



# İtibar Yönetimi

- **İtibar Yönetimi**  
Dr. Yılmaz Argüden
- **Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi**  
Burcu Akar Kuyucu
- **İtibar Paradigması**  
Gary Davies ile Rosa Chun,  
Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper
- **İtibarı Ölçme**  
Gary Davies ile Rosa Chun,  
Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper

**ARGE**

---

# İtibar Yönetimi

**ARGE** Danışmanlık

**ARGE** Danışmanlık Yayınları No: 04

İtibar Yönetimi

*Yazan ve Derleyen*

Dr. Yılmaz Argüden

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-93641-3-1

1. Basım Ekim 2003

**ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Maslak - TEM Kavşağı  
Yeni Çamlık Cad. No. 1  
4. Levent, 80660, İSTANBUL  
Tel: (212) 283 59 60  
Faks: (212) 283 59 64  
[www.arge.com](http://www.arge.com)

*Yapım*

BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri  
Alemdağ Cad. Yanyol Sok. No: 3 SBK İş Merkezi,  
B Blok Kat 3, 39692 Kısıklı-İstanbul  
Tel : (216) 412 72 13 Faks: (216) 521 10 64  
E-Posta: [iletisim@bzdyayincilik.com](mailto:iletisim@bzdyayincilik.com)  
<http://www.bzdyayincilik.com>

---

## İçindekiler

Önsöz .....	5
İtibar Yönetimi.....	7
Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi.....	13
İtibar Paradigması .....	21
İtibarı Ölçme .....	39
Kaynakça .....	61



---

## ÖNSÖZ

Bir kurumun en değerli varlığı itibarıdır. İtibar kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç değil, yönetilerek geliştirilebilen bir değerdir. İtibar, kurumların çeşitli paydaşları ile olan ilişkilerinde gösterdikleri tutarlı davranışların sonucunda kazanılabilir.

İtibarı yüksek olan kuruluşlar, pazarlama faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle yürütebiliyorlar; dağıtım kanalları ile pazarlıklarında daha iyi sonuçlar alabiliyorlar; yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olabiliyorlar ve rakiplerinden gelecek tehditlere karşı koyabilmek için müşterilerini kaybetmeksizin zaman kazanıyorlar. En önemli rekabet unsurunun zaman olduğu bir dönemde, belki de en önemli kazanım, tehditlere cevap verecek zamanın kazanılmasıdır.

Ürün tanıtımı, ürün pazarlaması ve ürün markasından öte bir kavram olan itibar yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabiliyor. Bu görev herhangi bir departmana devredilmemesi gereken, bizzat üst yönetim tarafından üstlenilecek bir görevdir. Çünkü başarılı bir itibar oluşturmak sadece pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerini değil, kurumun tüm fonksiyonlarını bu hedefle yönetmekten geçer.

Ülkemizde de itibarı yüksek kurumlar bulunmasına rağmen, itibar yönetimini bilimsel olarak ele alıp geliştiren kurum sayısı sınırlıdır.

Türk şirketlerinin dünya kalitesinde iş yapmaları ve dünyadaki trendlerin öncüleri arasında olmaları gereği konusundaki inancımız nedeniyle "itibar yönetimi" kavramını tanıtmak ve şirketlerimizi ve kamuoyunu bu konuda dünyada gelişmekte olan uygulamalar konusunda bilgilendirmek üzere bu kitabı hazırladık.

Dış ticaret hacmimizin 100 milyar doları aştığı ve Türk şirketlerinin uzun vadeli bir bakış açısıyla dünyaya açıldığı bir dönemde "itibar yönetimi" sadece yurt içi faaliyetlerini değil, aynı zamanda yurt dışı faaliyetlerini de kapsamalıdır.

Ülkemizin uluslararası arenadaki itibarı da Türk şirketlerinin itibarı ile yakından ilişkili olacaktır. Dolayısıyla, şirketlerimizin bu konuda sağlayacakları başarı, diğer şirketlerin performansını da etkileyerek toplumsal fayda sağlamaya da adaydır.

Uluslararası camianın saygın bir üyesi olabilmek için, Türkiye'nin itibarını iyi yöneten şirketlere ihtiyacı var. Bu kitabın bu konudaki çalışmalara olumlu katkı yapabilmesi dileğimizle.

ARGE Danışmanlık A.Ş.



# İtibar Yönetimi

Dr. Yılmaz ARGÜDEN





İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar.

İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır, ancak çok kısa sürede yitirilebilir. İtibar kazanmanın özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: **“Olduğun gibi görün, görüldüğün gibi ol.”**

Bir başka ifade ile, eylemlerin, söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur. İtibar güvendir, güvenilir olmaktır.

Güvenmek ve güvenilmek insan mutluluğunun temel taşlarından. Ancak, güven kişilerce olduğu gibi kurumlarca da güç kazanılır. Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen, ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterirler.

Güvenin özünde özgürlük vardır. Özgürlük ise yaratıcılığı, mutluluğu getirir. Bu nedenle güven, gelişmenin de temelidir. Güven, sınırlı bir şekilde kurallara uymaktan öte beklentileri karşılamaktır. Ancak, güven yanılma ve aldatılma riskini de içerdiğinden kırılığandır. Buna rağmen, güvene dayalı ilişki, güce dayalı ilişkiden daha sağlıklıdır. Güveni kurumsallaştırabilen toplumlar karşılıklı bağımlılığı ve işbirliği olanaklarını artırarak girişimciliği ve gelişmeyi mümkün kılarlar.

Kişilerin olduğu kadar kurumların performansında da güven ortamının oluşturulması performansı önemli ölçüde etkiler.

Kurumsal güven ortamı oluşturmada üç farklı boyuta dikkat etmek gerekir: (i) İletişim için güven, çalışanların bilgi

paylaşımı ve sorun çözmede açık ve şeffaf olmasıyla sağlanır. (ii) Kişiliğe duyulan güven, çalışanların aralarındaki yazılı veya sözlü anlaşmalara uyumlarını ve kurumun tutarlı olmasını etkiler. (iii) Yeteneğe duyulan güven, çalışanların birbirlerinin çalışma yöntemleri ve yetenekleri ile hedefe ulaşabilecekleri konusundaki inançlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkiler.

İletişim güveni kurum içinde bilginin kolay paylaşılmasını, dolayısıyla daha hızlı geliştirilmesini; eleştirilerin açık ve yapıcı olmasını; doğruların ortaya çıkarılmasını; hataların kabul edilerek iyileştirilebilmesini; ve gizli bilgilerin üçüncü taraflardan korunmasını sağlar. Bilgi çağında yaşadığımız bir dönemde iletişim güvenini sağlayabilen kurumlar önemli bir rekabet avantajı elde etmiş olurlar.

İnsanların karakterine duyulan güven, kurumların tutarlı strateji uygulamaları gerçekleştirebilmelerini; kurumsal değerlerin yaşama geçirilebilmesini; anlaşmalara her zaman sadık kalınabilmesini; ve kazan-kazan ilişkilerinin kurulabilmesini sağlar. Tutarlı kurumsal davranışın temeli olan bu güven unsuru, kurumların marka değerinin geliştirilmesinde de önemli bir fayda sağlar.

Kurum içinde yeteneklere duyulan güvenin artırılması için bu yeteneklerin açıkça tanınması; çalışanların kararlara katkılarının sağlanması; süreçler bazında farklı kişilerden oluşan takımlarla çalışmalar yapılması; ve yetenekleri geliştirecek eğitim ve deneyim kazanma programları uygulanması gereklidir.

---

*Dr. Yılmaz ARGÜDEN, ARGE Danışmanlık Yönetim Kurulu Başkanıdır. Deneyimlerini Koç Üniversitesi MBA programında verdiği strateji dersleriyle ve çeşitli yayınlardaki köşe yazılarıyla paylaşmaktadır.*

Kurum içinde güven ortamını geliştirmek isteyen yöneticilerin öncelikle kendi güvenme duygularını geliştirmeleri ve birlikte çalıştıkları kişilere serbesti tanıyacak olgunluğu göstermeleri gerekiyor. Güven inşa etmenin en etkin yolu sözlü iletişim değil, davranışsal iletişimdir.

Başkalarının güvenini zedelemeyecek hassasiyeti göstermek sadece onların güvenini kazanmakla değil, aynı zamanda onların da güvenilir olmalarını teşvik etmiş olmakla ödüllendirilir.

Güven yitiren davranışlar arasında (i) yalanın açığa çıkması, (ii) verilen sözden dönülmesi, (iii) açıkça söz verilmiş bile olsa ilişkinin gerektirdiği kabul edilen davranışlardan sapılması sayılabilir. Güven ortamını bozan en önemli davranış ihanettir. Maalesef en büyük ihanetler, en güvenilen kişiler tarafından yaşatılır. Dolayısıyla kurumlar bir taraftan güven ortamı yaratırken, sistematik olarak denetim ve kontrol mekanizmalarını da kurmakla yükümlüdür.

Şirketler güven ortamı oluşturunca itibar kazanıyorlar. İtibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltiyorlar. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem veriyorlar.

İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekiyor. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak **ekonomik değer yaratmalı**lar. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından birini oluşturuyor. İşinde başarılı olmanın itibarı da yüksek olmaz.

Ancak, sadece büyük ve kârlı olmak itibarlı olmak için yeterli değil. Aynı zamanda başarı kazanırken **hukuk** ve toplumsal beklentileri oluşturan **etik kurallara** da **uymak** gerekiyor.

Bunların yanı sıra şirketlerin **kurumsal sosyal sorumluluk** kavramı kapsa-

mında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için **gönüllü** olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı oluyor.

İtibar kazanmak için şirketlerin sadece ürün ve hizmetlerini değil, kurumun kendisini de tanıtmak için iletişime önem vermeleri gerekiyor.

İtibar için şirketler, **ürün ve hizmet kalitesini** ve **müşteri memnuniyetini** sürekli olarak artırmak için özel çabalar gösteriyorlar. Örneğin, KalDer tarafından da önerilen iş mükemmelliği modelini kullanmak bu konudaki performansın sürekli olarak geliştirilmesine yardımcı oluyor.

Ayrıca, itibarlarını korumak için şirketin üçüncü kişilerle olan **ilişkilerini** yürütenler **için standartlar oluşturması** ve bunlara uyumun gözetilmesi gibi yaklaşımlar da itibar yönetimi açısından önem kazanıyor.

Benzer şekilde, şirketin tüm faaliyetlerinde hukuk ve etik kurallara ve beklentilere uyumu geliştirecek **eğitim, kontrol** ve **teşvik** mekanizmalarının kurulmasına önem veriliyor.

Seçilen toplumsal sorunların çözümüne gözle görünür katkılarda bulunmak da itibar yönetimi açısından sıkça uygulanan bir yöntem oluyor.

İtibarına önem veren şirketler sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda **çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresi ile** olan **ilişkilerine** de önem veriyor. İlişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilenmesine dikkat eden şirketler daha kolay itibar kazanıyorlar.

İtibar kazanmak için davranışlarda tutarlı olmanın ötesinde, **her faaliyetle ilgili neyin neden yapıldığının** iyi anlatılması ve **kurum misyonu, vizyonu ve değerleri ile bağlantısının kurulması** gerekiyor. Bu davranış tarzı, üçüncü tarafların kurumdan beklentilerini doğru

oluşturmasına ve kurumun tutarlılığına yardımcı oluyor.

Tutarlılık sadece davranışlarda değil, aynı zamanda iletişim araçlarında da gözetilmesi gereken bir unsurdur. Kurumun ofisleri, çalışma şartları, çalışanlarına ve paydaşlarına sağladığı eğitim fırsatları, kurumsal kültürü geliştirme çabaları gibi konular da kurumsal itibarı etkiler.

İtibar kazanmak kadar onu korumak da güçtür. Çünkü bir şirketin itibarı yükseldikçe toplum için örnek olma özelliği de artar. Dolayısıyla, daha çok göz bu şirketi izlemeye başlar. Şirketle ilgili tüm kesimlerin (çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları ve özellikle yönetimin) davranışları itibarı oluşturan ilkelerle tutarlı olmazsa bu durum kamuoyuna mal olur ve şirket itibar yitirir.

Bu nedenle, itibarına önem veren şirketler **risk yönetimine** de önem verirler. Hem itibarı zedeleyecek durumları önceden öngörerek **önlem almaya** çalışırlar, hem de acil durum planlarını hazır tutarak, riskler gerçekleştiğinde **hızlı hareket edebilme** yetkinliğine kavuşurlar. İtibarı zedeleyecek bir durum ortaya çıktığında şirketin **sorumluluğu kabullenmesi**, durum ile ilgili **bilgilerin şeffağça paylaşımına** önem vermesi, varsa **sorumluların** şirketten **uzaklaştırılması**, ve durumun süratle düzeltilmesi için gerekli **yatırımdan kaçınılmaması** gerekiyor. Örneğin, Tylenol şişesinde zehir bulunduğu veya Perrier şişesinde yabancı madde bulunduğu ana şirketlerin tüm ürünleri toplatma kararını gecikmeden almış olması, ilgili şirketlerin itibarını olumlu olarak etkilemiştir.

İtibar açısından en önemli risk alanları arasında (i) çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi, (ii) ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması, (iii) tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması, (iv) kurumsal yönetim konusundaki sorunlar, (v)

etik olmayan davranışların ortaya çıkması, (vi) satılan ürüne servis verilememesi, (vii) hükümet politikalarının değişmesi gibi konular sıralanabilir. Bu alanların her birisi için risk planlaması yapılması kurumsal itibarı korumak için gereklidir.

Kurumsal İtibarı yükseltmek isteyen liderlerin dikkat etmeleri gereken hususlar var:

- (i) Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermektir.
- (ii) İçte ve dışta verilen sözlerden dönmemek, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanmak da itibar artırmaya yardımcı olur.
- (iii) Hata yapıldığında bunu kabullenip, çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.
- (iv) Çalışanlara ve paydaşlara misyon doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.
- (v) Üst yönetimin iç ve dış çevreyle etkileşimde bizzat bulunması ve kişiliği ile kurumsal kimliğin tutarlılığı itibar kazanmada fayda sağlar. Nitekim, kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlılığı daha kolay yakalarlar.
- (vi) İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturtulması da güven unsurunu artırıcı bir etki yapar.

Ölçülmeyen performans geliştirilemez. Dolayısıyla, itibarı yönetmek için düzenli olarak ölçmek gerekir. İyi bir itibar

yönetimi sistemi kurabilmek için hedef kitlenin belirlenmesi ve temsilinin sağlanması, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Özetle,

1. Net bir vizyonu olan, bunu kurum içinde ve dışında açık bir şekilde paylaşan ve kurumun tüm davranışlarında bu vizyonla uyumlu hareket etmesini sağlayan kurumların itibarı artıyor.
2. Etik standartlara önem veren ve bunu uygulamalarına yansıtabilen kurumlar da itibar kazanıyorlar.
3. Bir kurumun başta üçüncü taraflarla ilişkilerini yürüten çalışanları ve üst yönetimi olmak üzere çalışanlarının yüksek nitelikli kişilerden oluşuyor olması, kurumun itibarına olumlu etki yapıyor.
4. Kurumun başta müşterileri olmak üzere tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetiyor olması, kurumun itibarını geliştiriyor.
5. Kurumsal sosyal sorumluluğa verilen önem itibarı olumlu etkilemenin bir başka yolu olarak belirleniyor.
6. İtibar oluşturmak için kurumsal iletişim araçlarının da etkin ve tutarlı ola-

rak kullanılması, itibarın hedef kitlesine kurumsal davranışların nedenlerinin iyi anlatılması için çaba gösterilmesi gerekir.

7. İtibarı oluşturmak kadar onu korumak da önemlidir. Dolayısıyla, itibar yönetimi için risk yönetimi konusunda da hazırlıklı olmak gerekir.

Şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik gibi **iyi yönetim ilkelerine** özen göstermek ve şirket uygulamalarının iyi **tanıtılması için sürekli çaba** göstermek itibar yönetimi açısından önem taşıyor. Her uygulamanın misyon, vizyon ve değerlerle bağlantısının kurulması tutarlılığı sağlamanın ve iç ve dış iletişimin etkinliğini artırmanın önemli bir aracıdır. İtibara gelecek riskleri yönetmenin en etkili yolu ise **tutarlı olmaktan** ve iyi bir risk planlaması yapmaktan geçiyor.

Unutulmamalıdır ki, hayat bir bütündür. Dolayısıyla, hayat oyununda atılan her adım, sadece o adımda elde edilen sonuçlarıyla değil, aynı zamanda itibar etkisiyle birlikte değerlendirilmelidir. Kısa vadeli kazançlar için itibarını yitirenler, değerlerinden de kaybederler. Şirketlerinin itibarını yükselten liderler, itibarın şirketin en önemli varlığı olduğunu anlayan kişilerdir.

Kurumlarda Başarılı  
ve  
Etkin İtibar Yönetimi

Burcu AKAR KUYUCU

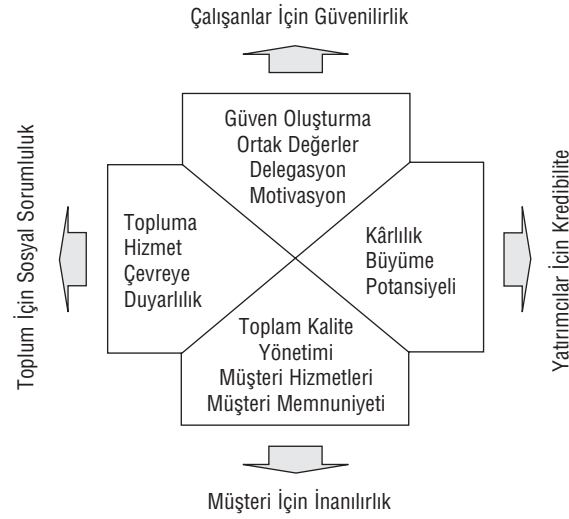


Bugün, ister büyük ister küçük olsun dünyanın bütün şirketlerinin ortak ve temel bir sorunu bulunmaktadır. Bu sorun; duyarlı ve rekabet yoğun pazarlarda hizmet verdikleri tüm paydaşlarının, kilit noktalardaki karar alıcıların ve düşünce liderlerinin zihninde pay sahibi olabilmek için nasıl bir kurum itibarı oluşturmaları gerektiğidir. İtibar Yönetiminin temelinde **bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık** ve **sürdürülebilirlik** vardır.

İtibar Yönetimini etkin olarak gerçek-

Kurumların bütün paydaşlarının tüm isteklerine yanıt verecek bir kimliğe sahip olmaları olası olmadığından, bu aşamayı takiben **kurumların kimlikleri** üzerinden fikir birliğine varmaları gereklidir. Bu aşamada kurumlar için kritik olan adım öncelikle kendi önceliklerini tespit etmesi ve rakipleri karşısındaki anlamlı, güvenilir ve benzersiz avantajlarını aktararak itibarını pekiştirmesidir.

Kurumlar “herkes için her şey” olmak yerine, kurumun kendini ayırıştırıcı özel-



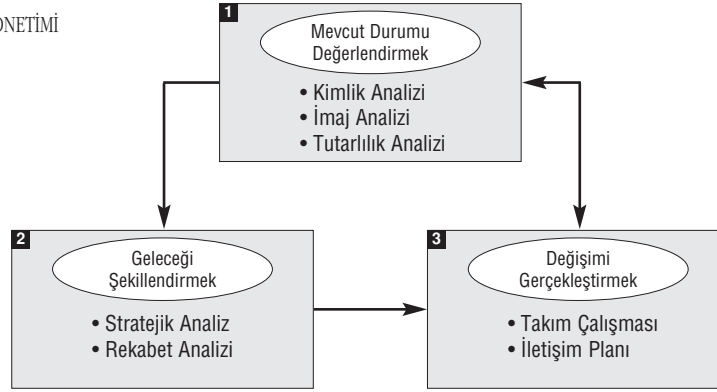
leştirebilmek için kurum, öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik **paydaşlarını** (hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, toplum, tedarikçiler.....) ve onların **beklentilerini net olarak belirlemelidir**. Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde etmiş oldukları duyuları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle, öncelikle kurum için kilit paydaşların kim olduğu, onların kurum hakkındaki mevcut algılamaları irdelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir.

liklerini ortaya koyabilmeli, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanmalı ve bu alanlarda sürdürülebilir ve benzersiz değer yaratmak için yapacakları konusunda uzlaşmalıdırlar.

Paydaşlarını ve onların beklentilerini tanımlayan, kendi kurum kimliğini ve olmak istediği konumu belirleyen kurumların önünde uzun bir süreç yer alıyor. Bu aşamada kurumun mevcut

*Burcu Akar Kuyucu, ARGE Danışmanlık'ta yönetim danışmanı olarak çalışmaktadır.*





durumunu değerlendirmesi, kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edileni ortak paydada buluşturarak **tüm süreci bütünsel ve tutarlı olarak yönetmesi** gerekiyor.

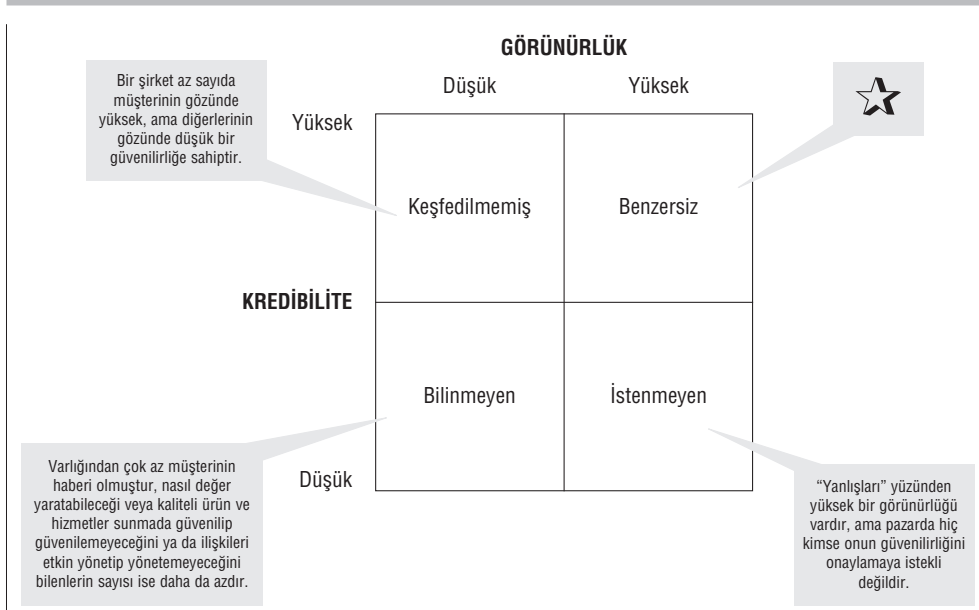
Dolayısıyla, kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetim uzun soluklu çalışmalar sonucunda elde edilir.

