

## KRİZ DÖNEMİNDE KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Esra Bilmez\*

### ÖZET

*Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, kurumları daha iyi değil en iyi olmaya zorlamaktadır. Gerek iç gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Kurumsal değişimi gerekli kılan rekabetin sertleşmesi beraberinde sorunları ve krizleri de getirmektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür.*

*Bu çalışmanın amacı, kurumsal itibar yönetiminin sürdürülebilirlik açısından önemini irdelemek ve özellikle de kriz döneminde kurumsal itibar yönetiminin şirketlere sağladığı faydaları ortaya koymaktır. 2000'lerin başında Enron ile ayak sesleri duyulan ve son iki yılda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere, Türkiye'de de pek çok şirketin sarsılmasına, hatta tarih olmasına yol açan finansal kriz nedeniyle artık şirketler kurumsal itibar yönetimiyle daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. "Değerler yüzyılı" olarak ifade edilen günümüzde, şeffaflık, duyarlılık, dürüstlük gibi kavramların şirketler tarafından oldukça önemsenmeye başlanması ve kriz dönemlerinde de rekabet avantajının sürdürülebilmesi bu çalışmanın temel noktalarıdır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İtibar Yönetimi, Kriz Yönetimi, Rekabet Avantajı

## THE IMPORTANCE OF CORPORATE REPUTATION MANAGEMENT IN TIME OF CRISIS

### ABSTRACT

*In today's world, the disappearance of the borders almost in all areas, together with competition, drives the corporations not to be better but to be the best. The competition both in the domestic and global markets increases and becomes harsh by the time passes. Such a competition which necessitates an intuitional change brings about problems and crisis. The survival of the corporations or protection of their reputation depends on effective crisis management.*

*The aim of this study is to examine the importance of the sustainability of the corporate reputation management and in particular to put forth the benefits of corporate reputation management in a crisis. Due to the Enron scandal at the beginning of the 2000's and the financial crisis which has led to the bankruptcy of many companies in Turkey and especially in the USA in the last two years, the companies have begun to pay more attention to reputation management. The fundamental points of this study are*

---

\* Öğretim Görevlisi Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bayat Meslek Yüksekokulu

*the importance of such concepts as transparency, sensitivity, honesty for the companies and the sustainability of the advantage of the competition in a crisis.*

**Keywords:** *Corporate Reputation Management, Crisis Management, Competitive Advantage*

## **GİRİŞ**

Bugünün dünyasında hemen her alanda sınırların giderek ortadan kalkması ve beraberinde yaşanan rekabet, kurumları daha iyi değil, en iyi olmaya zorlamaktadır. Gerek iç, gerekse dünya pazarlarında yaşanan rekabet her geçen gün daha da sertleşmektedir. Kurumsal değişimi gerekli kılan rekabetin sertleşmesi beraberinde sorunları ve krizleri de getirmektedir. Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi ya da itibarlarını koruyabilmesi ise krizin iyi yönetilmesi ile mümkündür. (Solmaz, 2009)

Sürekli değişen koşullar karşısında kurumlar ekonomik, sosyal, kültürel ve benzeri pek çok alanda tehditlerle karşılaşırken fırsatları da yakalayabilmektedir. Bu değişim sürecinde organizasyonların bazıları kriz yaşarken, bazıları da faaliyet gösterdikleri alanda satışlarını ya da cirolarını arttırmaktadır.

Dolayısıyla, itibarı koruma çalışmalarının odak noktası kriz yönetimi ile ilişkilidir. Kriz yönetimi alanındaki uzmanların çoğu, sürekliliği olan ve itibar riskini, kriz öncesi olarak nitelendirebilecek bir dönemde yönetebilecek programları önermeye başlamışlardır. (Green, 1996:13)

Özellikle kriz dönemlerinde zedelenen kurum itibarı bir kurumun en büyük ve en önemli değeridir. Kaybedilen itibarı kazanmak kadar mevcut itibarın korunması da işletmeler açısından önemli bir yönetim süreci olarak görülmelidir.

## **1. İTİBAR, İTİBAR YÖNETİMİ VE KURUMSAL İTİBAR KAVRAMLARI**

İtibar, paydaşların şirket hakkındaki genel yargıları olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle, şirketin paydaşlarının beklentilerini karşılayabilme konusunda algının dengesidir. İtibar yönetimi ise, paydaşları tarafından nasıl algılandıkları ve değerlendirildiklerini şekillendirmek için şirketlerin izledikleri sistematik süreçtir. Dönüşümden farklı olarak itibar yönetimi, içeriden başlar dışarıya doğru ilerler. Şirketin niteliklerini dış dünyaya temsil eder. (Wessels, 2003:8)

İtibar, imaj ya da marka ile aynı şey değildir. İtibar şirketin değerlerinin kendisidir. İmajlar şirketin genel algı profillerini tarif ederler ama değerlendirme içermeleri gerekmez. Markalar şirketlerin kendileri ile ilgili

taahhütleri ve ifadelerin tarifidir. Şirketin kontrolü altındadırlar. Bunun tersi olarak itibar ise, paydaşların zihinlerinde bulunur ve doğrudan şirketin kontrolü altında değildir. İtibar yönetimi şirketler için giderek daha da önemli hale gelecektir. (Tanlasa, 2005:31)

Kurumsal itibar ise daha geniş kapsamlıdır. İtibar denilince genellikle marka itibarı akla gelmesine rağmen kurumsal itibar daha geniş kapsamlıdır. Kurumsal itibar, bir firmanın rakipleriyle karşılaştırıldığında ürün ve hizmetlerinin kalitesiyle ilgili hedef grupları bilgilendirmek için iletişim kurmasına hizmet eden firmanın geçmişinin bir aynası olarak görülebilir. Bir firma, fiyatı, ürün kalitesi, yenilikçiliği, yönetim kalitesi gibi her bileşeni için çeşitli ve ayrı ayrı itibar değerlerine sahiptir. (Nguyen ve diğerleri, 2001:228) Kurumsal itibar, müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve kamuoyunun, iyi ya da kötü, zayıf ya da kuvvetli olarak şirketin yaptığı işme net duygusal tepkilerini ifade eder. (Wessels, 2003:8)

