da ise en düşük itibarlı şirket adayları arasındadırlar. İki değerlendirme arasındaki bu radikal farklılığın, ulusal değerlerdeki farklılıklardan kaynaklanmış olması mümkündür. Gronland (2002) ise itibar katsayısının hesaplanmasında esas alınan ve evrensel oldukları iddia edilen itibar boyutlarının ne derece genellenebilir olduklarını Hollanda bağlamında araştırmıştır. Gerçekleştirilen nitel araştırmanın bulguları, yazında genel olarak kabul edilen altı itibar boyutuna³ ek olarak, Hollanda bağlamında iki yeni boyutun daha ortaya çıktığını göstermektedir. Bu iki boyut, örgütün Hollanda orijinli olması ve karizmatik sözcülere sahip olmasıdır. Dolayısıyla Hollanda'da faaliyet gösterecek örgütler, toplam itibarlarını yüksek ve pozitif konumda tutabilmek için genel kabul görmüş altı itibar boyutuna ek olarak, bu iki yeni boyuta da önem vermek zorundadırlar. Schreiber (2002), örgütler için küresel itibara giden yolun yerel ihtiyaçları anlayabilmekten geçtiğini dile getirerek ulusal kültürü dikkate almanın önemine vurgu yapmaktadır. Aperia ve meslektaşları (2004) ise İsveç, Danimarka ve Norveç'i içine alan bir örgütsel itibar çalışması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulguları, tarihsel ve kültürel bir ortak paydaya sahipmiş gibi görünen bu ülke insanların bakış açılarının, örgütlerin değerlendirilmesi esnasında farklılaştığını ortaya koymaktadır. Örneğin üç ülkede de toplam örgüt itibari değeri üzerinde en önemli ilk iki faktör duygusal cazibe ve ürün-hizmet kalitesidir. Diğer faktörler sırasıyla Danimarka ve Norveç için çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performans; bu sıralama İsveç için vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluk şeklindedir. Sosyal sorumluluk ile ilgili alt başlıklara bakıldığında ise, örgütlerin sosyal sorumluluklarına ilişkin itibarlarını belirleyen ilk iki faktör üç ülkede de çalışanlara karşı tutum ve çevreye duyarlılıktır. Öte yandan sosyal sorumluluğa ilişkin performansı belirleyen üçüncü önemli unsur gelindiğinde bu faktörün İsveç ve Danimarka için ürünün kullanımıyla ilgili risk, Norveç içinse pazarlama etiği olduğu gözlemlenmektedir (Aperia vd., 2004). Bu sonuçları yazarlar, bu üç ülkede de faaliyet göstermeyi planlayan örgütlerin her ülke için ayrı itibar stratejileri geliştirmek zorunda oldukları şeklinde yorumlamışlardır. Bir diğer çalışmada Wang (2005), "tüketici milliyetçiliği (consumer nationalism)" kavramından bahsetmektedir. Yazar kavramı, "tüketim süreci esnasında bireylerin kolektif ulusal kimliklerinin devreye girmesi ve diğer ülke şirketlerinin ürünlerinin reddedilmesi" olarak tanımlamaktadır (2005, s.225). Wang'a göre çokuluslu şirketler özellikle tüketici milliyetçiliğinin yoğun olduğu ülkelerde itibarlarını korumak için daha fazla çaba göstermek zorundadırlar. Yine Gardberg (2006) çalışmasında; Philip Morris'in İtalya'da oldukça olumlu bir itibara, Kuzey Amerika'da ise en negatif itibarlardan bir tanesine sahip olduğunu dile getirmektedir. Bu bağlamda, uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler için, toplumların örgüte dair itibar algılarını şekillendirirken ulusal kültürden kaynaklanan değerlerin, inançların, normların vb. devreye girmesi örgütlerin itibar yönetimi çabalarını güçleştiriyor gibi görünmektedir. Çünkü bu tür bir durumda örgütlerin her ulusal kültür için farklı itibar stratejileri geliştirmeleri gerekebilecektir.

Öte yandan bir alt analiz düzeyinde, toplumdaki çeşitli paydaş grupların ilgi alanları ve örgütten beklentileri de farklıdır. Örneğin müşteriler örgüt hakkında birincil olarak ürün ve hizmet temelli enformasyona ihtiyaç duyacaklardır. İşgörenler ise daha çok iş ile ilgili olarak örgütteki çalışma ortamı, iş güvenliği, ücretler, kariyer ve gelişim fırsatları vb. hakkındaki enformasyona odaklanacaklardır. Yatırımcılar ise öncelikle net kar, yatırımların geri dönüş oranları gibi finansal enformasyona ulaşmanın yollarını arayacaklardır (Dentchev ve Heene, 2004). Öte yandan bu paydaş gruplara ilgilendikleri konularla ilgi-

3 Çalışmanın önceki sayfalarında da değinildiği gibi Fombrun ve meslektaşları (2000) tarafından geliştirilen bu altı örgütsel itibar boyutu; duygusal cazibe, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performansdır.