Mevcut algılamaların değerlendirilmesinde kurumlar önde gelen rakipleri karşısındaki mevcut görece konumlarını değerlendirirler. Bunun için sık kullanılan bir çerçeve “**Görünürlük ve Güvenilirlik Matrisi**”dir. **Görünürlük, kurumun itibarının genişliğidir.** Şirketin ve onun çeşitli ürün ve hizmetlerinin farkında olan, değişik işlev ve işlerdeki paydaşlarının sayısı ne kadar çok olursa, görünürlük de o kadar yüksek olur. Örneğin, eğer müşteri kurumlardaki çalışanlar bir bilgisayar şirketinin ana bilgisayarlar sattığını biliyorsa, şirket bu ürün için yüksek bir görünürlüğe sahip demektir. Eğer aynı şirketin yazılım ya da sistem bütünleştirme hizmetleri de sattığı az sayıda müşteri tarafından biliniyorsa, o zaman o ürün grubu sadece düşük bir görünürlüğe ulaşmış demektir.

**Güvenilirlik, kurumun itibarının onu tanıyanlar arasındaki kalitesidir.** Örneğin, bir firmayı tanıyan her müşteri, onun çalışanları, ürün ve hiz-

metleri hakkında olumlu bir izlenime sahipse, firmanın bu müşterilerin gözündeki güvenilirliği yüksektir. Bazı müşteriler satıcı hakkında olumsuz izlenimlere sahipse, net olmayan bir güvenilirlik söz konusudur. Çok sayıda olumsuz izlenim ya da az sayıda da olsa, aşırı olumsuz izlenim (müşterilerin firmayı eleştirmede ısrarlı olması) düşük güvenilirliğe yol açar.

Bu aşamada kurumların karşı karşıya bulunduğu ilk zorlayıcı konu, **bütün ürün ve hizmetleri için benzersiz bir itibar kazanmanın ve sürdürmenin yollarını bulmaktır.** Çünkü herhangi bir iş grubunun ve/veya ürünün bir problemi varsa, bu giderek bütün şirketin itibarını erozyona uğratacaktır. İlk bakışta bu zor durum basitçe yorumlanarak, “her yıl hatasız kalite sun ve sonra da insanların bunun hakkında konuşmasını sağla” şeklinde anlaşılabilir. Ne var ki burada bir paradoks söz konusudur. Bir yandan, ürünlerin pazarla birlikte evrim göstermesi gerekir, bunun için sürekli yenilikler denemek zorundasınızdır. Bu ise yanlış yapma olasılığını artırır. Öte yandan, eşsiz kalite vaadi “pratik mükemmelleştirir” anlayışını dayatır. Bu ise bir ürünün pazar değişim talep ederken geride kalma olasılığını artırır. O yüzden hem yüksek güvenilir-

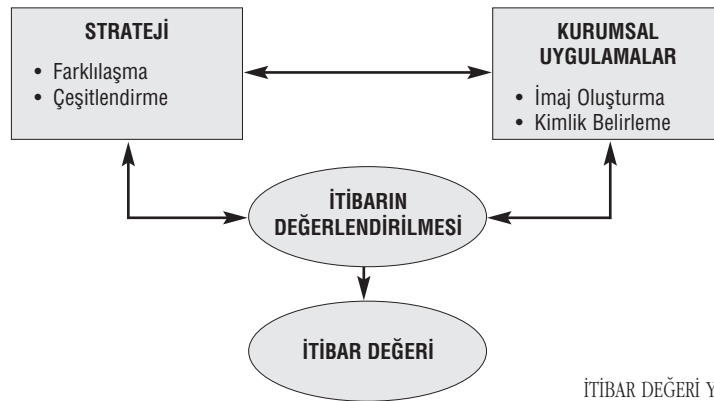


lik hem de yüksek görünürlük elde etmeyi amaçlayan şirketler ince bir çizginin üzerinde yürümek zorundadırlar; ürün ve hizmetlerinin zamanla uyum içinde olmasını ve hoş olmayan sürprizlerle karşılaşmamasını sağlamak için, aynı anda hem yaratıcılığa hem de disipline vurgu yapmaları gerekir.

Müşterilerin karşısındaki pek çok alternatif arasında seçim yapabilme özgürlüğü kurumlara **farklılaşma yönünde fırsat yaratma zorunluluğu** getiri-

yor. Bu aşamada kurumların yeni iş modelleri geliştirmeleri, diğer taraftan da kurum değer ve ilkelerinin net, doğru ve yaygın olarak algılanmasını sağlamaları ve bu süreci etkin olarak yönetmeleri gerekiyor.

İkinci ve daha hassas zorlayıcı konu ise, **tek tek ürün ve hizmetlerin itibarlarının toplamından daha büyük bir kurumsal itibarın nasıl oluşturulacağıdır**. Bir basketbol takımının maç kazanma konusundaki itibarının



İTİBAR DEĞERİ YARATMA

birkaç yıldız oyuncuya aşırı bağımlı olması, takımı sakatlanma, kazalar veya yıldızların başka takımlara transfer olması gibi konularda çok kolay etkilenebilir hale getirir. Buna karşılık, kültürü, çalışma disiplini ve sürekliliği olan nitelikli bir koç ve ekibine sahip tutarlı bir basketbol takımı çok daha istikrarlı bir konum sergiler. Aynı şekilde, itibarı öncelikle ürünlerine dayanan bir şirket, ürün hayat eğrilerinin giderek kısaldığı ve sürekli yeni teknolojilerin uygulamaya girdiği bir çağda, kaçınılmazlıkla hassas ve riskli bir konumda olacaktır. Buna karşılık, çalışanlarının, yönetim ekibinin, ortak değerlerinin kalitesiyle tanınan bir şirket rakiplerinin saldırılarından, yeni teknolojilerden ve değişen müşteri tercihlerinden daha az etkilenecektir.

Kurumların itibarı artık sadece sundukları ürün ve hizmetlerin kalitesi ile belirlenmiyor. Globalleşme, bilginin dağılımı, iletişim sektöründeki gelişmeler ilerledikçe, kurumların farklı ürün ve hizmetleri ile pek çok pazardaki müşterilere ulaşma fırsatı artıyor. Buna paralel olarak ise, rekabetteki zorluklar ön plana çıkıyor.

### **Kurumların başarıları ekonomik değerlerin ötesindeki alanlarda değer yaratmaları ile ilişkilendiriliyor.**

İtibar yönetiminde başarılı kurumların başarıları için stratejik faktörlerin etkin yönetimine paralel olarak kurumsal uygulamaları da ön plana çıkıyor. Artık kurumların farklılıklarını belirgin hale getirmek, rekabet avantajı yakalamak, bu süreci sürdürülebilir kılmak ve değer sunumlarını paydaşların zihninde kalıcı hale getirmek için sistematik ve farklı yaklaşımlar geliştirmeleri gerekiyor. İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekiyor.

Eğer amaç ürün ve hizmetlerin itibarlarının toplamından daha büyük bir kurumsal itibar ise, o zaman konumlandırmayı etkileyen diğer faktörlerin öngörülmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla, kurumların itibar değerlerini artırabilmeleri, **finansal sorumluluklarına** paralel olarak üstlendikleri sorumluluklarla doğru orantılıdır. Yönetim kalitesi, kurum kültürünü oluşturan ortak değerler, insan kaynakları uygulamaları, kurumun sosyal sorumluluğu ve tüm paydaşları ile kurduğu ilişkileri iti-

### **EFES PİLSEN ÖRNEĞİ**

Türkiye’de bira denince akla gelen ilk marka olan Efes Pilsen, Türkiye’nin en çok hatırlanan markası, en çok içilen birasıdır. Efes Pilsen kurumsal amacını, “Türkiye içecek sektöründeki gücümüzü ve etkinliğimizi artırarak ortaklarına sürdürülebilir en fazla değeri yaratan içecek sistemi olmak” olarak tanımlamaktadır. Kurumsal değerlerinin başında ise dayanışma, girişimcilik, çağdaşlık ve mükemmeli hedeflemek yer almaktadır. Türkiye bira pazarının lideri Efes Pilsen, tüm bu amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik birbiri ile tutarlı pek çok aktivite ve proje gerçekleştirmektedir. Örneğin; “Efes Pilsen İstanbul World Cup” Türk basketbolunun dünyaya açılmasında öncü olmuş, Türkiye, Romanya ve Rusya gibi ülkelerin bir araya gelmesini sağlamış ve en çok bahsedilen uluslararası turnuvalardan biri haline gelmiştir. Türkiye’nin kültürel mozaiğini ve Türk insanını daha iyi tanımak ve tüketicilerinin tercih ve ihtiyaçlarını daha yakından takip etmek için düzenli olarak çeşitli araştırmalar sürdürmektedir. Gerek çağdaş yaşam kalitesini artırmak gerekse girişimcileri desteklemek amacıyla oluşturduğu Birahane İyileştirme Projesi birahaneleri her kesimden tüketicinin bir arada, modern ve uygar bir ortamda güzel anlarını paylaşabilecekleri mekânlara dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Ülkemizi blues müziği ile tanıştıran “Efes Pilsen Blues Festivali”ni düzenlemektedir.

barını etkileyen kritik faktörler arasında yer alıyor.

İtibarı yönetimini başarılı olarak uygulayan kurumlar organizasyonlarının tüm alanlarında **yönetim kaliteleri** ile farklılaşmaktadırlar. Örneğin güçlü liderler ile kurumu en iyi düzeye taşıyabilme yönündeki adımların etkin olarak yürütülmesi sağlanır. Kurumdakilere görevlerini ve yapılan işin kalitesini iyileştirmek ve geliştirmek adına yeni boyutlar (ürün, müşteri, yaklaşım, hizmet türü) geliştirmeleri yönünde sürekli etkin girişimlerde bulunmak, bu yönde motivasyon yaratmak yoluyla destek olurlar. Etkin yönetim tarzı ile kuruma vizyon sunarak çalışanların şirket misyonuna olan heyecan, heves ve bağlılıklarını artırmak yolunda fayda sağlarken, bu yaklaşımların kurum dışında yayılmasında önderlik ederler.

Yönetim kalitesi, liderlerin etkinliği ile birlikte kurum içi iş yapma yöntemlerindeki farklılıklarla da ortaya çıkar. **Kurumsal yönetim ilkelerine bağlılık, toplumun norm ve değerlerine uyum, kurumsal sosyal sorumluluk alanında gerçekleştirilen faaliyetler, insan sermayelerini geliştirme ve yönetme tarzları** bu farklılıkların başında gelmektedir. **Kurum kültürünü oluşturan ortak değerler** ise bir anlamda, şirket liderlerinin kişiliklerinin kurumsallaşmasıdır; bu sayede üst yönetimin tekil üyelerinin zaman içinde değişmesine rağmen kurum içinde bir süreklilik sağlanır. Bu süreklilik ise, kurum itibarının kalıcılığına ve sürekli müşteri memnuniyetini sağlamaya önemli ölçüde katkıda bulunur.

### UNILEVER ÖRNEĞİ

Unilever firması kurumsal amacını, “Dünyanın her yerinde insanların günlük ihtiyaçlarını karşılamak, tüketicilerimizin ve müşterilerimizin istediklerini önceden tahmin etmek ve yaşam kalitesini yükselten markalı ürünlerimiz ve hizmetlerimizle buna yanıt vermek” olarak tanımlıyor. Gerek ürünlerine, gerekse kurumsal uygulamalarına yönelik tüm faaliyetlerini ise bu amaca ulaşmak üzere planlıyor. Örneğin, dünyanın 100’den fazla ülkesinde yatırımları olan ve ürünleri 140’tan fazla ülkede satılan Unilever için en öncelikli konu faaliyet gösterdiği pazarların uzun vadeli sürdürülebilirliği. Unilever’in kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının merkezine yerleştiği sürdürülebilirlik, özetle kaynakların gelecek nesillere azalmadan, tam tersine geliştirilerek aktarılması anlamına geliyor. Unilever kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının temel taşı olarak da bu alandaki tüm faaliyetlerini sürdürülebilirlik esasına dayalı toplumsal gelişime katkı amacına yönelik yürütüyor. Bu girişimler Unilever’in (a) operasyonların çevresel etkilerinin asgariye indirilmesi; (b) çevreye duyarlı ürünler üretme; (c) çevre korumaya yönelik projelere gönüllü katkılar olarak tanımlanabilecek “çevre koruma çabalarının” ötesine geçen sürdürülebilir kalkınma girişimleri olarak sıralanabilir. Kurumsal faaliyetlerinde tutarlı ve bütünsel davranış gösteren Unilever, ürünlerinde de benzer bir yaklaşım izliyor. Örneğin, Türkiye pazarı için üretmiş olduğu Omo markalı toz deterjanı için hedef kitlesini ev hanımları olarak belirliyor. Kurumsal amacında da belirttiği üzere amacı ev hanımlarının yaşam kalitesini artırmak ve hayatını kolaylaştırmak. Bu amaca ulaşabilmek için ürün özelliklerini her gün daha iyiye taşıyarak kadınların hayatını kolaylaştırmayı hedeflerken, Omo Kadınlar Kulübü aracılığıyla, kadınların günlük hayatlarında karşılaştıkları sorunlara bir telefon mesafesindeki uzmanlarla destek olmak ve bu şekilde tüketicilerinin günlük hayatlarında yaşadıkları sorunların ve sıkıntılarının farkında ve onlara en yakın arkadaşları olarak destek olabilmeyi amaçlıyor.

## İTİBAR YÖNETİMİNDE KRİTİK SORULAR

- ✓ Gerçekte önemli olan hangi paydaşlarımızın zihin payıdır?
- ✓ Rakiplerimize kıyasla ne kadar görünür ve güveniliriz?
- ✓ Kurumsal kimliğimiz için en büyük potansiyele sahip özelliklerimiz nelerdir?
- ✓ Kurumumuz diğer firmalara oranla anlamlı, inanılır, benzersiz avantajlar sunuyor mu?
- ✓ Kurumumuzun ürün, hizmet ve kurumsal uygulamalarındaki faaliyetleri birbirlerini karşılıklı olarak pekiştiriyor mu?
- ✓ Kurumumuzun görünürlüğünü ve güvenilirliğini güçlendirmek için hangi iletişim taktiklerini kullanmalıyız?
- ✓ Kurumsal itibar değerimiz bütünsel, tutarlı, kalıcı ve sürdürülebilir mi?

**Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan itibar yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabiliyor.** Bu görevin kurum içinde bir departmana ya da işbirliği yapılan ortaklara devredilmesi gerekir. Ancak **bütünsel olarak yönetildiğinde** doğru konumlandırma sağlandığından, itibar yönetimi ve bu yöndeki çalışmalar, bizzat üst yönetim tarafından benimsenmeli, onların bu yöndeki tutum ve davranışlarına paralel olarak kurum içinde bir kültür haline gelmeli ve buradan kurumun iletişim halinde bulunduğu tüm paydaşları tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır.

Bu aşamada kurum için kritik nokta **iletişim kanallarını etkin olarak yönetebilmektir.** İletişim kanallarındaki değişik oyuncuların kesin bilgi sahibi olmalarını sağlamak için şirketler yoğun çaba göstermelidirler. Burada bulunan kişi ve kurumları, kendileri tarafından sağlanan sürekli, doğru ve kesintisiz bil-

giyi paylaşmaya teşvik etmeleri gerekir. En önemlisi, organizasyonlarının farklı fonksiyonlarında (Finansman, İnsan Kaynakları, Ar-Ge, Üretim, Satış, Pazarlama....) yer alan bütün yönetici ve çalışanların kurumun kendi konumlandırılması için **gerçekte kimlerin zihninde pay sahibi olmanın önemli olduğunu** iyi anlamalarının sağlanması ve onların doğru iletişim kanalları aracılığı ile hedeflenen bilgi akışını sağlamaları teşvik edilmelidir. Dolayısıyla, itibar yönetiminin organizasyonel birimler, pazar ve medya ile koordinasyonunun sağlanması; iletişim planının hazırlanması, yönetilmesi ve takip edilmesi ve bunun sürekli bir sistem haline getirilmesi esastır. Bu amaçla, itibar yönetiminin şirketlerin öncelikli konuları arasında yer almasını sağlanmasını ve itibar yönetiminin yaygınlaştırılması ve sahiplendirilmesi gerekir.

Özetle, kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi için:

İlk adım, süreç içinde yönetimin önem taşıdığı zihinlerin hangileri olduğunu saptamayı içerir.

İkinci adım, şirketin ya da iş biriminin rakipleri karşısındaki mevcut görünürlük ve güvenilirliğini gerçekçi bir şekilde teşhis etmektir.

Üçüncü adım, konum oluşturmada şirketin kontrolü altındaki hangi faktörlerin kullanılacağına karar vermektir.

Dördüncü adım, kurumun farklılaşmış bir konuma ulaşıp ulaşmadığını ve hedef pazar dilimleri açısından özellikle değer taşıyan konumlar olup olmadığını belirlemeyi içerir.

Beşinci olarak, hedef müşterilerin zihnine ve kalbine götüren etkin yolları belirlemek üzere geniş bir iletişim taktikleri yelpazesinden yararlanmak gerekir.

Son olarak ise, farklı, tutarlı ve bütünsel kurumsal uygulamaların etkin yönetimi gerekir.

# İtibar Paradigması

Gary Davies  
ile  
Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper



Bu yazının amacı itibar paradigmasını ve bu konuyla ilgili paylaşılan görüşleri belirlemek ve tarif etmek ve bununla ilgili mevcut bilgiye katkıda bulunmaktır. Bir işi stratejik olarak yönetmede itibarın nasıl kullanılacağını açıklayacağız.

Kurumsal itibar konusundaki yazarların çoğunun çok farklı akademik disiplinlerden gelmesine ve farklı geçmişlere sahip olmasına rağmen, bu yazının başlığına “paradigma” sözcüğünün dahil edilmesinde amaç, bu yazarların ortak bir bakış açısına sahip olduğunu, iş hayatına aynı şekilde baktıklarını vurgulamaktır. Bu, önceliklere kıyasla daha yeni ve farklıdır. Buna göre itibar incelemelerinde bir dizi ilke ya da merkezi inanç ve yaklaşım söz konusudur. Önceliklerin çoğuna kıyasla en belirgin fark çok sayıda paydaş perspektifidir.

### **1. İLKE: Çok sayıda paydaşın dikkate alınması gerekir.**

Şirketler, çok sayıda eğilim içinde olabirler; ürünlerle ilgili eğilimleriyle üstün ürünler sayesinde bir rekabet avantajı elde edebilirler, satışla ilgili eğilimleriyle benzer şirketleri satışta geri bırakabilirler, faaliyetlerle ilgili eğilimleriyle pazarı beslemede dünya kalitesine ulaşabilirler ya da müşterilerle ilgili eğilimleriyle en azından bir pazar kesitini herkesten daha iyi tatmin edebilirler. Çoğu kurumda, tek bir eğilimden çok, felsefeye birinin damgasını vurduğu bir eğilimler harmanı söz konusudur. Birçok şirket pazar ve müşteri eğilimlerinin unsurlarına ihtiyaç duyar, tersi durumda pazarın ne talep ettiğini ya da başa çıkılması gereken tehditlerin neler olduğunu bilemezler.

Müşteri eğilimi iyi bir şeydir, ama müşteriler bir kurumun ilgilenmesi gereken paydaşlardan sadece bir tanesidir. Bir kurumun paydaşları, “onun eylemlerinden herhangi bir şekilde yarar ya da zarar görebilecek kişi ya da gruplar”dır.

Örneğin hissedarlar, onların adına işi yöneten üst düzey yöneticiler için müşteriler kadar önemlidir. Birçok yöneticinin ücreti şirketin hisse fiyatlarıyla bağlantılıdır. Hisse fiyatları düşerse, bu bağlantı daha belirgin hale gelir ve hissedarlar bir başkasının işi daha iyi yönetebileceği sonucuna varabilirler. Her şirkette, ama özellikle hizmet sektöründe kaliteli elemanları işe alma ve koruma merkezi önemde bir konudur. Bir şirketin çalışanları içerideki paydaşlardır. Kaldı ki, çoğumuz yaklaşık her yedi yılda bir iş değiştiririz ve bu da kariyerimiz boyunca toplam altı ya da yedi işverenimiz olduğu anlamına gelir. Geleceğimizi bir işverene bağlarız ve çalışanlar olarak pazardaki yeniden satış değerimiz kendisi için çalışmış olduğumuz kurumun itibarına bağlı olabilir. Tedarikçiler hizmet sundukları şirketlerin çeşitli yanları konusunda kaygı duyabilirler. Vadeli satış yapıyorlarsa, onların finansal paydaşları haline gelirler. Bütün bir bölge tek bir şirkete bağımlı olabilir. Bu, yörenin en büyük işvereni olabilir, civara zarar verebilecek bir kimya fabrikasını işletiyor olabilir. Yerel yönetimin başlıca gelir kaynaklarından biri olabilir ve yerel altyapıyı sürdürmek için gerekli paranın başlıca kaynağını oluşturabilir. Çıkarları bu kurumla bağlı olan belde, bir yatırımcının olduğu kadar bu kurumun bir paydaşdır. paydaşlar, kurumdan yakından ve doğrudan etkilenecek olanlar ile etkilerin dolaylı ve daha uzun vadede olacağı ya da hiç olmayacağı paydaşlar olarak kategorilere ayrılabilir (*bak. Şekil 1*). Burada muhtemelen en çok etkilenecek

Kaynak: Gary Davies ile Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, Londra ve New York, 2003.

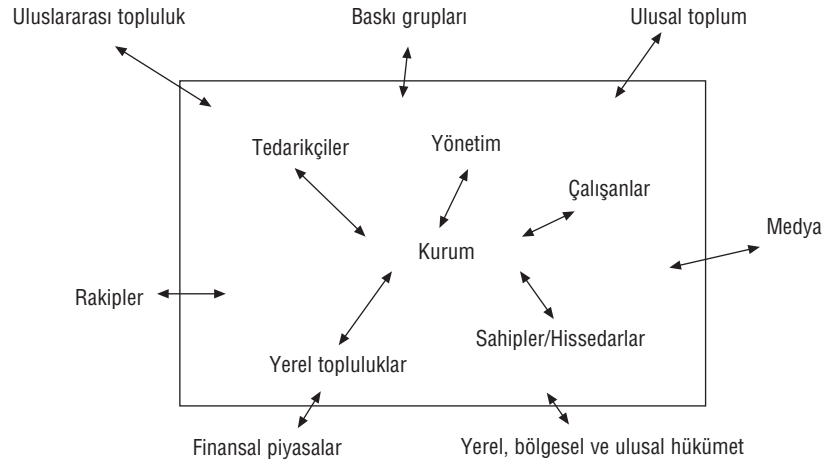


paydaşlar; müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerdir; bunlar “hem kendi aralarında hem de kurumla etkileşim içinde olacaklardır. Medya, rakipler ve toplum daha az doğrudan etkilenecek, o nedenle bunlar ancak belli koşullarda müdahale edecektir. Bunların esenliğinin şirketin eylemleri tarafından belirlenme olasılığı özünde düşüktür.

Kâr amaçlı bir kurum açısından problem, topluluğun değerli bir üyesi olmak ve Şekil 1’deki kutunun dışında yer alanlar tarafından olumlu, iyi bir kurumsal yurttaş olarak görülme ile sahipleri/hissedarları için bir kâr kaynağı olmak arasındaki çizgiyi nereye çekeceğini bilmektir. Beauchamp ve Bowie (1993) yöneticilere sorumluluklarının farkına varmada yardımcı olacak iki ilke önermektedir: kurumsal haklar ilkesi ve kurumsal etkiler ilkesi. Birincisi, kurumların kendi geleceklerini belirlemek için başkalarının meşru haklarını çiğnememeleri gerektiğini söyler. İkincisi, kurumların kendi eylemlerinin başkaları üzerinde yarattığı etkilerden sorumlu olduklarını kabul eder.