Kurumsal itibar, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Marka değeri ya da şerefiye olarak ortaya çıkmakta ve çoğu kez bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olmaktadır. (Green, 1996:2)

İtibar sahibi olmak, bankada paranız olmasına benzer. Sürekli hesabınıza para yatırırsanız , aleyhinize bir suçlama durumunda itibarınız zarar görse de, sonuçta iflas etmezsiniz. Tabii yarattığınız skandal, bankadaki hesabınızdan daha büyük değilse. İtibarınıza yatırım yaparsanız, elde edeceğiniz getiri, iyi eleman, sermaye veya müşteri arayışında olduğunuz zaman faydalanacağınız rekabet avantajı olacaktır. (Carruthers, 2003:18)

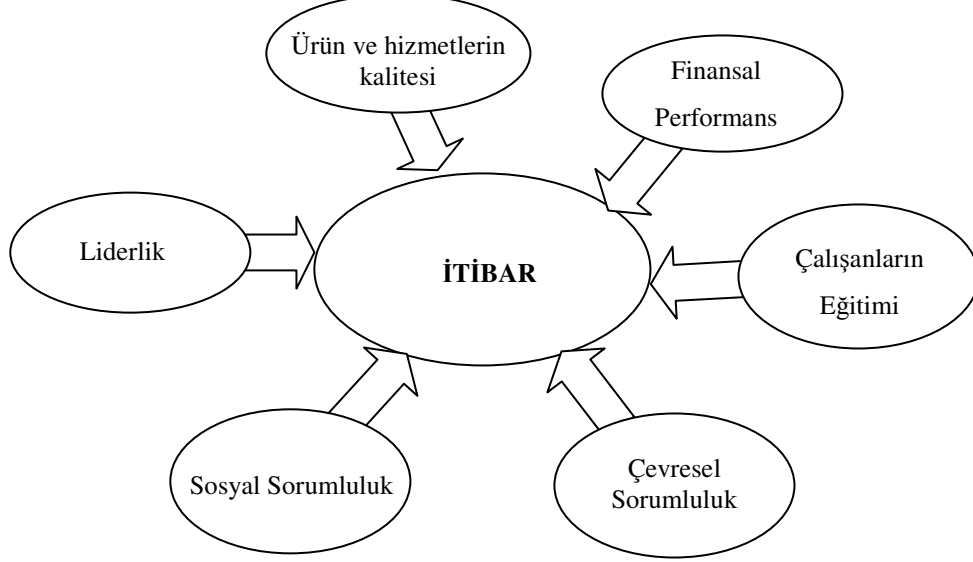
### ***1.1. İşletmeler Açısından İtibarın Önemi ve İtibar Bileşenleri***

Günümüzün artan rekabet ortamında tüketiciler artık daha bilinçli hale gelmiştir. Tüketiciler işletmeleri sadece ürün ve hizmetleri ile değil toplumda sahip oldukları rol ile bir bütün olarak değerlendirmektedirler. Artık satın alma kararlarında etik, sosyal sorumluluk gibi manevi değerler de etkili olmaya başlamıştır. (Tucker ve Melewar, 2005:377) İşletmeler ise sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli olan bu değerleri iyi bir itibar yönetimi ile kazanmaktadırlar. İşletmelerin kurumsal itibar düzeylerini kontrol altında tutmak için önem vermeleri gereken boyutlar aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir. Ürün ve hizmetlerin kalitesi, finansal performans, çalışanların eğitimi, çevresel sorumluluk, sosyal sorumluluk ve liderlik boyutları kurumsal itibarın kazanılmasında ve sürdürülmesinde gerekli olan unsurlardır.

Kurumsal itibar hem işletmelerin sahip olduğu varlık ve kaynakları etkilemekte hem de onlardan etkilenmektedir. Örneğin, kaliteli ürün ve hizmetler, işletmenin büyüklüğü ve finansal ve performansı onun itibarını da olumlu

yönde etkilemektedir. Buna karşın itibarlı şirketlerin finansal performansı daha iyi olmaktadır.

Şekil 1. İtibarın Altı Boyutu



**Kaynak:** Stewart LEWIS. (2003) Reputation and Corporate Responsibility, **Journal of Communication Management**, 7 (4) , 362

Bu altı boyut içinde sosyal ve çevresel sorumluluklar özel faktörlerdir. Kurumsal ve çevresel sosyal sorumluluk, firmanın topluma karşı duyarlı olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte, firmanın dürüstlüğüne dair bir işaret olarak da algılanmaktadır. Firmanın müşterileri tarafından da desteklenmesini sağlamaktadır.

Tüm bu faktörler ile birlikte kurumsal itibarın işletmelere; sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılması, sunulan ürün ve hizmetlere ekstra değer kazandırması, olumlu müşteri tutumları sağlanması, hisse senedi değerleri ve pazar payının artırılması, medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesi, çalışanların motive edilmesi, algılanan riskin azaltılarak kişilerin kuruma olan güveninin artırılması, kriz dönemlerinde hayat kurtarıcı olması gibi faydaları olmaktadır. (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008:113)

### **1.2. Rekabet Avantajı Olarak İtibar Yönetimi**

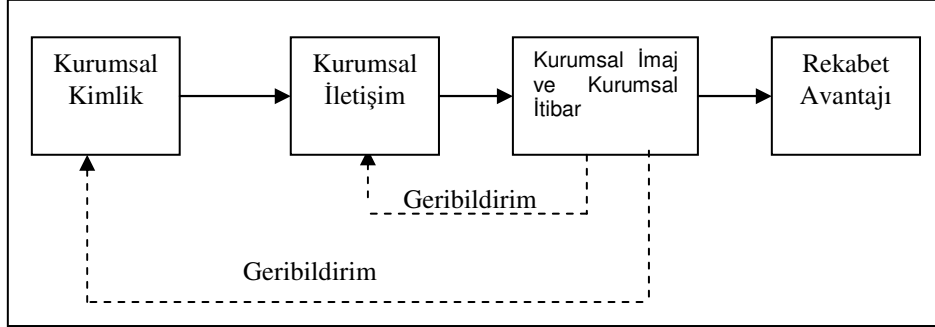
İtibar bir firmanın en değerli varlığıdır. İyi bir kurumsal vatandaş olarak itibar yaratma, bir rekabet avantajı elde etme ve işletme dışından gelecek tehditlerin risklerini azaltmada öncülük edebilir. (Connolly: 2002)