li enformasyonun ulaşması yeterli değildir, aynı zamanda bu enformasyonun ilgili grupların yorumlayabileceği basitlikte olması da önemlidir. Çünkü paydaş grubu oluşturan bireylerin zihinsel kısıtları nedeniyle kendilerine ulaşan enformasyonu yorumlayamamaları veya yanlış yorumlamaları mümkündür. Dolayısıyla toplumdaki her paydaş grubun öncelikle farklı enformasyon parçalarıyla, bir başka deyişle farklı itibar boyutları ile ilgilenmeleri ve bu grupların her birini oluşturan bireylerin farklı zihinsel kapasitelerinin olması, örgütler için itibar yönetiminde karşılaşılabilecek bir diğer önemli sorundur. Bu noktada örgüt enformasyonunun kendisi tarafından gönderilen kısmını en doğru biçimde şekillendirmek zorundadır. Her paydaş gruba kendisini ilgilendiren enformasyon dilimi (bir diğer ifade ile itibar boyutu), anlayabileceği şekilde sunulmalıdır. Paydaş gruplar analiz düzeyinde son olarak şu söylenebilir; örgütün kendisine itibar yönetimi veya benzeri kavramlar bağlamında birçok paydaş grup yerine tek bir paydaş grubu hedef alması ve bu sayede paragrafta altı çizilen sorunlardan kaçınmaya çalışması mümkündür. Ancak tek bir grubun esas alınıp diğerlerinin tamamen göz ardı edilmesi çok tercih edilen bir durum değildir. Nitekim konu ile ilgili akademisyenler de çalışmalarında genelde en az iki paydaş gruba odaklanırlar. Örneğin Badenhausen (1998) çalışmasında; şirket marka değerinin belirlenmesinde finansal analistlere ve diğer şirketlerin üst düzey yöneticilerine yoğunlaşmaktadır. Badenhausen ve diğer araştırmacıların fikirleriyle tutarlı olarak, bu çalışmanın yazarına göre de örgütler itibar yönetiminden bekledikleri gerçek faydayı ancak birçok grubun beklentilerini bir arada yönetebildikleri takdirde sağlayabileceklerdir.

Analiz bir alt boyuta daha indirildiğinde, paydaş gruplar içerisinde örgüte ait itibar algılarını şekillendirirken, farklı değişkenlere önem veren veya aynı değişkenlere diğer gruplardan farklı önem dereceleri yükleyen alt paydaş grupların bulunması da mümkündür. Yazında paydaş altı grupların önemine değinen çok az sayıda çalışma (Bennett ve Gabriel, 2003; Efil ve Eryılmaz, 2006; Qu, 2007). bulunmaktadır. Efil ve Eryılmaz (2006) tarafından, Bursa’da otel işletmelerinin müşterileri üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın bulguları bu düşüncüyü destekler niteliktedir. Örneğin çalışmaya katılanlar erkek ve kadın olmak üzere gruplandıklarında, her iki grubun otel itibarını belirleyen ana faktörlere yönelik önem sırası bağlamında farklılaşmadıkları ancak bu faktörlere yükledikleri önem derecesinin büyük miktarda birbirinden farklılaştığı görülmektedir. Erkek ve kadınlar arasında, müşteri gözünde otel itibarını belirleyen birinci dereceden faktörler arasında bulunduğu tespit edilen “otelin sunduğu hizmetler”e ait alt faktörlerin, önem derecelerine göre sıralanışları bağlamında farklılıklar gözlemlenmiştir. Yine “otelin sunduğu hizmetler”e ait alt faktörler içerisinde yiyecek ve içecek ile ilgili hizmetlere olan duyarlılık kadın müşterilerde oldukça yüksek düzeydeyken, erkek müşterilerde daha ılımlı düzeydedir. Bu bulgular Heung ve Lam (2003)’ın çalışmasından elde edilen bulgular ile tutarlıdır. Yine Efil ve Eryılmaz’ın çalışmasında, itibarı belirleyen birinci derece alt faktörler kapsamında yer alan otelin görünümü faktörü bağlamında, erkek ve kadın müşterilerin iç ve dış görünüme verdikleri önemin birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca erkek ve kadın otel müşterilerinin otel itibarını belirleyen ikinci düzey faktörler kapsamındaki; ön büro personelinin özellikleri, yemeklere ilişkin özellikler ve diğer hizmetler kapsamında da farklı değerlendirmelere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Yine çalışmanın bir diğer bulgusuna göre otel içi güvenlik hizmetleri 20-29 yaş grubu için taşıma hizmetlerinden daha az önemliken, 30-39 ve 40-49 yaş grupları için otel itibarını belirlemede daha çok dikkate alınan bir unsurdur. Çalışmada ulaşılan bu sonuç, müşterinin yaşı ve otelde güvenlik ihtiyacı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit eden Shortt ve Ruys (1994)’un çalışmalarının bulguları ile tutarlıdır. Bahsedilen araştırmaların sonuçları cevaplayıcılar yaş ve cinsiyetlerine göre gruplandıklarında da, itibarı belirleyen ana-alt faktörler ve bu faktörlere atfedilen önem derecesi açısından farklılaşma yaşandığını ortaya koymaktadır. Bir diğer çalışmada Qu (2007), süpermarket müşterilerinin, perakendeciye ilişkin itibar algıları ile harcama tutarları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın bulguları yaş, cinsiyet, gelir ve eği-



timin biçimlendirici (moderator) değişken rolünü üstlenerek bahsedilen ilişkiyi etkilediklerini göstermektedir. Başka deyişle tüm bu çalışmalardaki bulgular, örgütlerin paydaş gruplara enformasyon gönderilmesi esnasında yaş, cinsiyet, eğitim, gelir, inanç, etnik köken gibi değişkenleri de dikkate almak zorunda olduklarına işaret etmektedir. Enformasyonun paydaş gruplara gönderilmesi sırasında daha fazla değişkenin dikkate alınmak zorunda olması da şüphesiz ki örgütler için itibarın yönetimini daha güç bir görev haline getirecektir. Özetle itibar oluşum sürecinin ikinci safhasında bireylerin her birinin 1) ait oldukları ulusal kültürden getirdikleri değerler 2) temsil ettikleri paydaş grupların beklentileri ve 3) yaş, cinsiyet, eğitim vb. demografik özellikler açısından farklılıklar göstermeleri itibarın yönetimini örgütler için daha da güçleştirmektedir.

