

Kurumsal itibar oluşturmada CEO'nun rolünün Türkiye'de ve Dünyada tartişılması

Gonca YILDIRIM*

Özet

Bu alışma, kurumlar için diğer birçok ögeden daha önemli olan *kurumsal itibarın* oluşturulması, korunması ve ölçümlenmesi konularını incelemeyi amaçlamıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz ekonomik ve ticari hayatında kurumlar, kurum ve marka değerlerini sadece somut varlıklarıyla koruyamamaktadırlar. Bu somut ve soyut kurum değerlerinin yönetilmesinin, piyasalarda yüksek değerlere sahip olmasının arkasında duran en önemli faktörlerin başında o kurumun yöneticileri, özellikle de CEO'ları (Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı) gelmektedir. CEO'lar, kurumların dışarıya açılan yüzleridir. Dolayısıyla CEO'ların kararları, fikirleri o kurumu temsil etmektedir. Bu çalışmada kurumsal itibar kavramının tartişılmasının yanı sıra CEO'ların bu konudaki rolleri eşitli araştırma sonuçlarına dayanarak dünya ve Türkiye erevesinde incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: *kurumsal itibar, CEO, kurumsal iletişim*

Roles of CEOs in building corporate reputation in Turkey and the world

Abstract

This study aims to analyze to the form, conservation and evaluation of the corporate reputation of an organisation. Today's world is in such a hard competition so that most of the companies could not protect neither their brand nor corporate values with just tangible assets. Whole managing board and CEOs takes the most important roles by managing all these tangible and intangible assets. Especially CEOs are the main representative of the companies. Thereby the decisions and the ideas of the CEOs represent that company. This study is intended to discuss the notion of corporate reputation and the roles of the CEOs in building the corporate reputation in Turkey and in the world.

Key words: *corporate reputation, CEO, corporate communication.*

* Öğr. Gör. Gonca YILDIRIM, İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO Halkla İlişkiler ve Tanıtım Programı, goncayildirim@aydin.edu.tr

Giriş

G n m zde kurumlar ürün, fiyat, kalite, ambalaj gibi kriterleri içeren gözle görünen varlıklarıyla değil, aynı zamanda soyut, (manevi ve duygusal)  zellikleriyle de değerlendirilmektedir. Markaların ve kurumların kişileştirildiği, insanlaştırıldığı bu dönemde, soyut faktörler kurumun gerek kurum içi gerekse kurum dışı değerlendirilmesinde büyük yer tutmaktadır.

Gelişen teknoloji ile bilgi kaynaklarının sayısı ve çeşidinin çoğalması, hedef kitlelerin seçiciliğinin artması, değişen sosyo-ekonomik ve kültürel yapılar, kurumları geleneksel duvarların dışına taşımaktadır. Artık kurumların büyüklük ve değerleri, ellerindeki maddi ve fiziki olanakların b y kl ği ile ölçülememektedir. Kurumlara ait somut değerlerden öte, artık soyut kavramlar günümüzün yükselen değerleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kriz dönemlerinde yaşananlar, değişen konj kt rel yapılar; kurumların itibarlarının daha sağlam, kurumsal kültür ve kimliklerinin daha köklü, güvenilir olmasını gerekli kılmaktadır.

Kurumsal itibarın bir rekabet unsuru olabilmesi, yönetişimin hangi temel ilkeleriyle iş süreçlerine entegre edildiğine bağlıdır. Kurumun g cl  varlığı ve rekabeti finansal ya da fiziksel değişkenlerin yanı sıra etik anlayışı, kültürü, vizyonu, davranışları yani kurum kimliği ile de ilintilidir.

En beğenilen, itibar algısı yüksek olarak ilk sıralarda yer alan kurumların genel yapıları ve değer verdikleri ortak özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür: Global yaklaşım, insana yatırım, kurumsal yönetim, etik anlayışı, sosyal sorumluluk, yenilikçilik, finansal g , müşteri odaklılık, iyi bir yönetim takımı ve vizyonu ve fikirleri ile g cl  CEO'lar. Son yıllarda özellikle uluslararası boyutlarda yapılan araştırmalar da CEO'ların kurumsal itibar konusunda artık çok daha fazla etkin rol oynadıklarını göstermektedir.

Kurumsal itibar

Bir kuruma yönelik algı ve düşüncelerin toplamı olan kurumsal itibar, o kurumun en değerli sermayesidir. Reputation Institute Müdürü ve aynı zamanda New York Üniversitesi Stern School of Business Yönetim Danışmanlık Programı Yöneticisi Charles J. Fombrun kurumsal itibarı şöyle tanımlamaktadır (Fombrun ve Riel, 1997): "Kurumsal itibar; kurumların geçmişteki hareketleri, davranışları ve farklı paydaşlar üzerinde değer yaratan etkiler bırakmaları ve bunların kollektif sonuçlarıdır." Bu hem iç hem de dış paydaşların göreceli durumlarını ölçmekte; hem rekabete dayalı olmakta hem de kurumsal çevreleri içermektedir.

Yoğun rekabet ortamında, sosyal paydaşların özellikle duygusal beklentilerine cevap verme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Bu da beraberinde 'kurumsal itibar' diye tanımlanan elle tutulamayan, soyut ancak araştırmalarda çeşitli  l mlenme yöntemleri ile belirlenebilen kavramı getirmiştir. Bugün, şirketlere rekabetçi avantaj sağlayan en önemli stratejik faktör olarak görülen itibar, çok zor elde edilen ancak çok çabuk yitirilebilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Dörtok, 2004).

Genel olarak itibar, hem örgüt çalışanlarının hem de dış paydaşlar olarak ifade edilen müşterilerin algılamalarını içermektedir diyen Karaköse'ye (2006) göre itibar; bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlıktır. Diğer bir deyişle itibar, kamuoyunun örgütle ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleridir. Başkalarında olmayan,  zg n bir itibar oluşturmak örgütler açısından önemli görülmektedir. İtibar herhangi bir şeyi

tasarlamak, üretmek ve meydana getirmekle ilgili bir kavram değildir. İtibar gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (Wescott, 2005. aktaran Karaköse, 2006).

Kurumsal itibarın bir şirketin en önemli sermayesi olduğunu ve itibarın yönetilmesinin şirketlerin en önemli işlerinin başında geldiğini belirten Gürgen'e (2008) göre itibar; sürdürülebilir rekabet gücünün ve kârlılığın temel göstergeleri arasındadır ve iş sonuçlarını doğrudan etkilemektedir. Günümüzde, ürün ve hizmetler daha çok birbirine benzemektedir. Kurumlara rekabet gücü kazandıracak farklılığı ise kurum itibarı sağlamaktadır. Kurumsal itibar, bir kuruma yönelik algılamaların toplamından oluşur.

