



# JOEEP

Journal Homepage: <http://dergipark.org.tr/joeeep>



## Araştırma Makalesi • Research Article

# Kurumsal Kimliğin Gücünün Müşteri Nezdinde Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü: Bankaların Kurumsal Müşterileri Üzerine Bir Araştırma \*

*The Role of Corporate Identity Strength in Building Corporate Reputation in The Eyes of Customers: A Study on Banks' Corporate Customers*

Neslihan Şevik <sup>a, \*\*</sup> & Hülya Gündüz Çekmeceliolu <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Gazanfer Bilge Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, 41500, Karamürsel / Kocaeli  
ORCID: 0000-0002-9220-1082

<sup>b</sup> Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, 41001, İzmit / Kocaeli  
ORCID: 0000-0002-0123-4939

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 5 Ağustos 2022

Düzeltilme tarihi: 4 Kasım 2022

Kabul tarihi: 10 Kasım 2022

Anahtar Kelimeler:

Kurumsal Kimlik

Kurumsal Kimliğin Gücü

Kurumsal İtibar

Bankacılık Sektörü

### ARTICLE INFO

*Article history:*

Received: Aug 15, 2021

Received in revised form: Nov 10, 2022

Accepted: Nov 10, 2022

Keywords:

Corporate Identity

Corporate Identity Strength

Corporate Reputation

Banking Sector

### ÖZ

Bu çalışmada, kurumsal kimliğin gücünün çok boyutlu bir kavram olan kurumsal itibar üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırma, 2016 yılı itibarıyla Türkiye Bankacılık Sistemine kayıtlı olup faaliyet gösteren 34 mevduat bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası ile Türkiye Katılım Bankaları Birliğine kayıtlı olup faaliyet gösteren beş katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bankaların üst, orta ve alt düzey yönetim pozisyonlarında çalışan yöneticilerinden ve söz konusu bankaların kurumsal müşterilerinden elde edilen 209 adet eksiksiz veri Yapısal Eşitlik Modellenmesiyle (YEM) analiz edilmiştir. Araştırma analizleri SPSS ve SmartPLS istatistik programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırma sonuçları, kurumsal kimliğin gücünün sırasıyla kurumsal itibarın ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik ile finansal performans boyutları üzerinde pozitif yönlü oldukça güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir.

### ABSTRACT

In this study, the effects of corporate identity strength on corporate reputation, which is a multidimensional concept, are examined. The research was carried out a total of 52 banks: 34 deposit banks, 13 development and investment banks registered and operating in the Turkish Banking System and five participation banks registered and operating in Turkey Participation Banks Association System as of 2016. 209 complete data, obtained from the managers who are in senior, middle or lower management positions of the 52 banks and the corporate customers of these banks, were analyzed with Structural Equation Modeling (YEM). Research analyses were performed by using SPSS and SmartPLS statistical programs. The results of the research show that the corporate identity strength has a very strong positive impact on the product and services, vision and leadership, and financial performance dimensions of corporate reputation, respectively.

## 1. Giriş

Sürekli ve şiddetli bir rekabetin hüküm sürdüğü günümüz iş

yaşamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri benzerlerinden farklı, ayırt edici, eşsiz ve tutarlı bir yapı oluşturmalarına ve

\* Bu makale, N. Şevik tarafından hazırlanan Kocaeli Üniversitesi'nde Prof. Dr. H. Gündüz Çekmeceliolu danışmanlığında yürütülmekte olan "Kurumsal kimlik ve kurumsal itibar arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma" isimli doktora tezinden türetilmiştir. Bu çalışma, 25-27 Mayıs 2017 tarihinde Ankara'da gerçekleştirilen 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuştur.

\*\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [neslihanakman@hotmail.com](mailto:neslihanakman@hotmail.com)

Atf/Cite as: Şevik, N. & Gündüz Çekmeceliolu, H. (2022). Kurumsal Kimliğin Gücünün Müşteri Nezdinde Kurumsal İtibar Yaratmadaki Rolü: Bankaların Kurumsal Müşterileri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(2) 361-378.

e-ISSN: 2651-5318. © 2022 TÜBİTAK ULAKBİM DergiPark ev sahipliğinde. [Hosting by TÜBİTAK ULAKBİM JournalPark.]

bu yapıyı devamlı olarak görünür kılmalarına bağlıdır. Bu noktada “kurumsal kimlik” ve “kurumsal itibar” kavramları işletmeler için oldukça kritik bir önem kazanmaktadır. Kimlik kavramı; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji (Jenkins, 2008), yönetim, pazarlama, örgütsel davranış (Aka, 2010) gibi pek çok alanda çalışılan ve disiplinler arası yapısı gereği tanımlanması oldukça güç ve karmaşık bir kavramdır. Kimlik, genel olarak, kişilerin ve grupların kendilerini kim olarak yahut ne olarak gördüklerini ve nelere değer verdiklerini ifade etmektedir (Giddens, 2005). Kurumsal kimlik ise bir örgütün merkezi, sürekli (Albert ve Whetten, 1985), kendine özgü ve ahenkli tüm felsefe, yapı, dizayn, davranış, kültür ve iletişim öğelerinin toplamını ifade etmektedir (Antonoff, 1985; Cheney ve Thompkins, 1987). Kurumsal kimliğin inşa edilmesi bir bilinci, süreci ve çalışanların da içerisinde olduğu etkileşimli bir yapıyı gerekli kılmaktadır. Oldukça kapsamlı bir yapıyı ifade eden, oluşturulması bilinçli bir dizi eylem ve süreç gerektiren kurumsal kimlik işletmelere tüm paydaşlar nezdinde diğerlerinden farklı, özel, güçlü ve ayırt edici bir görünüm sağlamak ve itibar kazandırmaktadır.

Öte yandan kurumsal itibar ise örgütün tüm paydaşlarının zaman içerisinde örgütün geçmişteki davranış ve faaliyetlerine bağlı olarak çeşitli tecrübeleri neticesinde örgüte ilgili olarak zihinlerinde oluşan ve örgüte ilişkin kararlarına yön veren çok boyutlu bir kavramdır (Kotha vd., 2001; Trotta ve Cavallaro, 2012). Özellikle kurumsal değer yaratmada kurumsal itibar, örgütlerin stratejik olarak ele aldıkları en önemli varlıklardan biridir (Adeosun ve Ganiyu, 2013). Kaynak temelli bakış açısına göre kurumsal itibar işletmeler tarafından yönetilmesi gereken değerli bir kaynak olarak düşünülmektedir (Dowling, 2004). Kurumsal itibar örgüte ilişkin doğrudan ya da dolaylı tecrübelerle dayanan çok boyutlu, soyut (Boshoff, 2009) ve kolektif bir olgudur (Walsh ve Beatty, 2007). Kurumsal itibar rekabetçi bir sürecin sonucu olarak işletmelerin maddi ve maddi olmayan değerini maksimize etmede kilit niteliklerden biri olarak görülmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). Kurumsal itibar örgüte finansal sağlamlık kazandırmak gibi ekonomik bir getirisi olup gerçekte maddi olmayan, duygusal, niteliksel, soyut ve stratejik bir sermayedir (Radomir vd., 2014). Kurumsal itibar örgütün piyasadaki nisbi duruşunun en önemli göstergelerinden biri olarak (Fombrun ve Rindova, 2001), kurumun maddi ve maddi olmayan özelliklerinin tamamını kapsamaktadır (Weigelt ve Camerer, 1988). Paydaşlar için kurumun geçmiş faaliyetleri ve sonuçlarının neticesinde gelecekte yapacaklarına ilişkin bir öngörü (Fombrun, 2001; Fombrun ve Rindova, 2001; Roberts ve Dowling, 2002) ve kurumun performansına ilişkin toplu bir değerlendirme sunmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997; Dowling, 1994).

Kimlik kavramı, disiplinler arası bir kavram olmakla birlikte, kimlik ile ilgili çalışmalar işletme yazınında nispeten daha azdır. Özellikle kurumsal kimliğin ölçülmesi ve etkilerine ilişkin ampirik araştırmalar Türk işletme ve yönetim yazınında oldukça yetersizdir. Bu çalışmada, kurumsal kimlik kavramı çok yönlü olarak incelenmekte ve

kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar üzerindeki etkileri ampirik olarak araştırılmaktadır. Kurumsal itibar, kurumun tüm paydaşlarının çeşitli tecrübeleri neticesinde oluşan çok boyutlu bir kavram olmasına rağmen, Türk işletme yazınına bakıldığında kavramın genellikle tek boyutlu olarak ölçüldüğü, çalışanlar ya da öğrencilerden elde edilen veriyle işletmelerin kurumsal itibarının değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada, ilgili yazında önemli bir fark yaratılarak kurumsal itibar çok boyutlu bir kavram niteliğiyle ele alınmakta, Türk bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin kurumsal itibarı, kurumsal müşterilerinden elde edilen veriyle değerlendirilmektedir. Öte yandan, kurumsal itibar literatürü incelendiğinde, araştırmaların kurumsal itibarın öncüllerinden ziyade, daha çok kurumsal itibarın sonuçları üzerinde odaklandığı görülmektedir. Bu çalışma kurumsal itibarın önemli bir öncülü olarak kurumsal kimliğin gücü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ele alması bakımından ilgili yazında önemli bir eksiği gidermektedir. Çalışmanın temel amacı banka çalışanlarının bankalarının kurumsal kimliğinin gücüne ilişkin algılarının, bankaların kurumsal müşteriler nezdinde oluşan kurumsal itibar algılarına olan etkilerini kurumsal itibarın boyutları üzerinden belirlemektir. Araştırma, 2016 yılı itibarıyla Türkiye Bankacılık Sistemine kayıtlı olup faaliyet gösteren 34 mevduat bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası ile Türkiye Katılım Bankaları Birliğine kayıtlı olup faaliyet gösteren beş katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verisi söz konusu bankaların üst, orta ve alt yönetim pozisyonlarında çalışan yöneticilerinden ve bu bankaların kurumsal müşterilerinden elde edilmiştir. Araştırmada, Türk bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin kurumsal kimliğinin gücünün kurumsal itibarlarının duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutları üzerindeki etkileri Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir ayrı ayrı incelenmiştir. İlgili yazında kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik herhangi ampirik bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Tüm evrene ulaşılacak suretiyle gerçekleştirilen söz konusu araştırma kurumsal kimliğin gücü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ölçme özelliği itibarıyla ilgili yazında bir ilki temsil etmektedir. Araştırmanın ileriki araştırmalara ve literatüre kaynak teşkil etme ve model geliştirme açısından önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Kurumsal Kimlik ve Kurumsal Kimliğin Gücü

Günümüzde kimlik kavramı bireyler ve araştırmacılar kadar kurumlarında ilgisini çeken, özellikle ölçükleri büyüdükçe gündemlerini daha çok meşgul eden, gerek iç gerekse dış çevreleri üzerinde olumlu bir kurumsal itibar yaratmak adına kaçınılmaz olarak yönetsel süreçlerine dahil etmeleri gereken ve dolayısıyla yöneticilerin üzerinde ciddiylet

durdukları bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Melewar, 2003). İlgili yazın incelendiğinde başlangıçta kimlik kavramı ile ilgili tanımlamaların bireyi ve onu diğerlerinden farklı kılan özelliklerini anlatmak için yapıldığı (Likk, 2008), fakat sonrasında, zamanla grupsal yapı ve faaliyetlerin de kimlik kavramı ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. 1970' lerde Henri Tajfel ve John Turner tarafından gruplar arası ve kişiler arası ilişkilerin incelenmesinde teorik bir ayrım yaratmak üzere geliştirilen bir sosyal psikoloji kuramı olan Sosyal Kimlik Kuramının beş temel kavramından biri olarak literatüre giren ve "biz" olmayı, birlikteliği, ait olmayı içeren psikolojik bir kavram olarak tarif edilen sosyal kimlik kavramı (Hogg, 2001), doğasında iç grup dinamiklerini, gruplar arası ve kişiler arası ilişkileri, kolektif benliği barındıran kurumlar açısından da oldukça önemli bir hale gelmeye başlamıştır (Hogg ve Abrams, 1998; Hogg ve Williams, 2000). Sosyal kimlik kavramının gelişimine paralel olarak artan rekabet koşullarında kimlik kavramı kurumlar açısından özellikle itibar elde edebilmek adına önem kazanmış ve "kurumsal kimlik" olarak içselleştirilmeye ve incelenmeye başlanmıştır. Gestaltçı yaklaşıma göre bütün parçaların toplamından farklı bir anlam ifade etmekte ve birey bütünü parçalarından ayırıştırarak değil, bütünlük içerisinde algılanmaktadır. Kurumsal açıdan bakıldığında, kurumların kimliğine yönelik olarak birey ve grupların geliştirdikleri algılar da esasında böyle bir nitelik sergilemektedir.