Şekil 1’e bakarak diyebiliriz ki, kâr amaçlı bir kurum ürünlerinin toplumun bütünü üzerinde yapabileceği etkilerin sonuçlarını görmezden gelirse, kısa vadeli kârlılığın zarar vermeyebilir. Ama uzun vadede, toplum şirketin zararsız saydığı konuma tepki gösterdiğinde, asbest işindeki bir şirket ya da küçük silahlar pazarlayan bir şirket önceki yönetici kuşaklarının işlerine ilişkin daha az bencil bir görüş benimsemiş olmasını arzu edebilir. Zamanında potansiyel problemleri dikkate alan kararlar alınabilecekken kesinlikle göz ardı edilmiş konular yüzünden tazminat davası açan avukatlar ya da yeni yasalar getiren yasa koyucular şeklinde, paydaşlar hiç beklenmedik bir anda sahneye çıkabilirler.

Her bir paydaşın beklentileri, tatmin edicileri ve perspektifleri farklı olabilir. Fombrun’un (1998) paydaş eğilimlerinin farklılıkları konusuna ilişkin düşüncesine göre dört paydaş tipi vardır. Her biri farklı bir şeyin peşindedir. Çalışanlar güvenebilecekleri bir işveren aramakta, müşteriler güvenilir bir şirket, yatırımcı-



Şekil 1 Kurumun paydaş modeli

lar kredisi olan bir kurum ve topluluk da sorumlu bir kurum arzu etmektedir.

Konuyla ilgili bir dizi yazar aynı şeyi, farklı paydaşların firmaya ilişkin farklı bir görüşe sahip olabileceğine ve her birini farklı şeylerin tatmin edebileceğine işaret etmiştir. Paydaş yaklaşımının karşı karşıya olduğu meydan okuma, grupların farklı görüşlerini ve farklı önceliklerini bağdaştırmaktır. Doyle (1998) var olan bir hoşgörü bölgesinden, her paydaşın mutlaka tam tatmin olmadığı, ama hiçbir paydaşın da kurumun kabul edilmez bir şekilde davrandığını düşünmediği bir durumdan söz etmektedir. Kurumsal itibar yönetimi, şirketlerin paydaşların herhangi birinin itibar algılamasını yönetmeye nasıl yaklaşması gerektiği sorununun ötesinde bir şeydir, bu alanda gelişmekte olan perspektifin bir bütün olarak işin yönetimine yararlı bir şekilde nasıl uygulanacağı meselesiyle ilgilidir.

## 2. İLKE: İtibarın başlıca unsurları birbirleriyle bağlantılıdır.

İtibarın bir dizi unsuru vardır; en önemli iki unsur, önde gelen iki paydaşın, müşteriler ile çalışanların kurum hakkındaki görüşleridir. Kurumsal itibar konusundaki araştırmalar nispeten yeni olduğu için, bununla ilgili terminoloji henüz standart hale gelmiş değildir. Kurumsal itibar konusundaki bazı yazılarda “kimlik” terimi çoğu zaman maddi imaj unsurlarıyla (logo, bina tasarımı, renk vb.) ilgili olarak kullanılmaktadır. Biz bunlara kurumsal görsel kimlik demeyi tercih ediyoruz. Öte yandan “imaj” ve “itibar” terimlerinin çoğu zaman birbirinin yerine kullanılması işi daha da karışık hale getirmektedir.

Bu kitapta şu tanımlar kullanılmaktadır:

*İmaj*, şirketin dış paydaşlar, özellikle de müşteriler tarafından nasıl görüldü-

ğüyle ilgilidir (*bak.* örneğin Bernstein 1994).

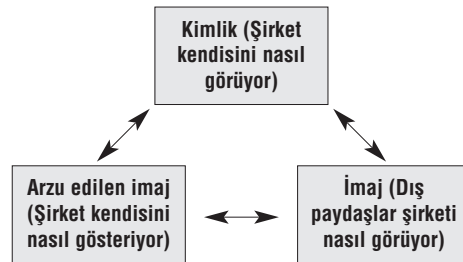
*Kimlik*, şirketin içeride, çalışanlar tarafından nasıl görüldüğüyle ilgilidir; burada çıkış noktamız Albert ve Whetten’in (1985) “Kendimizi nasıl görüyoruz” konusundaki görüşüdür.

*İtibar*, bütün paydaşların kurumsal itibara ilişkin görüşlerini, hem kimliği hem de imajı kapsayan kolektif bir terimdir (*bak.* örneğin Fombrun 1996; Hatch ve Schultz 1997; Balmer 1998; Davies ve Miles 1998).

Değişik paydaşlar aynı kuruma ilişkin farklı imajlara sahip olabilirler. Özellikle şirketin müşterilerin beklentilerine ilişkin düşüncesi ile şirketin nasıl algılandığı arasında farklılıklar olabilir.

Daha da kötüsü, şirket iletişimi, şirketin müşterilerin ve diğer paydaşların gözünde nasıl görünmesi gerektiği konusunda üçüncü bir bakış açısını desteklemeye çalışıyor olabilir. (*bak.* Davies ve Miller’den uyarlanan Şekil 2.)

Kimlik, imaj, itibar ve kültür arasındaki ilişki bu çalışmanın merkezi konusudur. Hatch ve Schultz (1997) bu ilişkiye ilişkin bir görüş sunmaktadırlar (Şekil 3). Kimlik ve imaj kurumun kültürü içinde yer alır; bu üçü karşılıklı etkileşim içindedir. Dış grupların kurumla yaşadıkları



Şekil 2 İtibardaki farklılıklar

deneyimler imaj etkiler. Kimlik de aynı şekilde çalışanların iş deneyimi tarafından etkilenir. Firmanın vizyon ve liderliği uygunsa, kimlik ile imaj örtüşürler. Bu yazıdaki ilk üç şeklin her biri bu ilişkiye ilişkin kendi resmini çizmeye çalışmaktadır. Ne var ki dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, resimler arasındaki farklılıklar değil, konuyla ilgili yazarların her birinin imaj ile kimlik arasındaki bağlantı fikrini kabul etmesidir.

Bu düşüncenin çok önemli sonuçları vardır ve bizim burada öne sürdüğümüz fikirlerin çoğunu bunlar biçimlendirmektedir. Temel olarak, eğer imaj ile kimlik arasında bir nedensellik bağlantısı varsa, yani biri diğerini etkiliyorsa, o zaman (iç) kimliği yöneterek (dış) imajı yönetmek mümkün olabilir. Kimliğin nasıl yönetilebileceği ve kültürle arada hangi bağlantılar olduğu daha ileride tartışılacaktır.



Şekil 3 Organizasyon kültürü, kimlik ve imaj  
Kaynak: Match ve Schultz'dan (1997) uyarlanmıştır.

### 3. İLKE: İtibar çok sayıda etkileşimle oluşur.

Önce, iyi itibar ne demektir? Aşıkâr görünen bu sorunun basit bir yanıtı yoktur. Fombrun (1996) arzu edilir bir itibarın yararları arasında şunları saymaktadır: ürünler için daha yüksek fiyatlar, daha düşük işgücü ve sermaye maliyet-

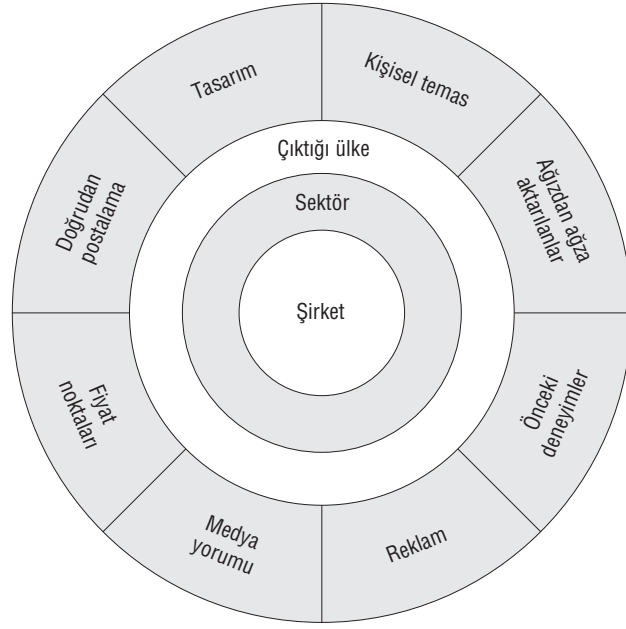
leri, daha iyi çalışan bağlılığı, karar almada daha büyük serbestlik ve bir kriz meydana geldiğinde bir iyi niyet tapanu. (İtibar ile finansal performans arasındaki bu bağlantıların çok azı kanıtlanmıştır. Bunlar, gösterilebilir olmaktan çok sezgisel bağlantılardır.)

Eğer itibar potansiyelinin ticari performansı etkileyebileceğini kabul ederse-niz, buradan itibarın elde etmeye, geliştirmeye ve korumaya değer bir şey olduğu sonucu çıkar. Öyleyse:

#### İtibar nasıl elde edilir?

Bir kuruma ilişkin görüşlerin nasıl oluşturulduğu ve dolayısıyla itibarın nasıl ortaya çıktığı konusunda ilk tariflerden birini Bevis (1967) yapmıştır. İmajı şöyle tanımlamıştır: “İnsanların bir şirketle ilgili bütün deneyim, izlenim, inanç, duygu ve bilgilerin karşılıklı etkileşiminin net sonucu.” Buna göre kurumsal itibarın tek bir temas türüyle yaratılması pek mümkün değildir. Bir şirkete ilişkin imajımız; elemanlarının bize nasıl davrandığı, benzer şirketlerle olan temaslarımızın izlenimleri, kurumun ulusal kökeni, ürün tipi ve gerçekleştirdiği iletişime bağlı olacaktır. Bernstein'dan (1984) yararlanarak Şekil 4 bize bu karmaşıklığın bir resmini sunmaktadır.

Bernstein, bir kuruma ilişkin imajımızın bir dizi filtreden geçerek oluştuğunu, özellikle şirketin içinde yer aldığı sektör ile vatanının önem taşıdığını ileri sürmektedir. Örneğin, bütün petrol şirketleri ya da Alman şirketleri hakkında zihnimizde belli kalıp yargılar olabilir. Bu tür sabit önyargılar hakkında kurumların yapabileceği fazla bir şey yoktur. Ancak bu unsurları dış halkada kullanabilirler. Burada önemli bir konu da imaj yaratma ve değiştirmede reklam ve kişisel temas gibi faktörlerin rolünü ve görece önemini belirlemektir.



Şekil 4 İtibar nasıl oluşur

Bir kurumla olan temaslarımız, elle tutulabilir olan ve olmayanların, akılcı ve duygusal olanların bir karmasıdır. Söz konusu kurum hakkındaki bir yazıyı okuyup inceleyebiliriz. Ürünlerini kullanabilir ya da tüketebiliriz. Tesislerini ziyaret edip elemanlarıyla görüşebiliriz. Bütün bunlar akılcı değerlendirmeye hedef olabilecek, elle tutulabilir şeylerdir. Öte yandan, basında çıkan bir makalenin tonu ve söz konusu gazetenin güvenilirliğine ilişkin bizim öznel yargımız gibi cisimsiz iletişim de bize ulaşır. Bir şirketin çalışanlarıyla karşılaştığımızda boylarına, kilolarına, görünen yaşlarına, ürün bilgilerine, bizle birlikte geçirdikleri zamana bakarak onlar hakkında nesnel yargılarda bulunabiliriz. Ya da gözlerindeki bakışa, saçlarının rengine veya olup olmadığına bakarak öznel yargılar geliştirebiliriz. Karşılaştığımız çok sayıda başka insanla olan önceki temaslarımızda edindiğimiz deneyimlere

dayanarak onları kafamızdaki belli kategorilere yerleştirebiliriz. Böyle yaptığımızda onlara ve çalıştıkları şirkete ilişkin hiçbir kesinlik taşımayan bir izlenim oluşturma riskine gireriz. Biz yöneticilere, bir mülakatta bir çalışan adayı hakkında hemen bir sonuca varmamak gerektiği, ilk izlenimlerin fazla bir şey ifade etmeyeceği, bir kişi hakkında bir izlenim edinebilmek için yaklaşık yirmi dakikaya ihtiyaç olduğu öğretilmiştir. Ne yazık ki tipik müşteri yirmi saniye içinde karşısındaki şirket elemanı hakkında bir izlenim oluşturur.

Çalışan bize hizmet sunmaya devam ederken biz de onunla ilgili izlenimimizi geliştirmeyi sürdürürüz, ama ilk baştaki kalıp yargımızın kırılması zordur. Zihnimizde oluşan ilk resmi destekleyici kanıtlar aramaya yönelir ve bize verilen ipuçları arasından sadece ilk tepkimizi destekleyenleri seçip alırız. Bir kurum hakkındaki izlenimimizi, onunla

henüz herhangi bir deneyim yaşamadan koşullandırmada reklamların rolü önemli olabilir. Reklam, en iyi durumda, söz konusu kurum hakkında bize daha sonra gerçek deneyimle doğrulanacak olumlu bir görüş verebilir. Eğer reklam aşırı iddialar ortaya sürer, buna karşılık deneyimimiz beklentilerimizin altında kalırsa, o zaman şirket, örneğin en geniş elektrik aksamaları yelpazesine sahip olduğunu öne süren ama bizi satın almaya cezbedecek hiçbir şey sunamayan elektrikçi dükkânı veya seçkin ismiyle bize unutulmayacak bir akşam vaat eden, ama hiçbir zaman hatırlamak istemeyeceğimiz bir akşam sunan restoran, parasını israf ediyor demektir. Önemli olan yaşanan deneyim ve bunun bizim beklentilerimize ne kadar uyduğudur. Her ikisi de doğru olduğunda itibar garanti demektir. Çalışanların bir örgüt hakkında sahip olduğu kimlik de aynı şekilde oluşur. İşe yeni başlayan çalışan çabuk öğrenir. İşe başlatma süreci (ya da böyle bir şeyin yokluğu) onu şirket, tarihi ve kültürü hakkında bilgilendirir. Tarih diye bir şeyin var olmadığı, tek gerçekliğin efsane ve mitler olduğu söylenir. Bu sözcük oyunu tarihin şirketin ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde imal edilip yönetilebilecek bir şey, buna karşılık efsane ve mitlerin çok daha dürüst portreler olduğunu vurgulamak için yapılır. Bunlar gerçek dışı ve idealist şeyler olmakla birlikte, bir şekilde bize gerçekliğin daha açık bir resmini sunarlar. Şirket kurucusunun insanları nasıl işe aldığı ve işten çıkarttığı, nasıl kuralları çiğnediğini ya da uçurumun kenarından döndüğünü nakleden öyküler, resmi tarihte yer almamakla birlikte, bu tür efsane ve mitleri kimliklerini pekiştirmek için kullanılan çalışanlar tarafından tekrar tekrar ve süslenerek anlatılır. İşe yeni başlayan çalışan organizasyonu bir arada tutan

gayri resmi kural ve normları çalışma arkadaşları grubundan çabucak öğrenir. Böylece, “burada biz işleri nasıl yaparız” konusunda, örgütün kültürü hakkında bilgilenir. Gene de akılcı ve duygusal ipuçlarının bizi yönlendiren bir karması olacaktır. Parlak bir geleceğin erdemlerini öven bir vizyon ve misyon açıklaması olabilir. Aynı zamanda, “ayaklarımızın yere basmasına” yardımcı olan ya da en azından kendi zihninde kurduğu gerçeklik konusunda bizi aydınlatan kantindeki kuşkucu Joe vardır. İnsanlarla karşılaşır ve bize nasıl davrandıklarını görürüz. Bir gruba olduğumuz gibi davranmak ister ve kabul görmeyiz. Ayak uydurmaya çalıştığımızda kabul ediliz. Ya hazır bulduğumuzu kabul etmeye başlarız ya da ayrılırız. Kalırsak, bir parçası haline geldiğimiz işe muhtemelen daha da bağlarız. Çevremizi saran kimliği kabul eder ve kucaklarız. İmaj ve kimlik konusundaki tartışmalarda ortaya çıkan bir konu da bu ikisinin elle tutulabilir olmayan, duygusal yanlarının önemiyle ilgilidir. Bir örgüt ile ilgili belli şeyleri ölçmek mümkündür: fiyatları, neler sattıkları, neler yaptıkları, kaç kişi istihdam ettikleri, geçen yıl ne kadar kâr elde ettikleri. Bir şirketin çalışmaya değer bir yer olup olmadığı, atmosferinin neye benzediği, ne tür bir örgüt olduğu gibi yanlar ise, önemli olmakla birlikte, bunları ölçmek bir yana değerlendirmek bile çok zordur.

Çalışanların çalıştıkları kurum hakkında neler hissettiği bizce müşterilere karşı davranışlarını, dolayısıyla müşterilerin kurum hakkında neler hissettiğini de etkiler.

#### **4. İLKE: İtibar değerlidir ve değer biçilir.**

İlginç olan, şirketlerin çoğu zaman kurumsal itibarın, elle tutulabilir bir varlık olmamakla birlikte, çok önemli olduğu

nun farkında olmamasıdır. Bunun bir açıklaması itibara değer biçmenin kolay olmamasıdır. Arazi ya da bina gibi varlıklara değer biçilebilir çünkü bu gibi şeylerin bir pazarı vardır; bu sayede değer biçilecek şey ile daha önce satılmış olan benzer şeyler arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olur. Son tahlilde, bir şey ancak bir başkasının ona ödemeye hazır olduğu kadar değerlidir.

Kurumsal itibarlara değer biçmek o kadar kolay değildir, ama şirketler bunları bilançolarına dahil etmeye başladıkça, itibara ve diğer cisimsiz varlıklara değer biçme konusuna ilgi artmaktadır. Yakın zamana kadar, bir iktisapta satın alınan ve zaman içinde amortismanı yapılacak değerler olarak, cisimsiz varlıkları tarif etmek için sadece “saygınlık” [*goodwill*] gibi bir değerlendirmenin dahil edilmesi mümkündür. Güçlü bir marka ya da itibarın değeri artar, ama bunun için kabul edilebilir bir rakam ortaya çıkaracak kabul edilebilir bir metodoloji gerekir.

Kurumsal marka adına değer biçilmesini sağlayacak değişik yöntemler pazarlanmaktadır (Kumar 1999). Bu tür bir varlığın büyüklüğünün kapsamına finansal terimlerle daha doğrudan bir yaklaşım, şirketin bilançosunda görünen varlıkların değeri ile hisse senedi fiyatlarını karşılaştırmaktır. Coca-Cola gibi şirketler elle tutulabilir varlık değerlerini kat kat aşan hisse senedi fiyatlarına sahiptir; bu tamamen şirketin gelir elde etme yeteneğinden kaynaklanır (Fombrun 1996). Bu da şirketin itibarının bir ölçüsü olarak kabul edilebilir.

Yönetime kurum adının temsil ettiği varlığın büyüklüğü hakkında hemen bir fikir vermek için şu senaryo sunulabilir:

Şirketinizin adını kullanmaktan vazgeçmek zorunda olduğunuzu düşünün; ama önünüzde şöyle bir tercih de var: yıllık ge-

lirinizin bir bölümünü lisans ücreti olarak ödemeyi kabul ederseniz, bu adı kullanmaya devam edebileceksiniz. Sizce gelirinizin ne kadarı buna değer?

Gerçekte Christian Dior gibi şirketler, başka kurumlara gelirlerinin belli bir yüzdesi karşılığında adlarını kullanma lisansı vermektedir. Talep edilen yüzdelere değişiktir, ama tipik olarak yüzde 5 ila 15 arasındadır. Yukarıdaki soru kendilerine sorulduğunda, çoğu yöneticinin cevap olarak cirolarının yüzde 10'unu seçmesi şaşırtıcı değildir.

Şimdi de, firmanızın adının kullanım lisansını ne kadar bir süre için vereceğinizi tahmin etmeye çalışın.

Yöneticiler, uzatma tercihini elde tutarak, yaklaşık on yıllık bir süreyi seçmektedir. On yıl boyunca cironun yüzde 10'u kadar bir nakit akışı, sermaye maliyeti sayılmazsa, bir yıllık ciroya eşittir. Gelir akışının net cari değerini hesapladıktan sonra bile, bu rakam şirketin yıllık cirosunun önemli bir yüzdesini temsil eder. Şirketler elle tutulabilir varlıklarının yangın ve benzeri felaketlerden zarar görmesini engellemek için milyonlar harcamaktadır. Ama itibarlarının korunmasını sağlamak için çok az harcama yapıyorlar. İtibarlarının nelerden oluştuğunu, nelerle ilgi olduğunu, en azından ne kadar değer taşıdığını anlamak için pek harcama yapmıyorlar.

İtibar paradigmasının temel bir ilkesi itibarın bir değeri olduğu ve bunun kurumların çoğu açısından esaslı önem taşıdığıdır. Değer biçme çok daha problemleri bir alandır, ama Interbrand gibi firmalar bu işte uzmanlaşmaktadır. Bunların buldukları rakamlar şirketlerin yıllık raporlarına ve hesaplarına dahil edilmektedir. Bunun gelecekte rutin bir uygulama haline geleceğini tahmin ediyoruz.



Bir soru da itibarla finansal değer arasında nasıl bir bağlantı olduğu, itibara değer biçilmesine gerçekte ne gerektiğidir? İtibar finansal performansı çeşitli biçimlerde etkileyebilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi, güçlü itibar sayesinde daha iyi çalışanlar cezbedilip işte tutulabilir, ve daha çok çaba harcamaya motive edilebilir. Daha çok müşteri çekilebilir ve genel olarak müşterilerin fiyata daha az duyarlı olması sağlanabilir. Müşterilerin herhangi bir durumda, tersi olasılıkta kurum üzerinde çok kötü etki de bulunacak olan kuşkularını bir kenara bırakmalarına katkıda bulunabilir. Sadece onlara adil davranacağımızı düşündükleri için değil, müşterileri arasında yer almanız onlar için bir övünç kaynağı olacağı için, tedarikçiler sizinle iş yapmaya daha istekli olacaktır.

J. Paul Getty'nin şu sözü itibarın başkalarının sizinle iş yapmaya ilgi duymasını nasıl etkilediğini gözler önüne sermektedir: "Bir işteki bütün parayı hep sizin aldığınız şekilde bir ününüz varsa, fazla iş yapamazsınız." Başka bir deyişle, adil iş yapmadığınız şekilde bir itibar kazanmışsanız, başkaları sizinle iş yapmaya yanaşmayacak, yapan olursa da bir daha yapmak istemeyecektir. Pazardaki gücünü saldırganca kullanan teknelci konumdaki bir şirket düzenleme kurumlarının dikkatini çekecektir. Rakiplerden biri pazarın en az yüzde yirmisini elinde tutuyorsa teknik bakımdan bir tekel var demektir. Pazar gücündeki böyle bir yoğunlaşma düzeyi şirketin konumunu istismar edip etmediği sorusunu gündeme getirir. Microsoft örneğinde olduğu gibi, eğer düzenlemeciler tekelin konumunu istismar ettiğini düşünürse, bunu çeşitli önlemler izler.