Kurumsal İtibarın Unsurları

Gürgen (2008) kurumsal itibarı sağlayan temel unsurları şöyle sıralamaktadır:

- Kurumun değerleri, kimliği ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları
- Yaptıklarına inanan ve işini sahiplenen CEO.

Kurumun değerleri, kimliği ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesi: Güçlü ve dinamik kurumsal değerler ve üzerine inşa edilmiş kurumsal kimlik yapısı olumlu itibara giden yolu açar. Ancak öncelikli olarak bu yapının kurulup, sahiplenilmesi ve kolanması kurum çalışanlarına aittir. Dörtok'un (2004) belirttiği gibi "Çalışanlar, bir kurumun rekabette güçlü olmasını sağladıkları gibi aynı zamanda iyi bir iç iletişim çalışması yapmayan kurumların pazarda kan kaybetmesine neden olabilirler. Çalışanların kurumsal itibarda önemli bir sosyal paydaş olduğu ve kurumun iş sonuçlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediklerini kurumsal itibar modelleri ve araştırmaları göstermektedir. Aynı zamanda çalışanlar da kurumun itibarının yüksek olmasından etkilenmektedirler".

İtibarı yüksek kurumlar çalışanlarında güven oluşturur. Çalışanlarının fikir ve düşüncelerine önem verir. Yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eder, motivasyonlarını yüksek tutmaya gayret gösterir, kriz dönemlerinde korunmalı olarak hissetmelerini sağlar. Böylece kurumu terk etmeyen çalışanlar, kurumlarıyla çalışmaktan gurur duydukları gibi zorlukları birlikte göğüsleyerek itibarın korunması için çalışırlar. Edden (2001) özellikle riskli dönemlerde ve kriz ortamlarında liderlerin en büyük yardımcısının, kendilerine sıkı sıkıya bağlı, birlikte hareket etme becerisi gelişmiş bir ekip olduğunu belirtir. Başarılı liderler yanlarını ve çevrelerini amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak becerilere sahip insanlarla doldururlar.

Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları: Sosyal sorumluluk, toplumun genel iyiliğini elde edecek, gönüllü ticari uygulamaların ve kuruluş kaynaklarının desteğini ortaya koyacak kurumsal faaliyetler olarak ele alınabilir (Pira, 2005). İsteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür (Kotler ve Lee 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkileri, işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk projelerini desteklemeleri yönünde motive ederken, sosyal sorumluluk projeleri sivil toplum kuruluşlarına gereksinim duydukları kaynakları sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2007). Gürgen'e (2008) göre, kurumsal sosyal sorumluluk günümüzde toplumsal bir beklentiyi yansıtmaktadır. Tüketiciler şirketlerin daha iyi birer kurumsal vatandaş olmalarını ve buldukları toplumun sosyal refahına katkıda bulunmalarını bekliyor. Bu iş artık bir

hayır işi değil günümüz koşullarında artık bir “zorunluluk”tur. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları; adil, sürdürülebilir, daha yaşanabilir bir çevre ve insani gelişmeye katkı sağlayan projeler olmak durumundadır.

Kotler ve Lee (2005), sosyal sorumluluk projelerinin kurumlara kattığı yararları şöyle sıralamaktadır: Satış oranlarını ve pazar paylarını artırır, güçlü bir marka yerleşimi getirir, kurumsal imaj ve itibarı güçlendirir, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırır, işletim giderlerini azaltır, yatırımcıların ve finansal analizcilerin ilgisini artırır. Idowu ve Filho (2009) sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumsal açıdan yararlarına şunları da eklemektedirler: İşletmenin hisselerinin değerinde artış sağlar, stratejik ittifaklar kurulmasında önemlidir, medya ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlar, vergi konusunda avantaj – daha az vergi ödenmesi, vergiden düşülmesi gibi – sağlamaktadır.

Yaptıklarına inanan ve işini sahiplenen CEO: Kurumlar yöneticileri veya yönetim politikalarıyla anılırlar. Gürgen'e (2008) göre, CEO'lar kuruluşların göz önündeki liderleridir. CEO'lar kararları ve tavırlarıyla kurum kültürünü, vizyonunu belirler ve kuruluşun değerlerini yansıtır. En başta yatırımcılar olmak üzere hissedarları etkileme gücüne sahiptirler. Kurumda tüm çalışanlar için model oluşturdukları gibi hedef kitleleri de fikirleri, atılımları ve yönetim anlayışlarıyla etkilerler.

Kurumsal itibar yönetimi, şirket sahibinin veya şirketin en üst düzey yöneticisinin, kurumsal sistemlere “itibarla” ilgili bir gündemin yerleştirilmesi yönünde vereceği bir kararla başlar (Kadıbeşegil, 2006). Hill&Knowlton'ın yürüttüğü “Reputation Watch” araştırmasının 2005 yılı sonuçlarına göre dünyada önde gelen finans uzmanlarının %86'sı bir kuruma yatırım yapmadan önce ilk değerlendirme kriteri olarak finansal verilere bakmaktadırlar. Yatırım kararı için bir sonraki önemli kriter olarak da yine %86 oranında lider ve yönetim birimlerinin kalitesi alınmaktadır.

Hill&Knowlton'ın yöneticilerinden Udo Becker'in (2005) belirttiği üzere, araştırmada aynı zamanda; kurumsal değer artırılması, hisse değerlerinin olumlu olarak etkilenmesi yolunda, kurumsal itibarın yönetimi kapsamında CEO'ların ortaya koyduğu liderlik ve çizdikleri iletişim stratejilerinin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Kurumsal itibarın, evrensel insanlık değerleriyle de doğrudan bir ilişki içerisinde olduğunu ifade eden Gürgen'e (2006) göre adalet, yasalar önünde eşitlik, kişi özgürlüğü ve güvenliği gibi olmazsa olmaz insanlık değerleriyle örtüşmeyen hiçbir karar ve uygulama itibar yaratamaz. Kurumsal itibar herşeyden önce şirketlerin, toplum değerleriyle çelişmeyen vizyon, misyon, değerler ve kültürden oluşan kurumsal temelleri üzerine, iş hedefleriyle ilişkilendirilerek yönetilmesi gerekir. Bu noktada, “iyi kurumsal yönetim ilkeleri, “kurumsal sosyal sorumluluk” ve “koşulsuz iç ve dış müşteri mutluluğu” gibi kavramlar büyük önem kazanmaktadır. CEO ise hem itibarı yaratan unsurların başında gelmekte hem de tüm bu itibar bileşenlerinin yönetiminden sorumlu bir kişi olarak büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal itibarın yönetimi ve korunması

Kurumlar; ekonomilerini, ticaretlerini, çalışanlarını yönettikleri gibi itibarlarını da yönetmek zorundadırlar. İtibar yönetimi, kurumun en önemli değeri olan kurumsal itibarın korunması ve yükseltilmesiyle ilgili stratejik çalışmaların koordinasyonudur.