Kurumsal kimlik bir kurumun sosyal, ekonomik ve politik alanlardaki tüm görsel ve görsel olmayan ifadelerinin ve davranışlarının toplamından oluşmaktadır (Henrion, 1980). Kurumsal kimlik, bir kurumun bütün kamuoyuna (toplum, çalışanlar, müşteriler, basın, mevcut ve potansiyel hissedarlar, sermaye sağlayıcılar vb.) kendisini tanıtmak için seçtiği yolların toplamına eşittir (Antonoff, 1985; Margulies, 1977). Kurumsal kimlik örgütün başarı, değer ve bilgisini koordine ederek, duygusal anlamda bütünleşmesine rehberlik etmektedir. Bununla birlikte kurumsal kimlik, örgütlerin ekonomik performans ve verimliliğini arttırmaya katkı sağlayan stratejiler üretilmesini olanaklı kılmaktadır (Hannebohn ve Blocker, 1983). Kurumun felsefesi, yapısı, dizaynı, kültürü, davranışı ve iletişimi gibi unsurları içine alan kapsamlı bir yapıya sahip olan kurumsal kimliğin (Cheney ve Thompkins, 1987) inşa edilmesi bir bilinci, süreci ve kurumun en tepesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların içinde olduğu etkileşimci bir yapıyı ve bütüncül bir çabayı gerektirmektedir. Ekonomik ve sosyal amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler, kurumsal kimlik ile yüksek düzeyde bütünleşmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Barker ve Tompkins, 1994). Çünkü, çalışanlar kurumlarıyla ne kadar çok bütünleşirse, kurumlarının başarısını o kadar çok kendi başarıları olarak görmekte ve bunun için çaba sarf etmektedirler. Buna göre kurumsal kimlik kolektif olarak meydana getirilmekte, ortak değerler ve benzerlikler etrafında birleşen çalışanlar kurumsal kimliğin temelini oluşturmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Kurumsal kimlik bireysel kimlik bileşenlerinin bir parçası olarak çalışanların kurumlarına

ilişkin algı, duygu ve düşüncelerini etkileyen, zihinlerinde kuruma dair bilişsel şemalar oluşturan ve kurum için rekabet avantajı yaratan stratejik bir unsur olmaktadır (Elsbach ve Kramer, 1996; Hatch ve Schultz, 1997) Kurumun iç ve dış paydaşlarıyla iletişim şekli, kültürü, davranışı gibi merkezi, kendisine özgü ve kendi içerisinde ahenkli (Ashforth ve Mael, 1989) görsel ve görsel olmayan öğelerden oluşan kurumsal kimlik (Blauw, 1994), adeta örgütsel bir tutkal görevi üstlenerek çalışanları bir arada tutan ortak bir ruh yaratmakta (Davies vd., 2003), kurumun gücüne ve başarısına fiziksel, yönetsel, finansal vb. birçok yönden son derece önemli katkılar sunmaktadır. Kurumsal kimlik, bir örgütün kim olduğunun ve diğerlerinden farkının ne olduğunun kapsamlı bir ifadesidir. Kurumun iş karmasını, yönetim stilini, iletişim politikasını ve uygulamalarını belirleyen tüm faktörleri içermekte ve kurumun stratejik taahhütlerinin, yeteneklerinin, pazarının, rekabetçi konumunun, kişiliğinin ve performans standartlarının beyanını kolaylaştırmaktadır (Portugal ve Halloran, 1986). Kurumsal kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve kendine has bir değer yaratma kabiliyeti oluşturan her bölüme ait tecrübelerin, ustalık bilgisinin ve yeteneklerin toplamından oluşan özgün gücünü ifade etmektedir (Ackerman, 1988). Öte yandan, kendi öz benliğini korumak koşuluyla, çevresel değişimin örgütsel yaşamı tehdit ettiği durumlarda örgütün çatışmaları ortadan kaldırıp varlığını sürdürebilmesi için kurumsal kimliğin değişimlere adapte edilebilir olması gerekmektedir (Dutton ve Dukerich, 1991).

Kurumsal kimlik hem kendi kendini tanımlama hem de dışsal tanımlanma sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal kimlik kurumları hem tekilleştirmekte hem de tüm unsurlarını birleştirerek ahenkli bir yapı oluşturmak suretiyle bütünleştirmektedir. Kurumlar kendileri hakkında gönderdikleri mesaj ve işaretler üzerinden çevrelerini kontrol gücüne sahiptirler. Fakat bu, onların doğru anlaşılmasını ya da yorumlanmasını garanti etmemektedir. O halde, kurumsal kimlik konusundaki önemli hususlardan biri kurumun ne anlattığından ziyade bu anlatılanlardan çevresinin ne anladığı olmaktadır (Aka, 2010). Dolayısıyla kurumsal kimliğin oluşturulması ve yönetiminde kurumun iç ve dış tüm paydaşlarını içine alan bütüncül bir yaklaşım gerekmektedir. Kurumsal kimliğin algısal sonuçları içsel ve dışsal hedef gruplar üzerinde ölçülebilmektedir (Lux, 1986).

Kurumsal kimliğin gücü örgütler için önemli bir husustur. Güçlü bir kurumsal kimlik, örgütün amaçlarına rakiplerine göre daha az gider ve çabayla ulaşmasını sağlamak (Wiesenfeld vd., 1999); örgüt üyeleri üzerinde daha güçlü bir özdeşleşme ve bağlılık duygusu yaratmak; yönetsel süreçlerde motivasyonu artırarak iş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırmak; çalışanlarda iş tatminini artırarak örgütsel vatandaşlık davranışı gelişimine katkıda bulunmak gibi kurum için pek çok avantajı beraberinde getirmektedir. Çalıştığı kurumun sahip olduğu güçlü kurumsal kimlik sonucu kendini kurumuyla daha çok özdeşleştiren birey, aynı zamanda, bu güçlü kimlik neticesinde güvenlik, bağlılık, kendini geliştirme gibi bir takım kişisel ihtiyaçlarının daha iyi tatmin olduğunu ya da

olacağını düşünmekte ve yine bu durum sonucu kişi kendini daha anlamlı hissetmektedir (Pratt, 1998). Çalışanlar ve örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturan kurumsal kimlik karşılıklı ve olumlu beklentiler neticesinde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999). Güçlü bir kurumsal kimlik kişilerin örgütsel amaçlara ulaşmak adına koordine ve motive etmektedir (Brewer ve Kramer, 1986). Araştırmalar güçlü bir kurumsal kimlik neticesinde çalıştığı kurumla daha çok özdeşleşen bireylerin örgütsel amaçları kendi amaçları olarak görme eğiliminde olduklarını ve örgütlerine karşı daha bağlı ve itaatkâr davrandıklarını işaret etmektedir. Güçlü bir kurumsal kimlik çalışanların ekstra rol davranışı göstermelerinde ve yüksek görev performansı sergilemelerinde tetikleyici bir fonksiyona sahiptir (Dutton vd., 1994; Kreiner ve Ashforth, 2004). Güçlü bir kurumsal kimlik, çalışanların toplumda daha saygın bir kimlik edinmelerine de olanak sağlamaktadır (Şahin, 2014).

Güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmak için örgüt üyelerinin örgütün geçmişi, hedefleri, amaçları, faaliyetleri ve başarıları gibi konularda yeterince bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek ise iç ve dış hedef kitleyi kurum ile bütünleştiren bir kurum kültürü ve kurumsal iletişim ile mümkündür (Khan, 2005). Üye, kurumu hakkında ne kadar çok şey bilirse ve kurumun amaç, norm, değerleri vb. ile ilgili düşüncelerini kurumuyla ne kadar çok paylaşabilirse, diğer bir ifadeyle kurumsal iletişim ne kadar açık ve şeffaf olursa, kurumunu diğer kurumlardan o kadar farklı görmekte ve kendisine değer verildiği hissiyatını daha yoğun yaşayarak kurumyla daha çok özdeşleşmekte ve kurumsal kimlik güçlenmektedir. Dolayısıyla kurum, üyeleri üzerinde ne kadar olumlu bir algı yaratırsa kurumsal kimliğin oluşma ve güçlenme olasılığı o kadar artacaktır (Dutton vd., 1994).

Zayıf bir kurumsal kimlik özelliği gösteren örgütlerde üyeler genellikle negatif duygulanım ve siniklik eğiliminde olmakta ve üyelerin kuruma ilişkin tecrübe, tutum ve davranışlarında kötümser bir bakış açısının etkileri görülmektedir. Güçlü bir kurumsal kimlik ise örgüt üyeleri tarafından istek ve ihtiyaçlarını karşılayabileceklerine dair açık ve net bir işaret olarak düşünülmektedir. Güçlü bir kurumsal kimlik çalışan ile kurum arasında güçlü bir psikolojik sözleşme kurulmasını sağlamaktadır. Bu durum, kurumlar için son derece önemli bir husustur. Çünkü psikolojik sözleşme ihlallerinin sosyal ve ekonomik çıktıları kurumlar için pek de güzel sonuçlar doğurmamaktadır. Çalışanlar hayal kırıklıklarının nedenlerini genellikle işveren yahut kurumun tutarsız davranışlarına bağlamakta ve bu duygu ve düşüncelerini çevreleriyle paylaşmaktadırlar. Bu gibi durumlar ise doğrudan doğruya kurumun itibarını zedeleyebilmektedir. Örgüt üyeleri tarafından bireyselliğin özdeşleşmeye tercih edildiği durumlarda da, benzer şekilde kurumsal kimliğin gücü olumsuz etkilenmektedir. Kurumsal kimliğin gücünü etkileyen vizyon, misyon, amaç ve değerler arasındaki uyum ve ahenk ise kurumsal kimliğin gücünü doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilemektedir (Kreiner ve Ashforth, 2004).

Güçlü bir kurumsal kimlik inşası için paydaşlar ile örgüt arasında karşılıklı güçlü bir ilişkinin kurulması ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum düzeyde olması gerekmektedir (Bakan, 2004). Güçlü bir kurumsal kimlik her düzey çalışana olayları stratejik olarak yorumlayabilme becerisi kazandırmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal kimlik özellikle yöneticilere hangi olayların işletme için daha stratejik bir öneme sahip olup dikkatle incelenmesi gerektiği, hangi olayların ise işletme için daha az önem arz ettiği hususunda bir çerçeve sunabilmektedir (Gioia ve Thomas, 1996).

## 2.2 Kurumsal İtibar ve Boyutları

Kurumsal itibar kavramı son zamanlarda akademik ve iş çevrelerinin üzerinde ciddiyle durdukları bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Kurumsal itibar kavramının, ilk olarak, kurumsal imaj çalışmaları ile birlikte ele alındığı ve 1990' lı yıllarda marka çalışmalarının artmasıyla gündeme geldiği söylenebilir (Martin vd. 2005). 1970' ler ve 1980' lere bakıldığında kurumsal itibar kavramının kurum kimliği içerisinde ele alındığı görülmektedir. İlerleyen zamanlarda ise kurumsal itibar konusunun, kurumsal imaj ve kurumsal kimlikten bağımsız olarak araştırıldığı görülmektedir (Tang, 2007). Özellikle, kurumsal itibarın kurumsal değer yaratma açısından taşıdığı önem, kavramın stratejik olarak ele alınması gerekliliğini doğurmuştur (Adeosun ve Ganiyu, 2013). İşletmenin pazardaki imajını güçlendirerek işletmeye değer katan maddi olmayan varlıklar arasında yer alan kurumsal itibar konusu stratejik yönetim alanına Fombrun ve Van Riel (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla birlikte girmiş ve giderek önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Kurumsal itibar kavramı bir kurumun paydaşlarının gözünde ne derece güvenilir olduğu, sevildiği, değerli bulunduğu ve kuruma ne derece saygı duyulduğuna dair algıları ifade eden kurumlar açısından oldukça önemli, stratejik ve soyut bir kaynaktır. Gelecekte kuruma ilişkin olarak alınacak kararlar üzerinde oldukça kritik ve yönlendirici etkilere sahiptir. Kurumsal itibar, bir kurumun paydaşları tarafından nasıl algılandığı ve görüldüğü ile ilgili bir kavram olarak ele alınmakta olup, kurumun güvenilirliğine katkıda bulunan ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir değer olarak tanımlanabilir (Baur ve Schmitz, 2011; Dowling, 2006; Fombrun ve Van Riel, 1997).