İtibar rekabeti etkileyebilir. Malta Şahini'nde Sam Spade şöyle der: "Bu tür bir itibar iş için iyi olabilir—yüksek ü-

retli işler getirebilir ve düşmanla başa çıkmayı kolaylaştırabilir." Rakiplerinizin gözünde itibarınız zayıfsa ya da yetkin görünmüyorsanız, rekabetçi eylemlere hedef olma riskini, herhangi bir meydan okumayı çabuk ve atak yanıtlamasıyla ünlü bir şirkete kıyasla çok daha fazla taşıyorsunuz demektir. Bir zamanlar Avustralya ulaştırma ve kargo grubu IPEC'in başında olan Gordon Barton, bir keresinde, şirket planlarını ilk görecektik olanların rakipleri olması gerektiğini düşündüğünü söylemişti. O zaman, demişti, planladığım yönde gitmeme karşı çıkacak olurlarsa, kendileriyle savaşağımı önceden bilirler.

## 5. İLKE: İtibar yönetilebilir

Eğer itibar yönetilebilir bir şey olmasaydı, itibar yönetimi üzerine yazı yazmanın pek bir anlamı olmazdı. Ne var ki diğerlerine oranla bu konuda daha az mutabakat vardır. Eğer müşterilerinizin gözündeki itibarınız, onlarla temas halindeki çalışanlarınızın sizin hakkınızda sahip olduğu kimliğin güdümündeyse ve bu kimlik de kültürünüzün etkisi altındaysa, o zaman, kültürü "yönetmek" zor olduğu için, itibarı yönetmeniz mümkün olabilir mi? Bunu mümkün olduğunu düşününler kuşkusuz vardır.

Şekil 5'te van Riel ve Balmer (1997) şirketlerin dış imajlarını, bir "kurumsal kimlik karması" ile nasıl yönetebileceklerini gösteriyorlar (dış imaj anlamında "itibar" sözcüğünü kullanıyorlar). Bu karma üç unsurdan oluşmaktadır: çalışanların (özellikle müşterilerle temas halinde olanların) davranışı, kurumsal iletişim (reklam da dahil, ama sadece reklam değil) ve sembolizm. Kurumsal semboller; binalar gibi elle tutulabilir varlıklardan ve tasarımlar gibi cisimsizlerden oluşur.

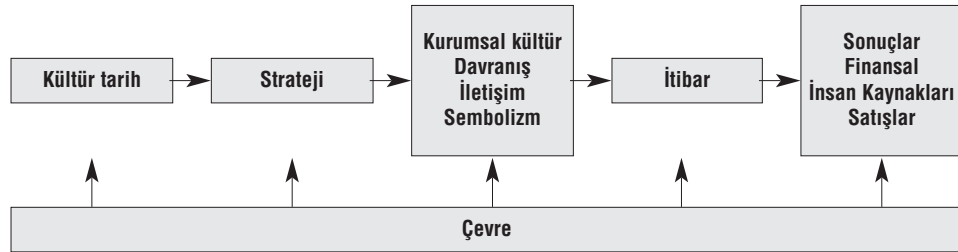
Topalian (1984) elle tutulabilir varlık-

lar olarak; şirketin büyüklüğünü, ürünlerini, yapısını ve müşteri ve çalışanlarına karşı davranışı, kültürü, misyonu, standartları ve dış imajı etkileyen öncelikler gibi daha yumuşak unsurları sayıyor. Barish ve Kotler (1991) imajı etkileyebilecek unsurların uzun bir listesini veriyorlar; bunlar arasında pazarlama karmasının bütün unsurları, kurumsal sosyal davranış, çalışanlara karşı davranış, iş performansı ya da itibar da yer alıyor. Herbig vd. (1994) dış imaj ile itibarı (sonuçların pazardaki sinyaller karşısında zaman içinde gösterdiği tutarlılık) güvenilirlikle (bir şirketin yapacağı şeyi yapacağına olan inanç) bağlantılandırıyorlar. Tutarlılık fikri, imajı etkileyebilecek çok sayıdaki faktör arasında uyum ihtiyacını vurguladığı için yararlıdır. İmajdan kaynaklanan güvenilirlik fikri itibarın niçin bu kadar güçlü bir paradigma olduğu konusunda yararlı bir açıklama sunmaktadır.

Bir soru da itibar yönetimiyle tam olarak neyi kastettiğimizdir. Kendi başına değerli oldukları için mi olumlu iç değerleri destekliyoruz? Yoksa sonuç ölçütlerini, özellikle de satışları artırmayı ve kârı büyütmeyi mi amaçlıyoruz? İtibar ile iş performansının bağlantılı olduğu yolunda bir dizi iddia varsa da, bu tür iddiaların kaynağı genellikle *Fortune* dergisinin *Amerika'nın En Beğenilen*

*Şirketleri* araştırmalarının verilerine dayalı analizlerdir. Daha ileride açıklayacağımız gibi, burada sorun *Fortune*'ün itibar ölçütünün araştırmaya katılan şirketlerinin finansal performansının iş dünyasından kişiler (müşteriler değil) tarafından yapılan değerlendirmelerini içermesidir. Finansal performansın bu şekilde ölçülen itibarla uygunluk göstermesinde şaşılacak bir şey olmasa gerek.

Demek ki itibarın finansal performansı artırdığının kesin bir kanıtı olup olmadığı ortada kalmaktadır. Aradaki bağlantının nasıl işlediği konusu ise daha az açıktır. İtibar ile finansal performans arasında nasıl bir bağlantı olduğunu araştırmak ve böylece itibar yönetimine önemli ölçüde para ve zaman ayırmanın değip değmeyeceğini test etmek hedeflerimizden biridir. Bundan sonra şu soruyu yanıtlamak önem taşımaktadır: "İtibar nasıl yönetilebilir?" Başlangıç noktamız imajın (dış paydaşların görüşü) iç görüş (kimlik) ile bağlantılı olduğudur. Eğer öyleyse, o zaman iç görüşü yöneterek dış görüşü yönetmek mümkün olabilir. Soru gene, nasıl sorusudur. İtibar yönetimi konusundaki pratikte çalışmalarımıza dayanarak bunun örneklerini sunacağız. Bunlar, Şekil 5'te işaret edilenlerin yanı sıra müşterilerle temas halinde olan çalışanlarla onların yöneticilerinin katılımını da içerecektir.



Şekil 5 Kimlik, itibar ve sonuçlar  
Kaynak: van Riel ve Balmer (1997)



### ***Kilit kişilerin rolü***

Dowling (1993), yönetim kurulu başkanının kurumun vizyon ve misyonunu, dolayısıyla imajını belirleme “stilini” vurgulamaktadır. Eğer söz konusu olan küçük bir şirketseniz, imaj ve kimliğin kurucunun karakterinden ne kadar çok etkileneceği açıktır. İş büyüdükçe bunun nasıl korunduğu pek açık değildir, ama öyküsel kanıtlar bunun önemli olduğunu göstermektedir. Burada Laura Ashley şirketinin örneği ilginçtir. Kurumsal gerilemenin bu kısa tarihi aynı zamanda kurumsal marka ile kurumsal itibar arasındaki bağlantıyı da gündeme getirmektedir.

Yönetimin Laura Ashley markasına ilişkin algılaması değişmişti, ya da daha büyük bir olasılıkla, kurucunun ölümünden sonra firmanın gerçek kişiliğini ortaya koyacak kimse kalmamıştı. Kuru-

cuların değerlerinin yarattıkları şirketlerin imaj ve kimliği üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Genellikle kurucunun kişiliği kurumun kişiliğine egemen olur. Virgin’in imajı çoğu zaman kurucusu Richard Branson’un imajıyla birlikte düşünülür. Branson şirketten ayrılacak olursa Virgin’in imajının değişip değişmeyeceği ciddi bir sorudur.

### **6. İLKE: İtibar ile finansal performans bağlantılıdır**

Bir şirketin finansal performansının itibarla bağlantılı olup olmadığı, bağlantılı ise bunun niçin ve nasıl olduğu tartışmalı bir konudur. Üst düzey yöneticiler gördüğü kadarıyla bunun doğru olduğunu kabul etmektedirler (Miles ve Davies 1997). Aslında pazarda kötü bir

Laura ve Bernard Ashley iş hayatına 1950’lerde Londra’da adım attılar. Tekstil ürünleri tasarlayıp yerel mağazalarda satışa sundular. İş büyüyerek kendi imalat ve perakende mağazalarına sahip uluslararası bir şirket haline geldi. Kadın ve çocuk giysileri, duvar kâğıtları, boya, kumaş, mobilya, aydınlatma aygıtları ve parfüm satıyorlardı. Bu geniş ürün yelpazesini bir arada tutan şey benzersiz bir tasarım anlayışıydı. Laura Ashley’in biyografisinin yazarı, firmayla ilgili bir televizyon programında bunu, “geçmişin romantikleştirilmiş bir görünüşü” şeklinde tarif etmişti. Tasarımcılardan biri de şunu eklemişti: “Bayan Ashley bir tasarımın ancak bir nostalji duygusu veriyorsa satabileceğine inanırdı.” Ve onun nasıl antikacı dükkânlarını dolaşarak modern bir üslupla yeniden yaratılabilecek eski tasarımlar aradığını anlatmıştı. Laura Ashley öldüğünde adını verdiği firma hisse senetlerini Londra borsasında sattı. Firma hiçbir zaman potansiyellerini tam gerçekleştiremedi. Art arda bir dizi genel müdür gelip gitti. Şirketin görünüşü ve markası değişim geçirdi. 1995 yılı raporunda o zamanki başkan Hugh Blakeway Webb şu tarifi yapıyordu: “İngiliz kırsalının ve ailenin erdemleri ve geleneksel değerler.”

1995’te Ann Iverson göreve geldi. Kendisi durumu tersine çevirme konusundaki uzmanlığıyla ün kazanmış biriydi. Hem Avrupa’da hem de doğum yeri olan Amerika’da perakendecilikte deneyim kazanmıştı. Bir sonraki yıllık raporda Iverson şöyle diyordu: “Araştırmalarımız müşterilerimizin kendilerini çiçek sevgisi, aile, romantizm, özgürlük ve basitlik ve gelenek gibi marka değerleriyle özdeşleştirdiğini göstermektedir.” Aynı yıl bir gazete röportajında şöyle deniyordu: “Laura Ashley parlak bir markadır, kendini toparlamada büyük başarı göstermiştir ve hâlâ büyük bir potansiyele sahiptir. İngiliz’dir. Kadınsıdır. Ama çiçeksiz olmak zorunda değildir.” Burada “çiçeksiz” ile Laura Ashley tasarımlarının çoğunda çiçeklerin ağır basmasına atıfta bulunuluyordu.

Yeni koleksiyon daha alışılmışa yönelikti, geçmişi daha az çağırıyordu. Mobilyaya vurgu yapan büyük mağazaların açılmasıyla Amerika’da işler değişmişti. Amerika’daki satışlar geriledi. Hisse fiyatları düştü. 1999’da şirket iflasın eşğine gelmişti.

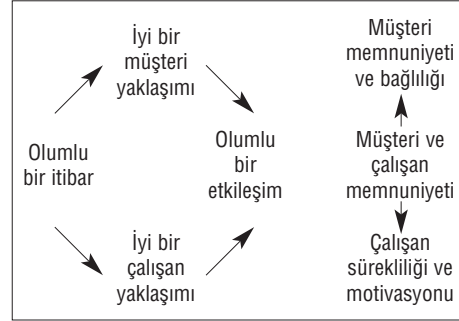
itibara sahip olmanın mükemmel bir finansal performans anlamına geleceğini hangi yönetici kabul eder ki? Ürünlerin benzer, teknolojilerin kopya edilebilir, gerçek farklılaşma düzeylerinin alçak, yoğunlaşmanın yüksek ve gerçek satış artışlarının düşük olduğu pazarlarda şirketin pazar odaklı olmayı tercih etmesi daha olasıdır. Birçok hizmet kurumu bu koşullarda çalışmaktadır.

Pazar odaklı olmak pazara, özellikle de müşterilere yanıt vermek demektir. Kalabalık bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştırarak zamanları olmayabilir. Bu durumda çoğu zaman kısa bir tercih kümesi listesini dikkate alarak bilgilendirilerek karar almak isterler. O nedenle her şirket müşterilerin gözünde mümkün olduğu kadar çok sayıda bu tür kümeye dahil olmayı sağlamalıdır. O zaman en azından müşteri kazanma şansına sahip olunur. Öyleyse, müşterilerin bütün potansiyel satıcıları dikkate almak yerine kısa bir liste oluşturmalarının nedeni, itibarla ilgili değilse, neyle ilgilidir?

İyi itibarın bir kuruma nasıl yarar sağladığını bu şekilde açıklayabiliriz. Ama itibar müşteri görüşünün çok ötesinde bir şeydir. Aynı zamanda en iyi çalışanları cezbedip çalıştırmakla, güven kazanmakla, tedarikçilerden iyi muamele görmekle, yerel ve ulusal hükümeti etkileyebilecek türden bir şirket olarak görülmeyle ilgilidir.

Müşteri ilişkileri alanında iyi itibar muhtemelen işlem maliyetlerini düşürecektir (çünkü müşteri sizin adil bir fiyat verdiğinizde, bir şey saklamadığınıza güvenecektir). İşgücü pazarında işçi devrini azaltacak ve daha kaliteli, daha üretken çalışanları çekecektir. İlişkinin modeli Şekil 6'da görülmektedir. İyi bir itibar çeşitli paydaşları olumlu bir etkileşim beklentisine sokacaktır. Bunun ger-

çekten olumlu bir etkileşime yol açması büyük bir olasılıktır; bu ise müşteri memnuniyetini ve çalışan motivasyonunu getirecektir. İtibarın iş performansını nasıl artıracığına ilişkin model Davies ve Miles'dan (1998) alınmıştır.



Şekil 6 İtibar ve iş performansı

Ne var ki saldırganlıkla, kötü bir işveren olmakla, işgücünü sömürmekle ün kazanmış olmalarına rağmen ayakta kalıp gelişmiş firmalar olduğunu hepimiz biliyoruz. İtibar bizim ima ettiğimiz kadar geçerli bir yaklaşım olsaydı bu tür örnekler imkânsız olmaz mıydı? Bizi şaşırtan bir yanıt şu oldu: Olumsuz görülen bir imaja sahip olmalarına rağmen, pazar koşulları izin verdiğinde, bundan yarar sağlayan firmalar vardır.

Daha iyi performansa yol açacak bir itibar yönetimi konusunda, sınırlı sayıda genelleştirmenin dışında fazla bir şey bilinmemektedir. Burada yanıt vermeyi amaçladığımız konulardan biri de finansal performans ile itibar arasındaki bağlantıyı kanıtlamaktır.

## 7. İLKE: Görece itibar (sıralamadaki yer) finansal performansı destekler.

Eğer itibar yönetimi tartışmalı bir konuysa, o zaman ölçüm ve finansal performansla bağlantılar konusu hayli hayli tartışmalıdır. Burada sıralamadaki yer

fikri merkezi önem taşır. İtibar sıralamasında en tanınmış sistem *Fortune* dergisinin sistemidir.

*Fortune*'ün Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri listesi, en büyük (ciro büyüklüğüne göre) ABD şirketleri ile, daha az sayıda olmak üzere, yabancı şirketlerin ABD'deki büyük şubeleri arasından seçilmektedir. Şirketler sektörlere göre ayrılmakta ve sonra her sektörün en büyük 10 şirketi belirlenmektedir. Böylece 57 grup ortaya çıkmaktadır. Sonra 10.000 yönetici, müdür ve menkul kıymet analizcisinden sektörüne bakmaksızın en çok hayranlık duydukları 5 şirketi seçmeleri istenmektedir. Gruptan bir önceki yılın araştırmasında en önde gelen yüzde 25 içinde yer alan şirketlerden oluşan bir listeden bir seçim yapmaları istenmektedir. Liste aynı zamanda ilk yüzde 25 içinde yer almamakla birlikte kendi sektörlerinde ilk yüzde 20'ye girmeyi başarmış şirketleri de içermektedir. Sektör listelerini oluşturabilmek için yönetici, müdür ve analistlerden kendi sektörlerindeki şirketleri şu sekiz ölçüte göre sıralamaları istenmektedir: yönetim kalitesi, ürün/hizmet kalitesi, yenilikçilik; uzun vadeli yatırım değeri, finansal güvenilirlik, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı ve sosyal sorumluluk. *Fortune* sıralamaları finansal performansla düz orantılıdır ve görece iyi itibar sıralamasının görece iyi finansal performans yarattığı gibi bir sonuç götürmektedir. Gerçekte muhtemelen tersi daha doğrudur.

*Fortune* yaklaşımı, aşırı ölçüde şirketlerin finansal performansının etkisi altında olduğu için eleştirilmiştir (Fryxell ve Wang 1994). Bu yazarlar itibar ölçüsünün geçerliliğini sorgulamakta, temelde sadece tek bir faktörün, finansal performansın yattığını ileri sürmekte ve katılımcıların eğilimi ile hale etkisinin bu faktörün sıralamalarda ağır basmasını getirdiğini belirtmektedirler. O nedenle

itibar sıralaması ile finansal performansın düz orantılı olmasında şaşılacak bir şey yoktur. İleri sürülen fikir, itibarın görece gücünün finansal performans yaratmadığı, tersine itibarı yaratanın performans olduğudur. *Fortune* verilerini kullanan araştırmalar ölçüdeki değişik kelimeler arasında güçlü karşılıklı bağlantılar olduğunu ortaya koymaktadır (Sobol ve Farrelly 1988; McGuire vd. 1988). Bunun, söz konusu sekiz ölçüt kullanılarak ve aynı sektördeki başka şirketlerle kıyaslanarak ölçülen itibarın, aslında bu aynı sekiz kalemde iyi olmanın bir sonucu olarak yaratıldığının bir kanıtı olup olmadığı sorusu ortada kalmaktadır.

İster sektör dergileri ve tüketici organizasyonları tarafından yapılan ürün testleri, ister politikacılar ve politik partilerle ilgili kamuoyu araştırmaları, isterse çok satan kaset veya kitap listeleri olsun, gerçeklerle ilgileri olsun olmasın, sıralamalardan hoşlanırsınız; ama geleceği öngörmeye bunlar ne kadar yararlıdır? *Fortune*'e' dakine çok benzer bir yaklaşım kullanan ve 650 pazarlama şirketini kapsayan bir araştırmada şirketler pazarlama uzmanlıklarına göre sıralanmışlardı (Anon 1986). Listenin en başında o sıralar önde gelen İngiliz gıda perakendecisi olan Sainsbury yer alıyordu. Başlıca rakibi olan Tesco çok daha aşağılardaydı. Söz konusu araştırmadan bu yana Tesco, Sainsbury'yi geride bırakmış ve İngiltere'nin önde gelen gıda perakendecisi haline gelmiş bulunuyor. Aynı araştırmada, Woolworth Holdings (şimdi Kingfisher) sondan dördüncü sırada yer alıyordu, oysa sonraki yıllarda en öne geçti. "Hiçbir şey başarı kadar başarılı olamaz" derler ve geçmiş zaferlerin bir yansıması olan itibar sıralamalarına bakılırsa bu doğru gibi görünüyor, ne var ki bu sıralamalar gelecekteki başarıyı öngörme açısından pek işe yarar görünmüyor.

Gene de sıralamalar itibar ölçümünün başlıca yöntemi olmaya devam ediyor.

Ama bunlar mükemmel birer rehber olsalardı, o zaman sadece en tepede yer alan şirketler başarılı olurdu. İkinci olarak, bu tür sıralamalarda yer alamayacak kadar küçük firmalar ya da kâr amacı gütmeyen kurumlar ne olacak? Ayrıca sıralamalar nesnel verilere ya da gerçek müşterilerden çok uzmanların görüşlerine dayanma eğilimindedir. Gerçek müşterilerin görüşüne başvurulduğunda da, onlara nesnel ve akılcı faktörlerle ilgili sorular yöneltilmektedir. Bir kurumu diğerine tercih etmemiz, fiyat ve kalite gibi akılcı faktörlere bağlı olabileceği gibi, bir yakınlık duygusunun sonucu da olabilir. Söz konusu kurumla duygusal bir bağımız olabilir. Hayır kurumlarına da her zaman akılcı nedenlerle bağış yapmayız. Ama niçin ötekilere değil de belli bir kuruma bağış yaparız? Çok basit, çünkü onun davasına kendimizi daha yakın hissediyoruz. Sıralamaların itibar değerlendirilmesi için en iyi yol olduğu şeklindeki statüko anlayışını biz kabul etmiyoruz.

### 8. İLKE: İtibar ölçülebilir.

İtibar sıralamalarının, itibarı iyileştirme peşindeki şirket yöneticisi için pek bir yararı olmasa da, okur itibarı ölçmenin mümkün olmadığı gibi bir düşünceye kapılmamalıdır. İtibar paradigmasının bir ilkesi de itibarın her ne kadar elle tutulabilir bir şey olmasa da ölçülebilir olduğudur. Ama mevcut ölçülerle ilgili problemler vardır. Fombrun (1998b) ticari işlem gören bazı itibar ölçülerini iki nedenle eleştirmektedir: değerlendirmede kullanılan ölçütlerin seçiminde teorik bir temel yoktur ve bu tür araştırmalardaki katılımcı örnekleme yöneticilerden ve şirket analistlerinden oluşmaktadır. Fombrun vd. (2000) mevcut endekslere bu eleştirilerin, özellikle akademik perspektiften olanların çoğunu aşabilecek bir alternatif önermektedirler. Önerdikleri ölçüm yöntemi, itibar konusundaki

literatürün gözden geçirilmesinden çıkarılmış altı boyut içermektedir. Yaklaşımlarında değerli olan bir nokta, değişik paydaşlar tarafından çok çeşitli türdeki kurumların itibarı ölçülürken aynı boyutların kullanılıyor olmasıdır.

Genel olarak konuşacak olursak, kendi imaj ve kimliklerini ölçmek için şirketler kendi ölçeklerini oluşturmaktadır. Marwick ve Fill (1997) sahada yaygın olan *ad hoc* itibar ölçümü yaklaşımını göstermektedirler. Havacılık sektöründeki araştırmaları, ürün güvenilirliği gibi sektöre özgü nitelikleri belirlemekle başlamıştır. Müşterilerden bu nitelikleri öneme ve imaja göre rakiplere kıyasla (daha iyi/daha kötü) ve imaja göre müşteri beklentilerine kıyasla değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışma, değişik paydaşların gözündeki imajlar arasında büyük farklılıklar olduğunu (örneğin işbirliğine açık olma konusunda) ortaya çıkarmıştır. Güvenilirlik ve işbirliğine açık olmak bütün şirketler için ne kadar önemlidir?

İtibarın gerek iç gerekse dış yönlerini, imajı ve kimliği ölçmek için jenerik bir ölçeğe, hem bir kuruma duyduğumuz bağlılığı hem de onun için bir not verebileceğimiz daha elle tutulabilir şeyleri değerlendirebilecek bir ölçeğe ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. İmaj ile kimliğin birbirleriyle bağlantılı olduğunu gösterebilmek için, her ikisinin de benzer bir ölçekle ölçülmesi gerekir.

Bir kurumun büyüklüğü ve satış düzeyi gibi nesnel şeyler itibarı etkiler, ama bir şirkete beslediğimiz duygusal bağlılığı nasıl ölçebilirsiniz? İtibarı ölçme meselesi bir sonraki makalede ele alınmaktadır.