İtibar yönetiminin kapsama alanının ne kadar geniş olduğuna iş dünyası ve hükümetler değil toplum karar verir. Çünkü, kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş

eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin veya kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleriyle ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir (Kadıbeşegil, 2006). Bu bağlamda kurumların sosyal paydaşlarının ne düşündüğü, neyi nasıl algıladığı, nasıl yorumladığı ve bunu nasıl aktardığı önemlidir.

Ürün ya da kurum tanıtımından öte bir kavram olan "itibar yönetimi" ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Bu görevin kurum içinde bir bölüme ya da ücretli ajanslara devredilmesi yerine bütün olarak yönetilmesi ve doğru olarak konumlandırılması durumunda başarı sağlanabilmektedir. Argüden'e (2003) göre itibar açısından önemli risk alanları şunlardır;

- Çalışma şartlarının işçi ve çevre sağlığına zarar vermesi,
- Ürünün beklenmedik etkilerinin sorun yaratması,
- Ürün tasarım hatası nedeniyle ürünlerin geri toplanması,
- Kurumsal yönetim konusundaki sorunlar,
- Etik olmayan davranışların ortaya çıkması,
- Satılan ürüne/hizmete servis verilememesi,
- Hükümet politikalarının değişmesi.

Bu alanlardan her biri için risk planlaması yapmak; kurumsal itibarı korumak için gereklidir. Kurumsal itibarı iyi yöneten şirketler her bir sosyal paydaş için bekledikleri iş sonuçlarını belirleyip, her bir sosyal paydaş için ayrı iletişim planları uygulamaktadırlar. Ancak, tüm bu ayrı iletişim planlamalarının uygulamaları neticesinde hedef kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunmasıdır. Her ne kadar ayrı iletişim çalışmaları yapılsa da iletişimin tek seslilik içinde yürütülmesi gerekmektedir ki kurumsal itibarın toplam olarak artması ya da korunması sağlanabilsin (Dörtok, 2004).

Hill&Knowlton - "Reputation Watch" araştırma sonuçlarına göre, CEO'ların işlerini yönetirken sosyal paydaşlarıyla kurmuş olduğu iletişimin stratejik önemi olduğu vurgulanmıştır. Yenilikçi bir yapı oluşturma, güçlü ve belirgin bir kurum kültürü inşa etme, risk ve krizlerin yönetimi ve sosyal paydaşlarla iletişimin kurulması CEO'ların ön sıralarda yer alan sorumluluklarıdır. Kitle iletişim araçlarının, internetin aktif şekilde kullanımı kurumların kendilerini sosyal paydaşlarına anlatması konusunda önemlidir (Becker, 2005).

Özellikle Fortune dergisinin her yıl yaptığı "Fortune 500-Most Admired Corporations" (Fortune 500-En Beğenilen Şirketler) listesinde, ilk sıralarda yer alan kurumlar incelendiğinde, kurumsal itibarı yükseltmek isteyen kurumlara getirilen öneri şöyle bir döngüyü içermektedir (www.money.cnn.com, 2009): İyi bir itibar önce iyi çalışanları çeker. Bu çalışanlar da yeni ve yenilikçi ürünler sunarlar; müşterilere iyi hizmet ederler. Kazanç büyür, çalışan ve müşteri mutlu olur, güçlü itibar devam eder. Diğer taraftan, itibar listesinin sonunda kalan itibarı düşük şirketlerin de bu sonucu doğuran doğal nedenleri vardır. Kötü performans finansal sorunlara neden olur. Şirket çalışan ve müşteri kaybeder. Bu da işletme performansını düşürür.

Benzer bir anlayış Türkiye'de de ön plana çıkmış ve iş dünyasında özellikle 2000'li yıllardan sonra kurumsal itibar, kurumsal imaj çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Capital Dergisi'nin 1999 yılından bu yana gerçekleştirdiği "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırması da bu konuda öncülük etmektedir. 9 yıldır ilk 20 sırada yer alan kurumların pek değişmemesi özellikle de ilk beş sıranın (Arçelik, Koç Holding, Turkcell, Vestel, Sabancı Holding) çok fazla değişmemesi bu kurumların yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, çalışana yatırım, piyasa koşullarına uyum ve sosyal sorumluluk gibi kurumsal itibar bileşenlerinin döngüsünü iyi yönetmelerine dayandırılmaktadır (Capital, Aralık 2007).

Kurumsal itibarın, kurumların yarınlarını güvence altına alacak bir içerikle yönetilmesi konusunda Kadıbeşegil (2006) şu unsurları sıralamaktadır:

- Kurum vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması ve benimsetilmesi.
- Etik ve ahlaki değerler ve hesap verilebilirlik uygulamaları
- Uluslar arası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi
- Müşteri memnuniyeti politikaları
- Çalışan memnuniyeti ve kariyer gelişimi politikaları
- AR-GE ve yenilikçilik anlayışı
- Finansal, sosyal ve ekolojik uygulamalar

Yukarıdaki ifadelerle göre kurum itibarının çok yönlü ve ayrıntılı hazırlanmış plan ve programlar doğrultusunda yönetilmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır. İtibar tüm paydaşlarla ilintili olduğu ve paydaşlarla ilişkileri temsil ettiği için, itibarın yönetilmesi, korunması ve geliştirilmesinin yolu, onların ihtiyaçlarının gözetilmesi ve geri bildirimlerinin değerlendirilmesinden geçmektedir. Kurumların itibarları sadece kendi yarattıkları imgelemelerle ve mesajlarla oluşmamaktadır. Kurumsal paydaşların, algılamaları ve düşünceleri de o kurumun itibarını oluşturmaktadır. Buna dayanarak; kurumsal itibar yönetiminde tüm paydaşların gözetilerek yapılacak çalışmalar daha fazla başarı olanağı sunacaktır denilebilir.