Günümüzde pazara oldukça benzer ürün ve hizmetler sunan kurumların tüketiciler tarafından tercih edilmesi, özellikle, müşterileriyle karşılıklı olarak samimiyet, iyi niyet, anlayış ve güven temelinde geliştirdikleri olumlu ilişkiler neticesinde oluşturdukları olumlu itibar algıları sayesinde gerçekleşmektedir. Kurumsal itibar işletmenin pazardaki imajını güçlendiren bir güven aracı olarak işletmeye değer katan maddi olmayan varlıklar arasında yer almaktadır (Stigler, 1962). Kurumsal itibar kurumun paydaşlarının zihinlerinde geçmişten günümüze süre gelen bir zaman dilimi içerisinde oluşan duygu, düşünce, tecrübe ve değerlendirmelerin toplamını yansıtan (Post ve Griffin, 1997, Yoon vd., 1993), ölçülmesi oldukça zor algı ve

beklentileri gösteren, kazanılması ve taklit edilmesi ne kadar zor ise kaybedilmesi de bir o kadar da kolay ve hayli yüksek maliyetlere neden olabilen ve ikamesi mümkün olmayan önemli bir stratejik varlıktır (Kotha vd., 2001). Kurumlarda paydaşların algılarını etkileyen tek bir değişkeni diğerlerinden ayırt edebilmek oldukça güçtür (Schultz vd., 2006). Bu bağlamda kurumsal itibar, çok yönlü algılamaların ortak bir göstergesi niteliğindedir (Yang ve Grunig, 2005).

Kurumsal itibar, işletmenin doğduğu andan itibaren gerçekleştirmiş olduğu tüm işlemlerinin ve geçmişten günümüze süregelen eğilimlerinin toplamıdır ve örgütün tüm eylemlerinde uzun süreli bir tutarlılık gerektirir (Herbig ve Milewicz 1993). İşletmeleri güçlü bir görünüme kavuşturarak işlem maliyetlerini düşürücü bir etki yaratan kurumsal itibar, aynı zamanda, işletmelerin hisse senedi piyasasında pazar değerini artırarak pozitif çıktılar sağlamakta, böylelikle işletmenin rekabet şansını artıran bir varlığa dönüşmektedir (Caruana vd., 2014; Shapiro, 1983). Diğer yandan kurumsal itibar, finansal açıdan işletmenin sermaye piyasalarındaki konumunu güçlendirmekte ve kredibilitesini arttırmaktadır (Melewar, 2003). Kurumsal itibar, işletmelere saygınlık ve finansal sağlamlık kazandırmak (Cherchiello, 2011; Fombrun, 1996; Herbig ve Milewicz, 1995; Kotha vd., 2001; Lewis, 2003) gibi ekonomik getirileri olan maddi olmayan, duygusal, niteliksel, soyut bir kaynaktır (Radomir vd., 2014). İyi bir kurumsal itibar, işletmelerin karlılık amacına ulaşmasına hizmet eden pozitif finansal çıktılar elde edebilmesi açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Terblanche, 2014). Strateji yazımında kurumsal itibar, işletmelerin mal ve hizmetlerinin pazardaki yerlerinin belirlenmesinde rekabet avantajı yaratan maddi olmayan varlıklarından biri olarak nitelendirilmektedir (Dowling, 2004; Hall, 1992). Kurumsal itibar, işletmeler için rekabetçi bir sürecin sonucu olarak maddi ve maddi olmayan değerlerin maksimize edilmesinde etkili anahtar niteliklerden biri olarak düşünülmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşlarına kıymetli çıktılar sunan kurumsal yeteneklerinin bir bütün olarak değerlendirmesidir (Fombrun vd., 2000). Kurumsal itibar, ekonomik ve finansal çıktıları durağan finansal göstergelerden daha iyi temsil ederek (Blajer-Golebiewska, 2014) paydaşların kurumu değerlemede kullandığı güvenilir bir araç niteliği taşımaktadır (Chun, 2005). Kurumsal itibar, kuruma ilişkin doğrudan ya da dolaylı tecrübelerle dayanan çok boyutlu, soyut (Boshoff, 2009) ve kolektif bir olgudur (Walsh ve Beatty, 2007). Kurumun tüm paydaşlarının kurumla ilgili olarak edindikleri bilgilerin, düşündüklerinin ve hissettiklerinin toplamıdır (Argenti ve Druckenmiller, 2004; Ferguson vd., 2000). Dolayısıyla kurumsal itibar, kurumun elde ettiği her türlü sosyal, finansal ve çevresel kazanımların dışarıdan bir gözle toplu olarak değerlendirilmesidir (Barnett vd., 2006; Radomir vd., 2014). Kurumsal itibar yönetiminde, öncelikli olarak, paydaşların önemi anlaşılmalı ve onların beklentilerine önem verilmelidir (Nakra, 2000). Kurumsal itibarın soyut bir olgu

olarak paydaşların zihinlerinde ortaya çıkan bir durum olması, paydaşların doğru analiz edilmesini, istek ve beklentilerin doğru belirlenmesini zorunlu hale getirmektedir (Brotzen, 1999).

Kurumsal itibar konusu ekonomi, strateji, yönetim, pazarlama, sosyoloji ve finansman gibi birçok disiplinin çalışma alanına girmiş, öncülleri ve sonuçları işletmeler açısından son derece önemsenen bir kavram halini almıştır. İlgili yazında en çok tercih edilen itibar ölçüm araçlarından biri olan “İtibar Katsayısı” modeline göre kurumsal itibarı altı temel bileşen çerçevesinde incelemek mümkündür. Bunlar; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ile sosyal ve çevresel sorumluluk şeklinde ifade edilmektedir (Fombrun ve Foss, 2001; Fombrun vd., 2000). Literatüre “Harris/Fombrun Reputation Quotient” şeklinde giren itibar katsayısı yöntemi, birçok farklı sektörde ve farklı örnek grupları üzerinde uygulanmış ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçektir (Passow vd., 2005).

**Duygusal çekicilik** bileşeni ile “saygınlık, takdir edilme ve güven” kavramlarına vurgu yapılmakta ve kuruma karşı müşteri sadakati oluşturulmaktadır. Duygusal çekicilik, kurumun hem iç hem de dış paydaşları tarafından ne kadar beğeni ve saygı gördüğü, kuruma ne derece iyi hisler beslendiği ve hayranlık duyulduğu ve ne ölçüde güvenildiği ile ilgili önemli bir duygusal çıktıdır (Karaköse, 2007). Bu sempati, işletmenin eylemlerine karşı farkındalığı arttırmakta ve müşteriler ile kurum arasında duygusal yakınlık yaratmaktadır (Walsh ve Beatty, 2007). Kurumun önemli paydaş gruplarından olan müşteriler, kurumun ürün ve hizmetlerini kullandıkları zaman kurum ile aralarında ister istemez bir duygusal bir bağ oluşmaktadır. Bu duygusal bağ, kurum kültürünün bir sonucu olarak, kurumun algılanan değerlerinin ve ileride paydaşlarıyla nasıl bir ilişki kuracağına bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Fidan vd., 2014). Müşteriler, duygusal açıdan çekici buldukları kurumların ürünlerini sürekli olarak tercih etme eğilimindedirler. Duygusal çekicilik, bir kurumun iç ve dış paydaşlarıyla olan sosyal, psikolojik ve duygusal etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Brady, 2005).

**Ürün ve hizmetler** kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesi, fiyat ve güvenilirliği ile kurumun ürün ve hizmetlerindeki yenilikçilik düzeyini ifade etmektedir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi işletmenin pazar payında ve yatırımların geri dönüşünde artış sağlarken (Anderson ve Zeithaml, 1984), verimliliği geliştirerek üretim maliyetlerini düşürücü bir etki yaratmaktadır (Garvin, 1983; Garvin, 1984a; Garvin, 1984b). İşletmeler açısından piyasaya sundukları ürün ve hizmetlerdeki güvenilirlik ve tutarlılık önemlidir. İşletmenin olumlu bir itibara sahip olması özellikle ürün ve hizmetlerinin yüksek kalitede olmasıyla oldukça alakalıdır (Abraham vd., 2008). Öte yandan piyasada olumlu bir itibar yaratmış olan işletmelerin ürünleri zaman içerisinde müşteriler tarafından kaliteleri çok da fazla irdelenmeden tercih edilebilmektedir (Shapiro, 1983). Kurumsal itibar



açısından ürün ve hizmetler işletmenin müşteri potansiyelini artırıcı bir etki yaratmaktadır (Rob ve Sekiguchi, 2001). Ayrıca ürün ve hizmetin ödenen ücrete değer ve dayanıklı olması da kurumsal itibar algısı açısından önemlidir (Carmen ve Langeard, 1980). Ürün ve hizmetlerin kaliteli olarak algılanması hem kurumsal itibarı güçlendirmekte hem de müşteri memnuniyetini artırmaktadır (İnce ve Tosun, 2015). Uzun vadede oluşacak olan kaliteli ürün üretme ve müşteriye önem verme imajı, paydaşların, aynı kuruma ilişkin değerlendirmesini gelecekte de bu yönde yapmasını sağlamaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2012). Genel olarak, olumlu kurumsal itibara sahip kurumların her zaman kaliteli ürün ve hizmetler üreteceği ve müşteri memnuniyetine önem verecekleri düşünülmektedir. İyi bir kurumsal itibar ile işletmeler kaliteli ürün ve hizmet ürettiklerini ve üreteceklerini garanti altına almış olmaktadır (Fombrun, 1996).

**Finansal performans** kurumun risk durumunu, kârlılığını, rekabet gücünü, büyüme olasılığını ve geleceğine ilişkin beklentileri ifade etmektedir. Finansal performans, kurumsal itibarın belirlenmesi açısından hem kurumun kendisine hem de kurum dışı paydaşlara yol gösterici bir niteliğe sahiptir. Yatırımcılar, kurum yöneticileri, iş ortakları ve diğer finansal destek veren firmalar özellikle yatırım kararlarını kurumun finansal performansını değerlendirmek suretiyle vermektedirler. Bu grupların, kurumun finansal güvenilirliğini gösteren kanıtlara ihtiyaçları vardır ve bu noktada itibar iyi bir gösterge niteliğindedir (Hammond ve Slocum, 1996). Kurumsal itibarı iyi olan işletmeler müşteri sadakatinden ötürü ürün ve hizmetlerine yüksek fiyatlar belirleyebilme olanağına sahip olmaktadır (Fombrun, 1996). Finansal performans ile bir kurumun finansal açıdan ne derece başarılı olduğu anlaşılabilir (Karadal ve Diri, 2009). Finansal performans işletmenin yeteneği, güvenilirliği, sağlamlığı, vizyonu ve yatırım potansiyeli konusunda fikir vermektedir (Walsh ve Beatty, 2007). Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmeleri açısından finansal güç çok önemlidir. Finansal performansı yüksek olan işletmeler güçlü bir kârlılığa, düşük riskli yatırım imkânlarına, rakiplere göre daha yüksek hisse senedi yatırımlarına (Srivastava vd., 1997), iyi bir pazar payına (Fryxell ve Wang, 1994) ve büyüme açısından güçlü bir yeteneğe sahip olmakta ve rakiplerine göre rekabetçi bir avantaj elde edebilmektedirler (Karatepe, 2008). İşletmeler, güçlü bir kurumsal itibar ile elde ettikleri başarılı finansal performansları sayesinde sürdürülebilirliği yakalayabilmektedirler (Iwu-Egwuonwu, 2011; Roberts ve Dowling, 2002).