### 9. İLKE: İtibar elde edilmesinden çok daha kolay yitirilebilir.

Şair Alexander Pope şöyle yazmıştı: "Her sözcükle bir itibar ölür." İtibarı oluşturmak ve geliştirmek zaman alır,

ama talihsiz bir eylemle, hatta tek bir sözcükle, birkaç dakika içinde yitirebilir. Kriz yönetimi konusunda günümüzde birçok kurumda yapılandırılmış bir yaklaşım söz konusudur. İtibar koruması özel bir çalışma gerektirir.

Peki, ama itibar niçin bu kadar kırılındır? Okuyucunun affına sığınarak burada gene bir alıntıya yer veriyoruz. Bu kez söz Elbert Hubbard'da: "Çoğu kişinin itibarı, onun karakterini, sokakta karşılaşmalar tanımaz." Bu, bir kişi ya da kurumun sunduğu imajın (bizim terminolojimizle) içindeki gerçeklikten çok farklı olabileceğini söylemenin acıklı bir yoludur. Trevor Morris bir kurumun davranışının gerçek yüzünü kamuoyundan saklamanın artık mümkün olmadığını belirtmektedir. Eğer bir şarlatansanız, bunu keşfederler. Kralın çıplak olduğunu, ilahın kilden yapılmış hissi verdiğini haykırarak biri mutlaka çıkar. İyi itibar güvenilirlik yatırımı gibidir. Hatasız insan olmaz. Bütün paydaşlarına her zaman tamamen gerektiği gibi yaklaşan kurum da yoktur. Her paydaşı en dürüst işlemlerin bile mükemmel olduğuna ikna etmenin mümkün olduğunu umamayız. Onun için hepimizin, dürüst olsun olmasın, eleştirileri günlük hayatın bir parçası olarak kabul etmesi gerekir. Toprak suyu emiyor mu, emmiyor mu, sorun budur. Birçok politikacıya, hiçbir eleştiriden etkilenmedikleri için, yapışmaz yüzeye atfen, "Teflon adam" adı takılmıştır. Bir mesele de eleştirinin kaynağıdır. Eğer politikacıyı eleştiren bir başka politikacı ya da politik önyargıları olduğu bilinen bir gazete ise, sözgelimi bağımsız, saygın bir gazeteciye kıyasla güvenilirliği daha düşük olacaktır. Eğer saldırı duygusal bir konudaysa ve sağlam olgulara dayanıyorsa, yetersizlik ya da yanlış yargı gibi genelleştirilmiş iddialardan çok daha fazla tahribata yol açacaktır. Hem mesaj hem de mecra, ikisi de önemlidir.

## 10. İLKE: İtibar en iyi disiplinler arası bir yaklaşımla incelenebilir.

Bu son ilke bir yerde teknik niteliktedir, ama bir perspektif olarak itibar yönetiminin ortaya çıkmakta niçin geç kaldığını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Kurumsal stratejiye ilişkin diğer perspektifler tek bir yaklaşıma, araştırmalarda da tek bir akademik disipline dayandırılmıştır. Sözgelimi Michael Porter'in eseri işin ekonomik perspektifine dayalıdır. PIMS paradigması iş uygulamalarının ampirik incelemelerinden ortaya çıkmıştır. Henry Mintzberg'in yaklaşımı organizasyonel davranış perspektifine dayalıdır. Buna karşılık itibar yönetimiyle ilgilenenler çok çeşitli geçmişlere sahiptir. "Kimlik" gibi bir terimin çağrıştırdığı anlamların çeşitliliği açıktır. Alana tasarım perspektifinden gelenlere (Ind 1992) bu sözcük grafik ve bina tasarımıyla ilgili şeyleri çağrıştırır. Organizasyonel davranış geçmişine sahip olanlar için "kimlik" insanların ve organizasyonların kendilerini nasıl gördükleriyle ilgilidir. Pazarlama/strateji geçmişine sahip biri için aynı sözcük imaj anlamına gelebilir.

Farklı geçmişlerin perspektifleri ideal araştırma yöntemine ilişkin farklı perspektiflerle yüklüdür. Akademi dünyasında, olgular arasında nedensellik bağlantıları olduğunun (örneğin, itibarın iş performansını desteklediğinin) gösterilebileceğini düşünenler (pozitivistler olarak adlandırılanlar) ile sosyal bilimlerin doğa bilimlerine benzemediğini ve Y'nin nedeni X'tir şeklindeki çabuk ve katı teorilerin sosyal olguları anlamada yararlı olmayacağını düşünenler arasında süre gelen bir tartışma (haydi, dürüst olalım, süre gelen bir savaş) vardır. İş dünyasının uygulamaları için bu tür tartışmalar bıktırıcı olabilir. Onlar en gelişkin istatistiksel analizin bile insanı yanıltabileceğinin ya da Marksist bir sosyologun bile yönetim uygulamalarını iyileştire-

recek bir fikir geliştirebileceğinin farkındadırlar. Ne var ki iyi ya da kötü, bu gibi makale ya da kitaplar genellikle, şu ya da, bu tek bir perspektiften kaleme alınırlar. Ama bu elinizdeki çalışmanın farklı yanı meseleye birçok perspektiften yaklaşmasıdır. Bunların her birinin karmaşık bir alanı aydınlatması okuyucuya yararlı olacaktır. Farklı perspektifler kimi zaman bağdaştırılmaz, ama çoğu zaman birbirlerini tamamlarlar.

Yazar ve ekibi perspektiflerinde ağırlıklı olarak pozitivisttir. İtibarın ölçülebilir olduğunu düşünüyoruz. İtibarın finansal performansı öngörülebilir şekillerde desteklediğini düşünüyoruz. Bütün karmaşıklığına rağmen, itibar yönetiminin, uygulandıklarında iş performansını iyileştirecek, görmezden geldiklerinde düşürecek belli “kuralları” olduğunu düşünüyoruz. Bu makalenin son bölümü; itibarın nasıl yönetileceğine, bunun günümüz bağlamında niçin yararlı bir paradigma olduğuna ilişkin mevcut düşünceleri ve bu paradigmaya kendi eklediklerimizi içeren bir özette oluşuyor.

### **Özet: İtibar yönetimi neyle ilgilidir?**

Öyleyse, itibar nedir? Birisinin ya da bir şeyin açık bir “itibara” sahip olduğunu söylediğimizde, o varlığın tutarlı, dolayısıyla belli koşullarda öngörülebilir bir şekilde davranacağını beklediğimizi söylemiş oluruz. Bu beklentiyi; bütün deneyim ve etkileşimlerimizden, başkalarının bize aktarılan deneyim ve etkileşimlerinden ve başkalarının söz konusu varlığın itibarına ilişkin (süzülmüş) görüşlerinden oluşan bir birikime dayandırırız. Deneyimler biriktikçe, başkalarının bazı ya da tüm görüşlerini benimsedikçe ve kendi deneyimlerimizin kanıtlarını gördükçe beklentilerimizi sürekli geliştiririz. İlk görüşümüz muhtemelen sınırlı enformasyona dayalı basit bir kalıp yargıdır. Bir başlangıç yargısı için sayısız

kalıp yargıya başvururuz (bütün Alman şirketleri verimlidir; bütün petrol şirketleri çevreye zarar verir). Bu basit başlangıç noktası dramatik değişiklikler gösterebilir, ama daha büyük olasılıkla bir evrim geçirir. Aslında itibar konusunda dramatik değişiklikler kuraldan çok istisnadır. Ama kriz gibi son derece önemli olaylar görüşlerimizde bir değişikliğe yol açabilir.

Değerlendirdiğimiz varlığın bilinçli eylemleri de itibar algılamamızı kısmen biçimlendirebilir; kendisine karşı olumlu bir yaklaşım içine girmemiz için algılamalarımızı etkilemeyi amaçlayabilir. Bir kişi ya da kurum, bize iletmeye karar verdiği şeylerle, kendi itibarlarına ilişkin bizim görüşümüzü yönetebilir. Söz konusu olan bizim doğrudan etkileşim içinde olmadığımız ya da olamadığımız bir şeyse, bu sürece resmi iletişim damgasını vurur. Örneğin, bir ürün markası normal olarak bizim etkileşim içinde olamayacağımız bir şeydir; buna karşılık her gün kullandığımız bir hizmet kurumuna ilişkin imajımızda onun çalışanlarıyla birlikte olmaktan ya da onun tesislerinde bulunmaktan gelen gayri resmi iletişim ağır basacaktır.

Kurumlar hakkında, onlarla birlikte ya da onlar için çalışarak da bir izlenim ediniriz. Eğer kurum işverenimizse, çalışma günü sürecince yaşanan deneyimler, bu kurumdaki çalışma tarzları, kurallar, kültür, işyerimize ilişkin başkalarının görüşleri; bunların hepsi “kimlik” dediğimiz şeyi etkiler.

İtibar ve finansal performans bir şekilde bağlantılıdır, ama bu bağlantılar belirgin değildir. Performansı neyin desteklediğini anlayabilmek için itibarı daha iyi ölçebilmemiz gerekir.

### **Yaklaşımımız**

İtibar yönetimine ilişkin görüşümüzün merkezinde kimliğin imajı etkilediği,



çalışanların kurumlarına ilişkin görüşlerinin müşterilerin görüşünü etkileyeceği fikri yatar. Etki düzeyi değişir. Müşterilerle doğrudan temasın olduğu kurumlarda müşterilerle yüz yüze olan çalışanların görüşleri muhtemelen müşterileri daha çok etkileyecektir.

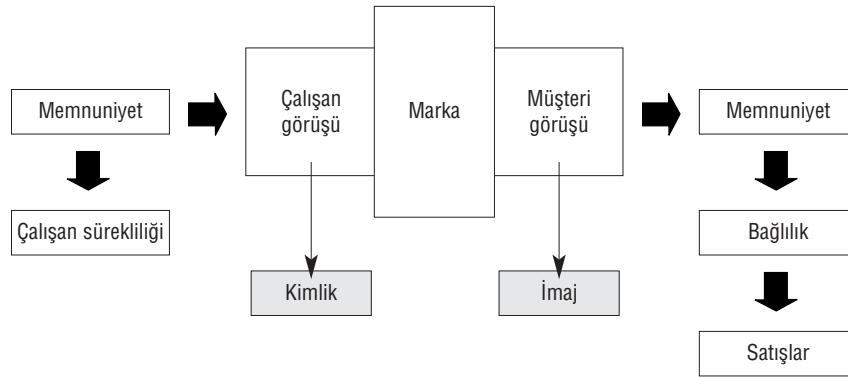
Uyumlaştırma fikri de kurumlarda itibar yönetimi konusundaki düşüncelerimizde aynı ölçüde merkezi bir yer tutmaktadır. İtibarın müşterilerle yüz yüze olan çalışanları memnun eden yanları müşterileri de memnun ettiğinde üstün bir itibar ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda kurumsal itibarın duygusal yanları birlikte çalışır. Çalışanların ve müşterilerin deneyimlerinin bütün yönleri onları memnun bırakacak değildir, ama memnuniyette bazı yönler ağır basacaktır. İtibar yönetimi aynı duygusal bağlılıkların hem kilit elemanları hem de müşterileri memnun bırakmasını ve motive etmesini sağlamakla ilgilidir. Ama bu yeterli değildir. İtibarın bir şirkete iyi yarar sağlaması için, müşteriler memnun kaldığında, müşterilerle yüz yüze olan çalışanları da memnun bırakacak mantıklı bir neden olması gerekir. Bu, ikramiye planları ya da hisse sahipliği planları gibi biçimler olabilir. Önemli olan çalışan

memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında mantıklı bir bağlantı olmasıdır.

### Modelimiz: Kurumsal İtibar Zinciri

Şekil 7, itibarın değişik unsurlarının birbirleriyle nasıl bağlanabileceğine ve bunların elemanların bağlılığını ve iş performansını nasıl etkileyebileceğine ilişkin düşüncelerimizi özetlemektedir. İki kere "...bileceği" demiş olmamız, bizim deneyimimizin itibar zincirindeki halkaların her zaman yerinde olmadığını göstermiş olmasından kaynaklanıyor. İtibar yönetimi iki şeyle, imaj ve kimlikle ilgilenmelidir. Yöneticiler, duygusal ve akılcı bağlantılar sunarak bu ikisini uyumlu kılmaya, böylece itibar zincirini tamamlamaya çalışmalıdır.

Modelimiz gerçekliği temsil etmek gibi bir amaç taşıyor. Bu bir idealdir. İtibar zincirindeki halkaların tümü nadiren mevcuttur. Yöneticilerin rolü ve görevi, bu bağlantıların imaj ile kimliğin uyumlu olacağı şekilde pekişmesini, imajdan satışa ya da performansın bir başka nesnel ölçüsüne veya kimlikten çalışan bağlılığına ve son tahlilde de performansa götüren bağlantıların var olmasını sağlamak için çaba göstermektir.



Şekil 7 Kurumsal İtibar Zinciri

İtibarı Ölçme  
Kurumsal Kişilik Ölçeği

Gary Davies  
ile  
Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper





### Mevcut itibar ölçüleri

İtibar ölçülebilir ve çeşitli şekillerde ölçülmüştür. Kurumsal itibar için bir dizi genel ölçü vardır; bunların çoğu şirket sıralamalarına odaklanmıştır (Fombrun 1998). Bunların en tanınmış, önde gelen şirketlerin itibarı konusunda iş dünyasından yöneticiler ve analistlerle düzenli olarak araştırma yapan *Fortune* dergisinin geliştirdiği ölçümdür. Bu tür ölçümler; değerlendirme ölçütleri herhangi bir teorik temele dayanmadığı, aşırı ölçüde finansal performansa odaklandığı ve itibar araştırmalarında kullanılan örneklem dar olduğu (yöneticiler ve analistler), çalışanlar ve müşteriler gibi önemli paydaşları kapsamadığı için eleştirilmiştir. Buna tepki olarak bir dizi ölçüm tekniği geliştirilmiştir, ama bunların da çoğu tek bir paydaş tipine odaklanmaktadır (van Kiel ve Balmer 1997; Fombrun vd. 2000). Belli bir pazar kesitini değerlendirmeyi amaçlayan bir dizi özgül ölçü vardır. Örneğin, işletmecilik okullarıyla ilgili bir dizi sıralama vardır; bunlar başvuruolar tarafından başvurmak istedikleri okulları gözden geçirirken liste kısaltmak için kullanılmaktadır. Sektör dergileri belli alanlarda “en iyi” kurumu belirlemek için yıllık “güzellik yarışmaları” düzenlemektedir.

### Amerika'nın en beğenilen şirketleri

*Fortune* dergisinin Amerika'nın en beğenilen şirketleri listesi en büyük 1000 (gelire göre) ABD şirketi ile yabancı şirketlerin ABD şubelerinin en büyük 25'i arasından seçilmektedir. Şirketler sektörlerine göre gruplara ayrılmakta ve her sektörün en büyük 10 şirketi belirlenerek 57 ayrı grup oluşturulmaktadır. 11 ila 25. sıralar arasında yer alan şirketler değerlendirme için seçilebilir olmaktan çıkmaktadır, ama bunların yöneticileri

kendi sektörlerinde ilk 10'da yer alan şirketler için oy verebilmektedir. 10.000 yönetici, müdür ve finans analistinden, sektöründen bağımsız olarak en beğendikleri 5 şirketi belirlemeleri istenmektedir. Grup seçimini bir önceki yılın araştırmasında ilk yüzde 25'te yer alan şirketlerden oluşan bir listeden yapmaktadır; liste aynı zamanda ilk yüzde 25'te yer alamamakla birlikte, kendi sektöründe ilk yüzde 20'ye dahil olabilmiş şirketleri de kapsamaktadır.

57 sektör listesini oluşturmak için katılımcılardan kendi sektörlerindeki şirketleri şu 8 ölçüte göre sıralamaları istenmektedir: yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yenilikçilik, uzun vadeli yatırım değeri, finansal sağlık, çalışanların yeteneği, kurumsal varlıkların kullanımı, sosyal sorumluluk ve şirketin genel iş sonuçları. Bu ölçütlerden anlaşılacağı gibi, ticari performansa büyük bir vurgu söz konusudur. Katılımcıların sadece yönetici ve analistlerden oluşması bilinen finansal performansa odaklanmış bir araştırma görünümünü daha da kuvvetlendirmektedir. Araştırmanın kapsamı oldukça dardır ve ticari kurumlarla sınırlıdır. Örneğin, eğer orta büyüklükteki bir hayır kurumu iseniz, ne sıralama yönteminin ne de bağlamın sizi kapsamaması mümkün olabilir.

### Çalışılacak en iyi şirketler

*Fortune* çalışılacak en iyi 100 şirket diye de bir liste üretmektedir. 2000 yılında en iyi 100'ü seçebilmek için 234 aday oldukça sıkı bir sorgulamadan geçirilmiş, çalışanlarından rasgele seçilmiş bir grupla (en az 250 kişi) araştırma yapılmıştır. O yıl yaklaşık 36.000 çalışan, yö-

Kaynak: Gary Davies ile Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva ve Stuart Roper, *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, Londra ve New York, 2003.

netime güveni, işten ve şirketten duyulan gururu ve yoldaşlığı değerlendiren bir anket formu doldurmuştur. Yaklaşık 14.000 kişi ayrıca işyerleri hakkında yorumlar yazmıştır. Araştırma ve yorumlar puanlamanın üçte ikisini oluşturmuştur. Puanların geri kalan kısmı, şirketlerin felsefe ve uygulamalarına ilişkin kendi açıklamalarına ve çalışan elkitapları, şirket bültenleri ve videolar gibi ek materyallere bakılarak verilmiştir.

İyi işverenler listesi ile en hayranlık duyulan şirketler listesi arasında bazı paralellikler vardır. Örneğin, Cisco Systems 1999'da en hayranlık duyulanlar listesinde dördüncü sıradayken, 2000'de çalışılacak en iyiler listesinde üçüncü sıradaydı. Southwest Airlines aynı araştırmalarda sırasıyla yedinci ve üçüncü olmuştu. Ayrıca genel büyüklük ile sıralama arasında da paralellik vardır. Örneğin, gene aynı yıllarda Walmart Mağazaları, en beğenilenlerde beşinci sırayı almışken, gene *Fortune* tarafından hazırlanan, dünyadaki en büyük 500 şirket araştırmasında, küresel 500 listesinde ikinci olmuştu. General Electric ilk listede birinci sıradayken, en büyük 500'de dokuzuncuydu.

Özetle, en beğenilenler listesi Amerika'nın önde gelen ticari şirketleri arasında nispi bir başarı sıralamasını temsil etmektedir. Ne listenin kendisi ne de kullanılan ölçütler bu bağlam dışında herhangi bir genel itibar değerlendirmesi için geçerli olabilir. Ölçeğin itibarı değerlendirdiği ileri sürülmekle birlikte, gerçekte bu yalnızca imajı, üstelik tek bir grubun gözündeki imajı değerlendirir. Çalışanlarla yapılan diğer araştırma doğru yönde atılmış bir adımdır, ama bu da bir şirket sıralaması ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Kurumları birbirleriyle karşılaştırmanın hem mümkün hem de arzu edilir olduğu varsayımını

içermektedir. Belli bir sektörde, örneğin çalışılacak en iyi bankayı ya da iş yapılıcak en iyi bankayı belirlemek için bu tür araştırmalar yapılmakla birlikte, kilit soru şudur: "Peki, ne yapalım?" Bir şirket kendini iyileştirmek için en beğenilen şirketler araştırmasının sonuçlarını nasıl kullanabilir? Hatta, araştırılacak esas nokta bu mudur?

### İtibar Katsayısı

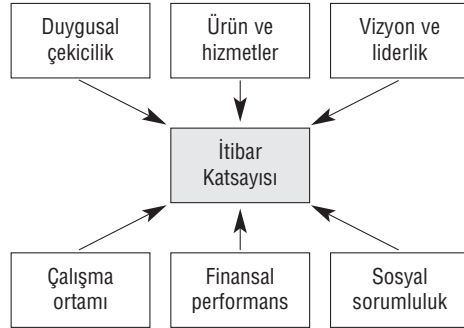
Harris-Fombrun itibar katsayısı en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni bir alternatiftir. Bu katsayı, altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir listeden hesaplanmaktadır (*bak.* Şekil 8).

İtibar katsayısı en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir ölçütler yelpazesine başvurmuştur. Bu araştırma aynı zamanda sadece yöneticilerle sınırlı kalmamakta, çalışanları, yatırımcıları ve müşterileri de kapsamaktadır. 1999 listesinde İtibar Katsayısı araştırmasında en tepede yer alan şirketlerin bazıları aynı zamanda en beğenilenler sıralamasında da yukarılarda yer almıştır. Örneğin Walmart 1999'da ilk listede altıncı sıradayken, ikincide beşinci sıradaydı. Home Depot aynı listelerde sekizinci ve dokuzuncu sıralardaydı. Buna karşılık General Electric en beğenilenlerde en tepede, itibar katsayısı sıralamasında ancak on ikinci sıraya çıkabilmişti.

Şekil 8'de görülen altı boyutlu ilgili bir analizde itibar katsayısını geliştirenler; ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performansa verilen puanların her birinin duygusal çekiciliğe katkıda bulunduğu ve bunun da itibar değeri oluşturduğuna işaret ediyorlar. Duygusal çekicilik ölçütü üç özellikten oluşuyor: "Şirkete ilişkin iyi duygular, şirkete duyulan hayranlık ve saygı, şirkete duyulan büyük güven." İlginç bir şekilde,

vizyon ve liderlik duygusal çekiciliğe olumsuz katkıda bulunmakta, finansal performansın ise önemsiz bir korelasyonu bulunmaktadır. Finansal bakımdan başarılı olmak iş dünyasının gözünde itibar taşımakta, çalışanların ve müşterilerin gözündeki itibar bu boyuttan pek etkilenmemektedir.

İtibar Katsayısı yatırımcılar, müşteriler ve çalışanlarla kullanılabilir; kuşkusuz çalışanlar vizyon ve liderlikle ilgili soruları müşterilere kıyasla daha özgüvenli bir şekilde yanıtlayacaklardır. Ne var ki bu ölçünün çok çeşitli paydaşlarla kullanılması amaçlanmaktadır ve bu önemli bir ilerlemedir. Diğer yaklaşımlar ise bizim kimlik olarak adlandırdığımız kurum içi görüşü anlamaya yardımcı olmak için geliştirilmiştir.

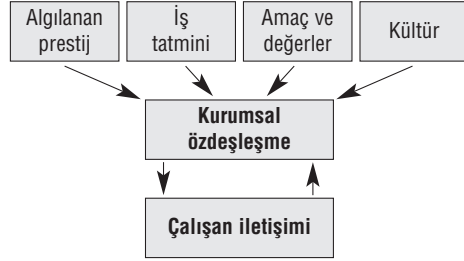


Şekil 8 İtibar Katsayısı

### Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi (RKÖT)

RKÖT soru listesi altı gruba ayrılan bir dizi unsurdan oluşmaktadır (bak. van Riel ve Balmer 1997 ve Şekil 9).