Fombrun itibarın oluşturulması, korunması ve sürdürülebilirliğinin ancak eşsiz bir kimlik ve de tutarlı bir imajla olanaklı olduğunun altını çizmekte, bunu gerçekleştirecek uygulamaları da aşağıdaki biçimde sıralamaktadır (aktaran Peltekoğlu, 2007):

- Reklam kampanyalarını kurumu bir bütün olarak alan bir yaklaşımla tasarlamak.
- Ürün kalitesi ve müşteri hizmetleri açısından tüketici mutluluğu odaklı projeler üretmek.
- İtibara etkileri açısından çalışanlar üzerinde denetim mekanizmaları oluşturmak.
- Medya ile iletişimde halkla ilişkiler biriminden ve halkla ilişkiler ajanslarından yararlanmak.
- Sadece sosyal sorumluluğu kanıtlamak için değil aynı zamanda pazarlama politikasının bir parçası olarak da çevre konusunda duyarlı davranmak.
- İyi bir kurumsal vatandaş olmak

Soyut bir kavram ve değer olan itibar, uzun vadede somut değerler üretir. İyi itibara sahip kurumlar ürünleri veya hizmetleri için yüksek fiyatlar talep edebilirken, elemanlarını daha düşük ücretle çalıştırıp kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler (Fombrun, 1996). Bir kuruluşun finansal göstergelerinde hiçbir değişiklik olmaksızın salt kurumsal itibarı, sermaye piyasasında işlem gören hisse senetlerinin değerini %15 oranında etkileyebilmektedir (Gürgen, 2008). Bu durumda kritik bir değere sahip kurumsal itibarı korumak, mümkün olduğunca artı yönde geliştirmek için başta yöneticiler olmak üzere halkla ilişkiler uygulayıcılarına ve diğer çalışanlara oldukça önemli görevler düşmektedir. Becker'e (2005) göre de değişimler en tepeden başlar. CEO hedefleri çizmeli, kurumun değerleri doğrultusunda yönetimi taşıyabilmelidir. Bunu anlayıp yürüten CEO'lar hem kurumlarının hem de sosyal paydaşlarının gönüllerini ve akıllarını kazanabilirler.

Kurumsal itibarın ölçülmesi ve değerlendirilmesi

Kurumsal itibarın hangi kriterlerden oluştuğu, hangi kriterin hangi sosyal paydaş üzerinde ne kadar

etkili olduğunu belirlemek kurumsal itibarı yönetebilmek için ilk şarttır. Kurumsal itibar değerlendirmelerinde farklı kuruluşlar birbirine benzer bir dizi kriterler kullanmaktadır. Aşağıda sıralanan kurumların yaptığı çalışmalar gibi araştırmalar artık dünyadaki tüm iş dünyası tarafından kabul görür konuma ulaşmıştır.

- *Reputation Institute* - Reputation Quotient / RQ (İtibar Katsayısı)
- *Fortune Magazine* - "The Most Admired Companies" (En Beğenilen Şirketler)
- *Financial Times* - "The Most Respected Companies" (En Saygıdeğer Şirketler)
- *Pohjoisranta* - "RapMap" (En Beğenilen Şirketler)
- *Burson –Marsteller - Wirthlin Report*
- *PRWeek/Burson -Marsteller - "CEO Survey"*
- *Hill&Knowlton* - "Reputation Watch"
- *Pricewaterhousecoopers* – "Annual Global CEO Survey"
- *Capital Dergisi* - "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması"

Bunlardan en kapsamlısı, Charles J. Fombrun'un yöneticisi olduğu *Reputation Institute* tarafından geliştirilen "Reputation Quotient / RQ (İtibar Katsayısı)" kabul edilmektedir.

İtibar Katsayısı'nda sosyal paydaşların, kurumsal itibarı altı farklı boyutta gördükleri tespit edilmekte ve bulunan sonuçlar kurumlara, itibarlarını yükseltebilmeleri için kullanılabilir bilgiye dönüştürülerek verilmektedir. Kurumsal itibar için baz alınan altı temel kriter şunlardır: Ürün ve hizmetler, duygusal özellikler, finansal performans, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik.

Bu altı grup kriter doğrultusunda, sosyal paydaşların farklı sektörlerdeki kurumlara ilişkin algılamaları ölçümlenmektedir. Harris Interactive Araştırma Şirketi ve Shandwick International Halkla İlişkiler Firması, ortaklaşa Amerika'da yaptıkları bir fokus grup çalışmasında, insanlara hangi kurumlarda nelerden hoşlandıkları ya da hoşlanmadıkları, nelere saygı duyup nelere duymadıkları ve kurumlar hakkında neler hissettikleri sorulmuştur. Sonuç olarak insanların fikirleri konusunda yukarıda belirtilen altı grup kriter altında 20 nitelik ortaya çıkmıştır (Fombrun, 2000).

<p>1. <i>Ürün ve Hizmetler</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Kalite algısı- Yenilikçilik- Ürün ve hizmetin ödenen paraya değer olması- Ürün ve hizmetlerin arkasında durulması <p>2. <i>Duygusal Özellikler</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Kurum ne kadar seviliyor- Kuruma duyulan hayranlık- Kuruma karşı saygı ve güven <p>3. <i>Finansal Performans</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Güçlü karlılık algısı- Riski düşük yatırımlar yapar- Büyüme ilgili güçlü tahminlere sahiplik	<p>4. <i>Çalışma Ortamı</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Kurum ne kadar iyi yönetiliyor- Çalışmak için ne kadar iyi bir kurum- Çalışanlarının kalitesi nedir <p>5. <i>Sosyal Sorumluluk</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Toplumsal olayları desteklemesi- Çevreye karşı duyarlı ve sorumlu olması- İyi insan ilişkileri geliştirmesi <p>6. <i>Vizyon ve Liderlik</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Geleceğe dair net ve açık bir vizyon- Güçlü bir liderlik yapısına sahiplik- Pazar fırsatlarının fark edilmesi ve değerlendirilmesi
--	---

Tablo 1: (Stoldt, Dittmore ve Branvold, 2006).

Yukarıda sayılan 6 temel kriter ve 20 nitelik, kurumun itibar sıralamasında, rakipleri ve sektördeki diğer kurumlar ile arasındaki farkları oluşturmaktadır (Stoldt, Dittmore ve Branvold, 2006).