**Vizyon ve liderlik** yöneticilerin çalışanlara nasıl muamele ettiği, kurumun ne derece iyi yönetildiği ya da yönetilmediği ile yetenekli çalışanlara sahip olup olmadığı, işletmenin net bir vizyona sahip olup olmadığı ve piyasa fırsatlarının farkında olup onlardan en iyi şekilde yararlanıp yararlanmadığına dair algıları ifade etmektedir (Walsh ve Beatty, 2007). İyi bir kurumsal itibar yönetiminde liderlik tarzı ve liderin vizyonu kurumsal kimliği pekiştirecektir

(Adeosun ve Ganiyu, 2013). Günümüzün rekabet yoğun dünyasında başarının tek kişinin ürünü olamayacağı aşikârdır. Nitekim liderin stratejik bir bakış açısına sahip olması, bireysel ve kolektif yetkinliklerinin bulunması, kurumsal amaçlara uygun olarak çalışanlara kurumun misyon ve vizyonunu iyi bir şekilde aktarması gerekmektedir. Kolektif bir davranışı şekillendirerek (Koçel, 2010) sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacak sürecin planlayıcısı konumundaki liderin (Petrick vd., 1999) kurumsal amaçları gerçekleştirmek üzere kurum çalışanlarına örgütün misyon ve vizyonunu aktarması, onları insancıl ve etik bir şekilde motive etmesi, yönlendirmesi, koordine etmesi ve denetlemesi gerekmektedir (Gibson vd., 2012). Hem kurum içi hem de kurum dışı paydaşları etkilemede ve kurumu temsil etmede liderler hayati bir rol üstlenmektedirler (Davies ve Chun, 2009). Liderin, kurumunu tüm paydaşlara doğru bir şekilde tanıtmayı, hukuka uygun davranması, sözleri ve davranışları arasında tutarlılık olması, sosyal sorumluluk bilincinde olması, haksız rekabet koşulları yaratmaması, işletmenin, gerek rakipler gerekse devlet nezdinde güven ve itibar kazanması ve paydaşların kurumla ilgili olarak gelecekte de başarılı olacağına dair bir algıya sahip olmaları yönünde destekleyici bir etkiye sahiptir (Petrick vd., 1999). Bunu gerçekleştirebilen bir lider güvenilirlik, kalite, istikrar, kârlılık, büyüme vb. konularda paydaşlarına güven aşılamaktadır (Geppert ve Lawrence, 2008).

**Çalışma ortamı** kurumun çalışmak için iyi bir yer olup olmadığı, çalışanlarının kalitesi, kurumun iyi yönetilip yönetilmediği, işyerinde çalışanlara nasıl muamele edildiği ve çalışanların çalıştıkları işyerini çalışmak için nasıl bir yer olarak gördüğü ile ilgilidir (Abraham vd., 2008). Çalışanlar güven veren, adaletli davranan (Cropanzano vd., 2001), iyi kariyer imkânlarına sahip ve üyesi olmaktan mutluluk duyacakları bir işyerinde çalışmayı arzulamaktadırlar (Fombrun, 1996; Turban ve Cable, 2003). Potansiyel işgücünün tercihi toplumsal olarak iyi itibara sahip kurumlarda çalışmak yönündedir (Gatewood vd., 1993). İyi itibara sahip işyerlerinde çalışmak, çalışanların da kurumlarına karşı tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkilemekte ve mevcut kurumlarında kalmayı tercih etmektedirler (Dutton ve Dukerich, 1991). Dolayısıyla böylesi kurumlarda çalışmak söz konusu kurumlarda gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili olarak gecikme, fire, kaza ve hataları minimuma indirmekte ve iş gören devir hızını negatif yönde etkilemektedir (Riordan vd., 1997). Kurumsal itibar, kurumun diğer paydaşlarının kurumda nitelikli çalışanların olduğuna ve kurumun iyi yönetildiğine dair inançlarını da kapsamaktadır. Piyasada olumlu itibara sahip bir işyerinde çalışmak, kurum çalışanları ve gelecekte kurumda çalışmayı düşünenler için sosyal bir statü ve toplumsal bir prestij göstergesi olarak algılanmaktadır (Adeosun ve Ganiyu, 2013). Kurumun çalışma ortamı hakkındaki olumlu algılar çalışanların örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi pozitif rol davranışlarını artırıcı bir etki yaratmaktadır (Shahsavari ve Faryabi, 2013).

**Sosyal ve çevresel sorumluluk** ise kurumun halkla iletişim, topluma karşı duyarlılık ve çevreye karşı duyarlılık düzeyini ifade etmektedir (Fombrun ve Foss, 2001). Kurumların kâr beklentisi olmadan topluma fayda yaratıcı faaliyetlerde gönüllü bir şekilde yer almaları, genel olarak sosyal ve çevresel sorumluluk davranışı olarak değerlendirilebilir (Kotler ve Lee, 2005). Tüketiciler, bir kurumu değerlendirirken sadece ürün ve hizmetlerinin kalitesini ya da finansal performansını değil; aynı zamanda kurumun imajını ve topluma sağladığı faydaları da dikkate almaktadırlar (Özdemir, 2009). Gönüllü olarak gerçekleştirilen sosyal ve çevresel sorumluluk davranışları bir kurumun tüm paydaşları tarafından nasıl değerlendirildiği üzerinde oldukça anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sorumluluk bilinci, işletmeye, kendisinden etkilenen tüm çevresi üzerinde pozitif yönde bir itibar algısı yaratmak suretiyle geri dönmektedir (Carroll, 1979). Sosyal ve çevresel sorumluluk, işletmelerin devlete karşı olan yasal ve ekonomik yükümlülüklerinin yanında, bir kurumun doğal çevreyi korumaya yönelik faaliyetlerde bulunmak, sosyal hakları desteklemek, adalet, duyarlılık, yardımseverlik, toplumsal projelerde yer almak ve insanların yaşam kalitesini yükseltici faaliyetlerde bulunmak suretiyle toplumsal refahı arttırmak gibi konulardaki sorumluluk bilincini de ifade etmektedir (Davis ve Bromstrom, 1975). Yapılan birçok araştırmada sosyal ve çevresel sorumluluğun kurumların finansal performansı (Margolis ve Walsh, 2001), paydaşların işletme ile ilgili tutum ve davranışları, müşterilerin o kurumun ürün ve hizmetlerini satın alma niyet ve davranışları (Murray ve Vogel, 1997), yatırımcıların yatırım kararları (Mackey vd., 2007) ve çalışanların söz konusu kurumlarda çalışma isteği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Sen vd., 2006). Fayda yaratan ve kâr amacı gütmeyen vakıf/derneklere sahip olan ya da bağlı faaliyetinde bulunan kurumların, kurumsal itibarının da olumlu algılandığı ve bu olumlu itibarın kuruma duygusal çekicilik, ürün ve hizmet satışında artış, finansal başarı gibi çıktılar olarak yansdığı görülmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). Kurumlar tarafından sosyal ve çevresel sorumluluktaki istikrarlı davranışlar kurumsal itibarı artırıcı yönde etkisi olan önemli bir kurumsal itibar bileşeni olarak görülmelidir (Mohr vd., 2001).

Önemli bir güven ve sadakat aracı olarak işletmeler için kurumsal itibar yaratma çabaları kurumsal itibarın oluşturulması, geliştirilmesi ve korunmasını kapsayan ve yönetilmesi gereken uzun soluklu bir süreçtir (Dijkmans vd., 2015). Bir kurumun paydaşları genel olarak iç ve dış paydaşlardan oluşmaktadır. Kurum dışı paydaşlar yatırımcılar, toplum, devlet, müşteriler, rakipler, tedarikçi ve hizmet sağlayan diğer firmalar, medya organları şeklinde sıralanabilir. Kurum içi paydaşlar ise kurum içinde çalışan bütün kişiler ve kurumun hissedarları (ortakları) şeklinde ele alınmaktadır (Fombrun, 1996). Kuruma ilişkin paydaş değerlendirmeleri paydaşların doğrudan deneyimlerine, kurumun eylemleri ve rakiplerine karşı durumu hakkında bilgi sağlayan çeşitli iletişim aktivitelerine ve kurumun sembollerine dayanabilmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001).

Kurumsal itibar yönetiminde paydaşların kuruma yönelik tutum ve davranışları çok önemlidir. Dolayısıyla kurumun ilişki içerisinde olduğu paydaş kitlesi, kurum tarafından sürekli olarak takip edilmeli ve analiz edilmelidir (Fombrun ve Shanley, 1990). Çok boyutlu yapısı gereği çalışanlar, hissedarlar, ortaklar, yatırımcılar, devlet, müşteriler, rakipler, toplum, tedarikçiler ve medya gibi çok çeşitli paydaş gruplarına sahip işletmeler için kurumsal itibarın tüm bu paydaşlar üzerinden ölçülmesi ve belirlenmesi sürdürülebilir bir yönetim stratejisi oluşturmak adına hayati bir önem arz etmektedir (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008).

### 2.3. Hipotez Geliştirme ve Araştırma Modeli

Örgütlerin kurumsal kimlik oluşturma çabalarının temelinde, çalışanların kurumla bütünleşmesini sağlama ve gerek kurum içerisinde gerekse kurum dışında olumlu bir itibar algısı yaratarak rakiplerine ve müşterilerine kendilerini kabul ettirme ve başarılı olma arzusu yatmaktadır. Kurumsal kimliğin, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki yansımaları, kurumun diğer paydaşlarının kuruma ilişkin itibar algılarını şekillendirmekte etkili olmaktadır. Güçlü bir kurumsal kimlik, paydaşlar üzerinde olumlu bir kurumsal itibar algısı yaratmada son derece önemlidir (Sözen, 1991). Dolayısıyla, kendilerini çeşitli hedef gruplara göstermek ve açıklamak zorunda olan kurumlar için kurumsal kimlik, kurumsal itibar yaratmak açısından da oldukça hassas bir konu haline almaktadır (Olins, 1979). Kurumsal kimlik, önemli bir kurumsal itibar öncülü olarak, kurumun paydaşlarının akıllarında kurumla ilgili olumlu yahut olumsuz bir düşünce oluşturmaktadır (Steiner vd. 2013). Kurumsal itibar, işletmenin kurumsal kimliğinin pazardaki yansımaları temsil eden tamamlayıcı bir unsurdur (Babić-Hodović vd., 2013).

Güçlü bir kurumsal kimlik günümüz işletmeleri için en önemli stratejik başarı unsurlarının başında gelmektedir. Kurumsal kimlik alanında yapılan araştırmalara göre güçlü bir kurumsal kimlik işletmeler için bir takım kritik inanç ve davranışların belirleyicisi olmaktadır. Kurumsal kimliğin etkilediği inanç ve davranışlar arasında çalışanlar arası güven, doğru amaç belirleme süreçleri, örgütsel norm ve uygulamaların içselleştirilmesi, örgütte çalışmaya devam etme arzusu ve çalışanlar arası iş birliği konusunda isteklilik gibi hususlar sayılabilir. Bununla birlikte, güçlü bir kurumsal kimlik işletme çevresi üzerinde üstünlük, kalite ve güven duyguları yaratmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999). Kurumsal kimliğin, çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki yansımaları, kurumun diğer paydaşlarının kuruma ilişkin itibar algılarını şekillendirmekte de etkili olmaktadır. Yöneticilerin görünür ve güçlü bir kurumsal kimlik yaratma yönündeki çabaları işletmenin imajını güçlendirmek suretiyle müşterilerin ve diğer paydaşların kurumun sektördeki yeri, pazar payı, yönetsel ve rekabetçi gücü, iş yapma kapasitesi, ürün ve hizmet yelpazesi hakkında farkındalık sahibi olmalarını sağlayarak işletmenin kurumsal itibarını arttırmaktadır (Melewar, 2003). Dolayısıyla güçlü bir kurumsal kimlik, paydaşlar

üzerinde olumlu bir kurumsal itibar algısı yaratmada oldukça önemlidir. Whetten ve Mackey' ye (2002) göre, kurumsal itibar; müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve rakiplerin herhangi bir işletmenin kurumsal kimliğini ne derece güvenilir olarak algılandığına dair kuruma geri dönüş sağlayan yegâne unsurdur (Radomir vd., 2014). Özellikle bankacılık sektörü gibi, kurumun iç ve dış paydaş gruplarının daha yoğun bir iletişim içerisinde olduğu sektörlerde kurumsal kimlik ve kurumsal itibar etkileşimi daha belirgin olarak gözlenebilmektedir.