Kilit ölçü çalışanların örgütle özdeşleşmeleridir; örneğin ait olma, kabul görme ve güvenlik duyguları. Ne var ki RKÖT ölçeği kurumsal kimliğin niteliğini açığa çıkarmamakta, daha çok bunun girdilerini ve sonuçlarını aydınlatmaktadır.



Şekil 9 RKÖT özdeşleşme ölçüsü

Kaynak: Rid ve Balmer'den (1997) uyarlanmıştır.

### Yeni bir yaklaşım

Kurumsal itibar incelemelerine yaptığımız başlıca katkılardan biri, itibarı çok sayıda paydaşın perspektifinden ölçülebilen yeni bir ölçek geliştirmek oldu. Çalışmamızda en önemli iki paydaş olarak çalışanlar ile müşterilere odaklandık.

### İtibar ölçümündeki başlıca konular

İmaj ya da kimlikle ilgili evrensel ya da jenerik olma, başka bir deyişle her türlü kurumu değerlendirmede kullanılabilir olma iddiasındaki bir ölçü, bağlama özgü değil, kapsayıcı olmak zorundadır. Böyle olabilmek için doğrudan olmak, fiyat ve hizmet kalitesi gibi özgül konuları test etmek, en azından kabul edilmez uzunlukta soru formları kullanmadan mümkün değildir. Örneğin, belli bir yöntem kullanılarak hizmet kalitesi, benzer başka bir yöntemle ürün kalitesi, bir başkasıyla fiyat değerlendirilebilir. Ölçü büyük olduğu kadar küçük kurumlara, kâr amacı güdenler kadar gütmeyenlere de uygun olmalıdır. En önemlisi, mümkün olduğu kadar çok sayıda değişik paydaş kategorisiyle kullanılabilir olmalıdır.

Her kurumda en önemli iki paydaş, itibar açısından, çalışanlar ile müşterilerdir. Çünkü en büyük iki grubu genel

olarak bunlar oluşturur ve iş üzerinde en çok bunların etkisi vardır. Ayrıca itibar teorisine göre imaj kurum dışı görüşle, kimlik kurum içi görüşle bağlantılıdır. Buradan, herhangi bir itibar ölçüsünün hem imajı hem de kimliği ölçebilir olması gerektiği çıkar. Önce, nesnel bir itibar ölçeği oluşturma açısından önemli olduğunu düşündüğümüz şeyleri ölçmek için geçmişte kullanılmış değişik yaklaşımları inceledik. Özellikle insanların kurumları nasıl tasvir ettiklerine ya da düşündüklerine baktık.

### **Kültür perspektifi**

Bir kurumun kültürü bir dizi yön içerir, ama, “Burada biz işleri nasıl yaparız” yararlı kısa bir tanımdır. Bir kurumun kültürünü ölçmede kullanılan bir dizi soru formu vardır (Xenikou ve Furnham 1996). İç ve dış paydaşların kuruma nasıl baktığını etkileyen bir dizi faktör vardır: destekleyici bir kültürde değişime açıklık, değişime direnme/reddetme, bürokratik bir kültürde insan faktörü, işyerinde olumlu sosyal ilişkiler ve iş odaklı organizasyonel büyüme. Herhangi bir kurumu tasvir etmede kullanılabilir bir nitelikler listesi mutlaka şu sözcükleri içermek durumundadır: “kaygı, ataklık, yaratıcılık/yenilikçilik, destekleyicilik, baskınlık, risk alma, rekabetçilik, özenli ve sosyal sorumluluk sahibi” (O’Reilly vd. 1991; Xenikou ve Furnham 1996).

Chatman ve Jain’in (1994) ölçeğinde yedi boyut vardır (imaj ve kimliğin, ikisinin de değerlendirilmesinde geçerli olabilecek bir ya da daha fazla anlamlı konu):

- yenilikçilik (risk alma, deney yapma)
- istikrar (öngörülebilir, güvenli)
- insan odaklı (adil, insanların haklarına saygılı)

- sonuç odaklı (sonuçlara ve kazanıma yönelik)
- serinkanlılık (soğukkanlı, derin düşünceli)
- ayrıntı odaklı (kesin, analitik)
- takım odaklı (işbirlikçi)

### **Organizasyonların olumsuz yanları**

Organizasyonların aydınlık olduğu kadar karanlık yanları da vardır. Totaliter hale gelebilecekleri bir noktaya kadar “kontrol edici” olabilirler (Schwartz 1987). Mutlaka ahlak dışı olmamakla birlikte, kendini içten pazarlıklı, manipüle edici ve olumsuz eylemlere kaptırılmış bir kuruma özgü antisosyal davranışlar sergileyebilirler (Daneke 1983). Daneke tarafından tarif edilen “sosyopatik” firma dürüst insanlardan oluşabilir, ama işin baskısı olup bitenler konusunda tüm kurumu körleştirebilir. Daneke, ters kurumsal davranışlar arasında şunları saymaktadır:

- sosyal bakımdan tartışılır faaliyetler
- uzun vadeli yaşam gücünün zararına miyopça kısa vadeli kârlara odaklanma
- yanlışlardan öğrenme yeteneksizliği, problemlerin nedenlerini gidermek yerine üstlerini örtme eğilimi
- paydaşların gözünde kötü bir imaj doğuran ve bu imajdan beslenen genel bir sorumsuzluk atmosferi

Sosyopatik firmalar kendilerini devlet düzenlemelerinden yalıtlayan ve çevrelerinden öğrenmekten alıkoyan duvarlar örerler. Bunların davranışlarını düzenleme çabaları başarısız kalabilir, hatta antisosyal davranışın organizasyonel kültürde yerleşik hale gelmesine yol açabilir.

Bu yazının kaleme alınması dünyanın en büyük kurumlarından biri olan

Enron'un çöküşüne denk geldi. 1986 yılında kurulan Enron on beş yıl içinde Amerika'nın yedinci büyük firması haline geldi; kırktan fazla ülkede 21.000 kişi istihdam ediyordu. Çekirdek işi enerji ticaretiydi. Enron resmi açıklamalarında iddia ettiği muazzam kârlar yerine 586 milyon dolar zarar ettiğini kabul etti. Enron'un eski üst düzey yöneticilerinden Clifford Baxter intihar etti, geriye bıraktığı notta skandalın acısına katlanmadığını ifade ediyordu. Çalışanlar Enron'un onları tasarruflarını Enron hisselerine yatırmaya teşvik ettiğini belirtiyorlardı, oysa üst yöneticiler firmanın gerçek durumunu biliyorlardı. Emeklilik planları büyük ölçüde Enron hisselerine yatırılmış olduğu ve hisse fiyatları düştüğünde portföylerini nakde çevirmekten alıkonuldukları için, şirket çalışanları milyarlarca dolar zarara uğradı. Enron'un denetçi firması Andersen, kendisinin bazı elemanlarının Enron muhasebesiyle ilgili bir dizi belgeyi imha ettiğini açıkladı.

Enron, George W. Bush'un seçim kampanyasını finanse etmek için milyonlarca dolar vermişti. Enron'un çöküşü İngiltere'de de yankılandı, İşçi Partisi'nin bu şirketten aldığı sponsorluğun hükümetin enerji politikasında bir değişikliğe yol açıp açmadığı tartışıldı.

Gelecek yıllarda ortaya çıkacak gerçekler ne olursa olsun, Enron'un, denetçilerinin, şirketin işlerini düzenleyenlerin ve politikacıların, hem yasa koyucuların hem de fon sağlayıcıların, fısıltıyla bile olsa bir uyarıda bulunmadan böyle bir skandala izin veren bir sistemin dürüstlüğüne yeniden gözden geçirmek zorunda kalacakları kuşku götürmez. Enron'da çalışanlar ve ortakları olanları yanlış saymamış olabilirler. Gerçekten de kurum dışı gözlemcilere ters gelen bir şey organizasyonun içindekilere

böyle görünmez ve bu da organizasyonların karanlık yanıdır. Ölçeğimizde kurumsal kişiliğin bu boyutunu da kapsamaya çalıştık.

Kets de Vries ve Miller (1984) kurumların sergilediği ve az ya da çok her kurumda mevcut olan "nevrotik" davranışın beş değişik tarzını belirlemişlerdir. Bu davranışlar abartıldığında, toplumun ve bireylerin kabul edilemez bulunduğu sapkın davranışları teşvik eden nevrozlara dönüşürler. Yazarlar bu davranışların kökenlerini kilit önemdeki organizasyon üyelerinin, özellikle baskın üst düzey yöneticilerin fantezileriyle ilişkilendiriyorlar. Nevrotik tarzın beş türü; paranoyit, kompulsif, histriyonik, depresif ve şizoid olarak adlandırılıyor. Tablo 1 bu tür organizasyonların bazı özelliklerini özetliyor.

Kets de Vries ve Miller kurumun kişiliğini davranışıyla bağlantılandırıyorlar. Örneğin paranoyit firmalar yenilikçilikten çok kopyacılığa eğilimli olacaktır. Basmakalıp düşünenler değişen çevre koşullarına farklı tepki gösterecek, içeriye odaklandığı için kompulsif organizasyonun ciddi değişikliklere ayak uydurması daha zor olacaktır.

Lloyd (1990) şirkete ilişkin daha olumlu bir perspektif sunmaktadır. Onun "hoş" şirketinde, "hoşluk" belirtileri;

Tablo 1 Nevrotik tarzlar ve özellikleri

Nevrotik tarz	Özellikleri
Paranoyit	Soğuk, akılcı, duygusuz, kuşkucu, savunmacı
Kompulsif	Titiz, dogmatik, inatçı, içe yönelik, kurallara bağlı
Histriyonik	Heyecan tutkunu, odaklanamaz, yüzeysel
Depresif	İlgisiz, keyif alamaz, karamsar
Şizoid	Övgü ya da eleştiriye kayıtsız, saldırgan

topluma empati göstermek, iyi kurumsal davranış ve iyi komşuluktur. Bunun tersi, en birinci motivasyonları var kalmak olsa da ikincisi hırs olan şirketlerdir. Bunlar kurallara uymaz, tedarikçilere ödemeleri geciktirirler. Ahlak dışı davranışları kurumsallaşır, ama bunlar güçlü ya da zeki şirket gibi sıfatlarla aklanır.

### Perakende ve mağaza imajı

Perakende sektöründe, Martineau (1958)'in "perakende mağazasının kişiliği" terimini getirmesinden bu yana, kurumsal imajı ölçmenin uzun bir geçmişi vardır. (İlginç bir şekilde, izleyen eserlerde "mağaza imajı" terimi lehine bu metafor-dan vazgeçilmiştir.) Bunu, bir mağazanın imajına katkıda bulunabilecek faktörleri tarif etmeyi amaçlayan bir dizi çalışma izledi (Lindquist 1974; Berry 1969). Bunların çoğu malın fiyat ve kalitesi gibi nesnel boyutlardı (örneğin *bak.* Tablo 2); bunların imajdan çok imajın nedenleri olarak görülmesi muhtemelen daha doğru olacaktır. Başka araştırmalar, bütün işler için geçerli olabilecek ölçütler yerine incelenmekte olan perakendecilik sektörüne özgü imaj ölçütleri geliştirmeye çalıştılar (Davies ve Brooks 1989).

Tablo 2 Perakendeci imaj ölçütleri, Berry (1969)'a göre

Sıra	Ölçüt
1	Malın fiyatı
2	Malın kalitesi
3	Mal çeşidi
4	Malın modası
5	Satış personeli
6	Yer kolaylığı faktörleri
7	Diğer kolaylık faktörleri
8	Hizmetler
9	Satış promosyonları
10	Reklam
11	Mağaza atmosferi
12	Ayarlamalarla ilgili itibar

### İtibar perspektifi

Bir şirketin itibarını rakipleriyle karşılaştırmak için bir "kişilik" ölçeği kullanılması ilk öneren Markham (1972:63) oldu. Kendisi; dışa dönük—içine kapalı, verimli—verimsiz, dürüst—dürüst değil, esnek—katı, yavaş—hızlı, yenilikçi—statükocu gibi özelliklerden oluşan iki kutuplu ölçekler kullandı. Bu tasvir edicilerin bir kısmına daha sonraki itibar literatüründe de sık sık rastlanmaktadır; örneğin, sosyal sorumluluk ve yenilikçilik. Bernstein (1986), dürüstlük, yenilikçilik, sosyal sorumluluk, güvenilirlik ve hayal gücü gibi bir dizi boyutla ilgili yorumların yöneticilerden oluşan odak gruplarında nasıl yakalanabileceğini anlatmaktadır. Marwick ve Fill (1995) değişik paydaşların algılamalarının, kalite, güvenilirlik, profesyonellik ve işbirliğine açıklık gibi boyutlarda nasıl karşılaştırılabileceğini anlatmaktadır. Açıklık etik kalitenin bir unsuru olarak görülmektedir (Kaptein 1998). Yankelovich Partnerleri araştırmasında üstün itibarın unsurları "güven vermek, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler ve buluşçuluk ünü" olarak sayılıyor (Winkleman 1999).

İtibar perspektif içinde vurgu daha çok rakip kurumları sıralamada kullanılan ölçeklere yapılmıştır. Bunların en tanınmış *Fortune*'dakidir. *Financial Times* ve *Management Today* tarafından yapılan araştırmalarda benzer ölçekler kullanılmıştır. Flatt ve Kowalczyk (2000) *Fortune* yaklaşımını başlangıç noktası olarak kullanarak katılımcılardan, elli dört kültürel niteliği Fortune faktörlerinin sekiz niteliğine yaymalarını istemişlerdir. Böylece iki yapı arasındaki denkliliği incelemek istemişlerdir. Ama bunu adı belli firmalar bağlamında yapmışlardır.



## Marka kişiliği

Markanın karmaşıklığını anlamının bir yolu bir metafor kullanmaktır. Markalarla ilgili en yaygın kullanılan metafor kişi olarak marka, kişiselleştirme metaforudur (King 1973; Hanby 1999). Şirketin bir kişi olduğunu varsayarak insanlara ilişkin daha geniş bilgilerimize dayalı paraleller çizeriz; bir insan gibi bir kurumun da bir kişiliği olabileceğini söyleriz. Tipik olarak, marka kişiliğini değerlendirmede kullanılan araştırma yaklaşımı kalitatifdir. Hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın, süreç normal olarak kalitatif bir aşamayla başlar; küçük bir müşteri ya da çalışan örneklemeden kurum hakkında genel sözcüklerle konuşması istenir. Böyle gerilimsiz bir mülakatla araştırılması gereken önemli konular, en azından teorik olarak, açığa çıkarılır. Burada problem bir kurumdan niçin memnun oldukları ya da olmadıkları konusunda katılımcıların her zaman emin olmamasıdır. Herhangi bir kalitatif yaklaşımın olası her konuyu kapsamaması da pek muhtemel değildir.

## Projeksiyon ve diğer kalitatif teknikler

İtibar karmaşık bir olgudur ve onu ölçmenin kolay olması da pek olası değildir. Herhangi bir pazar araştırmasının katılımcıları bir şirketin itibarı üzerine düşünme fikrine muhtemelen yabancı olacaklardır. “Projeksiyon” pazar araştırmasında standart bir tekniktir. Katılımcıdan bir oyun oynaması, bir şeyi, örneğin araştırılmakta olan şirketin bir insan gibi “dünyaya gelmiş olduğunu” varsayması istenir. “Bu kişi hangi gazeteyi okurdu? Nasıl bir arabası olurdu? Tatilini nerede geçirirdi? Bu kişinin yıllık değerlendirmesini yapıyor olsanız kendisine neler söylediniz? Bu kişi kaç yaşlarında olurdu? Hangi cinsiyetten

olurdu?” Eğer bu soruların yanıtları, “*Financial Times*; Jaguar; Maldiv Adaları; herkesin zengin olmadığını görmem gerekir derdim; otuz beş yaşında; kadın” olursa, bu yanıtlardan o şirketin nasıl bir kişiliğe sahip olduğunu çıkarırsınız. Eğer yanıtlar, “gazete okumaz; kitle ulaşım araçlarıyla yolculuk eder; evinde geçirir; ona hayatını yaşamasını söyledim; elli beş, ama yetmiş beşinde gösteriyor; erkek” olursa, bütünüyle farklı bir resim ortaya çıkar.

Bir başka teknik de katılımcılara üç şirket vermek, örneğin Microsoft, Apple ve IBM, ve bunların her üçü de bir insan gibi dünyaya gelmiş olsaydı en tuhafı hangisi olurdu ve niçin, sorusunu yanıtlamalarını istemektir. Bu yaklaşımın yararı insanların şirketler arasından bir ayırım yapmak için hangi sözcük ve deyişleri kullandıklarını görmektir.

Hiçbir kalitatif tekniğin kapsamlı ve hatasız olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Bu emek yoğun sürece çok sayıda katılımcının dahil olmasını beklememek gerekir. Sonuçlar küçük bir grubun görüşleriyle sınırlı olacaktır. Grup içinde bile, bir durumda ortaya çıkarken bir başka durumda çıkmayan fikirler olabilecektir. O nedenle sonuçlar mülakat grubunun görüşlerini bile yansıtmayabilir. Kalitatif araştırma yöntemleri Amerika ve İngiltere’de yöneticiler arasında daha az popülerken, İtalya, Fransa, Finlandiya gibi ülkelerde norm haline gelmiştir. Avantajı, kapsamlı bir görüş ortaya çıkarma yeteneğinden çok, üretilen fikirlerin genişliğidir. Buna karşılık kantitatif araştırmada sorun, genellikle sınırlı sayıda görece basit soruya dayandığı için, çok yüzeysel olabilmesidir.

Geçmiş kalitatif araştırmalar bir Kurumsal Kişilik Ölçeği geliştirmede yararlı olabilecek zengin bir sözcük ve deyiş birikimi sağlamıştır. Örneğin saç



şampuanı markaları bağlamında şunlar belirlenmiştir: doğal, kibar, rahat, sessiz, tutucu, aktif, sosyalleşmeye açık, genç, ucuz, mutlu ve meraklı.

### Kantitatif ölçüler

Marka kişiliğini ölçmek için daha kantitatif bir yaklaşım geliştirme çabaları da gündeme gelmiştir. Batra vd. (1993) insan kişiliğinin beş boyutunun markaların kişiliğine de uygulanabileceği fikrinden yola çıkmışlardır. Bu yazarlar, Anderson'un (1968) 555 insan kişiliği özelliğini ve bunlara ekledikleri perakende mağaza kişiliği literatüründen aldıkları, "yaşlı" ya da "genç", "erkek" ya da "dişi", "üst sınıf" ya da "alt sınıf" gibi üç sıfat çiftini kaynak olarak kullanmışlardır. Çalışmaları otuz beş özellikte değerlendirilen yedi faktör belirlemiştir. İnsan kişiliği ölçeğini marka kişiliği ölçeğine uyarlayan bir yazar da Biel'dir (1993); "aile odaklı", "sorumlu", "haşin", "barışçı", "erkek", "lider", "dişi" ve "gülünç" gibi kişilik tasvir edici yirmi sekiz sıfat kullanmıştır.

### Aaker ölçeği

Aaker (1997) marka imajını ölçmek için jenerik bir ölçek geliştirmiştir. O da kişiselleştirme metaforunu kullanmıştır. Onun marka kişiliği ölçeği kırk iki özellikten oluşmaktadır. Bunlar bir markanın kişiliğini beş boyutta tasvir etmektedir (*bak.* Tablo 3): ciddiyet (11 özellik), yetkinlik (9 özellik), gelişkinlik (6 özellik), heyecan (11 özellik) ve dayanıklılık (5 özellik). Bu ölçek, psikoloji literatüründen, daha önceki ölçeklerden ve özgün kantitatif araştırmadan alınma çok daha geniş bir listeden geliştirilmiştir. Nihai ölçek geniş (Amerikalı) örneklemelerle tekrar tekrar test edilmiş, katılımcılardan Diet Coke ve Levi kotları gibi ürün markalarının ve MTV, Kmart ve CNN gibi hizmet ve şirket markalarının kişiliklerini değerlendirmeleri istenmiştir. Soru formlarında, katılımcılardan değerlendirilen ürün, hizmet ya da şirket markasının canlandığını hayal etmeleri ve "kesinlikle katılmıyorum"dan "tamamen katılıyorum"a kadar değişen beş puanlık bir ölçekle onun kişiliğini değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Tablo 3 Aaker (1997) ölçeğinin özellik ve boyutları

<i>Ciddiyet</i>	<i>Heyecan</i>	<i>Yetkinlik</i>	<i>Gelişkinlik</i>	<i>Dayanıklılık</i>
Ayakları yere basan	Cesur	Güvenilir	Üst sınıf	Maceracı
Aile odaklı	Modern	Çalışkan	Çarpıcı	Erkeksi
Kasaba	Heyecan verici	Güvenli	İyi görünümlü	Western
Dürüst	Maneviyatı kuvvetli	Zeki	Şık	Sıkı
Ciddi	Cool	Teknik	Dişi	Haşin
Gerçek	Genç	Kurumsal	Kibar	
Bütünsel	Hayal gücü kuvvetli	Başarılı		
Özgün	Eşsiz	Lider		
Neşeli	Güncel	Özgüvenli		
Duygusal	Bağımsız			
Dostça	Çağdaş			

İlk çalışmanın sponsoru Levi-Strauss'tu, o nedenle araştırmada ölçeğin geliştirilmesi ve test edilmesinde başlıca örnek olarak Levi kotları kullanıldı. Dayanıklılık boyutu beş boyutun en zayıf olanıdır ve kotlarla bağlıdır (Keller 1998). Kurumsal kişiliği değerlendirmede daha yararlı olabilecek başka boyutlar olabilir. Boyut sayısını beşle sınırlamak kişiselleştirme metaforunu aşırıya götürmek olmaktadır (insan kişiliğinin başlıca beş boyuta, "Beş Büyükler", sahip olduğu giderek kabul edilmektedir). Marka kişiliğini niçin beş boyutun tasvir edeceğinin teorik bir nedeni yoktur. Aslında ne kadar çok faktör olursa, ölçek o kadar yararlı olur, çünkü markaların kişilik özelliklerinde insanlar kadar benzer ya da türdeş olması beklenemez.

Aaker'in ölçeği, günlük konuşma diline özgü kimi ifadeler (kasaba, maceracı) ve Amerikan kültüründe özgül anlamlara sahip, kültüre özgü olabilecek sözcükler (western, cool) barındırmaktadır (Samiee ve Jeong 1994). Kimi sıfatlar da farklı katılımcılar tarafından farklı anlaşılabilir. Markalarla ilgili ölçeklerde başlıca sorunlardan biri de, diğer paydaşlar bir yana, hem müşterilerle hem de çalışanlarla kullanılmak üzere tasarlanmış olmamalarıdır.

### **Şirketler arası perspektif**

Şirketler arası bir bağlamda itibar önem taşır, çünkü işlemlerin niteliğinin kurumlar arasındaki "atmosfer" tarafından biçimlendirildiği düşünülür (Hakansson 1982:21). Olumlu atmosferler uyumludur, güven ve işbirliğine dayalıdır (Ford 1997; Nielson 1998). Güven yaratmanın dürüstlük ve empati imajı sağladığının kabul edildiği pazarlama kanalları literatüründe de benzer tasvir ediciler yaygındır (Kumar, Scheer ve Steenkamp 1995).