Şirketler itibar kazandıkça, marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltebilmektedirler. Bu nedenle, sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem vermektedirler. İtibar kazanmak için de birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gereklidir. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değer yaratmalıdırlar. Rekabette başarılı olmak, büyümek ve karlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından birini oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmalar, insanların hangi işyerinde çalışacakları, hangi firmadan ürün ya da hizmet alacakları, hangi firmalara yatırım yapacakları gibi kararları üzerinde itibarın güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. (Alsop, 2004:22) Fortune dergisinde en itibarlı 10 şirket ve sıralamanın en sonundaki 10 şirket arasında yapılan kıyaslamalara göre, itibarlı şirketler ürünlerini 7 kat daha kolay ve yüksek fiyatla satabilirken, itibarı düşük şirketlere göre 5 kat daha az stok tutuyorlar, iş arayanlar için 4 kez daha sık “iyi işverendir” diye tavsiye ediliyorlar ve 1,5 kez daha kolay affediliyorlar (Odabaşı ve Oyman, 2003:144).

Ancak, sadece büyük ve karlı olmak itibarlı olmak için yeterli değildir. Aynı zamanda başarı kazanırken hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallarına da uymak gerekmektedir. Bunların yanısıra şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı olacaktır. İtibar kazanmak için şirketlerin sadece ürün ve hizmetlerini değil, kurumun kendisini de tanıtmak için iletişime önem vermeleri gerekmektedir (Argüden, 2003) .

Şekil 2: Kurumsal Rekabet Avantajının Yaratılma Süreci



**Kaynak:** Edmund R. GRAY, John M. BALMER, Managing Corporate Image and Corporate Reputation, **Long Range Planning**, Vol. 31, No.5, 1998, s.696

Kurumsal iletişim çeşitli kaynaklardan aldıkları mesajları medya yoluyla izleyicilere ve paydaşlara ulaştırarak belli bir kamuoyu yaratır ve kurumsal itibar şirketin dışarıdaki gözleridir. Şekil 2’de de görüldüğü gibi kurumsal

iletişim, kurumsal imaj ve itibarı yaratarak kurumsal kimlik oluşturur ve şirkete rekabetçi bir avantaj sağlayabilir (Gray ve diğerleri, 1998:696).

Vestel CEO'su Ömer Yüngül, "Krizde başarının anahtarı kesintisiz iletişim ve yenilikçiliktir. Bu düşünceden hareketle, kriz döneminde kurumsal itibarımızı korumak için iletişime yatırım yaptık" diyerek konunun önemine vurgu yapmaktadır. Yüngül, pazarlama bütçelerinin yüzde 50'sinden fazlasını imaj kampanyalarına ayırdıklarını ve sektör çapında, imaj kampanyalarına en çok bütçe ayıran şirket olduklarını da belirtmektedir. Unilever ise Türkiye'de 2009'da Türkiye'nin en büyük reklam vereni olmuştur. Şirketin CEO'su İzzet Karaca, kurumsal itibar anlamında başarıyı getiren en önemli faktörün iletişimde süreklilik olduğunu ifade etmekte "Kriz dönemlerinde genellikle ilk vazgeçilenlerden biri olan medya ve reklam yatırımlarını, bu yıl da tam hız devam ettirdik. Krize uygun daha ekonomik ürünler çıkartmaya önem verdik. Raflardaki ürün çeşidimizin, herkese ve her keseye hitap etmesine yönelik pazarlama ve satış stratejileri geliştirdik. Reklam ve marka yatırımlarında bütçemizi de rakiplere göre çok daha yüksek tuttuk" diyerek başarının anahtarını göstermektedir (Aydın, 2009).

Aslında itibar yönetiminin bir rekabet avantajı olarak konumlandırılması, sosyal ortaklarla olan ilişkilerin metodolojik ve stratejik bir biçimde ele almasından geçmektedir. İtibar yönetimi, bilgi altyapısını kurumsal yönetim ve sürdürülebilir kalkınma kavramlarının üst yönetimlerce yorumlanması ve karar verilen uygulamalarının geliştirilmesi ile sağlamaktadır. Kurumsal yönetim ve sürdürülebilir kalkınma süreçlerinin sağladığı bilgi altyapısının rekabet gücü ve iletişimin etkili ve stratejik kullanımı itibar yönetiminin rekabetçi bir avantaj olmasını sağlamaktadır. Bunun tam tersi durumlarda ise kurumlar rekabet güçlerini yitirmekte, çalışanlarına, müşterilerine ve yatırımcıları başta olmak üzere tüm sosyal ortaklarına ürettikleri değerler gittikçe azalmaktadır (Kadıbeşegil, 2009).

### ***1.3. Güçlü Kurumsal İtibar İçin Stratejiler***

Kurumsal itibar, çalışanlarının ve diğerlerinin onun hakkında söylediklerinden, nasıl davrandıklarından ve güvenilir stratejilerden, her şeyden meydana gelir. Kurumsal liderler arzu edilen imaj ve itibarın devamı için aşağıda tartışılan güçlü kurumsal itibar stratejilerini geliştirmek zorundadır : (Nakra, 2001:411-412)

#### ***1.3.1. Ekolojiyle Bağdaşabilir Ürün-Pazar Stratejileri***

Maliyetlerde, farklılaşmada veya pazarda yer edinme stratejisinde güçlendirilmiş değişkenlerin birleştirilmesini içerir. Güçlendirilmiş bu değişkenler kullanıma hazır gelişme, ilişki sunumu, çalışan-tüketici eğitimi ve toplum-nüfus etkisini içerir. Avrupa'daki lider kurumlar, Avrupa'da yapılan tescilli ürünler üzerinde eko etiket kullanımına başladılar ve bu strateji

dünyanın diğer bölümlerinde tescilli eko etiket olmaksızın pazarlanan rakip ürünlere karşı rekabet avantajı sağlamaktadır. Çevreye önem veren ve ürünlerini buna göre tasarlayan işletmeler her zaman için tüketicinin gözünde daha iyi bir konumda olmuşlardır.