4. SONUÇ

Örgütler için itibar kavramı gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir. Öte yandan gerek popüler yazın gerekse akademik yazının önemli bir bölümü, örgütsel itibarın kolaylıkla yönetilebilecek bir unsur olduğu izlenimi yaratmaktadır. Bu çalışmada ise yazındaki baskın düşüncenin aksine örgütsel itibar yönetiminin çok kolay bir süreç olmadığı iddia edilmektedir. Çalışmada sunulan bu tartışmaya mevcut yazından bazı destek çalışmalar bulmak mümkündür. Örneğin kimi araştırmaların bulgularının gösterdiği gibi, itibar kavramına örgütler tarafından verilen önemin artmasına ve araştırmaya katılan örgütlerin yeterli finansal kaynaklara sahip olmalarına rağmen, ilgili örgütlerde sistemli ölçüm prosedürleri bulunmamaktadır (Kitchen ve Laurence, 2003). Bu durumun bir nedeninin de örgüt yöneticilerinin itibarın çok fazla yönetilemeyeceğine ilişkin inançlarının olması mümkündür. Ayrıca yazında, sayıları sınırlı da olsa bu çalışmada savunulan tezi açıkça destekleyen yazarlar (Bromley, 2001) da vardır. Örneğin bir çalışmada (Tucker ve Melewar, 2005), “örgütlerin üst yönetimi şirket itibarının yönetimini belli ölçülerde etkileyebilir ancak son tahlilde örgütün ne şekilde algılanacağına ilişkin kararı verecek olanlar paydaşlardır” ifadesi kullanılmaktadır. Yazında karşı tezi yani itibarın örgütlerce mutlaka yakın düzeyde yönetilebilirliğini iddia eden çalışmaların ise bu düşüncelerini, örgüt yöneticilerinden gelen ve itibarın yönetilemeyeceğine ilişkin inançları içeren düşüncelerle desteklemeleri (Greyser, 1999), bu çalışmanın yazarı tarafından pek sağlıklı bir savunma olarak kabul edilmemektedir. Çünkü bu tür bir bağlamda yöneticilerin aksi istikamette bir beyanda bulunup, itibarın yönetilemeyeceğini ifade etmeleri, örgüt içerisinde kendi varlıklarının sorgulanmasına neden olabilecektir.

Öte yandan yazına göre itibarın kısmen yönetilebilir olmasının iki temel nedeni vardır. Birincisi itibar oluşum sürecinin ilk ayağının yani örgüt ile ilgili enformasyonun paydaşlara ulaştığı adımın mutlak biçimde örgütün kontrolü altında olmamasıdır. Örgütün kendisi ile ilgili enformasyonu sinyaller halinde paydaş gruplara göndermesi mümkündür. Ancak paydaş grupların örgüt hakkındaki enformasyona diğer paydaş gruplardan veya medyadan ulaşmaları da olasıdır. Örgütler için itibar yönetimini güçleştiren bir diğer faktör sürecin ikinci adımı ile ilgilidir. Örgütle ilgili enformasyonu alanların bu enformasyonu; ulusal kültürlerinden getirdikleri değer ve inançlar, ait oldukları paydaş grubun beklentileri ve kendilerine ait gelir, eğitim, yaş, cinsiyet, inanç gibi faktörler ışığında yorumlamaları mümkündür. Bu doğrultuda örgüt kendisi ile ilgili enformasyonu çevresine yollamayı planladığı noktada her ulusal kültürün, bu kültürlerdeki paydaş ve alt paydaş grupların beklentilerini, tercihlerini ve niteliklerini hesaba katarak mesajını veya mesajlarını şekillendirmelidir. Öte yandan örgütler arasında şüphesiz ki bazı örgütsel özelliklere göre itibar yönetimi becerisi bağlamında farklılıklar yaşanacaktır. Örneğin daha önce de vurgulandığı gibi finansal açıdan sıkıntısı olmayan örgütlerin, medya kuruluşlarını bünyelerine katarak itibar oluşum sürecinin ilk adımını diğer örgütlere nazaran daha büyük miktarda kendi iradeleri altına almaları mümkündür. Bir diğer örnekte ulusal düzeyde faaliyet gösteren bir örgütün, çokuluslu bir örgüte gö-

re itibarını yönetmesi daha kolay olabilecektir. Çünkü örgüt, bunca değişkene ek olarak bir de ulusal kültür faktörünü dikkate almak zorunda kalmayacaktır. Ayrıca itibar yönetiminde icra kurulu başkanlarının yönetim ve iletişim becerileri de önem kazanmaktadır. Bir araştırmaya göre icra kurulu başkanları müşteriler ve çalışanlardan sonra, örgüt itibarını etkileyen en önemli üçüncü grubu oluşturmaktadır (Kitchen ve Laurence, 2003). Diğer bir çalışmada ise liderliğin; pazarlama etkinliği, örgüt kültürü / etiği ve finansal istikrardan sonra örgütün itibari gücünü belirleyen dördüncü önemli faktör olduğu ifade edilmektedir (Resnick, 2004). Dolayısıyla bahsedilen becerilere sahip icra kurulu başkanlarına sahip örgütlerin itibarlarını diğer örgütler kıyasla daha başarılı biçimde yönetmeleri ve sürece daha fazla hükmedebilmeleri mümkündür. Öte yandan yöneticilerin sadece bu yeteneklere sahip olması değil, aynı zamanda örgütsel iletişim ve itibar çalışmalarını kendi liderlik rollerinin bir parçası olarak görmeleri de gerekmektedir. Nitekim gerçekleştirilen bir çalışma, Hollanda orijinli yöneticilerin bu rolü büyük ölçüde benimsediklerini ortaya koymaktadır (Van der Jagt, 2005).