Finlandiya'da kurumsal itibar araştırmaları yapan iletişim uzmanı Jouni Heinonen başkanlığını yürüttüğü *Pohjoisranta* İtibar Yönetimi Danışmanlığı tarafından yapılan ve "*RapMap*" modeli toplum tarafından "En Beğenilen Şirketler" araştırmasında kullanılan kriterler ise şunlardır (www.pohjoisranta.fi, 2009):

1. Kurumsal kùltür ve liderlik (güven, saygı, bağlılık, memnuniyet)	4. Halkın gözündeki imaj (kurumsal profil, medyadaki görünürlük, karizmatik liderlik)
2. Ürün ve hizmetler (değer, kullanım, fiyat/kalite dengesi, yüksek standartlar)	5. Sosyal sorumluluk (çevre, etik değerler, sosyal projeler)
3. Finansal performans (pazar liderliği, uluslararası büyüme, rekabetçi olması)	6. Kurum dinamikleri (net vizyon, planlama, sürekli değişim, cesaret, uyum yeteneği)

Tablo 2: (www.pohjoisranta.fi, 2009).

1984'ten bu yana her yıl Amerika'nın ve dünyanın en beğenilen Şirketleri araştırmasını düzenleyen *Fortune Magazine*'in (www.money.cnn.com, 2009) "The Most Admired Companies" (En Beğenilen Şirketler) araştırmasında dikkate aldığı kriterler ise şunlardır:

1. Yönetim kalitesi	5. Uzun vadeli yatırım değeri
2. Ürün ve hizmet kalitesi	6. Kurumsal kaynakların kullanımı
3. Yenilikçilik ve yaratıcılık	7. Sosyal sorumluluk
4. Finansal performans	8. İnsanları kuruluşa çekme ve kuruluşta tutma

Tablo 3: (www.money.cnn.com, 2009)

Türkiye'de de 1993 yılından bu yana "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması"nı gerçekleştiren *Capital Dergisi*'nin araştırma kapsamında kullandığı kriterler şöyledir:

1. Pazarlama ve satış stratejileri	10. Ücret politikası ve seviyesi
2. Hizmet ve ürün kalitesi	11. Yönetim ve Şirket Őeffaflıđı
3. Çalışanların nitelikleri	12. Çalışanların niteliklerini geliştirme
4. Finansal sağamlık	13. Bilgi ve teknoloji yatırımları
5. Toplumsal sorumluluk	14. İletişim ve hakla ilişkiler
6. Yatırımcıya değer katma	15. Rekabette etik davranma
7. Uluslar arası pazarlara entegrasyon	16. Çalışan memnuniyeti
8. Yönetim kalitesi	17. Yeni ürün geliştirme
9. Çalışana sunulan sosyal haklar	18. Müşteri memnuniyeti

Tablo 4: (Capital, 2009)

Burson –Marsteller ve Wirthlin Worldwide'ın (2008) kurumsal itibar üzerine yaptıkları çalışmada yer alan "Reputation Quotient / Kurumsal İtibar Çarpanı"na göre kurumsal itibarın iş sonuçlarına yansımaları, itibarı en yüksek ilk 10 Şirket ve itibarı en düşük son 10 Şirket arasında karşılaştırma yapılarak aşağıdaki sonuca varılmıştır

- Ürün/hizmetlerini müşterilerine 7 kat daha iyi fiyatla satabiliyor.
- 5 kat daha az stok bulundurabiliyor.
- Çalışılacak kurum olarak 4 kat daha fazla tercih ediliyor.
- 3 kat daha fazla ortak olarak sečilme řansına sahip olabiliyor.

- Kriz durumunda ya da itibar zedeleyici bir hatada kendini 1,5 kat daha kolay affettirebiliyor, krizlerden daha az zararlı çıkabiliyor.

Kurumsal itibar ve CEO (Chief Executive Officer / İcra Kurulu Başkanı)

Her başarılı ve saygın kurumu yöneten, kararları ve tutumlarıyla yönlendiren başarılı yöneticiler vardır. Özellikle de itibarı yönetmek, yönlendirmek ve korumak kurum yöneticilerinin temel görevidir. Yapılan araştırmalar da bu durumu doğrular niteliktedir. Burson - Marsteller'in yöneticilerinden "CEO ve itibar yönetimi" konularında uzman, "CEO Capital"ın de yazarı olan Dr. Leslie Gaines-Ross'un (2008) çalışmalarına göre, itibarın yönetilmesinde %50 oranındaki pay, kurumun somut-soyut varlıklarıyla ilişkiliyken %50'si CEO'nun sorumluluğundadır. İtibar oluşturma ve yönetimi CEO'ların stratejik görevlerinin başındadır. CEO'nun itibarı ile kurumun itibarı birbirine bağlıdır. CEO'nun sözleri kurumun sözleridir. CEO, kurumun yüzüdür.

Gaines-Ross'un yönettiği çalışmaya göre CEO'ların itibarının kurum itibarına katkısı 1997'de % 40 seviyesindeyken, 2003'te bu oran % 50'ye yükselmiştir. 1997'de CEO'nun itibarındaki % 10'luk bir artışın kurumun piyasa değerini % 24 yükselttiği saptanmış. 2001 yılında yapılan, başarısız 10 CEO'nun şirketinin hisseleri % 7 düzeyinde değer kaybettiği görülürken en başarılı CEO'ların şirketlerinin hisseleri ortama %13 getiri sağladığı sonucu ortaya çıkmıştır (Capital, 2004).

Hill&Knowlton tarafından yürütülen "*Corporate Reputation Watch*" Araştırması'nın 2004 yılı sonuçlarını H&K'nın Kurumsal Uygulamalardan Sorumlu Yöneticisi Udo Becker (2005) şöyle aktarmaktadır: Bu araştırma göstermektedir ki; CEO'lar, eleman istihdamı, çalışanların işte tutulması, satışların sürdürülmesi, stratejik ilişkilerin kurulması yolunda itibarın önemini fazlasıyla kavramış durumdadır. Aynı zamanda tüm bu konuların işleyişi yönetilmesi konusunda kendi rollerinin de farkındadır. Finansal ve yönetsel uygulamaların yanı sıra, CEO'ların itibarları ve yönetim kadrosu da tek başına piyasalarda itibarın yürütülmesi konusunda etkindir.