### ***1.3.2. Güvenilirlik ve Sorumlulukla Kurumsal İtibar Yönetimi***

Başarılı global liderler, kalite, hizmet ve yeniliğin kesinleşmesinde tüketiciler arasında güvenilirlik için itibar elde ederler. Onlar, organizasyonel, sosyal ve doğa değerlerini ihtiyatla koruyarak seçmenler ve topluluklar arasında sorumlulukları için itibar kazanırlar. İşletmeler, tüketicilere karşı olduğu kadar çalışanlarına karşı da sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Ayrıca kurumsal yönetim gereği olarak işletmeler, şeffaf, adil, hesap verebilir ve sorumlu olmalı ve çalışanlarını da bu yönde eğitmelidirler. Bunu başardıkları takdirde; işletmeler kriz dönemlerinde dahi itibarlarını koruyabilirler.

### ***1.3.3. Pazarlama İletişimiyle İtibar***

Kurumsal itibar, reklam, promosyon, doğrudan pazarlama, kişisel satış, ticari ilişkiler ve halkla ilişkiler gibi pazarda ele alınan niyetli ve niyetsiz olarak yapılan bütün iş faaliyetleri ve iletişimden meydana gelir. Bu nedenle konumlandırma çalışmaları da iyi bir itibarın yaratılmasında önemli rol almaktadır. Sonuçta, insan zihninde önemli bir yer edinen markalar değerli ve itibarlı olarak algılanıyor. Reklam ve promosyon çalışmalarının yanısıra sıkça karşılaştığımız sponsorluk aktiviteleri de bu amaca hizmet etmektedir.

### ***1.3.4. Yönetim Uygulamaları ve Politikalarıyla Kurumsal İletişim Yönetimi***

Global strateji liderleri örnek yönetim uygulamalarıyla çalışanlar arasındaki güvenilirlik-çalışanların elde tutulması ve yetkilendirilmesi ve gururu paylaşmayı öğrenmek için itibar elde etmek zorundadırlar. İyi bir kurumsal itibar, yönetim kurulu üyelerinden ve kilit yetkililerden başlar. İtibar, şirketin sıkı çalışması ve geniş anlamda bilgi paylaşımıyla paydaşlarının dürüst kazançları, politikaları ve uygulamaları, sağlam standartları uyguladığı ve geliştirdiği şekilde kurulur. Günümüzün paydaşları, bütün faaliyetleri için şirketleri sorumlu tutmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal itibarın kazanılması ve devam ettirilmesi büyük ölçüde kurumsal yönetim ilkelerinin iyi bir şekilde uygulanabilmesine bağlıdır.

### ***1.4. İtibar Yönetiminde Sorumluluk Kimde Olmalı?***

Kimilerine göre itibar yönetimi CEO'ların işi, kimilerine göre ise bu iş iletişimcilerin yani iletişim departmanının işidir. Bu bazen başkan yardımcılığı ve altındaki bir ekip olabilir, bazen de kurumsal iletişim departmanı olabilir. Gerçekte ise firmadaki herkes bundan sorumludur.

Copenhagen Business School'dan Prof. Majken Schultz da itibarı korumanın ve desteklemenin tek bir birimin işi olduğunu düşünülmesinin riski artıran bir faktör olduğunu savunarak, "İtibar tüm kurum çalışanları tarafından yaratılır, PR firması tarafından değil. PR şirketleri itibar yönetiminde yardımcı bir boyutu oluşturabilirler sadece" demektedir. Ancak Schultz CEO'nun önemini de vurguluyor ve CEO'nun kurumun itibarından ilk başta sorumlu olan kişi olduğunu söylüyor. PRWeek/Burson-Marsteller'ın CEO'lar üzerinde yaptığı son araştırmalar, CEO'ların büyük çoğunluğunun (%69), kurum itibarını yönetme görevini şirket içindeki halkla ilişkiler birimine vermeye başladıklarını ortaya koyuyor. Bir halkla ilişkiler birimi olmayan şirketler ise bu görevi PR firmalarına outsource ediyorlar. 2004 yılında yine Burson-Marsteller'ın yaptığı Fortune 1000 yöneticiler araştırmasında ise şirketin zedelenen itibarını onarma sorumluluğunun kimin olduğu sorulduğunda, %68'inin CEO'nun omuzlarında geri kalan %32'sinin ise yönetim kurulunun sorumluluğunda olduğu ortaya çıkmıştır. (Tanlasa, 2005:34)

Türkiye'de En Beğenilen Şirketler listesinde yer alan firmalara bakıldığında, sorumluluğun genel olarak Kurumsal İletişim Birimleri tarafından üstlenildiği görülmektedir. Arçelik, Unilever, Coca-Cola ve Turkcell itibar yönetimini Kurumsal İletişim Bölümleri'nin üstlendiğini belirtmektedirler (Sezen, 2005).

## **2. KRİZDE İTİBAR NASIL YÖNETİLİR?**

2001 finansal krizi iyi bir itibar üzerinde ne kadar büyük bir finansal değer olduğunu ve şirketin güvenilirliğinin ve adının lekelenmesi durumunda değer ne kadar çabuk kaybedildiğini ortaya koymuştur. Enron, Global Crossings, Tyco International gibi şirketler hatta Arthur Andersen gibi dev bir firma üst düzey yöneticilerinin finansal raporları yanlış yönettiklerinin ortaya çıkması üzerine yıkılma aşamasına geldiler. Fransa'dan Vivendi, Hollandalı gıda devi Royal Ahold, İtalya'dan Parmalat ve Shell Group gibi diğer uluslar arası şirketler de benzer sorunlarla karşılaştılar. Eğer itibarları aktif olarak ölçülseydi, yönetilseydi ve değerlendirilseydi bunlar olmayacaktı (Tanlasa, 2005:31).