Bu araştırmanın temel sorunsalı banka çalışanlarının çalıştıkları bankalarla ilgili kurumsal kimlik algılarının, söz konusu bankaların kurumsal müşterilerinin bankalarla ilgili kurumsal itibar algıları üzerinde etkili olup olmadığı ve bu etkinin pozitif yahut negatif hangi yönde olduğudur. İşletmelerin uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeleri, özellikle, mevcut ve potansiyel müşterilerin kuruma ilgili olarak güven, sevgi ve saygı temelinde olumlu duygular geliştirmeleri, kurumun ürün ve hizmetlerinin kaliteli olduğuna dair değerlendirmelerde bulunmaları, kurumun açık olarak belirlenmiş ve paylaşılan bir vizyona sahip olduğu ve güçlü bir liderlik anlayışıyla başarılı biçimde yönetildiğine dair algıya sahip olmaları, kurumu finansal performans açısından rakiplerinden üstün olarak görmeleri ve kurumun faaliyetlerini ekonomik çıktılarının ötesinde topluma ve doğaya fayda yaratma odağında gerçekleştirdiğine dair bir inanca sahip olmalarıyla mümkündür.

Duygusal çekicilik, kurumun birey üzerinde yarattığı özellikle saygınlık, hayranlık ve güven duygularından oluşan olumlu izlenimini ifade etmektedir. Kurumlar, müşterilerinin istek ve beklentilerini her daim dikkatle takip etmeli ve onlardan yana olduğunu hissettirebilmelidir. Özellikle üst yönetim tarafından benimsenen bu hassasiyet, zaman içerisinde, kurum kimliğinin gerek iç paydaşlar gerekse dış paydaşlar üzerinde güçlenmesini sağlamaktadır. Güçlü bir kurumsal kimlik, kurumun dış paydaş gruplarından olan kurumsal müşterileri üzerinde kuruma dair güven sağlayarak duygusal açıdan çekicilik yaratabilmektedir. Güven, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Kurumsal kimlik, özellikle marka gücü sayesinde müşteriler üzerinde bağlılık yaratmaktadır (Melewar, 2003). Dolayısıyla bu çalışmada, çalışanlarda oluşan kurumsal kimliğin gücüne ilişkin olumlu algıların müşterilerin kurumun duygusal çekiciliğine ilişkin algılarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

**H1 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal müşterilerinin duygusal çekicilik algıları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Kurumların piyasaya kaliteli ve değer taşıyan ürün ve hizmetler sunması, ürün ve hizmet geliştirmede yenilikçi ve yaratıcı bir anlayışa sahip olması, satış sonrasında da ürünlerinin ve hizmetlerinin arkasında durması gibi özellikler müşterilerin kurumun ürün ve hizmetlerine karşı olumlu algılar geliştirmesini sağlamaktadır. Kurumsal

kimlik müşterilerin ürün ve hizmet tercihlerinde oldukça etkili olmaktadır. Güçlü bir kurumsal kimlik işletme çevresi üzerinde işletmenin mal ve hizmetlerine ilişkin üstünlük, kalite ve güven duyguları yaratmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999). Kurumun görsel kimliğini oluşturan tasarım unsurlarının özgün, fonksiyonel, kullanıma uygun, pratik ve estetik olması kurumsal kimliğin gücünü olumlu şekilde etkilemektedir. Ayrıca, bu tasarım unsurlarının kurumu, ürünü ve hizmeti anlatabilmesi, anlamlı bir içeriğe sahip olması, kolay algılanarak topluma hitap edebilmesi, çevre dostu olması ve yenilikçi olması kurumsal kimliğin gücünü arttırmaktadır (Uztuğ vd., 2012). İşletmeler, kurumsal kimlikleri aracılığıyla paydaş ve müşterilerini ürün ve hizmetleri hakkında bilgilendirebilirler ve marka gücü oluşturabilirler. İşletmelerin çevreye karşı sergiledikleri açık tutum ve yarattıkları marka gücü neticesinde tüketiciler söz konusu işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih edebilmektedirler (Melewar, 2003). Bu nedenle bu çalışmada, çalışanlarda oluşan kurumsal kimliğin gücüne ilişkin olumlu algıların müşterilerin kurumun ürün ve hizmetlerine ilişkin algılarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

**H2 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal müşterilerinin ürün ve hizmet algıları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Yüksek karlılığa sahip, gelişim vaat eden kurumlar yatırımcılar tarafından finansal açıdan rakiplerinden üstün görülümekte ve tercih edilmektedirler. Bankaların da içinde bulunduğu kimi işletmeler kamuoyuyla çeşitli finansal tablolarını paylaşmakta ve bu durum sermaye sahiplerine karar vermeleri açısından güvenilir araçlar sunmaktadır. Güçlü bir kurumsal kimlik, işletmenin çevresi üzerindeki saygınlığını artırarak, kurumun rakiplerine göre daha başarılı bir finansal performansa sahip olduğuna dair önemli bir yargı oluşturmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999), kurumun yatırımcılar açısından cazip bir yatırım aracı olarak tercih edilmesini sağlamakta ve işletmenin sermaye piyasalarındaki konumu ve kredibilitesi artmaktadır (Melewar, 2003). Dolayısıyla bu çalışmada, çalışanlarda oluşan kurumsal kimliğin gücüne ilişkin olumlu algıların müşterilerin kurumun finansal performansına ilişkin algılarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

**H3 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal müşterilerinin finansal performans algıları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Vizyon ve liderlik, kurumun ekonomik sistem ve toplum gözündeki yerini belirleyen önemli bileşenlerden biridir. Pazardaki fırsatları fark eden ve bunları iş fikrine çevirebilen dolayısıyla pazarda ilk akla gelen işletmelerden biri olabilen kurumlar müşteriler nezdinde vizyon sahibi ve lider olarak nitelendirilmektedir. Güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmak için kritik unsurlardan biri, yöneticilerin gerek örgüt üyelerini gerekse diğer paydaşları örgütün geçmişi, misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri, faaliyetleri ve başarıları gibi konularda yeterince bilgilendirmesi



gerekliliğidir. Bu sayede kurumuyla daha çok özdeşleşen çalışan (Dutton vd., 1994) güvenlik, bağlılık, kendini geliştirme gibi bir takım kişisel ihtiyaçlarının daha iyi tatmin olduğunu ya da olacağını düşünmekte ve kendini daha anlamlı hissetmektedir (Pratt, 1998). Çalışanlar ve örgüt arasında psikolojik bir bağ oluşturan kurumsal kimlik, karşılıklı ve olumlu beklentiler neticesinde koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999). Güçlü bir kurumsal kimlik, kişiler arası güven ve iş birliğini arttırarak çalışanların çabalarını örgütsel amaçlara ulaşmak adına koordine ve motive etmekte ve bu durum diğer paydaşlara da pozitif olarak yansımaktadır (Brewer ve Kramer, 1986). Nihayetinde, kurumsal müşteriler, örgütsel amaçlarına ulaşma konusunda rakiplerine kıyasla daha başarılı olması muhtemel olan kurumdaki yönetim anlayışı hakkında olumlu yargılar geliştirmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, çalışanlarda oluşan kurumsal kimliğin gücüne ilişkin olumlu algıların müşterilerin kuruma ilişkin vizyon ve liderlik algılarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

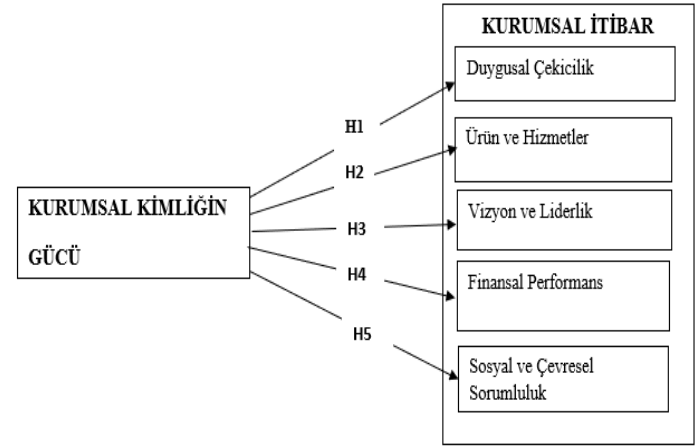
**H4 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal müşterilerinin vizyon ve liderlik alguları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Kurumların karlılık gibi ekonomik sorumlulukları kadar faaliyet gösterdikleri toplumun bir üyesi olarak sosyal ve çevresel sorumlulukları da bulunmaktadır. Sosyal sorumluluk, doğrudan finansal çıktı sunmaksızın kurum ile toplum arasında karşılıklı iletişiminin sağlanması ve geliştirilmesine yönelik kurumsal çabaları ifade etmektedir. Toplumsal yapıda ve çevre şartlarında zaman içerisinde meydana gelen değişiklikler ve artan toplumsal bilinçle beraber sağlık, eğitim, çevre, insan hakları ve etik gibi alanlarda ortaya çıkan yeni toplumsal beklentiler, kurumları, rekabette öne geçebilmek için ekonomik çıktılar sunmayan sosyal ve çevresel politikalar ve programlar geliştirerek toplum ve doğa için fayda yaratmaya ve toplumsal beklentilere uygun davranmaya yönelmektedir (Cornelissen, 2014). Günümüzde toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlı olmak, çözüm üretme sorumluluğu hissetmek ve çözüm önerileri geliştirerek uygulamaya koymak kurumlar için farklılık ve rekabet yaratan önemli bir araç olmaktadır (Turban ve Greening, 1996). Kurumların sosyal ve çevresel sorumluluk çabaları, müşterilerin kurumsal itibar alguları üzerinde etkili olmaktadır (Backhaus vd., 2002). Sosyal ve çevresel faaliyetler müşterilerin kurumsal itibar algılarını olumlu yönde arttırarak diğer kurumsal faaliyetler sonucu ortaya çıkan negatif sonuçların azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Jonker ve Witte, 2006). Öte yandan, güçlü kurumsal kimliğe sahip kurumların gönüllü olarak sosyal ve çevresel sorumluluk davranışları sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu durum, söz konusu kurumların özellikle kurumsal müşterileri üzerinde kurumun değerlendirilmesi ve karar verme süreçlerinde oldukça anlamlı etkilere sahip olmaktadır (Carroll, 1979). Dolayısıyla bu çalışmada çalışanlarda oluşan kurumsal kimliğin gücüne ilişkin olumlu algıların müşterilerin kurumun sosyal ve çevresel

sorumluluğuna ilişkin algılarını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmekte ve aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir:

**H5 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal müşterilerinin sosyal ve çevresel sorumluluk alguları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

Bu hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli şekildeki gibidir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3. Yöntem

#### 3.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu çalışmanın amacı, ilgili yazında teorik olarak vurgulanmış olsa da ampirik olarak henüz ölçümlenmemiş olan kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar boyutları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Kurumsal itibar ile ilgili yapılan birçok çalışmada, kurumsal kimliğin kurumsal itibarın bir öncülü olduğu ifade edilmekle birlikte, bu ilişkiyi somut olarak ölçen bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Araştırmanın evrenini Haziran 2016 itibariyle Türkiye Bankacılık Sistemine kayıtlı olup faaliyet gösteren 34 mevduat bankası, 13 kalkınma ve yatırım bankası ile Türkiye Katılım Bankaları Birliğine kayıtlı olup faaliyet gösteren beş katılım bankası olmak üzere toplam 52 banka oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında tüm evrene eksiksiz olarak ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini aynı zamanda araştırmanın evreni olmakta ve söz konusu çalışma kapsamı ve sonuçları açısından oldukça önemli bir nitelik kazanmaktadır.