Özetle; son tahlilde, yukarıda da ifade edildiği gibi itibarın yönetilme miktarı örgütten örgüte değişecektir ve yazarın düşüncesine göre itibarın yönetilebilirlik miktarı hiçbir şart altında mutlak seviyeye ulaşamayacaktır. Belki de itibarın örgütler için bir kaynak veya değerli bir varlık olarak görülmesinin (Barney, 1991 ve 2001; Deephouse, 2000; Dierickx ve Cool, 1989; Goldberg vd., 2003; Hall, 1992 ve 1993) arkasında yatan neden de bu kavramın tüm örgütlerce çok yüksek düzeyde yönetilebilen bir kavram olmamasıdır. Nitekim Kreps ve Wilson (1982); itibar kavramının değerinin kırılabilirliği ile orantılı olduğunu vurgulayarak bu düşüncemize destek verirler.

Çalışmada örgüt itibarının belli bir düzeyde yönetilebilir olduğuna ilişkin bir tartışma sunulurken, bu bakış açısı itibarın mutlak anlamda yönetilemeyeceği fikrinin desteklendiği şeklinde algılanmamalıdır. Çalışmada vurgulanmak istenen, örgütsel itibarı yönetilebilir veya yönetilemez gibi sınırları katı, iki seçenektir (dikotom) ibaret bir mantıkla değerlendirmek yerine, konuya *bulanık mantıkla (fuzzy logic)* yaklaşım kavramının ne derece yönetilebilir veya tersten bir bakış açısıyla ne derece yönetilemez olduğunun değerlendirilmesinin daha doğru olacağıdır. Bu anlamda çalışmanın üzerine kurgulandığı bakış açısı, örgüt kuramında mutlak çevresel belirlemci ve özgür iradeci düşünce okulları arasında orta yolu bulmaya çalışan eklettik okulun bakış açısıyla da koşutluk arz etmektedir. Bu noktada örgütlerin itibarın yönetilebilir parçasına ilişkin etkinliklerini arttırmak için yerine getirebilecekleri faaliyetlerden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu faaliyetleri planlama, uygulama ve kontrole ilişkin faaliyetler olmak üzere üç ana başlık altında toplamak mümkündür. Planlama kapsamında ele alınacak itibar yönetimi faaliyetlerinden bir tanesi örgütlerin itibara yönelik hedefler ve bu hedeflere kendilerini ulaştıracak stratejiler belirlemeleridir. Örneğin bir örgüt faaliyet gösterdiği endüstride ülkenin en itibarlı örgütü olmayı hedefleyebilir ve bu doğrultuda kendisi için en stratejik paydaş grupları ve bu grupların önceliklerini belirleyerek uygun stratejiler geliştirebilir. Ayrıca örgütler yine planlama aşamasında alternatif itibar krizi senaryoları hazırlayabilirler ve bu senaryoların gerçekleşmesi halinde takınılacak tavırlar hususunda çalışmalar yapabilirler (Coombs ve Holladay, 2002).

İtibar yönetiminin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetler başlığı altında, uygulamaya yönelik alt başlıklar tespit etmek de mümkündür. Bu noktada ele alınabilecek faaliyetlerden bir tanesi örgütün yapısının yeni anlayışa göre tekrar tasarlanmasıdır. Aslında örgütteki herkes itibardan sorumludur ve her çalışan birer itibar yöneticisidir (Ettore, 1996). Ancak bu tür bir yaklaşım, itibar yönetimini herkesin görevi haline getirmeye çalışırken sahipsiz bırakma tehlikesini doğurabilecektir. Bu nedenle örgütün, itibarın yönetimi için bazı kişileri, ki genelde bu şahıs örgütün icra kurulu başkanıdır, veya bir bölümü öncelikli sorumlu olarak tayin etmesi daha yerinde bir davranış biçimi olabilir (Alsop, 2004). Sorumluluklar mevcut birimlere verilebileceği gibi sadece itibarın yönetiminden mesul tutulacak yeni birimle-