1982 yılında Şikago'da Tylenol ürününe siyanür karıştığı için yedi kişi ölmüştü. Bu aşamada Johnson&Johnson ne yaptı? Büyük bir hızla tüm ürünleri piyasadan çekti ve bunun sonucu olarak da bugün hâlâ Johnson&Johnson diye bir marka vardır, bugün de hâlâ kurumsal itibar sıralamalarında üstlerde yer almaktadır. O ürünleri toplamak zarar etmek demektir, ama işte itibar, o esnada edilen zarardan daha fazla para etmektedir. En azından şirketi batmaktan kurtarıyor ve markanın yaşamasını sağlıyor. Bu da az şey değildir. Yeni Rakı (Mey İçki) da milyonlarca YTL'lik (30 milyon dolar civarında) zararı göze alıp, piyasadaki tüm 70'lik rakılarını toplamıştır, bunun sonucunda da kâr hanesinden çok sayıda sıfır attığı ortadadır. Ama itibarından sıfır atmamıştır (Akyol, 2005).



Kadıbeşegil'in de dediği gibi, "Kriz ortamları, normal dönemlerde kurum itibarına yatırım yapan şirketlerin, bu yatırımlarının meyvelerini topladıkları ortamlardır. Çünkü, toplumun geniş kesimlerinden kurum itibarını etkileyen konularda göstermiş oldukları performans nedeniyle avans almışlardır. Bu avansı, kriz döneminde tutarlı ve toplumun duyarlılıklarına paralel kararlarla yönetme becerisine sahip şirketler kriz sonrasında doğal olarak ciddi bir rekabet avantajı kazanacaklardır. Panik halinde yıllarca yatırım yaptıkları çalışanları ani bir kararla kapının önüne koyan yöneticiler, kriz sonrasında bunun hesabını veremeyebilirler ve giden itibarı uzun yıllar geri getiremeyebilirler (Kadıbeşegil, 2009). Bunun örnekleri son yaşanan krizde de görüldü. Krizi fırsat bilip çoğu çalışanını kapı önüne koyan çok işletme oldu. Çünkü kriz dönemlerinde işletmeler uzun dönemli düşünmekten çok yanlış bir şekilde kısa dönemli maliyetlere odaklanmaktadırlar.

İtibarın en önemli yapı taşlarından biri nitelikli insan kaynağı yaratmak, geliştirmek ve onu her zaman en önemli bir sermaye olarak görmek olarak ifade edilmektedir. Türkiye'nin en beğenilen şirketleri de daralan pazar koşullarına ve azalan iş hacimlerine rağmen insan kaynaklarını korumaya gayret etmektedirler. Krizde çalışanlarına değer verdiğini gösteren en özel projelerden birini en beğenilen üçüncü şirket olan Koç Holding gerçekleştirdi. Arçelik-LG, Türk Traktör ve Ford Otosan'ın dahil olduğu projede, çalışanların gönüllü olduğu bir programla istihdam fazlası olan şirketlerdeki çalışanlar bir süreliğine istihdam ihtiyacı olan grup şirketlerinde görev aldı. Bu uygulama ile çalışanların iş ve gelir kaybı önlendi. Bu kapsamda toplam 506 çalışan geçici süreyle Koç Holding'in farklı şirketlerinde görev almıştır. Borusan Holding CEO'su Agah Uğur da Borusan Akademi geliştirme programlarına ara vermediklerini belirtmektedir. Uğur, insan kaynakları eğitim ve gelişim bütçelerinin 2009 yılında 1 milyon 209 bin dolar olarak gerçekleşeceğini söylerken 2010 yılında da Borusan Akademi'ye 1 milyon 965 bin dolarlık bir bütçe ayırdıklarını ifade ediyor. Toyota Genel Müdürü Tamer Ünlü, kriz döneminde büyük işçi çıkarımları yapan otomotiv sektörünün aksine kendilerinin hiç eleman çıkarmadıklarını dile getiriyor. (Aydın, 2009)

Krizler, kurum itibarının adeta bir 'er' meydanıdır ve burada temel öncelik 'güven inşa' etmektir. Çalışanları, tedarikçileri, müşterileri ve hissedarları/yatırımcıları başta olmak üzere şirketler tüm paydaşları karşısında kriz ortamını kısa vadeli değil, uzun vadeli stratejilerle yönetmeleri halinde başarılı olabileceklerdir (Kadıbeşegil, 2009).

Kriz yaşayan ya da kriz atlatan şirketler itibarın yılda bir kere ölçülen algılamayla bir ilişkisi olmadığını kavramışlardır. Bu sürekli bir süreçtir ve 24 saat aktif bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ayrıca şirketler şunu da çok iyi öğrendiler ki, halk güçlü bir itibarı olan şirketleri krizlerde daha kolay bağışlama eğilimindedir. Buna itibar sermayesi denilmektedir ve şirketler de bunun yatırıma değer bir alan olduğuna inanmaktadırlar. (Alsop, 2004).

Alsop, kriz dönemlerinde itibar yönetiminin nasıl yapılması gerektiği konusunda şirketlere 10 temel tavsiyede bulunmaktadır: (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=279311&p=2>, 7Aralık 2004).

**1. İşi baştan sıkı tutun.** Krizlerin ilk birkaç günü nasıl davrandığımız çok kritik önem taşır. Bu sırada doğru bir tutum ve politika izleyebilirsiniz, itibarınızın mümkün olduğunca az hasar ile bu işten sıyrılmasını sağlayabilirsiniz.

**2. Şeffaf olmalısınız.** Bir skandal ile karşılaştığımızda asla kamudan bilgi saklamaya kalkışmayın. Sessizliğe de bürünmeyin. Sessiz kalırsanız hakkınızda şüpheler oluşmasına yol açarsınız. Kriz dönemlerinde hemen uygulamaya alabileceğiniz iyi bir iletişim planınız olsun. Hatanızı kabullenin.

**3. İnternette faydalanın.** Web sitenizde veya kriz için özel olarak açacağınız sitede kriz ile ilgili gelişmeleri yayınlayın. Bu bilgileri şirket içindeki ve dışındaki paydaşlarınızla paylaşın. Sizin kontrolünüz dışındaki chat odalarında ve e-posta gruplarında hakkınızda neler konuşulduğunu takip edin.

**4. Panik havası yaratmayın.** Krizler ve skandallar aniden gelişen olaylardır ama siz asla şirkette paniğe kapılmamalısınız. Kimi durumlarda tüm gerçeklere ve bilgilere sahip olduktan sonra açıklama yapacağınızı söylemek en iyisidir.