#### 3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Fombrun'a (1996) göre önemli bir paydaş kitlesi çalışanlardır. Hem kurumsal kimliğin oluşumunda hem de kurumsal itibar oluşumunda çalışanların önemli katkıları bulunmaktadır. Fombrun, (1996). Hatch ve Shultz (1997; 2002) ve Balmer (2008), kurumsal kimlik oluşumunda iç paydaşlarının önemini vurgulamış ve çalışanların katkılarından bahsetmişlerdir (Balmer, 2008; Hatch ve Shultz, 1997). Öte yandan kurumsal itibarın ölçülmesinde müşteriler çok faydalı bir kaynağı oluşturmaktadır (Davies

vd., 2003). Olumlu ve güçlü bir kurumsal itibar ile işletmelerin ürün ve hizmetlerine olan güven artmakta (Fombrun, 1996); satışlar artmakta (Chun, 2006) ve müşteri sadakati oluşturulabilmektedir (Zhang, 2009). Müşteriler, kurumsal itibarın önemli bir parçası olmakla birlikte ilgili yazın incelendiğinde kurumsal itibarın ölçülmesinde özellikle sağladığı kolaylıktan ötürü öncelikle kurum çalışanlarının tercih edildiği, dolayısıyla kurumsal itibarı müşteri perspektifinden ölçen sınırlı sayıda araştırma olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmada, araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için gerekli olan veri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Çalışmada iki farklı anket formu uygulanmıştır. Kurumsal kimlik ölçeği yöneticiler tarafından yanıtlanırken, kurumsal itibar ölçeği ise kurumsal müşteriler tarafından yanıtlanmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında kurumsal kimliğe ilişkin veri banka çalışanlarından, kurumsal itibara ilişkin veri ise bankaların kurumsal müşterilerinden sağlanmıştır. Araştırma verisi toplanırken tek yanlı kaynak hatasını engellemek için her bankadan tesadüfi olarak seçilen iki yönetici ile her bankanın en az iki kurumsal müşterisinden yüz yüze anket yöntemiyle elde edilen veri değerlendirmeye alınmış ve toplam 209 adet eksiksiz veri analizlere dâhil edilmiştir.

Oluşturulan anket formlarının birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu sorular sırasıyla katılımcının yaşı, cinsiyeti, medeni hali, eğitim durumu, kurumdaki toplam çalışma süresi ve çalıştığı pozisyon ile çalıştığı kurum bilgilerinin belirlemeye yöneliktir. Banka çalışanlarına yönelik oluşturulan anket formunda ilave olarak hangi bankada çalışıldığına yönelik bir soru vardır. Kurumsal müşterilere yönelik oluşturulan anket formunda ise ilave olarak hangi banka ile işlemlerin gerçekleştirildiğine yönelik bir soru bulunmaktadır.

Diğer yandan, banka çalışanlarına yönelik oluşturulan anket formunun ikinci bölümünde kurumsal kimliğin gücünü belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Kurumsal kimliğinin gücünü ölçmek üzere Kreiner ve Ashfort (2004) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan kurumsal kimliğin gücüyle ilgili dört ifade ile Gioia ve Thomas (1996) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan kurumsal kimliğin gücüyle ilgili altı ifade beş ifadeye dönüştürülmek suretiyle toplam dokuz ifade kullanılmıştır. Gioia ve Thomas (1996) tarafından geliştirilen ölçekte yer alan ifadeler soru formundan ifade formuna dönüştürülmüştür ve iki ifadenin anlamca yakınlığı nedeniyle bu iki ifade tek bir ifadeye dönüştürülmüştür. Bankaların kurumsal müşterilerine yönelik oluşturulan anket formunun ikinci bölümünde ise kurumsal itibarı ölçmek üzere Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen ve 20 ifadeden oluşan ilgili yazında en çok tercih edilen İtibar Katsayısı (RQ) ölçeği kullanılmıştır. Kurumsal müşterilerin örgütteki çalışma ortamına ilişkin anlamlı bir bilgiye sahip olamayacakları öngörüsüyle kurumsal itibarın çalışma ortamı boyutu araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmada kurumsal itibar; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal

performans, vizyon ve liderlik, sosyal ve çevresel sorumluluk olmak üzere beş boyut üzerinden ölçülmüştür.

Katılımcıların, anketlerde yer alan kurumsal kimlik ve kurumsal itibar ile ilgili ifadelere katılım düzeylerini “Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” düzeylerinden oluşan beşli Likert ölçeğine uygun olarak belirtmeleri istenmiştir.

### 3.3. Analiz ve Bulgular

#### 3.3.1. Katılımcı Gruplarının Demografik Özellikleri

Banka çalışanlarının oluşturduğu cevaplayıcı grubunun %32’ si kadın, %68’ i erkek; %86’ sı evli, %14’ ü bekâr; %86’ sı dört yıllık üniversite mezunu; %49’ u 26-35 yaş aralığında; %36’ sı 4-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta ve %55’ i ise çalıştığı kurumda orta düzey yönetici pozisyonunda istihdam edilmektedir.

Bankaların kurumsal müşterilerinin oluşturduğu cevaplayıcı grubunun %24’ ü kadın, %76’ sı erkek; %84’ ü evli, %16’ sı bekâr; %35’ i lise mezunu; %41,9’ u 36-45 yaş aralığında; %36’ sı 4-6 yıldır aynı kurumda çalışmakta ve %43’ ü çalıştığı kurumda orta düzey yönetici pozisyonunda istihdam edilmektedir.

#### 3.3.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada yer alan değişkenleri ölçen ifadelerin faktör yapılarını ortaya koymak için, söz konusu ifadelerin ilgili değişkenler üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanmak suretiyle, yakınsak geçerlilik test edilmiştir. Bu çalışmada kurguların geçerlik ve güvenilirlikleri, doğrulayıcı faktör analizi (CFA) kullanılarak değerlendirilmiştir. Kurumsal kimlik ölçeğinde yer alan ifadelerin tamamı 0,56 ile 0,80 arasında faktör yüküne sahip olmak suretiyle ölçüm modeline dâhil edilmiştir. Öte yandan kurumsal itibar ölçeğinde yer alan “Bu banka çalışmak için ideal bir yerdir.” ifadesi birden fazla faktöre dağılım sergilediği için analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan ifadeler ise 0,52 ile 0,99 arasında faktör yüküne sahip olmak suretiyle ölçüm modeline dâhil edilmiştir. Araştırma sorunsalını çözümlenmeden önce, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerliliği ve güvenilirliği ile araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirliğinin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde tüm değişkenler için PLS tabanlı kompozit güvenilirlik (CR) değerlerinin 0,83 ile 0,92 aralığında değişen değerlerle eşik değeri olan 0,70’ in (Fornell ve Larcker, 1981; Hulland, 1999) üzerinde seyrettiği ve tüm değişkenler için AVE değerlerinin 0,59 ile 0,63 aralığında değişen değerlerle eşik değeri olan 0,50’ yi (Fornell ve Larcker, 1981; Hulland, 1999) aştığı görülmektedir. Yapısal eşitlik modeli dahilinde ilgili literatür Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri yerine kompozit güvenilirliğin kullanımını önermektedir (Bagozzi ve Yi,

1988). İlave olarak, değişkenlerin içsel tutarlılıklarını teyit etmek için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerleri de hesaplanmıştır. Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) değerleri yapısal eşitlik modeli kapsamında kompozit güvenilirlik için bir kanıt teşkil etmektedir. Değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerlerinin 0,75 ile 0,87 değerleri arasında bir değer almak suretiyle eşik değeri olan 0.70' in (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978) üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Tüm bu değerler, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 1' de değişkenlere ilişkin AVE, CR ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ )

değerleri yer almaktadır.

### 3.3.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinde öngörülen doğrusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. Söz konusu yol analizleri latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına olanak tanıyan PLS yol modeli analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 2' de analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 1.** Çıkarılmış Ortalama Varyans (AVE), Kompozit Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri

Değişken	AVE	CR	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Kurumsal Kimliğin Gücü	0,592717	0,896228	0,870593
Duygusal Çekicilik	0,591081	0,851516	0,770922
Ürün ve Hizmetler	0,580403	0,842076	0,750172
Finansal Performans	0,618258	0,865146	0,799364
Vizyon ve Liderlik	0,623060	0,868374	0,800933
Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	0,632966	0,826708	0,839413

**Tablo 2.** Kurumsal Kimliğin Gücünün Kurumsal İtibar Boyutları Üzerindeki Etkileri

		İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
HİPOTEZLER	H1	Kurumsal Kimliğin Gücü → Duygusal Çekicilik	0,108936	Desteklenmedi
	H2	Kurumsal Kimliğin Gücü → Ürün ve Hizmetler	0,641431***	Desteklendi
	H3	Kurumsal Kimliğin Gücü → Finansal Performans	0,320977***	Desteklendi
	H4	Kurumsal Kimliğin Gücü → Vizyon ve Liderlik	0,521433***	Desteklendi
	H5	Kurumsal Kimliğin Gücü → Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	0,329313	Desteklenmedi

\* $p < 0,1$  ; \*\* $p < 0,05$  ; \*\*\* $p < 0,01$

Tablo 2' de görüldüğü üzere, kurumsal kimliğin gücü kurumsal itibarın ürün ve hizmetler ( $\beta=0,641431$ ;  $p<0,01$ ), finansal performans ( $\beta=0,320977$ ;  $p<0,01$ ) ile vizyon ve liderlik ( $\beta=0,521433$ ;  $p<0,01$ ) boyutları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Öte yandan, kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibarın duygusal çekicilik ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir. Dolayısıyla araştırma kapsamında geliştirilen **H2**, **H3** ve **H4** hipotezleri desteklenmiş, **H1** ve **H5** hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Araştırma hipotezlerini test ettikten sonra, kurumsal itibarı beş boyuttan oluşan tek bir değişken olarak ele almak ve kurumsal kimliğin gücünün bu tekil kurumsal itibar değişkeni üzerindeki etkisini test etmek amacıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi için geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H6 : Kurumsal kimliğin gücü bankaların kurumsal**

**müşterilerinin kurumsal itibar alguları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir.**

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, kurumsal itibarın tüm boyutları 0,60' in üstünde (0,61-0,86 aralığında değişen değerlerle) bir yüklemeye ile kurumsal itibar değişkeni üzerine yüklenmiştir. Dolayısıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, gerekli eşik değerlerini sağlayarak (Marsh ve Hocevar, 1988), kurumsal kimliğin duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik ile sosyal ve çevresel sorumluluktan oluşmakta olan tek bir değişken olarak da incelenebileceğini ortaya koymaktadır. Yapısal eşitlik modeli (YEM) dâhilinde gerçekleştirilen yol analizi neticesinde kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar ( $\beta=0,49$ ;  $p<0,05$ ) üzerinde pozitif ve güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H6** hipotezi desteklenmiştir.

## 4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Günümüz rekabet yoğun iş dünyası kurumların, gerek rakiplerinin gözünde güçlenmek gerekse iç ve dış müşterilerin nezdinde itibar kazanmak ve dolayısıyla pazarda var olabilmek ve ayakta kalabilmek adına, benzerlerinden farklı, kendilerine has bir yapı yani kurumsal bir kimlik oluşturmalarını, bunu istikrarlı bir şekilde korumalarını ve bunu görünür bir hale getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Küreselleşen dünyada oluşan yeni ekonomik düzende kurumların sermaye değerini, sahip oldukları maddi unsurlardan ziyade maddi olmayan soyut sermaye unsurları oluşturmaktadır. Kurumsal itibar işletmenin çıkar gruplarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılama gücüne ilişkin olarak paydaşlarda oluşan görüş, algı ve tutumlarının bir sentezi olarak ifade edilmektedir (Post ve Griffin, 1997). Kurumsal itibar için yapılan bazı tanımlarda vurgulandığı üzere kurumsal itibar işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak görülmektedir (Green, 1996). Bu noktada işletmeler için kurumsal itibar kuruma finansal sağlamlık kazandıran, maddi olmayan, duygusal, niteliksel, soyut ve stratejik bir kaynak ve sermaye olarak çok büyük bir önem arz etmektedir. Kurumsal itibarın ölçülmesi ve belirlenmesi sürdürülebilir bir yönetim stratejisi yaratmak için hayati önem arz etmektedir (Ljubojevic ve Ljubojevic, 2008).