rin oluşturulması da mümkündür. İngiltere’de yapılan bir araştırma, piyasada faaliyet gösteren danışmanlık firmaları arasında özellikle halkla ilişkiler alanında uzmanlaşan şirketlerin itibar yönetimi konusunda örgütlere destek verdiklerini göstermektedir (Bennett ve Kottasz, 2000). Bu bağlamda örgütler, itibar yönetimi sorumluluğunu daha önceden var olan bir bölüme tahsis etmeyi planladıklarında, halkla ilişkiler bölümünü alternatiflerden bir tanesi olarak düşünmek mümkündür. Ayrıca örgüt içerisinde itibar yönetimine ilişkin yeni bir pozisyon oluşturmak da mümkündür. Örneğin örgüt içerisinde itibar sürecini izleyip icra kurulu başkanına rapor verecek bir “itibar yönetimi koordinatörü” pozisyonu oluşturulabilir (Firestein, 2006). Yine itibar yönetimini destekleyen bir örgüt kültürünün yerleştirilmesine yönelik çabalar da uygulama safhası altında düşünülebilecek faaliyetlerdendir. İtibar yönetimi şirket kültürünün bir parçası haline getirilmelidir (Alsop, 2004). Şirket çalışanlarına, örgüt itibarına olan etkileri anlatılmalı ve onlara eğitimler vermek suretiyle itibara olumlu katkılar yapabilmeleri için gerekli bilinç ve ustalıklar kazandırılmalıdır. Nitekim, Türkiye’de gerçekleştirilen bir çalışma, itibarı görece olarak daha güçlü ve zayıf olan örgüt grupları arasında örgüt içi iletişime gösterilen hassasiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunduğunu ortaya koymaktadır (Dortok, 2006). Yine bir diğer çalışmada (Kadıbeşegil, 2006) “şirket itibarının oluşması içeride başlar” ifadesi kullanılmak suretiyle örgüt içi iletişimin önemi vurgulanmaktadır. Örgüt içi iletişimin yanı sıra, medyada görünürlük yani örgüt ile dış çevre arasındaki iletişim ile olumlu itibar arasındaki aynı yönlü ve kuvvetli ilişkiden de kimi çalışmalarda bahsedilmektedir. Ayrıca örgüt dış çevresiyle iletişim kurmaya çalışırken bu önemli faaliyeti sadece medyanın inisiyatifine bırakmamalıdır. Örneğin örgütün gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerini uygun bir şekilde paydaş gruplara aksettirmesi olumlu örgüt itibarının yaratılması veya varolanın korunması açısından oldukça önemlidir (Rose ve Thomsen, 2004). Ancak kimi zaman medyanın kullanımında aşırıya kaçılması da örgüt itibarı için tehlike oluşturabilmektedir. Çünkü örgütlerin medyada görünürlükleri arttıkça sosyal ve politik paydaşlardan baskı görme ihtimalleri de artacaktır (Brammer ve Pavelin, 2005). Dolayısıyla örgütler dozunda bir medya görünürlüğü için gerekli finansal kaynakları ayırmaya hazır olmalıdırlar. Nitekim The Council of Public Relations Firms’in yaptığı bir araştırma örgütlerin iletişime yaptıkları yatırım ve örgüt itibarı arasındaki aynı yönlü ilişkiyi açıkça ortaya koymaktadır (Grupp ve Gainess-Ross, 2002). Ancak İngiltere’de gerçekleştirilen bir çalışma, örgütlerin büyük bir bölümünün itibar yönetimi için gerekli kaynakları aktarmadıklarını ortaya koymaktadır (Dolphin, 2003).

İtibar yönetiminde gerçekleştirilmesi gerekli bir faaliyetler demeti de denetimle ilgili olanlardır. Örgütler itibarlarının ne durumda olduğunu düzenli olarak kontrol etmek zorundadırlar. 90’lı yıllarla beraber örgütlerin sadece finansal ölçüleri gözden geçirerek performanslarını değerlendirmelerinin yeterli olmadığı fikri kabul görmeye başlamıştır. Çünkü finansal ölçüler yalnızca örgütün geçmiş performansını yansıtmakta ve gelecekteki olası performansına dair çok az enformasyon içermektedir. Yenilik ve öğrenme, müşteri ve iç süreçler gibi diğer performans boyutlarına ilişkin finansal olmayan ölçüler de, en az finansal olanlar kadar değerlidir (Kaplan ve Norton, 1992, 1993 ve 1996). Örgütler dile getirilen bu gerekçelerden ötürü itibarlarını da çeşitli ölçüler geliştirerek performans ölçüm sistemlerine dahil etmek zorundadırlar. Ancak gerçekleştirilen bir araştırma, çalışmaya katılan örgütlerin yarısından daha az bir kısmının resmi itibar ölçüm sistemlerine sahip olduklarını göstermektedir (Alsop, 2004). Ayrıca örgüt düzeyindeki itibar ölçüleri bölüm, takım ve birey düzeylerine indirgenerek, itibara olumlu katkılar yapan çalışanları ödüllendirecek değerlendirme sistemleri tasarlanmalıdır (Cravens ve Oliver, 2006). Çünkü yazında da sıkça vurgulandığı gibi performans ölçüleri ancak ödüllerle ilişkilendirildikleri takdirde çalışanların gözünde anlam kazanacaktır (Speckbaheer vd., 2003).