**5. Özür dilemesini bilin.** Kibirli olmayın ve hemen savunmaya geçmeyin. Gerekliğinde özür dilemeyi bilin. Özür dilemek kurumsal itibarı korumak açısından olumlu bir tutumdur. Avukatlarınız özür dilemenizi tavsiye etmeyebilir. Ancak toplumun güvenini tekrar kazanmanın maliyeti hukuki masraflardan daha yüksek olabilir, bu noktayı da göz önüne alın. Örneğin, Toyota geçtiğimiz aylarda hatalı olan araçları hemen toplatmıştır. Buna karşılık Audi şirketinin araçlarında açıklanamayan hızlanmayı reddetmesinin itibarı üzerinde bıraktığı yıkıcı etkinin telafi edilmesi neredeyse on yıl almıştır. (Cravens ve Oliver 2006: 295).

**6. İsim değişikliği konusunu iyi düşünün.** Şirketin adını değiştirmek her derde deva bir çözüm değildir. İsim değişikliği yapmak son çaredir. Bu konuda aceleci davranmayın. İsminizin itibarından ve geçmiş başarılarınızın size sağladığı kredilerden faydalanın.

**7. Zamanlamayı iyi ayarlayın.** İsim değiştirecekseniz ne zaman değiştireceğiniz büyük önem taşıyor. Worldcom ismini MCI olarak değiştirmek konusunda çok erken davrandı. Şirket ile ilgili yasal ve finansal sorunların yankıları uzun süre devam etti. Şirketi boykot eden [www.boycottworldcom](http://www.boycottworldcom.com) sitesi [www.boycottmci.com](http://www.boycottmci.com)'a yönlendirildi ve "kendinden kaçamazsın" sloganıyla uzun süre eleştirilmiştir.

**8. Kriz sonrası iletişimi ihmal etmeyin.** Yaşanan kriz atlatıldıktan sonra tekrar kurumsal imaj ve reklam kampanyalarına başlayabilirsiniz. Ancak tüm

olumsuzlukları arkanızda bıraktığınıza emin olun. Bir boykot veya olumsuz bir manşet ile aynı zamanda yapılan kampanyaların etkisi azalır.

**9. İtibarınızı ölçün.** Kurumsal itibar politikanızı ve hareket planınızı hayata geçirirken analistlerin, gazetecilerin, müşterilerin ve diğer üçüncü kişilerin gözündeki kurumsal itibarınızı sürekli ölçün. Kriz sonrası bir olumlu gelişme saptarsanız yeni bir imaj kampanyasına başlamak için uygun zaman demektir.

**10. Krizi atlatmak ne kadar sürüyor?** İletişim danışmanlığı yapan Burson Marsteller şirketinin araştırmasına göre, iş ve ekonomi dünyasının önde gelen insanları krizleri atlamanın ortalama 4 yıl sürdüğünü düşünüyor. Eğer itibarlı bir şirketseniz kendinizi daha çabuk toparlayabilirsiniz. Audi'nin 5000 serisi hakkındaki hata raporları nedeniyle oluşan satış düşüşü durdurabilmesi neredeyse 10 yıl sürmüştür.

### ***2.1. Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar***

Kurumsal sosyal sorumluluğun itibar yaratmada önemli bir rolü vardır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, firmanın topluma karşı duyarlı olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte, firmanın dürüstlüğüne dair bir işaret olarak da algılanmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, birçok alandaki gelişmelerde de görülmektedir (Middlemiss, 2003:354,355).

- **Kurumsal İmaj/İtibar:** Şirket Sosyal Sorumluluğu şirketin müşteri tabanı tarafından talep edilen kurumsal imaj ve itibar geliştirme ve korumada önemlidir.
- **İtibari Riski Yönetmek:** Kurumsal sosyal sorumluluk kurumsal itibarı geliştirmede önemli bir role sahipken, itibarın devam etmesinde de çok önemlidir. Bir şeyler yanlış gitmeye başladığında kurumsal sosyal sorumluluk firma için bir kalkan görevi görebilir. Örneğin kriz dönemlerinde ya da şirket itibarını olumsuz etkileyebilecek tehditler oluştuğunda, kurumsal sosyal sorumluluğa sahip işletmelerin bunu daha kolay aşabildiği söylenebilir. Çünkü işletme hata bile yapsa, kurumsal sosyal sorumluluğa katkısı dolayısıyla paydaşların gözünde tekrar güven kazanması kolaylaşacaktır.
- **Çalışanlarla ilişkiler:** Kurumsal sosyal sorumluluk eylemleri ile firmalar için yüksek kapasiteli ve yetenekli işgücünü işe alma, işgücünün motivasyonu ve verimlilik arasında bir bağlantı vardır.
- **Tedarik Zinciri:** Tüketicilerin beklentileri çok hızlı bir şekilde tüketim malları üreten örgütlere de yansımaktadır. Bu yansıma ihtiyaçları karşılamak için ortaklar ve tedarik zinciri boyunca bir standart oluşturulmasını sağlamaktadır. BOC firmasının halkla ilişkiler yöneticisi Peter Gavigan, “daha geniş bakış açısıyla kurumsal sosyal sorumluluk bizi daha fazla müşteri yönlü düşünmeye sevk ediyor. Belli

bir şeyi yapmak için ortaklarımızla bizi işbirliği içine sokuyor” diyerek kurumsal sosyal sorumluluğun tedarik zinciri üzerindeki etkilerini de vurgulamaktadır.

- **Sürdürülebilirlik:** Günümüzde toplumda oluşan eylemlere karşı farkındalığın artması nedeniyle işletmeler gelecekteki eylemleri için bir pazar ve fırsat yaratabilmek için kendilerini garanti altına almaya çabalarlar. Örneğin, 11 Eylül saldırısı sonrasında işletmeler, daha dengeli bir sosyal çevre, daha başarılı bir gelecek için sürekli bir istikrar yakalama çabası içine girmişlerdir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, firmanın topluma karşı duyarlı olduğunun bir göstergesi olmakla birlikte, firmanın dürüstlüğüne dair bir işaret olarak algılanmaktadır. Firmanın müşterileri tarafından desteklenmesini sağlamaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ülkeden ülkeye değişen bir kavram olmakla birlikte, zaman içinde de değişik şekillerde algılanmıştır. İlk ortaya çıkışı 1950’lerde olmakla beraber o zamanlar iş dünyasının topluma borcu olarak yorumlanmıştır. 60’larda daha gönüllü bir hareket haline gelirken, 70’lerde ve 80’lerde toplumla ilişkiler firmalarda kurumsal anlamda kabul görmeye başlamıştır. 90’larda yönetim ile ilgili pek çok konuyla karıştırılmışsa da 2000’lerde hak ettiği netliği kazanmaya başlamıştır. Tüketiciden medyaya kadar her katılımcı ve ortak itibarı, artan bir güçle yönlendirir. Ayrıca, Kurumsal Sosyal Sorumluluk firmaları global yatırımlarda oluşacak tehditlere karşı korur (Lewis, 2003:362).