### **İnsan kişiliği perspektifi**

Şirketler insanlardan oluşur, o nedenle insan kişiliğinin ölçüler için iyi bir başlangıç olması gerekir. İnsan kişiliğinin "Beş Büyükler" olarak adlandırılan boyutların kullanılmasıyla tasvir edilebileceği yolunda bir mutabakat oluşmaktadır. Bunlar; dışa dönüklük, yapıcılık, vicdanlılık, nevroitiklik ve deneyime açıklıktır (Costa ve McCrae 1992; Barrick ve Mount 1991). Gerek boyutların adlandırılması, gerekse bunları belirlemek için kullanılan özellikler yazardan yazara değişmektedir.

Yapıcılık, şirketlerin itibarını değerlendirmede sık sık kullanılan bir şey olan güveni yansıtmaktadır (Costa ve McCrae 1995). Bu boyut beğenilir, dostça olmak, sosyal uyum ya da sevgi olarak da adlandırılmaktadır. Saldırganlık ve kendini beğenmişliğin tersi olarak görülmektedir (Barrick ve Mount 1993). Dışa dönüklük çoğu zaman sosyal, arkadaş canlısı, konuşkan ve aktif olmakla ilişkilendirilmektedir (Barrick ve Mount 1991). Hogan (1986), dışa dönüklüğün iki bileşeni olduğunu ileri sürmektedir: *tutku* (inisiyatif, yerinde duramama, tutku ve tez canlılık) ve *sosyallik* (sosyalleşmeye açık, teşhirci ve dışa vurumcu). Deneyime açıklık insan kişiliği bağlamında zekâ ve kültür olarak yorumlanmaktadır (Barrick ve Mount 1991; Dignan 1990). Bu boyutla ilgili özellikler arasında şunlar yer almaktadır: hayal gücüne sahip olma, kültürlü, meraklı, özgün, geniş fikirli, zeki, sanat bakımından duyarlı (Barrick ve Mount 1991) ve çeşitlilik ihtiyacı ve alışılmamış değerler (McCrae ve John 1992). Vicdanlılık, uyum ve güvenilirlik olarak da adlandırılmaktadır. Bazı araştırmacılar vicdanlılığın esas olarak güvenilirliği yansıttığını, dolayısıyla özenli, açık sözlü, sorumlu ve organize demek olduğunu ileri

sürmektedir (Barrick ve Mount 1991). Digman (1990) bu özelliklere ek olarak vicdanlılığın çalışkanlık, kazanım odaklı ve sebatkâr olmak gibi tercihe bağlı değişkenleri de kapsadığını belirtmektedir. İnsan kişiliğinin boyutlarıyla bağlantılı özelliklerin çoğunun şirketlerin tasvirinde geçerli olduğu görülmektedir.

Biraz durup, ister insanlar ister markalar için olsun, kişilik ölçeklerinin teorik temellerine bir göz atmakta yarar vardır. Ne var ki böyle temeller yoktur. Kişilik testlerini türetirken psikologların yaptıkları, insan kişiliğini tasvir ederken geniş ölçüde kullandığımız sözcük ya da deyişleri alıp benzer anlamlara sahip gruplara yerleştirmek olmuştur. Oysa insan kişiliğini tarif etmek için kullanılabilen binlerce sözcük vardır. Örneğin, bir adayın işe uygunluğunu test ederken insan kişiliğini değerlendirmede Beş Büyüklerin bütün yaptığı, insanlar arasındaki en büyük farklılıkları değerlendirmek için daha önceki araştırmalarda bulunmuş sözcükleri kullanmaktır. Aynı şekilde, herhangi bir boyuttaki görece yüksek ya da alçak bir puanın, test edilen kişinin, daha önce testten geçmiş tüm insanların ortalamasından farklı olduğunun dışında bir anlam taşıdığını kabul etmek için hiçbir teorik neden yoktur. Psikologlar, bir bireyin resmini çizebilmek için onun puanlarını normlarla karşılaştırırlar. Araştırmalar belli kişilik boyutlarının belli davranış türlerinin ya da belli faaliyetlerde başarının öngörülmesine yardımcı olabileceğini göstermiştir. Ama sezgisel olarak en aşikâr görünen bağlantıları kurmayı, örneğin vicdanlılık ile iş başarısını bağlantılandırmayı amaçlayan araştırmaların sonuçları bile çoğu zaman net olmayan, hatta çelişkili bulgular üretmektedir.

Bu durumda bir marka kişiliği testinin yapabileceği, ve *tek* yapabileceği, bir di-

zi ölçü sağlamaktır. Bir ölçüm veritabanı varsa o zaman bir markanın imajı birçok başka markayla karşılaştırılabilir ve onun kişiliğinin bir ya da birkaç boyutta diğer markaların ortalamasından çok farklı olduğu ortaya çıkarılabilir. Bunun anlamlı ya da yararlı olup olmaması, boyutların herhangi birinin önemli bir şeyle ilişkilendirilmiş olup olmadığına bağlıdır. Örneğin, müşteri memnuniyetiyle sadece tek bir boyut ilişkiliyse, markanın bu boyuttaki puanının nasıl iyileştirilebileceğini araştırmak faydalı olur.

### Kurumsal Kişilik Ölçeği

İtibarın iç ve dış perspektiflerini ölçmek için getirdiğimiz ölçeğin gelişimi bir dizi akademik yayında ayrıntılı olarak anlatılmaktadır. Örneğin bunların ilki, Davies vd. (2001) bu evrimin, burada tekrarlanmanın yerinde olmayacağı, daha teknik bir anlatımını sunmaktadır. Aşağıda günümüzde de devam eden geliştirme çalışmasına genel bir bakış bulacaksınız.

İmajı ve kimliğin, her ikisini de ölçmek için bir ölçek geliştirmede benimsediğimiz yaklaşım, insan kişiliği araştırmalarında Aaker (1997) tarafından kullanılan yaklaşımın benzeridir. Günlük dilden türemiş özellikleri aradık; özellik burada, bir nesnenin diğerlerinden farklı olmasının ayırt edilebilir, görece kalıcı bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Guilford 1973:23). Organizasyonel bir özellik ise bir organizasyonu diğerinden ayırt etmek ya da aynı organizasyon hakkında insanların görüşlerini farklılaştırmak için kullanılan ve yararlı olan şeyi yansıtacaktır. Bu tanım da üyelerinin organizasyonları hakkında merkezi, kalıcı ve farklı olduğunu düşündükleri şeyler şeklindeki organizasyonel kimlik tanımına benzemektedir (Albert ve Whetten 1985).

### **Pilot araştırma**

Pilot aşamada, çeşitli kaynaklardan seçilmiş yaklaşık 100 özelliği (çalışkanlık, kaygılı, kendini beğenmiş, prestijli, öncü gibi sözcükler) bir araya getirdik, ama birden fazla kaynaktan geçenler (yenilikçi, yetkin, güvenilir, itimat edilir, sosyal bakımdan sorumlu gibi) üzerinde yoğunlaştık. Kurumsal kişiliğin olası sıfatlarını belirlemek için mevcut ölçekleri kullandık. Odak gruplardan ve kişilerden çalıştıkları ya da müşterisi oldukları kurumları tasvir etmelerini isteyerek bu listeyi geliştirdik ve genişlettik. *Fortune* 500 şirketlerinin websitelerindeki vizyon ve misyon açıklamalarının içeriğini analiz ederek “kurumsal karakter” ya da “kişilik” dile getirme çabasındaki materyallerde hangi özelliklerin yer aldığına baktık. Kurumsal imajı desteklemek için kullanılan başlıca temaları doğru saptayıp saptamadığımızı görmek için şirket reklamlarında kullanılan kopyaları analiz ettik. Bütün bunları süzerek belli gruplar ortaya çıkardık, önceki çalışmalara bakarak bunların herhangi bir kurumun kişiliğini tasvir etmede kullanılabileceğini gördük. Ortaya çıkan listede, kurumları hem çalışanların hem de müşterilerin perspektifinden tasvir eder görünen 114 özellik yer alıyordu.

114 özellikli listeyi test etmek için hazırladığımız pilot soru formunu iki üniversitenin öğrenci ve öğretim üyelerine dağıttık. Soru formunda katılımcılardan değerlendirdikleri kurumun bir insan olarak “dünyaya gelmiş olduğunu” hayal etmelerini istedik. Her sözcük ya da deyiş, “kesinlikle katılmıyorum”dan “tamamen katılıyorum”a kadar değişen beş puanlık bir ölçeğe göre puan vereceklerdi. Kültüre özgü özellikleri elemek istediğimiz için öğrenci örnekleminde önemli sayıda anadili İngilizce olmayan öğrenci de yer alıyordu. Her-

hangi bir özelliğin niçin korunacağını ya da eleneceğini belirleyebilmek için mülakatların çoğu yüz yüze yürütüldü.

Sonuçta ortaya çıkan veriler varimax rotasyonu ile faktör analizine tabi tutuldu. Faktör analizi temelde yatan “faktörleri” (bizim örneğimizde bir kurumu tasvir eden sözcüklerin uzun bir listesi) saptamak ve anlamak için kullanılan matematiksel bir tekniktir. Pratik olarak, bir araştırmada benzer tepkiler üreten sözcükleri gruplaştırır; bu, bu sözcük ya da soruların aynı şeyi ölçtükleri demektir. Varimax rotasyonu incelenen faktörlerin birbirleriyle ilişkili olmadığı anlamına gelir. Bu aşamadan sonra geriye toplam doksan üç özellik kaldı. Elenen özelliklerin çoğu, “sabırlı”, “adanmış”, “mantıklı”, “sıcak kanlı” “saygılı”, “vicdanlı” ve “olgun” gibi insan kişiliği literatüründen alınma olanlardı.

### **Ana araştırma**

Bunun ardından 10 şirketten (3 endüstriyel hizmetler firması, 4 perakendeci, 1 banka, 1 imalatçı ve 1 finansal hizmetler şirketi) yaklaşık 50 iş birimiyle ilgili imaj ve kimlik araştırması yürütüldü. Şirketler; ürün ve hizmet tedarikçilerini, düşük ve yüksek müşteri katılım düzeylerini temsil eden kurumlar ve gerek şirketler arası gerekse şirket müşteri arası pazarları içerecek şekilde seçildi. Her durumda müşteriler ancak, şirket hakkında yakından bilgi sahibiyse (potansiyel değil gerçek müşteriyse) araştırmaya dahil edildiler. İtibar Yönetimi bağlamında özellikle müşteri yüzleşimine ilgi duyduğumuz için, çalışanlarla ancak, düzenli müşteri temasında bir rol oynuyorlarsa, mülakat yapıldı. Bütün araştırmaların (pilot araştırma da dahil) verileri bir araya getirilerek nihai analiz için bir taban oluşturuldu. Toplam 4626 yanıtta 2565’i müşterilerden,

2061'i de müşterilerle yüz yüze olan çalışanlardan geliyordu.

### **Verilerin analizi**

Veritabanının bütün katılımcılar için faktör analizi yapıldı, varimax rotasyonu kullanılarak müşteriler ve çalışanlar için ayrı ayrı analiz yapıldı. Belirlediğimiz aynı faktörlerin hem müşterilerin hem de çalışanların gözünde geçerlilik taşıması önemlidir. Faktör analizinin hedefi her zaman, anlamlı faktörleri belirlerken, veriyi mümkün olduğu kadar az boyutta temsil etmektir. Geriye kalan özellikler içinden beş birincil önemde ve iki de ikincil önemde faktör ortaya çıktı. Bu ikincilerde sadece üçer özellik yer alıyordu.

Bu yedi faktörü şöyle adlandırdık (önem sırasına göre): yapıcılık, girişimcilik, yetkinlik, şıklık, acımasızlık, maçoluk ve ulaşılabilirlik. Bize her bir faktörü oluşturan özelliklerin özünü yakalar görünen adlandırmaları kullandık. Başlıca güvenilirlik ölçüsü olarak Cronbach alfa ölçüsü kullanıldı; bireysel boyutlar

için rakamlar sırasıyla şöyleydi: 0.93, 0.91, 0.91, 0.86, 0.80, 0.62, 0.60. Güvenilirlik, bir ölçeğin ne kadar tutarlı üretilmiş olduğuyla ilgilidir. Tam tutarlı bir ölçek aynı sözcüğün sözcelimi 10 kere tekrarlanmasından oluşur ve alfa puanı 1 olur. Başka bir deyişle ölçekteki her özellik için yanıt kalıbı aynıdır. Araştırmacılar, genişliği ya da rengi olmayan eşanlamlılardan oluşan ölçekler üretmek yerine Cronbach alfa istatistiği için yüksek puanlar elde etme çabasıdır. İlk beş faktörün güvenilirliği, normalde kritik nokta olarak kabul edilen 0.7'nin (Nunally 1978) üzerindedir. Bunlar daha sonra özellik analizine tabi tutuldu; faktörleri yararlı bileşenlere ayırabilmek için her faktör onaylayıcı faktör analizi ve ortogonal olmayan rotasyon kullanılarak yeniden analiz edildi. Bir faktörden fazlasına giren özellikler elendi. Faktör ve özelliklerin listesi aşağıdaki şekillerde gösterilmektedir.

Her faktör onaylayıcı faktör analizi kullanılarak yeniden test edildi. Bu ölçeğin tutarlılığının bir başka testidir; bu

Tablo 4 Kurumsal kişiliğin yedi boyutu

<i>Yapıcılık</i>	<i>Girişimcilik</i>	<i>Yetkinlik</i>	<i>Şıklık</i>	<i>Acımasızlık</i>	<i>Maçoluk</i>	<i>Ulaşılabilirlik</i>
Neşeli	Cool	Güvenilir	Çekici	Kendini beğenmiş	Erkeksi	Resmi olmayan
Hoş	Modern	Güvenli	Stil sahibi	Saldırgan	Katı	Basit
Açık	Genç	Çalışkan	Zarif	Bencil	Haşin	Rahat
Açık sözlü	Hayal gücüne sahip	Tutkulu	Prestijli	İçe dönük		
Kaygı duyan	Güncel	Kazanım odaklı	Özel	Otoriter		
Rahatlatıcı	Heyecan verici	Öncü	İnci ruhlu	Kontrol edici		
Destekleyici	Yenilikçi	Teknik	Snop			
Uzlaşmacı	Dışa dönük	Kurumsal	Seğkinci			
Dürüst	Cesur					
Ciddi						
Güvenilir						
Sosyal bakımdan sorumlu						

kez amaç, her bir özelliğin ölçeğe benzersiz bir katkıda bulunup bulunmadığını belirlemektir. Her durumda uygunluk ölçüleri (0,95'in üzerinde GFI, AGFI ve NFI) ölçülerin istatistiksel olarak kabul edilebilir olduğunu gösterdi (Hulland, Chow ve Lam 1996; Schumacker ve Lomax 1996; Jaccard ve Wan 1996). Beş birincil faktör on dört yön içermektedir ve maçoluk ve teklifsizliğin eklenmesiyle çekirdek ölçek toplam on altı yönden ve kırk dokuz özellikten oluştu. Bir ölçeğin amaca uygunluğunu değerlendirmek için güvenilirlik testleri kullanıldı. Bizim durumumuzda sonuçlar son derece yüreklendiriciydi.

Başka testler de yapıldı. Her faktör için faktör denklik düzeyleri rasgele ve cinsiyete göre bölünen veritabanı için kabul edilebilirdi. Bunun anlamı, faktörlerin değişik cinsiyetlerden ya da listeden rasgele seçilmiş insanlar için benzer tepkiler verdiğidir. Faktör yapıları müşteri ve çalışan verileri için karşılaştırıldı ve aynı oldukları görüldü. Başka bir deyişle, her iki grup kurumları aynı sözcükleri kullanarak tasvir edecekti. Ölçülerin çalışan ve müşteri grupları verileri için uygunluğu yaklaşık aynıydı, ancak yetkinlik ve acımasızlık verilerinde müşterilere biraz daha uygun düşüyordu.

### **Memnuniyet**

İtibar ile müşteri memnuniyetinin birbiriyle bağlantılı olduğu kabul edilmektedir (Anderson ve Sullivan 1993; Anderson ve Fornell 1994: 253; Anderson ve Lindestad 1998: 82). Herhangi bir geçerli itibar ölçüsünün bu bağlantıları belirleyebilmesi gerekir. Çünkü gerek çalışan gerekse müşteri memnuniyeti, kurumun şu ya da bu yönüyle değil de bütünüyle ilgili memnuniyet olarak tanımlanmıştır (örneğin, Wanous ve Lawler 1972: 96). Dört unsurlu ölçü hem duy-

gusal hem de akılcı boyutları içeriyordu (Oliver 1997; Naumann ve Giel 1995: 253) ve aynı özellikler hem çalışanların hem de müşterilerin memnuniyetini değerlendirmede kullanılıyordu. Memnuniyet ölçüsünün Cronbach alfası genelde 0.85, kadrolu elemanlar için 0.9 ve çalışanlar için de 0.8'di. CFA uygunluk endeksleri GFI, CFI ve NFI için 0.95'in üzerindeydi.

Kurumsal kişiliğin yedi boyutunun her biri hem elemanların hem de müşterilerin memnuniyetiyle doğru orantılıydı. Yapıcılık ve yetkinlik en doğrudan orantılı boyutlardı. Adım adım regresyon, elemanlar, müşteriler ya da her ikisi için memnuniyet verilerindeki varyasyonların açıklanmasına bütün boyutların önemli ölçüde katkıda bulunduğunu gösterdi. Elemanların memnuniyetinin açıklanmasına sıklığın, müşteri memnuniyetinin açıklanmasına da girişimciliğin önemli bir katkısı yoktu. Her iki durumda da varyasyonların çoğunluğunun kökeninde yapıcılık ve yetkinlik vardı.

Tekil kurum düzeyinde, memnuniyeti açıklamada boyutların görece önemleri değişiklik gösteriyordu. Örneğin, bir moda perakendecisinde müşteri memnuniyetini açıklamada en önemli boyut sıklıkken, bir bölümlü mağazada yetkinlikti. Genel olarak yapıcılık en önemli boyuttu; on beş kurumdan on ikisi için memnuniyet verilerindeki varyasyonların çoğunu açıklayan boyut buydu.

### **Paydaşlarla tartışmalar**

Çalışmamızın sonuçları, faktörlerin yüz yüze geçerliliğini bir kere daha test etmek üzere, incelediğimiz kurumların yöneticileri, çalışanları ve müşterileriyle tartışıldı. Bu süreç çoğu kez, katılımcılara kurumların genel profilinin sunulduğu ve sonuçları yorumlamalarının istendiği çalıştaylar biçimini aldı. Katılımcılar



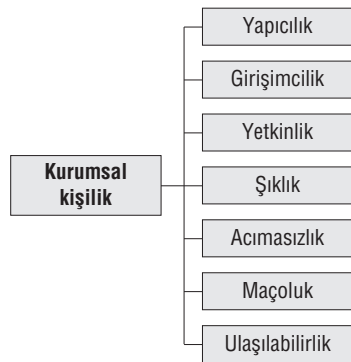
Tablo 5 Memnuniyetle doğru orantılık

	Yapıcılık	Girişimcilik	Yetkinlik	Şıklık	Acımasızlık	Ulaşılabilirlik	Maçoluk
Elemanlar	0.665	0.486	0.659	0.316	-0.243	0.062	0.376
P<	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000
Müşteriler	0.572	0.301	0.543	0.340	-0.194	0.051	0.290
P<	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005	0.000

bütün boyutlarla ve kişilik profilleriyle ilgili görüş belirtebiliyorlardı. Sonuçlar büyük miktarda geri-bildirim sağladı. Yoruma en çok hedef olanlar yapıcılık ve acımasızlıkla ilgili genel puanlar ile bunları tanımlayan tekil özelliklerle ilgili puanlardı. Katılımcılardan düşük veya yüksek puanlar için açıklamalar önermeleri rica edildi. Ağır basan açıklamalar çalışanların mikro davranışlarına ilişkin örneklerdi. Eğer bir kurumun kültürü “Burada biz işleri nasıl yaparız” şeklinde tanımlanabilirse, o zaman ölçülerin incelediğimiz kurumların kültürlerini yansıttığını söyleyebiliriz.

### Kurumsal kişiliğin yedi ayağı

“Kurumsal kişilik” olarak adlandırdığımız şeyin boyutları kaçınılmazlıkla, ilk baştaki özellikler listemizi oluştururken başvurduğumuz disiplinlerin yerleşik ölçülerinin içeriğini yansıtmaktadır.



Şekil 10 İtibara ilişkin iç ve dış görüşleri değerlendirme ölçeği

### Yapıcılık

Barişiklığın önemi marka ve itibarla ilgili literatürde güvene ve sosyal sorumluluğa yapılan vurguyu yansıtmaktadır. Bu sonuç, birincil ekonomik rolleri hissedarlara getiri sağlamak olduğu ve hayırsever olmak isteyen hissedarlar bunu kendi başlarına yapabileceği için, şirketlerin sosyal sorumluluk peşinde koşmasının gerekip gerekmediği şeklindeki, uzun zamandır süre gelen tartışmaya ışık tutmaktadır (Friedman 1970; Mulligan 1992).

Sosyal sorumluluk, yapıcılık boyutundaki güven verici olmakla yakından bağlantılıdır. Yapıcılık da memnuniyetle son derece doğrudan orantılıdır. Bu yüzden sosyal sorumlu görülmek bir kurumun itibarını iyileştiren bir şeydir. Bu artık kâr peşindeki kurumlar için tercih haline gelmiştir. İyi bir kurumsal yurtaş olarak görülmek itibar denilen cisimsiz varlığı inşa etmeye yardımcı olur. İyi bir itibar ise müşterileri ve çalışanları çekip korumaya yardımcı olur. paydaşları daha affedici kılar, hataları görmezden görmeye istekli hale getirir. Sosyal sorumluluk günümüzde kurumsal karakterin önemli yanlarından biridir. Bu, ölçekteki dürüst, ciddi ve güven verici olmakla bağlıdır. Başka bir deyişle sosyal sorumlu olmak dürüstlük itibarına katkıda bulunur.

Yapıcılık aynı zamanda insan kişiliğinin de kilit önem taşıyan boyutlarında biridir. İnsan kişiliği literatüründe saldırganlığın ve kendini beğenmişliğin anti-



Şekil 11 Yapıcılık

tezi kabul edilir (Barrick ve Mount 1993), ama organizasyonel bağlamda bu özelliklerin her ikisi de burada acımasızlık olarak adlandırılan aynı bir faktöre dahildir. Kurumlar için belirlenen boyutların benzerliği, denk düşen insan kişiliği boyutunda yüksek puana sahip elemanları müşteri temasında çalıştıran bir kurumun daha barışık görünme potansiyeline sahip olacağına işaret etmektedir.

### Girişimcilik

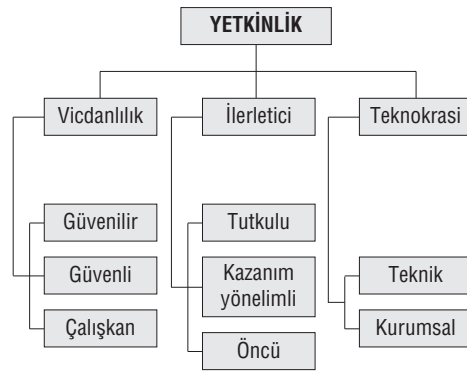
Girişimcilik boyutu insan kişiliğinin dışa dönüklük boyutunu çağrıştırır, ama girişimci kurum yenilikçi ve heyecan verici olarak görülür; yenilikçilikten ise genellikle kurumsal itibarın olumlu bir göstergesi olarak söz edilir. Genç görünmenin (burada modern ve cool ile birlikte modernlik yönüne dahil edilmiştir) bu faktörle ilişkilendirilmesi de ilginçtir. Buradan, girişimci görünmek isteyen bir kurumun müşteri temasında yaşlıdan çok genç elemanlar çalıştırması gerektiği gibi bir sonuç çıkmaktadır; bu, yaşçılık ve istihdamda fırsat eşitliği konularını gündeme getiren bir gözlemdir.