2004 *PRWeek*/Burson-Marsteller CEO Araştırması'nın sonuçlarına göre de CEO'ların %90'ı iletişimin kurumsal itibar yönetiminde, kurumun imajının korunmasında ve kriz yönetiminde önemli bir rol oynadığında hemfikirdirler. Sosyal paydaşlar, ancak kurumun CEO'sunun yönetim kabiliyetine güvendikleri taktirde o kurumun kriz anlarından daha kolay sıyrılabileceğine inanmaktadırlar. Gaines-Ross, bu nedenle itibar oluşumunun çoğunlukla CEO'ların omuzlarında olduğunu savunmaktadır. Özellikle de kriz dönemlerinde %60 gibi bir oranla sorumluluk CEO'lara yüklenmektedir.

İngiltere'de halkla ilişkiler danışmanlığı alanında önde gelen isimlerinden olup aynı zamanda "The Corporate Reputation, The Brand & The Bottom Line / Kurumsal İtibar, Marka ve Sınır Çizgisi" kitabının da yazarı olan Roger Haywood, itibar yönetimi konusunda yetenekli olmanın sadece şirketlerin değil yöneticilerin de rekabet gücünü artırdığını, artık yönetim kurullarının yeni bir CEO seçerken, adayların itibar yönetimi konusundaki yeteneklerine daha fazla önem verdiğini ifade etmektedir. İtibar, CEO'nun performansının ölçülmesinde ve primlerinin belirlenmesinde etkili bir faktör haline gelmiştir (Capital, 2005).

Economist Intelligence Unit'in (EIU) itibar riski üzerine yapmış olduğu bir araştırmada da küresel yöneticilerin %84 gibi büyük bir çoğunluğu CEO'ları yönetim kuruluna (% 42) göre iki kat daha fazla itibardan sorumlu tutmaktadırlar (Gaines-Ross, 2008). Öte yandan CEO'ların kendileri de çok farklı düşünmemektedirler. Çoğu CEO, itibar yönetimini öncelikli sorumlulukları arasında

tutmaktadırlar. Her ne kadar, itibar erozyonunun sebebi başka kişiler ya da kurumdaki bir takım problemler olsa da itibar kaybının sonuçları yine CEO'da yankı bulmaktadır. İtibarın kaybı durumunda da genelde o an yonetimde bulunan CEO görevden alınır ve yeni gelen CEO'nun ise zararların giderilmesi, kurumun daha önceki parlak durumuna geri dönmesi konusunda çalışmalar yapması beklenir. Çok hassas ve kırılgan bir zırh olan kurumsal itibarın zedelenmesinin nedeni genelde CEO'lara yansıtıldığı için tüm dünyada CEO'ların iş değiştirme (turnover) oranları oldukça yüksektir (Gaines-Ross, 2008).

Çağdaş yonetim anlayişına göre liderlerin görev ve sorumluluklarını Kadıbeşegil (2006) de üç temel alanda tanımlamaktadır: “Liderlerin birinci görevi, liderliğini yaptıkları şirketin yarınını tanımlamak, şirketin vizyonunu belirlemektedir. İkinci görevleri ise, şirketi yarınlara taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve şirket organizasyonunda -ihtiyaç durumunda- gerekli değişiklikleri yapmaktadır. nc görevleri ise, şirketin itibarını yonetmektir. 2006 yılında altıncısı düzenlenen *PRWeek*/Burson-Marsteller CEO Araştırması'nda da CEO'lar, % 79 oranında müşteri ilişkileri, % 74 oranında uzun-dönemli finansal çalışmalar ve % 73 oranında kurumsal itibar çalışmaları olarak öncelikli görevlerini saymaktadırlar.

Capital Dergisi “Türkiye'nin En Beğenilen şirketleri” araştırmasına dayanarak Türk CEO'ları da benzer görüşleri savunmaktadır. Eczacıbaşı CEO'su Erdal Karamercan; kurumsal itibarı oluşturan yonetim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri odaklılık, finansal performans, toplum ve çevreye yönelik faaliyetler, kurum kültürü ve kurumsal değerlerin toplum ve iş dünyası üzerindeki algıda çok büyük etkisi olduğunu belirtirken, iş ortakları, çalışanlar ve diğer sosyal paydaşlar nezdinde kurum değerleri ve kültürü çerçevesinde bir itibar unsuru olarak rol alan CEO'lar ile kurum itibarı arasında çok güçlü bir ilişkinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır (Capital, 2007).

Kurumsal itibarın, şirketin geleceğiyle özdeşleşen stratejik bir faktör olduğunu belirten Garanti Emeklilik CEO'su Erhan Adalı (Capital, 2007), bir kurumun sahip olduğu önemli değerlerin başında gelen kurumsal itibara CEO'nun katkısının en üst düzeyde olduğunu vurgulamaktadır. Adalı, “İtibar, sadece yonetimin değil herkesin sorumluluğunu hissetmesi gereken bir değerdir. Ancak, CEO tarafından benimsenmeyen ve sahiplenilmeyen bir itibar stratejisinin başarılı olma şansı da oldukça düşüktür. Bu süreçte CEO, kurumun sahip olduğu kültür ve değerleri, bu değerler doğrultusunda oluşturduğu gelecek planları ve iş hedeflerini sosyal paydaşları ile paylaşmakta szclk görevi üstlenerek kilit rol oynamaktadır.

Yonetimde kimin baskın olması tartişmaları farklılık kazanırken, en son 2008 yılında yaşanan ve etkileri hala süregelen küresel kriz, CEO'ların hem kurumlarına hem de geleceğe daha farklı bakmalarına neden olmuştur. Capital Dergisi'nin “CEO Profil 2009” sonuçlarına göre, Türkiye'deki CEO'ların 2010 ajandasındaki en önemli gündem maddeleri arasında pazar payını korumak, yeni pazarlar bulmak, verimliliği ve müşteri sayısını artırmak var. CEO'lara göre önümüzdeki dönemin yakından takip edilmesi gereken riskleri ise in ve işsizlik rakamları (Capital, 2009).

PricewaterhouseCoopers'in (PwC) 2008 yılında gerçekleşen son araştırmasına göre de % 85 oranı ile dünyanın önde gelen ekonomilerinde yaşanan “ekonomik durgunluk”, CEO'ların en çok kaygılandıkları konu ve CEO'ların endişeleri arasında tırmanışta olan tek risk faktörünü oluşturuyor. Sermaye piyasalarının çökmesi (% 72), aşırı mevzuat (%55), enerji maliyetleri (% 50) ve yetenekli insan kaynağını elde tutma (% 46) diğer önemli risk faktörleri arasında yer almaktadır (www.pwc.com/gx/en/ceo-survey).