İtibar yönetimi konusuna son yıllarda Türk yönetim yazınında belli ölçülerde vurgu yapılmaya başlandığı görülmektedir. Dortok (2006), Kapital dergisinin her yıl gerçekleştirdiği “en beğenilen şirketler” araştırmanın 2002 yılı verilerini kullanarak gerçekleştirdiği çalışmasında, örgüt içi iletişim ve örgüt itibarı kavramları arasındaki ilişkiyi araştırmış ve bu iki kavram arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Ancak Dortok’un çalışmasında, daha ziyade itibara ilişkin planlama ve uygulama yönlü faaliyetlere odaklandığı ve itibar kavramının yönetilme zorluğuna doğrudan temas etmediği görülmektedir. Efil ve Eryılmaz (2006), daha önce de ifade edildiği gibi, otel müşterileriyle gerçekleştirdikleri çalışmalarında yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik faktörlerin müşterilerin otelin itibarını değerlendirirken kullandıkları kıstaslara atfettikleri önem derecesini farklılaştırdığını ortaya koymuşlardır. Yazarlar bu çalışmalarında üstü kapalı olarak itibarın yönetilebilirliği konusunu tartışmaktaysalar da, tartışmalarını bu çalışmada yapıldığı gibi bir süreç yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirmemişler ve itibarın yönetimi için herhangi bir öneride bulunmamışlardır. Türk örgüt itibarı yazınındaki bir diğer çalışmada ise Karaköse (2006)’nin itibar ve yönetimi hakkında genel olarak tanımlayıcı enformasyon sunduğu görülmektedir. Şatır (2006), bir hastanede hastalarla gerçekleştirdiği çalışmasında, itibarın birçok alt boyuttan oluşan bir kavram olduğunu vurgulayan daha önceki çalışmaları destekleyecek bulgulara ulaşmıştır. Çiftçioğlu (2008) ise örgüt itibarı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları, çalışanların örgütlerine ilişkin itibar algıları ile duygusal bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir istatistiksel ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda bahsedilen çalışmalardan yol çıkarak, bu çalışmanın bilindiği kadarıyla itibarın yönetimindeki sorunları sistematik olarak ele alan ve çözümler üreten Türk yönetim yazınındaki ilk ve yabancı yazındaki az sayıdaki çalışmadan bir tanesi olma özelliğini taşıdığını söylemek mümkündür.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yönetim yazınında itibarın kısmen yönetilebilirliği konusuna satır aralarında değinilmekteyse de, tamamen bu konuya odaklanmış çalışma sayısı sınırlıdır. Bu anlamda örgütler tarafından daha çok yönetilebilen itibar boyutlarının tespit edilmesine veya bunların yönetilebilme miktarı şartlara göre değişiyorsa, bu durumsallıkların (contingencies) neler olduğunu belirlemeye yönelik çabalar gelecek araştırmalar için önemli bir potansiyel içermektedir. Çünkü bu sayede örgütler çabalarını ve kıt kaynaklarını daha yüksek seviyede kendi iradeleri altında olan itibar parçalarını güçlendirmeye yöneltebileceklerdir. Öte yandan bir araştırma örgütlerin içerisinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin iş gören adaylarının örgütlere ilişkin itibar algılarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışmayı gerçekleştiren araştırmacılar, birden fazla endüstride faaliyet gösteren örgütlerin kalifiye iş gören adaylarını örgüte çekebilmeleri için, faaliyet gösterdikleri endüstriler arasında genel olarak en çekici olarak algılanan endüstriye vurgu yapmalarının daha doğru olacağını dile getirmektedirler (Cable ve Graham, 2000). Bu bağlamda, gelecek çalışmalar faaliyet gösterilen endüstrinin paydaş grupların örgüt itibarı algılarını hangi yönde ve ne düzeyde etkilediğini araştırabilirler. Son olarak itibarın yönetilebilme miktarına ilişkin inancın ve bunun sonucunda tahsis edilen bütçelerin yöneticilerin kişilik özellikleriyle ilişkili olması mümkündür. Bu bağlamda araştırmacılar hangi kişilik boyutlarının yöneticilerin itibarın yönetilebilirliğine ilişkin algılarını ne düzeyde ve hangi istikamette etkilediği konusu üzerinde çalışabilirler.

KAYNAKÇA

- Abramovitz, A.I. (1975).** Name familiarity, reputation and the incumbency effect in a congressional election. *The Western Political Quarterly*, 28(4), 668-684.
- Alsop, R.J. (2004).** Corporate reputation: Anything but superficial-the deep but fragile nature of corporate reputation. *The Journal of Business Strategy*, 25(6), 21-29.

- Alvesson, M. (1998).** The business concept as a symbol. *International Studies of Management and Organisation*, 28(3), 86-108.
- Aperia, T., Bronn, P.S. ve Schultz, M. (2004).** A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 218-230.
- Argenti, P.A. ve Druckenmiller, B. (2004).** Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Baden-Fuller, C. ve Ang, S.H. (2001).** Building reputations: The role of alliances in the European business school scene. *Long Range Planning*, 34, 741-755.
- Badenhausen, K. (1998).** Quantifying brand values. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2), 48-51.
- Balmer, J.M.T. (1998).** Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
- Bar-Isaac, H. (2002).** Reputation and survival: Learning in a dynamic signalling model. *The Review of Economic Studies*, April, 231-251.
- Barnett, M.A., Jermier, J.M. ve Lafferty, B.A. (2006).** Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barney, J. (1991).** Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barney, J. (2001).** Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650.
- Bennett, R. ve Gabriel, H. (2003).** Image and reputational characteristics of UK charitable organizations: An empirical study. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 276-289.
- Bennett, R. ve Kottasz, R. (2000).** Practitioner perceptions of corporate reputation: An empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224-234.
- Bickerton, D. (2000).** Corporate reputation versus corporate branding: The realist debate. *Corporate Communication: An International Journal*, 5(1), 42-48.
- Brammer, S. ve Pavelin, S. (2005).** Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment. *The Journal of Corporate Citizenship*, 20, 39-51.
- Bromley, D.B. (2001).** Relationship between personal and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 35(3), 316-334.
- Cable, D.M. ve Graham, M.E. (2000).** Determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Caldeira, G.A. (1983).** On the reputation of state supreme courts. *Political Behavior*, 5(1), 83-108.
- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2004).** The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.