Şekil 12 Girişimcilik

### Yetkinlik

Yetkinlik boyutu Aaker'in (1997) marka kişiliği ölçeğindeki aynı adlı boyutla özelliklerine kadar hemen hemen aynıdır. Bu boyut hem kurumsal hem bireysel markalar ve imaj kadar kimlik için de geçerli görünmektedir. Yetkinlik, eleman ve müşteri memnuniyetinin açıklamasında da en yararlı ikinci boyuttu. Bu boyut her iki bağlamda da önem taşımaktadır. kurumlar, gerek kurumsal gerekse ürün imajları için, bu boyutu özenle incelemelidir.

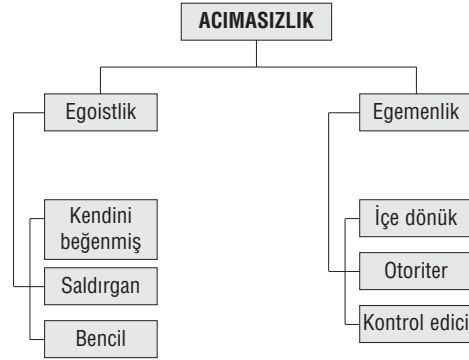


Şekil 13 Yetkinlik



### Acımasızlık

Acımasızlık olumsuz değer biçilen bir boyuttur. Hem eleman hem de müşteri memnuniyetiyle, bu ikincisiyle daha fazla olmak üzere, ters orantılıdır. İtibar literatüründe ve örgütsel davranışla ilgili önceki çalışmalarda, özellikle organizasyonel totaliterlikle ilgili olanlarda (Schwartz 1987) belirlenen kişisel özellikleri yansıtır. Ama bu boyuta ve özelliklere ürün markaları literatüründe rastlanmaz. İnsan kişiliğinde de olduğu gibi, kurumların kurumsal kimliklerinde daha az arzu edilir yanlar olabilir. İnsan kişiliğinde dışa dönüklüğün tersi olan içe dönüklük organizasyon bağlamında farklı bir olguyu tasvir etmeye yardımcı



Şekil 14 Acımasızlık

olur. Çalışanlar genellikle tekil yöneticilerin kendilerine davranış tarzıyla ilgili olarak her iki yönde de yüksek puanlar vermiştir. Müşteriler, anlaşılabilir bir şekilde, daha çok kendileriyle temas halindeki çalışanların davranış örneklerine odaklanma eğiliminde olmuşlardır.

### Şıklık

Şıklık boyutu araştırmamızda bazı perakendeci kurumlar açısından görece önem taşıyordu. Bu boyut Aaker'de



Şekil 15 Şıklık

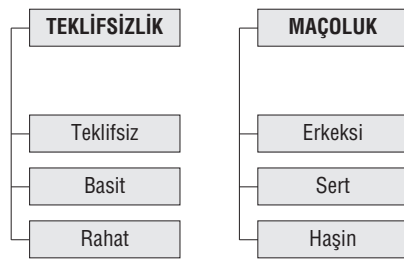
(1997) gelişkinlik olarak adlandırılana çok benzerdir. Ne var ki Aaker'in ölçeğindeki "dişi" özelliği, bizim araştırmamızdaki bazı katılımcılar tarafından cinsiyetçi olarak görüldü ve burada tanımlanan boyutların hiçbirine dahil edilemedi. Aynı fikir muhtemelen şıklık ve gelişkinlik ölçülerine de temel olmaktadır. Organizasyonlar bağlamında bu boyut daha çok prestijle ilgilidir. İncelediğimiz kurumların gerek çalışanları gerekse müşterileri prestijli bir kurumla ilişkilendirilmeye değer biçiyorlardı. Bu boyutun daha az cazip bir yanı, snopluktur. İmajlarında şıklığa vurgu yapmak isteyen kurumlar, bunun snop görünmek istemeyen potansiyel çalışan ve müşterileri yabancılaştırmamasına dikkat etmelidirler.

### Maçoluk ve ulaşılabilirlik

Kapsamlı bir şekilde tanımlanmış olmalarına ve veri kümesindeki varyasyonların çoğuna bir açıklık getirememelerine rağmen, bu görece ikincil iki faktörü korumayı tercih ettik. Maçoluk, Aaker'in en zayıf faktörü olan haşinliğe benzemektedir ve bu sonucusu, ampirik araştırmadaki Levi markası vurgusu yüzünden orijinal çalışmada aşırı tanımlanmış olabilir. Başka kültürlerde içinde

çalışmada yapıcılık ve tutku gibi faktörlerin dayanıklılıktan daha önemli olduğu belirlenmiştir (Aaker vd. 2000). Kurum, marka ya da insan kişiliğinin boyutlarını saptamada ortaya çıkan faktörler bir ölçüde orijinal kaynak listesindeki özellikler tarafından önceden belirlenmiştir. Bizim örneğimizde bu olgu bir dizi literatürün içeriğini ve özgün kalitatif araştırmanın sonuçlarını yansıtıyordu; ama bu, potansiyel yararlı boyutların dışlanmamış olduğu güvencesini vermiyordu. Ortaya çıkan boyutların tümü aynı zamanda şirketleri tasvir etmek için (çalışanlar ve müşteriler tarafından) kullanılan sözcüklerin bir yığılımıdır. Değişik kültürlerde kişiliğin değişik boyutları değişik ölçüde önemli olabilir. O nedenle, görece küçük görünen faktörlerin, başka bağlamda yararlı olabilecekleri için, gözden kaçırılmaması bizce büyük önem taşımaktadır.

İlgili veriler kendilerine sunulduğunda paydaşlar hem maçoluğu hem de teklifsizliği geçerli gördüler. Her iki boyut da görüldüğü kadarıyla yüz yüze geçerliliğe sahipti. “Teklifsiz” bir organizasyon fikri, elemanlarının istedikleri gibi giyinmesine, birbirlerine ve müşterilere teklifsizce hitap etmesine izin veren bir kurum resmi çağrıştırıyor. Müşterilerle çalışanlar arasındaki etkileşim kurallara bağlıdır. İsveç mobilya şirketi IKEA gibi



Şekil 16 Maçoluk ve ulaşılabilirlik

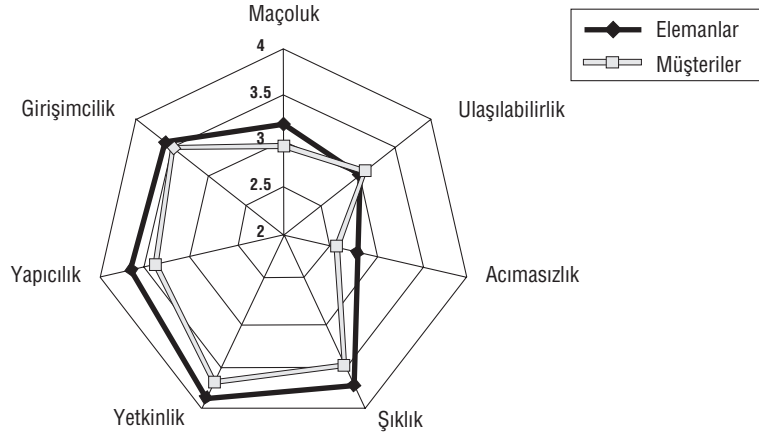
kurumlar ulaşılabilirlik kültürlerini kurumsal reklamlarında vurgulamaktadır. Sonuç olarak, elemanlar daha yaklaşılabılır bir görünüm arz edebilirler. Maçoluk daha farklı, hem elemanlarına hem de müşterilerine karşı sert olan bir kurum türü yansıtır. Bizim araştırmamızda sadece inşaat sektöründeki bir firma bu boyutta yüksek puan aldı.

Ölçeğin, çok değişik şirketlerden oluşan bir örneklemin hem müşterileri hem de müşterilerle temas halindeki çalışanları için güvenilir olduğu gösterildi. Bu niteliğiyle ölçek kurumların imaj ve kimliklerini karşılaştırmak için potansiyel sunmaktadır; itibar literatüründe, özellikle imaj ve kimlik arasındaki bağlantıların araştırılması bağlamında, böyle bir şeyin eksikliği duyuluyordu. Veriler, benzer ya da farklı sektörlerdeki kurumların imaj ve kimliklerini karşılaştırmak için bir temel sunmaktadır. İmaj, kimlik, ve çalışan ya da müşteri sadakati gibi diğer değişkenler arasındaki bağlantılar artık araştırılabilir.

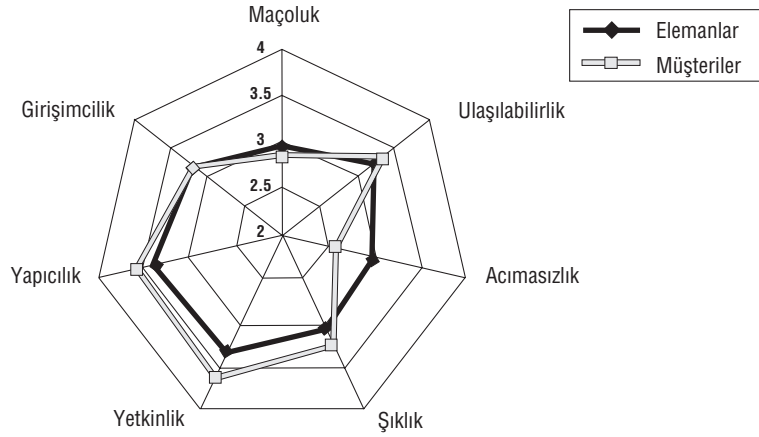
Ölçek 10 başka kurumda yeniden test edildi. Gene aynı faktörlerin ortaya çıkması ilk başta belirlediğimiz faktörlerin sağlam olduğunu gösterdi. Pratikte, şirketlerle çalışmalarımızda daha büyük sayıda ölçek özelliği kullanma eğilimindeyiz, ama her seferinde aynı yedi boyut beliriyor. Ölçeği değişik dillere tercüme etmeye ve ölçek özelliklerini sunmanın değişik yöntemlerini kullanmaya da çalışıyoruz. Son olarak, ölçeği başka paydaşların, tedarikçi ve yatırımcıların görüşlerini almak için de kullandık. Her durumda ölçeğin yararlı ve güvenilir bir ölçü olduğu kanıtlandı.

### Ölçeğin kullanılması

Herhangi bir araştırmanın başlıca bulgularını sunmanın etkin bir yolu da Şekil 17 ve 18’de görülen türden diyagramla-



Şekil 17 Kurumsal Kişilik Ölçeğinin bir hizmet şirketine uygulanması



Şekil 18 Kurumsal Kişilik Ölçeğinin benzer başka biri hizmet şirketine uygulanması

rı kullanmaktır. Bunlar aynı sektörde faaliyet gösteren iki Avrupalı hizmet firmasıyla yaptığımız bir çalışmanın sonuçlarıdır. Aynı sektörde olmalarına rağmen, kişilikleri çok farklıydı. Özellikle, ilk örnekte, Şekil 17'de, elemanlar tarafından çizilen profil müşterilerin gördüğünden genellikle daha üstündür. İkincisinde tersi doğrudur.

Her iki diyagramda da bütün boyutların puanları 5 puanlık ölçekle faktörlere verilen puanların ortalamasıdır. O nedenle ortalama 3, ölçeğin ortasında bir puandır, 4 yüksek, 2 ise düşük bir puandır.

Eğer imaj ve kimlik birlikte değişiklik gösteriyor, başka bir deyişle birlikte hareket ediyorlar ve biri diğerini etkiliyor-

sa, o zaman iki şeyden biri olabilir: müşteri ve çalışan profilleri ya zaman içinde ortalamaya gelecektir ya da biri diğerini izleyecektir. Çalışan görüşünün müşteri görüşünü izlemesi daha mantıklı olur. Eğer böyle olursa, müşteri görüşü ilk örnekte daha iyi hale gelecek, ikincide ise kötüleşecektir. İki görüş birbirini etkilese bile aynı şey olacaktır.

### **Özet**

Kurumsal itibarı ölçmenin birçok yolu vardır. Biz, itibarla ilgili iç ve dış görüşleri eş zamanlı olarak değerlendirebilecek bir ölçek geliştirerek mevcudu iyi-

leştirdiğimiz kanaatindeyiz. Ölçekte önemli olan, tekil özelliklerden çok 5 birincil ve 2 ikincil faktördür. Bu alandaki çalışma geliştikçe 7 boyutu tasvir edebilmek için başkaları değişik, belki daha iyi sözcükler bulacaktır, ama kurumsal kişiliği tasvir etmek için çok farklı bir boyutlar kümesi bulmaları pek olası değildir. Ölçek imaj ve kimlik için aynı özellikleri içerdiği için, ikisi arasında doğrudan karşılaştırmalar yapmak mümkündür. O nedenle, eğer imaj ve kimlik birbirlerini etkiliyorlarsa, o zaman yöneticiler bunların durumlarını değerlendirip iyileştirmek için bir şeyler yapabilirler.



## KAYNAKÇA

### İtibar Paradigması

- Albert, S. ve Whetten, D. A. (1985) "Organisational identity", in L.L. Cummings ve B.M. Staw (ed.), *Research in Organisational Behaviour* 7: 263-95.
- Anon (1986) "The very best of British marketing", *Marketing Week*, 3 Ekim: 53-72.
- Balmer, J.M.T. (1998) "Corporate identity and the advent of corporate marketing", *Journal of Marketing Management* 14: 963-96.
- Barish, H. ve Koder, P. (1991) "A framework for marketing image management", *Sloan Management Review*, Kış: 94-104.
- Beauchamp, T.L. ve Bowie, N.E. (1993) *Ethical Theory and Business*, 4. baskı., Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bernstein, D. (1984) *Company Image and Reality*, Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.
- Bevis, J.C. (1967) "How corporate image is used", ESOMAR Wapor Conference, Viyana.
- Davies, G. ve Miles, L. (1998) "Reputation management: theory versus practice", *Corporate Reputation Review* 2 (1) Kış: 16-28.
- Dowling, C.R. (1993) "Developing your company image into a corporate asset", *Long Range Planning* 26 (2): 101-9.
- Doyle, P. (1998) *Marketing Management and Strategy*, 2. baskı, Londra: Prentice Hall.
- Fombrun, C.J. (1998a) *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. (1998b) "Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors' ranking", *Corporate Reputation Review* 1 (4): 327-40.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. ve Sever, J. M. (2000) "The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation", *The Journal of Brand Management* 7 (4): 241-55.
- Fryxell, G.E. ve Wang, J. (1994) "The Fortune corporate 'reputation' index, reputation for what?", *Journal of Management* 20 (1): 1-14.
- Hatch, M.J. ve Schultz, M. (1997) "Relation

- between organisational culture, identity and image", *European Journal of Marketing* 31 (5-6): 356-65.
- Herbig, H., Milewicz, J. ve Golden, J. (1994) "A model of reputation building and destruction", *Journal of Business Research* 31: 23-31.
- Ind, I. (1992) *The Corporate Image*, Londra: Kogan Page.
- Kumar, S. (1999) *Valuing Corporate Reputation in Reputation Management*, Londra: IOD ve Kogan Page.
- Marwick, N. ve Fill, C. (1997) "Towards a framework for managing corporate identity", *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 396-409.
- McGuire, J. vd. (1988) "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal* 31 (4): 854-72.
- Miles, L. ve Davies, G. (1997) *What Price Reputation?*, Londra: Haymarket Business Publications.
- Sobol, M. ve Farrelly, G. (1988) "Corporate reputation, a function of relative size or financial performance", *Review of Business and Economic Research* 26 (1): 45-59.
- Topalian, A. (1984) "Beyond the visual overstatement", *International Journal of Advertising* 3: 55-62.
- van Riel, C.B.M. ve Balmer, J.M.T. (1997) "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 340-55.

### İtibarı Ölçmek: Kurumsal İtibar Ölçeği

- Aaker, J.L. (1997) "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research* 34 Ağustos: 347-56.
- Aaker, J.L., Benet-Martinez, V. ve Garolera, J. (2000) "Consumption symbols as carriers of culture: a study of Japanese and Spanish brand personality constructs", Research Working Paper 1668, Stanford University, School of Business.
- Albert, S. ve Whetten, D. (1985) "Organizational identity", L.C. Cumming and B.M.

- Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, s. 263-95.
- Anderson, E.W. ve Fornell, C. (1994) "A customer satisfaction research prospectus", R. Rust ve R. Oliver (ed.), *Service Quality: New Direction in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s. 241-68.
- Anderson, E.W. ve Sullivan, M.W. (1993) "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science* 12 (2) Bahar: 125-43.
- Anderson, N.H. (1968) "Likableness ratings of 555 personality-trait words", *Journal of Personality and Social Psychology* 9 (3): 272-9.
- Andreassen, T.W. ve Lindestad, B. (1998) "The effect of corporate image in the formation of customer loyalty", *Journal of Service Research*, 1 (1) Ağustos: 82-92.
- Barrick, M.R. ve Mount, M. K. (1991) "The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis", *Personnel Psychology* 44: 1-26.
- Barrick, M.R. ve Mount, M.K. (1993) "Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance", *Journal of Applied Psychology* 78 (1): 111-18.
- Batra, R., Lehmann, D.R. ve Singh, D. (1993) "The brand personality component of brand goodwill: some antecedents and consequences", D.A. Aaker ve A. (ed.), *Brand Equity and Advertising*.
- Bernstein, D. (1986) *Company Image and Reality*, Eastbourne: Holt, Rinehart and Winston.
- Berry, L.L. (1969) "The components of department store image", *Journal of Retailing* 52: 17-32.
- Biel, A.L. (1993) "Converting image into equity", D.A. Aaker ve A. Biel, (ed.), *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, s. 67-82.
- Chatman, J.A. ve Jain, K.A. (1994) "Assessing the relationship between industry characteristics and organisation culture: how different can you be?", *Academy of Management Journal* 37 (3): 522-53.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1992) "Revised NEO personality (NEO-PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual", Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P.T. ve McCrae, R.R. (1995) "Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory", *Journal of Personality Assessment* 64 (1): 21-50.
- Daneke, G.A. (1983) "Regulation and the sociopathic firm", *Academy of Management Review* 10 (1): 15-20.
- Davies, G. ve Brooks, J. (1989) *Positioning Strategy in Retailing*, Londra: Paul Chapman.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. ve Roper, S. (2001) "A Corporate Personality Scale to assess internal and external views of corporate reputation", MBS Working Paper 431.
- Digman, J.M. (1990) "Personality structure: emergence of the five-factor model", *Annual Review of Psychology* 57: 195-214.
- Flatt, S.J. ve Kowalczyk, S.J. (2000) "Do corporate reputations partly reflect external perceptions of organizational culture?", *Corporate Reputation Review* 3 (4) Fall: 351-8.
- Fombrun, C.J. (1998) "Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitors' ranking", *Corporate Reputation Review* 1 (4): 327-40.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. ve Sever, J. M. (2000) "The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation", *The Journal of Brand Management* 7 (4): 241-55.
- Ford, D. (ed.) (1997) "Understanding business markets", 2. baskı, Londra: Dryden Press.
- Friedman, M. (1970) "The role of social responsibility is to increase its profits", T.L. Beauchamp ve N.E. Bowie (ed.), *Ethical Theory and Business*, 4. baskı, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Guilford, J.P. (1973) "On personality", H.N. Mischel ve W. Mischel, (ed.), *Readings in Personality*, New York: Holt, Rinehart and Winston, s. 22-3.
- Hakansson, H. (1982) *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Chichester: John Wiley.

- Hanby, T. (1999) "Brands - dead or alive? Qualitative research for the twenty-first century: the changing conception of brands", *Journal of the Market Research Society* 41 (1): 1-8.
- Hogan, R.T. (1986) *Manual for the Hogan Personality Inventory*, Minneapolis: National Computer Systems.
- Hulland, J., Yiu Ho, C. ve Shunying, L. (1996) "Use of causal models in marketing research: a review", *International Journal of Research in Marketing* 13 (2) Nisan: 181-97.
- Jaccard, J. ve Wan, C.K. (1996) *Lisrel Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kaptein, M. (1998) "The ethics thermometer", *Corporate Reputation Review* 2 (1): 0-15.
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kets de Vries, M.F.R. ve Miller, D. (1984) "Neurotic style and organisational pathology", *Strategic Management Journal* 5: 35-55.
- King, S. (1973) *Developing New Brands*, Londra: Pitman.
- Kumar, N., Scheer, L.K. ve Steenkamp, J.E.M. (1995) The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, 32 Şubat: 54-65.
- Lindquist, J. D. (1974) "Meaning of image", *Journal of Retailing*, 50: 29-38.
- Lloyd, T. (1990) *The Nice Company*, Londra: Bloomsbury.
- Markham, V. (1972) *Planning the Corporate Reputation*, Londra: George Allen and Unwin.
- Martineau, P. (1958) "The personality of the retail store", *Harvard Business Review*, 36: Ocak/Şubat
- Marwick, N. ve Fill, C. (1995) "Towards a framework of managing corporate identity", *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 396-409.
- McCrae, R.R. ve John, O.P. (1992) "An introduction to the five-factor model and its applications", *Journal of Personality* 60 (2): Haziran: 175-215.
- Mulligan, T.M. (1992) "The moral mission of business", T.L. Beauchamp ve N.E. Bowie (ed.), *Ethical Theory and Business*, 4. baskı, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Naumann, E. ve Giel, K. (1995) *Customer Satisfaction Measurement and Management*, Londra: Thompson Executive Press.
- Nielson, C.C. (1998) "An empirical examination of the role of closeness in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing* 32 (5/6): 441-63.
- Nunnally, J.C. (1978) *Psychometric Theory*, 2. baskı, New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. ve Caldwell, D.F. (1991) "People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organisation fit", *Academy of Management Journal* 34 (3): 487-516.
- Oliver, R.L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston, MA: McGraw-Hill.
- Samiee, S. ve Jeong, I. (1994) "Cross-cultural research in advertising: an assessment of methodologies", *Journal of Marketing Science* 22 (3): 205-17.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (1996) *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schwartz, H.S. (1987) "On the psychodynamics of organisational totalitarianism", *Journal of Management* 13 (1): 41-54.
- van Kiel, C.B.M. ve Balmer, J.M.T. (1997) "Corporate identity: the concept, its measurement and management", *European Journal of Marketing* 31 (5/6): 340-55.
- Wanous, J.P. ve Lawler, E.E. (1972) "Measurement and meaning of job satisfaction", *Journal of Applied Psychology* 56 (2): 95-105.
- Winkleman, M. (1999) "The right stuff: survey on corporate reputation", *Chief Executive (US)*, 143 Nisan: 80-1.
- Xenikou, A. ve Furnham, A. (1996) "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organisational culture", *Human Relations* 49 (3): 349-71.