Bu araştırmaya katılan CEO'ların sadece % 34'ü önümüzdeki üç yıl için büyüme konusunda kendinden eminken bu oran CEO'ların kredi krizinin küresel ekonomi üzerindeki etkilerini fark etmeye başladıkları geçen sene % 42'ydi. Araştırma sürecinde, CEO'ların güveni, olumsuz ekonomik haberlerle daha da geriledi. PricewaterhouseCoopers'in (PwC) CEO tahminlerini izlemeye başladığı 2003 yılından bu yana CEO'ların geleceğe ilişkin güvenleri en düşük seviyeye gerilemiş durumda. Dünya genelinde CEO'ların sadece % 21'i önümüzdeki bir yıl içinde gelir artışı konusunda umutlu iken bu oran geçen sene % 50 civarındaydı. CEO'ların dörtte birinden fazlası da gelecek yıla ilişkin karamsar olduklarını açıkladı (www.pwc.com/gx/en/ceo-survey).

PricewaterhouseCoopers Küresel CEO'su Samuel A. DiPiazza'nun, konuya yaklaşımı şu şekildedir: "Gerilemenin hızı ve yoğunluğu; CEO'ların moralini oldukça bozarken, küresel boyutta bir 'güven' krizini de tetikledi. CEO'lar en çok şirketlerinin krizde ayakta durup duramayacağından endişe ediyor. Geçtiğimiz yılların yükselen ekonomileri dahi yetersiz kredi, durgun sermaye piyasaları ve taleplerdeki düşüşten yakınıyor (www.pwc.com/gx/en/ceo-survey).

Küresel ekonomik kriz hem kurumsal anlamda hem de kamuoyu nezdinde "güven" konusunun da bir kere daha irdelenmesini gerekli kılmıştır. İtibar ve liderlik ilişkisinde PricewaterhouseCoopers'in bu yıl 12'sini düzenlediği Yıllık Küresel CEO Araştırması'nda 2008'de yaşanan küresel ekonomik krize kadar, son 8. 9. ve 10. CEO araştırmalarında; büyüme, küreselleşme, gelecek konularında daha olumlu görüşler sergilerken, iş dünyasının önündeki olası engeller; katı uygulamalar, artan rekabet, nitelikli insanların kaybedilmesi, terör gibi unsurlar ve bunların getirdiği itibarın yitirilmesi sayılmakta idi. Oysa günümüzde bunların yanı sıra güven daha bir konuşulur olmuştur.

GfK Ad Hoc Araştırmalar Bölümü'nün 21 ülkede, 21 bin 889 kişiyle yaptığı "CEO ve Hisse Senetleri" (CEO'lar ve Borsa) araştırma son yıllarda yaşanan çalkantıların ardından toplumun Üst Düzey Yöneticilere olan güveninde olumsuz yansımalar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmaya göre, toplumun % 84'ü politikacılara güvenmiyor. En az güvenilen profesyonel meslek grupları arasında % 64'ü ile üst düzey yöneticiler ise ikinci sırada yer almaktadır (Capital, 2004).

Edelman'ın (2009) Trust Barometer'ında da son yılın en büyük sorunu olarak karşımıza "güven" çıkmaktadır. Edelman, güven eksikliğinin olduğu bir dönemde yaşadığımızı, dolayısıyla liderlerin ve kurumların tutumlarını ve rollerini değiştirmek zorunda olduklarını belirtmektedir.

Özellikle son dönem yaşanan krizlerin de etkisiyle, kurumlar yıkılan güven ortamlarını yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Ocak 2009'da 20 ülkede 4,475 kişi üzerinde yapılan "Edelman Trust Barometer-2009" araştırmasında, en son yaşanan küresel ekonomik krizin ardından, kurumlara karşı duyulan güvenin geçen yıla oranla %62 oranında düştüğü, özellikle Amerika'nın Trust Barometer'in tarihinde en düşük seviyeye indiği, CEO'ların sadece % 29 oranında güvenilir olduğu, insanların kurumlar hakkında bilgileri CEO yerine; borsa, analiz raporları, finans değerlendirmeleri gibi üçüncü kaynaklardan edinmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Kurumların güven tazelemesinde çözüm olarak, araştırmaya katılanların ortak düşüncesi, hükümetlerin özel sektör üzerinde daha baskın rol oynaması ve bir dizi düzenlemelerle özel sektörü kontrol altına alması gerektiği ortaya çıkmıştır (Edelman, 2009). Bu durum, yani ekonomilerde devletin ağırlığını daha fazla hissettirmesi, daha yaptırımcı olması, küresel ekonomik krizin ardından gerek finans dünyasında gerekse toplumlar arasında en fazla tartışılan konulardan birisi olmuştur.

Edelman Trust Barometer-2009 araştırmasının bir diğer sonucu da, eğer iş dünyası kaybettiği güveni geri kazanmak istiyorsa politika ve iletişimi bir arada barındıran “public engagement / kamusal bütünlük” stratejisini uygulamak durumundadır. Edelman (2009), Public engagement'ta aslen yapılan iş ile iletişimin adeta evli olması gerektiğini ifade etmektedir. İletişim ve itibar o kurumdan ve faaliyetlerinden ayrı düşünülemez. Geleceğin pazarında dijital platform, reklam, yönetim danışmanlığı ve araştırmanın tam ortasına yerleşecek olan halkla ilişkiler ve halkla ilişkiler çalışmaları; tüketicinin güçlenmesi, markaların demokratikleşmesi, kurumların yükleneceği daha fazla sosyal sorumluluk ile kurumsal itibarların ve güvenin korunması, yükseltilmesinde çok daha fazla güçlü olmaktadır.