Sosyal sorumluluğa ve kurumsal yönetim ilkelerine önem veren ve faaliyetlerini bu ilkeler ışığında yürüten işletmelerin itibarı değerlerini yükseltmeleri ve bunu sürdürmeleri kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla işletmeler sürdürülebilir verimlilik ve sürdürülebilir karlılık elde etmektedirler.

## ***2.2. Türkiye’nin En İtibarlı Şirketleri ve Krizle Başa Çıkma Yöntemleri***

Daha ucuz fiyat vermek, daha kaliteli olmak, daha yaygın pazarda bulunmak artık rekabette bir işe yaramıyor. Müşterinin ne kadar önemli olduğunun kavranmaya başlaması ve günümüzde çoğu işletmenin müşteriye odak noktasına yerleşmesiyle beraber hem rekabet anlayışı değişti hem de bu değişime paralel olarak iş yapma ve işi yönetme anlayışı da değişti. (Kadıbeşegil, 2009:197)

Günümüz rekabet ortamında iş dünyası, ürün ve hizmetler ile rekabet etmenin ötesinde kurum itibarı ve “elle tutulamayan varlıkları” ile de rekabet etmektedir. Bu noktanın gündemdeki yerini alması ve hızla yükselen değerler arasında olmasının bağlandığı nokta ise “defter değeri” ile “pazar değeri” arasında oluşan farktır. Bir firmanın piyasa değeri firmanın gelecekteki potansiyelinin değerlendirilmesine dayanır. Bu da kurumsal itibarı güçlendirmenin, gerçekte

firma için değer yaratmak anlamına geldiğini göstermektedir. (Kadıbeşgil, 2009:179)

*Tablo 1: Türkiye'nin En Beğenilen İlk 20 Şirketi*

Türkiye'nin en beğenilen ilk 20 şirketi son 5 yılda nasıl değişti?					
	2005	2006	2007	2008	2009
1	TURKCELL	KOÇ HOLDİNG	TURKCELL	TURKCELL	TURKCELL
2	ARÇELİK	TURKCELL	KOÇ HOLDİNG	KOÇ HOLDİNG	ARÇELİK
3	KOÇ HOLDİNG	ARÇELİK	ARÇELİK	ARÇELİK	GARANTİ B./KOÇ HOLD.
4	SABANCI HOLDİNG	SABANCI HOLDİNG	VESTEL	GARANTİ BANKASI	COCA-COLA
5	VESTEL	VESTEL	GARANTİ BANKASI	SABANCI H./COCA-COLA	SABANCI HOLDİNG
6	GARANTİ BANKASI	GARANTİ BANKASI	SABANCI HOLDİNG	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU
7	ÜLKER	COCA-COLA	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU	UNILEVER	UNILEVER
8	COCA-COLA/UNILEVER	UNILEVER	COCA-COLA/ÜLKER	ÜLKER	ÜLKER
9	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU	ECZACIBAŞI TOPLULUĞU	PROCTER&GAMBLE	DOĞUŞ HOLDİNG	T.İŞ BANK./PROCTER&GAMBLE
10	PROCTER&GAMBLE	PROCTER&GAMBLE	UNILEVER	PROCTER&GAMBLE	DOĞUŞ HOLDİNG
11	ZORLU HOLDİNG	ÜLKER	DOĞUŞ HOLDİNG	VESTEL	TÜRK TELEKOM
12	DOĞUŞ HOLDİNG	ZORLU HOLDİNG	MICROSOFT	MICROSOFT	VESTEL
13	MICROSOFT	DOĞUŞ HOLDİNG	ZORLU HOLDİNG	ZORLU HOLDİNG	BORUSAN HOLDİNG
14	T.İŞ BANKASI	FORD OTOSAN	AKBANK	TÜRKİYE İŞ BANKASI	MICROSOFT
15	AKBANK/FORD OTOSAN	AKBANK	TOYOTA	TÜRK TELEKOM	TOYOTA
16	BEKO	AMADOLU HOLDİNG	BORUSAN HOLDİNG	AKBANK	SIEMENS SANAYİ
17	BOYNER HOLDİNG	MICROSOFT	İŞ BANKASI	P. MORRIS/EFES PİLSEN	İSH
18	EFES PİLSEN	PETROL OFİSİ	BOŞCH/EFES PİLSEN	BORUSAN HOLDİNG	EFES PİLSEN
19	MAVİ JEANS	T.İŞ BANKASI	PFIZER	BOŞCH	AKBANK
20	PFIZER	EFES PİLSEN/BOŞCH	SIEMENS/VODAFONE	TOYOTA/SIEMENS	TÜPRAŞ

**Kaynak:** Özlem AYDIN, Zor Dönemlerde Beğenilme Formülleri, **Capital Dergisi**. (Aralık 2009)

2008 yılında zorluklar yaşayan Wall Street ve geçtiğimiz aylarda Toyota'nın başına gelenler "itibar" kavramının yeniden masaya yatırılmasına neden oldu. Çünkü o güne kadar, sektörlerinde oldukça itibarlı olan bu gibi şirketlerin de hata yapabilecekleri veya zorluklarla karşılaşabilecekleri ortaya çıktı. Bu dönemlerde önemli olan yaşanan krizi iyi yönetebilmektir. Bunun için işletmeler değişik stratejiler uygulamaktadır. Kimisi iletişime önem vermekte, kimisi paydaşlarıyla güçbirliği yapmakta, kimisi ise sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermektedir.