- Carmeli, A. ve Tishler, A. (2005).** Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 13-30.
- Caruana, A. (1997).** Corporate reputation: Concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Chemmanur, T.J. ve Fulghieri, P. (1994).** Investment bank reputation, information production, and financial intermediation. *The Journal of Finance*, 49(1), 57-79.
- Christensen, L.T. ve Askegaard, S. (2001).** Corporate identity and corporate image revisited-A semiotic perspective. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-298.
- Chu, S.Y. ve Fang, W.C. (2006).** Exploring the relationship of trust and commitment in supply chain management. *Journal of American Academy of Business*, 9(1), 224-228.
- Coombs, W.T. ve Holladay, S.J. (2002).** Helping crisis managers protect reputational assets: Initial test of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Crasswell, A.T., Francis, J.R. ve Taylor, S.L. (1995).** Auditor brand name reputations and industry specializations. *Journal of Accounting and Economics*, 20 (3), 297-322.
- Cravens, K.S. ve Oliver, E.G. (2006).** Employees: The key link corporate reputation management. *Business Horizons*, 49, 283-292.
- Çiftçiöğlü, B.A. (2008).** *Kurumsal itibarın çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkileri ve bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- De Castro, G.M., Saez, P.L. ve Lopez, J.E.N. (2004).** The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 575-585.
- Deepphouse, D.L. (2000).** Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
- Deepphouse, D.L. (2002).** The term 'reputation management': Users, uses and the trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 9-18.
- Dentchev, N.A. ve Heene, A. (2004).** Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder. *Journal of Public Affairs*, 4(1), 56-72.
- Dhir, K.S. ve Vinen, D. (2005).** Managing corporate respectability: Concept, issues, and policy formulation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 5-23.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989).** Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dollinger, M.J., Golden, P.A. ve Saxton, T. (1997).** The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal*, 18(2), 127-140.
- Dolphin, R.R. (2003).** The corporate communication function: How well is it funded?. *Corporate Communications*, 8(1), 5-10.

- Dolphin, R.R. (2004).** Corporate reputation-A value creating strategy. *Corporate Governance*, 4(3), 77-92.
- Dortok, A. (2006).** A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(4), 322-337.
- Dowling, G.R. (2004).** Corporate reputations: Should you compete on yours?. *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Efil, İ. ve Eryılmaz, M. (2006).** Otel işletmeleri hakkında müşterilerin kurumsal itibar algılarını belirleyen faktörler ve bu faktörlerin kendi aralarında hiyerarşik durumlarını ortaya koymaya yönelik bir araştırma. 14. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum.
- Ettore, B. (1996).** The care and feeling of a corporate reputation. *Management Review*, June, 39-42.
- Fan, Y. (2005).** Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 341-350.
- Fillis, I. (2003).** Image, reputation and identity issues in the arts and crafts organization. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 239-251.
- Firestein, P.J. (2006).** Building and protecting corporate reputation. *Strategy and Leadership*, 34(4), 25-31.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N. ve Sever, J. (2000).** The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate communication. *The Journal of Brand Management*, 7(4).
- Fombrun, C.J. ve Shanley, M. (1990).** What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-258.
- Freemann, R.E. (1984).** Strategic management: A stakeholder approach. Pitman, Boston, MA.
- Fryxell, G.E. ve Wang, J. (1994).** The fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what?'. *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
- Gardberg, N.A. (2006).** Reputatie, reputation, reputation, reputazione, ruf: A cross-cultural qualitative analysis of construct and instrument equivalence. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 39-61.
- Gardberg, N.A. ve Fombrun, C.J. (2002).** The global reputation quotient project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 303-307.
- Goldberg, A.I., Cohen, G. ve Feigenbaum, A. (2003).** Reputational building: Small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 168-187.
- Goldberg, M.E. ve Hartwick, J. (1990).** The effects of advertiser reputation and extremity of advertising claim on advertising effectiveness. *Journal of Consumer Research*, 17, 172-179.
- Gotsi, M. ve Wilson, A.M. (2001).** Corporate definition: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1), 24-30.

- Gray, E.R. ve Balmer, J.M.T. (1998).** Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Greysier, S.A. (1999).** Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications*, 4(4), 177-184.
- Groenland, E.A.G. (2002).** Qualitative research to validate the RQ dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4(4), 308-315.
- Grunig, S.D. (1997).** Research, reputation and resources: The effect of research activity on perceptions of undergraduate education and institutional resource acquisition. *The Journal of Higher Education*, 68(19), 17-52.
- Grupp, R.W. ve Gaines-Ross, L. (2002).** Reputation management in the biotechnology industry. *Journal of Commercial Biotechnology*, 9(1), 17-26.
- Guisinger, A. ve Smith, A. (2002).** Honest threats: The interaction of reputation and political institutions in international crises. *The Journal of Conflict Resolution*, 46(2), 175-200.
- Hamori, M. (2003).** The impact of reputation capital on the career paths of departing employees. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 304-315.
- Hall, R. (1992).** The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993).** A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607-618.
- Herbig, P. ve Milewicz, J. (1993).** The relationship reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 5-10.
- Herbig, P. ve Milewicz, J. (1995).** To be or not to be...credible that is: A model of credibility among competing firms. *Marketing Intelligence and Planning*, 13 (6), 24-33.
- Herbig, P., Milewicz, J. ve Golden, J. (1994).** A model of reputation creation and destruction. *Journal of Business Research*.
- Heung, V.C.S. ve Lam, T. (2003).** Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Management*, 15/5, 283-289.
- Horner, J. (2002).** Reputation and competition. *The American Economic Review*, 92(3), 644-663.
- Kadıbeşegil, S. (2006).** *İtibar yönetimi: İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı? . 2.Baskı, İstanbul: Media Cat.*
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992).** The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1993).** Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October, 134-147.

- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1996).** Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Karaköse, T. (2006).** Örgütlerde itibar yönetimi. <http://www.akademikbakis.org/sayi11/makale/itibar.doc>. Erişim Tarihi: 23.01.2008.
- Kitchen, P.J. ve Laurence, A. (2003).** Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103-117.
- Kreps, D.M. ve Wilson, R. (1982).** Reputation and imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- Levellyn, P.G. (2002).** Corporate reputation: Focusing the Zeitgeist. *Business and Society*, 41(4), 446-455.
- Mahon, J.F. (2002).** Corporate reputation: A research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business and Society*, 41(4), 415-445.
- Mahon, J.F. ve Wartick, S.L. (2003).** Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- Milewicz, J. ve Herbig, P. (1994).** Evaluating the brand extension decision using a model of reputation building. *Journal of Product and Brand Management*, 3(1), 39-47.
- Nakra, P. (2000).** Corporate reputation management: 'CRM' with a strategic twist. *Public Relations Quarterly*, Summer, 35-42.
- Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (2001a).** Corporate image and corporate reputation customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Customer Services*, 8, 227-236.
- Nguyen, N. ve LeBlanc, G. (2001b).** Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15,6/7, 303-311.
- Padanyi, P. ve Gainer, B. (2003).** Peer reputation in the non-profit sector: Its role in non-profit sector management. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 252-265.
- Perrow, C. (1961).** Organizational prestige: Some functions and dysfunctions. *The American Journal of Sociology*, 66(4), 335-341.
- Pharoah, A. (2003).** Corporate reputation: The boardroom challenge. *Corporate Governance*, 3(4), 46-51.
- Porritt, D. (2005).** The reputational failure of financial success: The 'bottom line back lash' effect. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 198-213.
- Pruzan, P. (2001).** Corporate reputation: Image and identity. *Corporate Reputation Review*, 4 (1), 50-61.
- Qu, W. (2007).** Moderating effects of age, gender, income, and education on consumer's response to corporate reputation. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), 190-194.

- Raub, W. ve Weesie, J. (1990).** Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects. *The American Journal of Sociology*, 96(3), 626-654.
- Ree, M. ve Haunschild, P.R. (2006).** The liability of good reputation: A study of product recalls in the U.S. automobile industry. *Organization Science*, 17(1), 101-117.
- Resnick, J.T. (2004).** Corporate reputation-managing corporate reputation-applying rigorous measures to a key asset. *The Journal of Business Strategy*, 25(6), 30-37.
- Roberts, P.W. ve Dowling, G. (2002).** Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Rose, C. and Thomsen, S. (2004).** The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201-210.
- Sabate, J.M.F. ve Puente, E.Q. (2003).** Empirical analysis of relationship between corporate reputation and financial performance: A survey of the literature. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 161-177.
- Schreiber, E.S. (2002).** Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their company. *Journal of Communication Management*, 6(3), 209-219.
- Shapiro, C. (1983).** Premiums for high quality products as returns to reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98 (4), 661-679.
- Shenkar, O. ve Yutchman-Yaar, E. (1997).** Reputation, image, prestige and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*, 50(11), 1361-1381.
- Shortt, G. ve Ruys, H. (1994).** Hotel security: The needs of the mature age market. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(5), 14-19.
- Smidts, A., Pruyn, A. ve Van Riel, C.B.M. (2001).** The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Sönmez, M. (1992).** *Türkiyede holdingler: Kirk haramiler*. Arkadaş Yayınları, Ankara.
- Speckbacher, G., Bischof, J. ve Pfeiffer, T. (2003).** A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 361-387.
- Srivastava, R.K., McLish, T.H., Wood, R.A. ve Capraro, A.J. (1997).** The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1, 62-68.
- Staw, B. M. ve Epstein, L.D. (2000).** What bandwagons bring?: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and ceo pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 523-556.
- Şatır, Ç. (2006).** The nature of corporate reputation and measurement of reputation components. *Corporate Communication: An International Journal*, 11(1), 56-63.

- Tadelis, S. (1999).** What's in a name? Reputation as a tradeable asset. *The American Economic Review*, 89(3), 548-463.
- Tucker, L. ve Melewar, T.C. (2005).** Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- Turban, D.B. ve Greening, D.W. (1997).** Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Van Der Jagt, R. (2005).** Senior business executives see business communication and reputation as a crucial part of their leadership role. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 179-186.
- Wang, J. (2005).** Consumer nationalism and corporate reputation management in the global era. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(3), 223-239.
- Wartick, S.L. (1992).** The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business and Society*, 31(1), 33-49.
- Wei, Y.K. (2002).** Corporate images as collect ethos: A post structuralist approach. *Corporate Communications*, 7(4), 269-278.
- Weigelt, K. ve Camerer, C. (1988).** Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Whetten, D.A. ve Mackey, A. (2002).** A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Yoon, E., Guffey, H.J. ve Kijevski, V. (1993).** The effects of information and company reputation on intentions to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27 (3), 215-228.
- Zyglidopoulos, S.C. (2003).** The issue life-cycle: Implications for reputation for social performance and organizational legitimacy. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 70-81.