CEO'lar artık daha önce hiç olmadıkları kadar inandırıcı ve güvenilir olmak zorundalar. Avrupa'da artık kurumlar hem ulusal hükümetlerin hem de AB gibi uluslar üstü yapılar tarafından tetkik altındadır. Bu nedenle etik değerleri tüm yönetsel durumlara oturtmak kaçınılmaz olmalıdır. Şeffaflık, istekten öte artık bir beklentidir. Öte yandan iletişim yapılarının değişmesi de bir diğer gerekliliktir (Becker, 2005). Liderlik büyük sosyal problemleri de kapsamaktadır diyen Edelman (2009), yaşanan gelişmeler karşısında işletmelerin ve liderlerinin de rollerinin değişmesinin kaçınılmaz olduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç

Değişen dünya koşullarında ve artan rekabet ortamlarında kurumların hayatlarını devam ettirebilmeleri için finansal yapı, fiziki imkanlar gibi somut değerlerin de güçlü olması gerekir. Somut değerlerin güçlendirilmesi tek başına yeterli gelmemektedir. Günümüz kurumlarının vazgeçilmez bileşenlerinden sosyal sorumluluk çalışmaları, verimli ve motivasyonu yüksek çalışanların varlığı, topluma duyarlılık, gelişime ve yeniliklere açıklık, müşteri odaklılık, etik davranış ve değerlerin önemi, global düşünce yapısı, kurumsal yönetim ve güçlü liderler kurumsal itibar oluşumunda ve yönetimde var olan soyut değerlerdir.

Bu değerlerin, varlıklarından öte bunların korunup yaşatılması ve geleceklere taşınması konusunda da kurumların ilk akla gelen, en güçlü ve tepe isimleri olan CEO'lara düşen görev ve sorumlulukların gerek dünyada gerekse Türkiye'de kurumsal itibar ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda oldukça fazla olduğu gözlemlenmiştir. Hem araştırma sonuçları hem de CEO'ların genel kanısı bu yönde olmaktadır.

Tüm kurumu bir bütün olarak düşünmek gereklidir. Kurumsal varlık ve değerlerin yönetimi ve korunmasında CEO'lar kadar elbette yönetim kuruluna ve çalışanlara da büyük görevler düşmektedir. Son yıllarda yaşanan küresel ekonomik krizler, toplumun ilgisini daha fazla şirketler, yöneticileri ve onların hareketlerine odaklamıştır. Kurumsal olarak ifade edilen şirketlerde dahi yaşanan kurum içi ya da kurum dışı olumsuzluklar, bu kurum ve yöneticilerine karşı güvensizliği de beraberinde getirmiştir. Kişisel ya da kurumsal itibarın oluşturulması çok uzun yılları alırken bu önemli değerlerin yitirilmesi “an” denebilecek kısa sürelerde olabilmektedir.

Gelişmelerin yalnızca izlenmeyip ziyade ön görülmesi, pro-aktif faaliyetler gerçekleştirilmesi kurumların gelecekleri için büyük önem arz etmektedir. Klasik, otokratik yönetim anlayışları yerini demokratik, katılımcı, etkileşimli yönetim anlayışlarına bıraktığı günümüz iş yaşamında son yıllarda yaşanan gelişmeler doğrultusunda gerek kurumların gerekse yöneticilerin rol ve sorumluluklarının değişimi kaçınılmazdır.

Kaynakça

- Argüden, Y., (2003).** *İtibar Yönetimi*, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Becker, U., (2005).** CEOs and the Art of Integrated Communication”, Hill & Knowlton Frankfurt, http://atc.netcomsus.com/index.php/newsletters/newsletter_articles/32.html, 20.11.2009.
- Davis, A., (2006).** *Halkla İlişkilerin ABC'si*, 55,56,60, 61, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Davies, D., (2006).** Managing Your Reputation, www.dbrc.co.uk, 21.11.2009.
- Dörtok, A., (2004).** *Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?* 57,58,59,67,76, Rota Yayınları, İstanbul.
- Edelman, R., (2008).** Public Engagement, <http://www.edelman.com>, 16.11.2009.
- Edelman, R., (2009).** Interview about Private Sector Diplomacy, www.sixtysecondview.com, 18.11.2009.
- Edden, J. J. (2001).** *Uzun Saplı Gelincik*, 125, MESS Yayınları, İstanbul.
- Fombrun, C.J., (1996).** “Reputation: Realizing Value from the Corporate Image”, 36, 37,57, MA: Harvard Business School Pres, Cambridge.
- Fombrun, C.J. ve Riel, C.V., (1997).** The Reputational Landscape, *Corporate Reputation Review*, V.1, N.12.
- Fombrun, C.J., (2000).** Survey - Mastering Management. *Financial Times*, December 4, New York.
- Hannington, T., (2004).** *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*, Gower Publishing, England.
- Idowu, S.O. ve Filho, W.L., (2009).** *Global Practices of CSR in Context*, Sippinge-VeralgBerlin, Heidelberg.
- Gainess-Ross, L., (2008).** *Corporate Reputation:12 Steps to Safeguard and Recovering Reputation*,30,31 John Wiley&Sons, Canada.
- Gürgen, H., (2006).** Evrensel İnsanlık Değerleriyle Ortaya Çıkan Kavram, *Kurumsal İtibar*,23 (içinde), ed.Salim Kadıbeşgil, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Gürgen, H. (2008).** *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk*, http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/Sunumlar/2A-3-Haluk-Gurgen.ppt, 02.01.2010
- Kadıbeşgil, S., (2006).** *İtibar Yönetimi*, 55, 58, 64,121,30, 176, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- Karaköse,T., (2006).** Örgütlerde İtibar Yönetimi, *Akademik Bakış, Sosyal Bilimler E-Dergisi* S.11. www.akademikbakis.org, 02.11.2009.
- Kotler, P.ve Lee, N., (2005).** *Corporate Social Responsibility*, 3, 10, John Wiley & Sons, Canada.
- Peltekoğlu, F. B., (2007).** *Halkla İlişkiler Nedir?* 193,589,590,594, Beta Yayınları, İstanbul.
- Pira, A., (2005).** *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*, 130, Dönence Basım ve Yayımları, İstanbul.
- Resnick, J.T.ve Wendler, E.R., (2003).** Corporate Reputation: Raising Assessment to the Next Level <http://atc.netcomsus.com/index.php/newsletters/1.html>. 20.11.2009.
- Stoldt, G.C., Dittmore, S.W.ve Brandvold, S. E. (2006).** *Sport Public Relations: Managing Organizational Communication*, 35, Human Kinetics, USA.
- Capital Dergisi**, Şubat 2004, Aralık 2005, Aralık 2007, Kasım 2009 sayıları.
-
- <http://atc.netcomsus.com/index.php/archives.html>, (13.11.2009).
- www.bm.com, (18.11.2009).
- <http://www.ft.com/home/europe/search.ft.com/search?queryText=corporate+reputation+attributes>, (12.11.2009).
- <http://www.hillandknowlton.com/press/releases>, (13.11.2009).
- <http://www.pohjoisranta.fi>, (13.11.2009).
- www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml, (18.11.2009).
- www.reputationinstitute.com, (02.11.2009).