Bu çalışmada, kurumsal kimliğin gücü ile kurumsal itibar arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir model önerisi sunulmakta ve test edilmektedir. Çalışmada, daha önce ampirik olarak incelenmemiş olan kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibarın farklı boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha önceki çalışmalarda kurumun yönetim stili, iç ve dış paydaşlarla iletişim şekli, kurumun uygulamaları, kurumu tanımlayan görsel ve görsel olmayan unsurlar olarak tanımlanan kurumsal kimlik kavramının ne denli önemli olduğu vurgulanmış (Ashforth ve Mael, 1989; Blauw, 1994) ve kimliğin, kurumun iç ve dış paydaşlarıyla iletişimini kuvvetlendirdiği, çalışanları bir arada tutarak ortak bir ruh yarattığı ve adete bir tutkal görevi üstlendiği ifade edilmiştir (Davies vd., 2003). Ancak kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar ve kurumsal itibarın farklı boyutları üzerindeki etkisi henüz araştırılmamıştır. Araştırmada, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile gerçekleştirilen yol analizleri neticesinde kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibar üzerindeki etkilerine dair istatistiksel kanıtlar sağlanarak ilgili yazına önemli bir katkı sunulmuştur.

Araştırma kapsamında önerilen model doğrultusunda yapılan analizler neticesinde kurumsal kimliğin gücü ile kurumsal itibar değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibarın ürün ve hizmetler boyutu üzerinde pozitif ve kuvvetli bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bize, güçlü bir kurumsal kimliğin müşterilerin ürün ve hizmet tercihlerinde oldukça etkili olduğunu ve işletme çevresi üzerinde işletmenin mal ve hizmetlerine ilişkin üstünlük, kalite ve güven duyguları yarattığını göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda, güçlü bir kurumsal kimliğin işletmenin finansal

performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç bize, daha önceki çalışmalarda güçlü bir kurumsal kimliğin işletmenin çevresi üzerindeki saygınlığını arttırarak kurumun rakiplerine göre daha başarılı bir finansal performansla sahip olduğuna dair önemli bir yargı oluşturduğuna (Wiesenfeld vd., 1999) ve kurumun yatırımcılar açısından cazip bir yatırım aracı olarak tercih edilmesini sağlayarak işletmenin sermaye piyasalarındaki konumu ve kredibilitesi arttıracağına ilişkin görüşlere (Melewar, 2003) bir kanıt sunmakta ve çalışanlar tarafından kurum kimliği ne denli güçlü algılanırsa, kurumun müşterileri üzerindeki kurumsal itibar ve özellikle finansal performans algısının da o denli pozitif yönde arttığını göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen önemli sonuçlardan biri de, kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibarın vizyon ve liderlik boyutu üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğudur. Kurumsal kimlik yazınında, işletmelerin güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmaları için örgütün geçmişi, misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri, faaliyetleri ve başarıları gibi konularda çalışanlarını bilgilendirmeleri ve yönetsel süreçlere dahil etmeleri gerektiği ifade edilmekte (Dutton vd., 1994), yöneticilerin kurumsal kimlik inşa etmek için giriştiği çabaların çalışanların bağlılığını ve güvenini kazanmalarını sağladığı vurgulanmaktadır (Pratt, 1998). Araştırma sonuçları yöneticilerin liderlik davranışları sergilemeleri ve kurumun vizyonu doğrultusunda çalışanları kurumsal süreçlere dahil etmelerinin, çalışanların kurumun bir vizyonu olduğu ve kurumda liderlik davranışlarının sergilendiğini hissetmelerini sağladığı ve bu durumun çalışan davranışlarına olan pozitif yansımaları neticesinde, özellikle iç ve dış müşterilerin daha yoğun ve birebir etkileşimde olduğu bankacılık sektörü gibi sektörlerde, kurumun dış paydaşlarından olan müşteriler üzerinde kurumun itibarına ilişkin olumlu bir algı yarattığını göstermektedir. Öte yandan araştırma sonuçları, kurumsal kimliğin gücünün kurumsal itibarın duygusal çekicilik ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu durum, kurumsal müşterilerin banka tercihlerinde duygusal bir çekiciliğe gerek duymaksızın diğer bileşenler üzerinden sağlanan güçlü kurumsal itibar algısıyla hareket ettiklerine işaret etmektedir. Benzer şekilde, kurumsal müşterilerin güçlü kurumsal kimliğe sahip bankaları tercih etmelerinin, güçlü kurumsal kimliğe sahip bankaların, aynı zamanda, sosyal ve çevresel sorumluluklarının bilincinde olduğu varsayımıyla hareket etmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Kurumsal itibar boyutlarının birbirleri üzerindeki etkileri neticesinde kurumsal kimliğin gücünden dolayı olarak etkilenebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçları, rekabet yoğun bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmelerin güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmalarının kurumsal itibarlarını arttırdığını göstermek açısından oldukça önemlidir. Araştırmada kurumsal kimliğin gücü değişkenine ilişkin verinin banka çalışanlarından, kurumsal itibar değişkenine ilişkin verinin ise bankaların kurumsal müşterilerinden elde edildiği

düşünüldüğünde, bu sonucun daha da anlamlı hale geldiği aşikardır. Çalışanlar nezdinde kurumsal kimliğin artan gücünün müşteri nezdinde kurumsal itibar algısını pozitif yönde arttırdığı araştırma sonuçlarında açıkça ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar, bir kurumun kurumsal kimlik oluşturma ile ilgili faaliyetlerinin çalışanlarca güçlü bir şekilde algılandığını, çalışanların kurumlarıyla daha fazla bütünleşmelerini sağladığını ve bu durumun çalışan davranışlarındaki olumlu yansımaları neticesinde kurumun dış müşterilerinin algılarını da biçimlendirerek kurumsal itibarın oluşmasını, artmasını ve yaygınlık kazanmasını sağladığını göstermektedir. Nitekim kurumsal itibar yazını, kurumsal kimliğin gücünün kurum için önemli bir paydaş topluluğunu temsil eden kurumsal müşterilere yansarak kuruma ilişkin itibar algılarını etkilediğini ve güçlü bir kurumsal kimliğin işletme çevresi üzerinde üstünlük, kalite ve güven duyguları oluşturduğunu ifade etmekte, böylesi bir durumun, kurumun amaçlarına rakiplerine göre daha az gider ve çabayla ulaşmasına katkıda bulunduğunu savunmaktadır (Wiesenfeld vd., 1999).

Bu araştırma sadece bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş olup, söz konusu çalışma için en önemli kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. İleriki araştırmalarda farklı kültür ve sektörlerde, çeşitli paydaş gruplarının dâhil edileceği çalışmalarla araştırma sonuçlarının desteklenmesi, ilgili literatür açısından önem arz etmektedir. Araştırmanın ileride yapılacak araştırmalara ve ilgili literatüre kaynak oluşturma ve model geliştirme açısından önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Banka yöneticilerinin kurumsal kimliğin ve kurumsal itibarın önemini kavramaları ve rekabette öne geçebilmek için bu iki önemli soyut sermaye kaynağına gereken yatırımı ve zamanı ayırmaları önem arz etmektedir. Araştırmanın, aynı zamanda, rekabet yoğun bir ortamda ayakta kalmaya çalışan işletmelerin daha güçlü kurumsal kimlikler oluşturmaları ve kurumsal itibarlarını daha etkin ve verimli yönetebilmeleri için faydalı ve yol gösterici olacağı umulmaktadır.

## Kaynakça

- Abraham, S. E., Friedman, B. A., Raihan, H. K., & Skolnik, R. J. (2008). Is publication of the Reputation Quotient (RQ) sufficient to move stock prices? *Corporate Reputation Review*, 11(4), 308–319.
- Ackerman, P. L. (1988). Determinants of individual differences during skill acquisition: Cognitive abilities and information processing. *Journal of Experimental Psychology: General*, 117(3), 288–318.
- Adeosun, L. P. K., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate reputation as a strategic asset. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 220–225.
- Aka, A. (2010). Kimliğe teorik yaklaşımlar. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 34(1), 17–24.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw. (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263–295). Greenwich: JAI Press.
- Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 5–24.
- Antonoff, R. (1985), CI-Report 85: Identität und image excellenter, *Unternehmen, Verbände, Städte: Analyse-Projekte*, Trench, Frankfurt.
- Argenti, P. A., & Druckemiller, B. T. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368–374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Babić-Hodović, V., Arslanagić, M., & Mehić, E. (2013). Importance of internal marketing for service companies corporate reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Administration Research*, 2(1), 996–1012.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292–318.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74–94.
- Bakan, J. (2004). *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*. New York: Free Press.
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image". *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 879–906.
- Barker, J. R., & Tompkins, P. K. (1994). Identification in the self-managing organization: Characteristics of target and tenure. *Human Communication Research*, 21(2), 223–240.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape". *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26–38.
- Baur, D., & Schmitz, H. P. (2011). Corporations and NGOs: When accountability leads to co-optation". *Journal of Business Ethics*, 106(1), 9–21.
- Blajer-Golebiewska, A. (2014). Corporate reputation and economic performance: The evidence from Poland. *Economics and Sociology*, 7(3), 194–207.
- Blauw, E. (1994). *Het Corporate Image*. Amsterdam: Viergang.
- Boshoff, C. (2009). A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm's customer-based

- corporate reputation. *South African Journal of Business Management*, 40(2), 35-44.
- Brady, A. (2005). Measurement the seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 16-18.
- Brewer, M. B., & Kramer, R. M. (1986). Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size, and decision framing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 543-549.
- Brotzen, D. (1999). *The Role of Reputation in Crisis Management*. London: Director Publication.
- Carmen, J. M. & Langeard, E. (1980). Growth strategies of service firms. *Strategic Management Journal*, 1, 7-22.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Caruana, A., B., Ramaseshan, R. & Krentler, K. A. (2014). Corporate reputation, customer satisfaction, & customer loyalty: What is the relationship?. (In) H. E. Spotts (Ed.), *Assessing the different roles of marketing theory and practice in the jaws of economic uncertainty*. Developments in marketing science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (p. 301). Cham: Springle.
- Cheney, G., & Tompkins, P. K. (1987). Coming to terms with organizational identification and commitment. *Central States Speech Journal*, 38(1), 1-15.
- Cherchiello, P. (2011). Statistical models to measure corporate reputation. *Journal of Applied Quantitative Methods*, 6(4), 58-71.
- Chun, R. (2006). Innovation and reputation: An ethical character perspective. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 63-73.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Cornelissen, J. P. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. New York: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209.
- Davies, G. & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. (In) J. Klewes & R. Wreschniok (Eds.), *Reputation capital* (pp. 311-323). Verlag Berlin Heidelberg: Springer,
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. London: Routledge.
- Davis, K., & Bromstrom R. L. (1975). Implementing the social audit in an organization. *Business & Society*, 16(1), 13-18.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., Buyukcan-Tetik, A., & Beukeboom, C. J. (2015). Online conversation and corporate reputation: A two-wave longitudinal study on the effects of exposure to the social media activities of a highly interactive company. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 20(6), 632-648.
- Dowling, G. (2006). Reputation risk: It is the board's ultimate responsibility. *Journal of Business Strategy*, 27(2), 59-68.
- Dowling, G. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing The Corporate Brand*. London: Kogan Page.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-264.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: encountering and countering the business week rankings. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do strategic groups differ in reputation? *Strategic Management Journal*, 21(12), 1195-1214.
- Fidan, Y., Çöl, G., & Yurtsever, S. (2014). Kurumsal itibarın ölçülmesi: Karabük Üniversitesi' nin kurumsal itibarının öğrenciler tarafından değerlendirilmesine yönelik bir uygulama". *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 2(1), 84-104.
- Fombrun, C. J. (2001). Corporate reputation as economic assets. (In.) M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The blackwell handbook of strategic management* (pp. 289-312). Malden: Blackwell Publishers.
- Fombrun, C. J., & Foss, C. (2001). The Reputation Quotient Part: 1: Developing A Reputation Quotient. *The Gauge*, 14(3), 1-4.
- Fombrun, C. J. & Rindova, V. P. (2001). Fanning the flame: Corporate reputations as social constructions of performance. (In) Joseph Porac & Marc Ventresca (Eds.), *Constructing markets and industries*. New York: Oxford University Press.



- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation". *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk". *Business and Society Review*, 105(1), 85 - 106.
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fryxell, G. E., & Wang, J. (1994). The fortune corporate 'reputation' index: Reputation for what?". *Journal of Management*, 20(1), 1-14.
- Garvin, D. A. (1984a). What does product quality really mean? *Sloan Management Review*, 25, 25-41.
- Garvin, D. A., (1984b). Product quality: An important strategic weapon, *Business Horizons*, 27, issue 3, p. 40-43
- Garvin, D. A. (1983). Quality on the line. *Harvard Business Review*, 61(5), 64-75.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A., & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.
- Geppert, J. & Lawrence, J. E. (2008). Predicting firm reputation through content analysis of shareholders' letter. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 285–307.
- Gibson J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, Jr. J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. Porto Alegre: Artmet.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24–30.
- Green, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. Abdullah Ersoy (Çev.). İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Gümüş, M., & Öksüz, B. (2009). Çalışanların kurumsal itibar sürecine katılımlarında içsel iletişimin rolü. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(16), 2637-2660.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hammond, S. A., & Slocum Jr., J. W. (1996). The impact of prior firm financial performance on subsequent corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 15(2), 159-165.
- Hannebohn, O., & Blöcker, S. (1983). corporate communication in the praxis. *Weberforum*.
- Hatch, M. J., & Shultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hatch, M. J., & Shultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Henrion, F. (1980). Corporate communication in the praxis. *Weberforum*, 5(80), 17-19.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1995). To be or not to be... credible that is: A model of reputation and credibility among competing firms. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(6), 24–33.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1993). The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10(3), 18-24.
- Hogg, M. A. (2001). Social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology*, 5(3), 184–200.
- Hogg, M. A., & Williams, K. D. (2000). From I to we: Social identity and the collective self. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 81–97.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Iwu-Egwuonwu, R. C. (2011). Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 197-206.
- İnce, A. R., & Tosun, N (2015). İç müşteri odaklı kurumsal itibar bileşenlerinin belirlenmesi ve işgören performansına etkisinin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 37-52.
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity*. New York: Routledge.

- Jonker, J. & Witte, M. D. (2006). Conclusion: The real challenges of organizing and implementing CSR. In J. Jonker & M. D. Witte (Eds), *the challenge of organizing and implementing corporate social responsibility* (pp. 237–247). United Kingdom: Palgrave Macmillan.
- Karadal, H., & Diri, N. Ç. (2013). “Kurumsal itibarın performans etkisi: Konya’ daki özel öğretim kurumlarında bir araştırma”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 102-118.
- Karaköse, T. (2007). *Kurumların DNA’ sı İtibar ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: Halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Khan, A. (2005). Matching People with Organizational Culture. (Erişim: 24.04.2016), [http://www.themanager.org/HR/Matching\\_People\\_with\\_Organizational\\_Culture.pdf/](http://www.themanager.org/HR/Matching_People_with_Organizational_Culture.pdf/)
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Kotha, S., Rajgopal, S. & Rindova, V. (2001). Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms. *European Management Journal*, 19(6), 571–586.
- Kotler, P. & Nancy, L. R. (2005). *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: Wiley
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1-27.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Management*, 7(4), 356-364.
- Ljubojevic, C., & Ljubojevic, G. (2008). Building corporate reputation through corporate governance. *Management*, 3(3): 221–233.
- Likk, T. J. (2008). *Place and Identity: Meanings of Place Among Somali Immigrants in a Finnish Neighborhood*. Master Thesis. Helsinki: University of Helsinki.
- Lux, P. G. C. (1986). Zur durchführung von corporate identity programme. In K. Birkigt & M. Stadler (Eds.), *Corporate identity*. Verlag: Modeme Industrie.
- Mackey, A., Mackey, T. B., & Barney, J. B. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review*, 32(3), 817–835.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2001). *People And Profits? The Search for A Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah-NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Margulies, W. P. (1977). Make the most of your corporate identity. *Harvard Business Review*, 55(4), 66-72.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1988). A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 107–117.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). "Do Consumers Expect Companies to Be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior". *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Murray, K. B., & Vogel, C. M. (1997). Using a hierarchy-of-effects approach to gauge the effectiveness of corporate social responsibility to generate goodwill toward the firm: Financial versus nonfinancial impacts. *Journal of Business Research*, 38(2), 141-159.
- Nakra, P. (2000). Corporate reputation management: “CRM” with a strategic twist? *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35-42.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Olins, W. (1979). Corporate identity: The myth and the reality. *Journal of The Royal Society of Arts*, 127(5272), 208-223.
- Özdemir, H. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57-72.
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country reputation-from measurement to management: The case of liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309-326.
- Petrack, J. A., Scheier, R. F., Brodzinsk, J. D., & Quinn, J. F. (1999). Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 58-69.
- Portugal J., & Halloran K. (1986). Avoiding a corporate identity crisis, *Management Review*, 75(4), 43-45.
- Post, J. E., & Griffin, J. J. (1997). Part VII: Managing reputation: Pursuing everyday excellence: Corporate reputation and External Affairs Management. *Corporate Reputation Review*, 1(2), 165–171.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Building theory through conversations*

- (Foundations for organizational science) (pp. 171-207). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Radomir, L., Plăiaş, I., & Nistor, V. C. (2014). Corporate reputation, image and identity: Conceptual approaches. (İçinde): *International Conference on Marketing "Marketing – From Information to Decision"*. (219-229 ss).
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Shahsavari, A., & Faryabi, M. (2013). The effect of customer-based corporate reputation on customers' citizenship behaviors in banking industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(20), 3746-3755.
- Shapiro, C. (1983). Premiums for high-quality products as returns to reputations. *The Quarterly Journal of Economics*, 98(4), 659-679.
- Schultz, W. (2006). Behavioral theories and the neurophysiology of reward. *Annual Review of Psychology*, 57, 87-115.
- Sözen, E. (1991). Sosyal Kimlik Kavramı' nın sosyolojik ve sosyal psikolojik bir incelemesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 23(1), 93-108.
- Srivastava, R. K., McInish, T. H., Wood, R. A., & Capraro, A. J. (1997). Part IV: How do reputations affect corporate performance? The value of corporate reputation: Evidence from the equity markets. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 61-68.
- Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65(4), 401-415.
- Stigler, G. J. (1962). Information in the labor market. *Journal of Political Economy*, 70(5), 94-105.
- Şahin, E. (2014). *Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Kimlik, Örgütsel İmaj, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Adalet (Bursa Örneği)*. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Tang, W-W. (2007). Impact of corporate image and corporate reputation on customer loyalty: A review. *Management Science and Engineering*, 1(2), 57-62.
- Terblanche, N. S. (2014). Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context. *International Journal of Market Research*, 56(5), 655-671.
- Trotta, A., & Cavallaro, G. (2012). Measuring corporate reputation: A framework for Italian banks. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 4(1), 21-30.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.
- Turban, D., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication*. Abingdon: Routledge.
- Walsh, G., & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143.
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., & Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organizational Science*, 10(6), 777-790.
- Yang, S-U., & Grunig, J. (2005). Decomposing organisational reputation: The effects of organisation-public relationship outcomes on cognitive representations of organisations and evaluations of organisational performance. *Journal of Communication Management*, 9(4), 305-325.
- Yoon, E., Guffey, H. J., & Kijewski, V. (1993). The effects of information and company reputation on intention to buy a business service. *Journal of Business Research*, 27(3), 215-228.
- Zhang, Y. (2009). A Study of corporate reputation' s influence on customer loyalty based on PLS-SEM model, *International Business Research*, 2(3), 28-35.

## Extended Summary

### Purpose

Although the concept of identity is an interdisciplinary concept, studies on identity are relatively few in business literature. In particular, empirical studies on measurement of corporate identity and its effects are quite inadequate in the Turkish business and management literature. The aim of this study is to empirically determine the effects of corporate identity strength on dimensions of corporate reputation (such as emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, work environment and social and environmental responsibility) which has not been empirically measured yet, although it has been emphasized theoretically in the related literature.

### Literature Review

In today's business life where constant and severe competition hold on, the survival of businesses; it depends on to create a distinctive, unique and consistent structure that is different from their counterparts and to make this structure constantly visible. At this point, the concepts of "corporate identity" and "corporate reputation" become critical for businesses. Corporate identity is a multidimensional concept which is composed of many elements such as philosophy, structure, design, culture, behavior, strategies, communication style of businesses (Antonoff, 1985; Cheney ve Thompkins, 1987). Building the corporate identity, which occurred as a the result of collective efforts of the employees and managers, requires a collective consciousness and an interactive process. Businesses have to create a different, distinctive and unique corporate identity in order to compete and to keep alive in the dynamic markets in which they exist. At the same time, the efforts to create a corporate identity are important to create a positive corporate reputation perception of stakeholders. The corporate identity, which expresses a very comprehensive structure and requires conscious series of actions and processes to be created, provides a special, strong and different appearance to businesses and gives businesses a reputation in the eyes of all stakeholders. Corporate reputation is a concept that is formed in the minds of all the stakeholders of the business as a result of various experiences and directs their decisions about the business (Kotha vd., 2001; Trotta ve Cavallaro, 2012). Corporate reputation has an economic return that brings financial stability to the business, and is actually an intangible, emotional, qualitative abstract and strategic capital (Radomir vd., 2014). Corporate reputation is seen as one of the key attributes in maximizing the tangible and intangible value of businesses as a result of a competitive process (Fombrun & Shanley, 1990). Corporate reputation, as one of the most important indicators of the relative standing of the business in the market (Fombrun and Rindova, 2001), covers all the tangible and intangible characteristics of the business (Weigelt and Camerer, 1988). It provides a prediction for the stakeholders about what the business will do in the future as a result of its past activities and results (Fombrun, 2001; Fombrun and Rindova, 2001; Roberts and Dowling, 2002) and provides a collective evaluation of the performance of the business

(Fombrun and Van Riel, 1997; Dowling, 1994).

### Design/methodology/approach

The research was carried out in the banking sector. In this study, the effects of bank employees' perceptions of the strength of their banks' corporate identity on the perceptions of banks' corporate reputation in the eyes of corporate customers were tried to be determined through the dimensions of corporate reputation. Data on the strength of corporate identity were obtained from bank employees of banks and data on corporate reputation were obtained from corporate customers of banks, making a significant difference from the studies in the related literature. The interaction of corporate identity and corporate reputation can be observed more clearly in sectors where the internal and external stakeholder groups of the business interact more intensely, especially in the banking sector. In this study, the effects of corporate identity strength on the dimensions of corporate reputation according to the Reputation Quotient (RQ) scale which is developed by Fombrun, Gardberg ve Sever (2000), is examined empirically. According to the "Reputation Quotient" model, which is one of the most preferred reputation measurement tools in the related literature, it is possible to examine corporate reputation within the framework of six basic components. These; emotional appeal, products and services, financial performance, vision and leadership, work environment, and social and environmental responsibility. On the other hand, valid and reliable scales used in various studies in the literature were used to measure corporate identity. The research was carried out on 52 banks including 34 commercial banks and 13 development and investment banks that are registered and operating in Turkey Banking System and five participation banks that are registered and operating in Turkey Participation Banks Association System. 209 complete data which were obtained from managers working in senior, middle and lower level management positions of banks and from corporate customers of these banks were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). Research analyzes were performed using SPSS and SmartPLS statistical programs.

### Findings

Research results show that corporate identity strength has a strong positive effect on the product and services, vision and leadership and financial performance dimensions of corporate reputation respectively. In this study, the sample of the research is also the universe of the research. Therefore, the study gains a very important quality in terms of its scope and results. It is thought that the research will make an important contribution to future research and related literature in terms of resource and model development. It is also hoped that the research will also be useful and guiding for businesses that are trying to survive in a competitive environment to create stronger corporate identities and manage their corporate reputation more effectively and efficiently.