Bir işletmenin sahip olduğu itibarını yitirmesi, o işletmenin ekonomik olarak değer kaybetmesinden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Kaybedilen ekonomik değer tekrar kazanılabilir fakat zedelenen itibarın yeniden kazanılması uzun süreç alabilir. Bu gibi durumlarda üst yönetimin tutumu oldukça önemlidir. Tüm süreçlerin gözden geçirilerek hızlı ve doğru çözüm yolları üretilmelidir. Ayrıca piyasadaki mevcut kritik faktörlerin kurum itibarı ve markası açısından yaratacağı zarar önceden kolayca farkedilmeyebilir. Bu amaçla da yöneticilerin, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, sosyal ve

ekonomik değişimler gibi konularda iyi eğitilmeleri ve geliştirilmeleri gerekmektedir.

Türkiye'nin en beğenilen şirketleri sıralamasında ilk sıralarda yer alan şletmelerin de genellikle kurumsal iletişim açısından başarlı oldukları ve paydaşlarıyla olan iletişime önem verdikleri görölmektedir. Turkcell buna örnek olarak gösterilebilir. İlk sıralarda yer alan bir başka örnek Sabancı Holding ise sosyal sorumluluk projelerine yaptığı katkılarla öne çıkmaktadır.

## SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için şletmelere güçlü bir itibar yaratılması gerekmektedir. Günümüzde rekabette bir adım daha önde olabilmek için şletmelerin güçlü bir itibara sahip olması ve bunu koruması oldukça önemlidir. Bir başka ifadeyle; şletmeye finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görölen itibarın; yaratılması kadar korunması ve yönetilmesi de artık bir zorunluluktur.

İyi bir itibara sahip olmak kısa dönemli kara odaklanmak yerine uzun dönemli düşünmeyi gerektirir. Bir şirketin kurumsal itibarının iyi olması o şirketin krizleri daha kolay atlatabilmesinde oldukça faydalı olmaktadır. Ancak bu dönemlerde de kısa dönemli düşünmek yerine uzun dönemli düşünerek, paydaşlarla ve halkla sürekli iletişim içinde olunmalıdır.

Şletmelerin stratejileri uzun dönemli başarı ve sürdürülebilir rekabete yönelik olmalıdır. Bu durum kurumsal itibarın korunması için de gereklidir. Özellikle kriz dönemlerinde, iyi bir isim, kurumlar açısından önemli bir servet olabilmektedir. İtibarlı şirketler bu gibi dönemleri daha kolay atlattırken, itibardan yoksun şirketler büyük satış kayıplarına uğrayabilmektedir. Olaylar ya da krizler meydana geldiğinde önemli olan krizin nasıl yönetileceğini bilmektir. İtibar, organizasyonun kriz yönetim planının diğer bir parçası olmalıdır.

Kurumlar, çalışanları ve hedef kitleleri ile her zaman için iyi bir iletişim akışı içinde olmalı, bilgi ve talimatlar yerinde ve zamanında iletilmelidir. Tedarikçi ve bayilerle olan iletişim kriz dönemlerinde daha da arttırılmalı ve sorunlar birlikte çözülmeye çalışılmalıdır. Ayrıca kurumların sosyal sorumluluk projelerine önem vermeleri de iyi bir itibar oluşurmada önemli faktörlerden biridir. Kurumlar kriz dönemlerinde de bu tip projeleri sürdürmeye devam etmelidirler. Çünkü yapılan araştırmalarda halkın sosyal sorumluluğa önem veren kurumlara daha çok güvendiği ve onların mal ve hizmetlerini daha çok tükettiği ortaya konulmuştur.

Sonuçta bir şirketin, kriz döneminde finansal kayıpları çok olsa da güçlü bir itibarı varsa yeniden yapılanma sürecinde çok çabuk toparlanacak ve ayakta kalabilecektir.

## KAYNAKÇA

- AKYOL T. (18.03.2005). İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?. *Milliyet Cumartesi eki*.
- ALSOP R. J. (2004). Corporate Reputation, Anything but superficial- the deep but fragile nature of corporate reputation. *Jouranal of Business Strategy*. 25(6)
- ARGÜDEN Y. (25.07.2003). İtibar Yönetimi. *Dünya Gazetesi*.
- AYDIN Ö. (2009). Zor Dönemlerde Beğenilme Formülleri. *Capital Dergisi*. (Aralık)
- CARRUTHERS S. (2003). İtibar Yönetimi Emanet Edilemez. *Sabah Business* (Eylül)
- CONNOLLY M. (2002) Reputation Management – A social environmental perspective, *Corporate Communication Institute Symposium*. (May). <http://www.corporatecomm.org/pdf/2002Connolly.pdf> adresinden alınmıştır
- CRAVENS K S ve OLİVER E. G. (2006) Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management, *Business Horizons*, 49 (4), 293-302.
- GRAY E. R., BALMER J. M. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation, *Long Range Planning*, 31(5)
- GREEN, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: Milliyet Yayınları
- KADIBEŞEGİL, S. (2009). İş Dünyasında Kimler Ayakta Kalacak? <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=197> adresinden alınmıştır
- KADIBEŞEGİL, S. (2009). Sürdürülebilir Rekabet. <http://www.orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=179> adresinden alınmıştır.
- LEWIS S. (2003) Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of Communication Management*. 7(4)
- MIDDLEMISS N. (2003). Authentic not cosmetic: CSR as brand enhancement, *Brand Management*. 10(4)
- NAKRA Prema, “Kurumsal itibar Yönetimi: ‘KİY’ Stratejik Bir Dönüşüm mü?”, *Kurgu Dergisi*, S:18, 2001

- NGUYEN N., LEBLANC G. (2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services, *Journal of Retailing and Consumer Services*. V:8
- ODABAŞI Y., Oyman M. (2001) *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya A.Ş.
- OKTAR S. (2003) Değeri Olan Herşey Ölçülür. *Sabah Business*. (Ekim)
- ÖNCEL Ş. (2003). En Gözde Yatırım. *Capital Dergisi*. (Ocak)
- SEZEN A. (17.03.2005) .Kurumsal İtibar, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), adresinden alınmıştır
- TANLASA B. T. (2005). Yükselen Değer: Kurumsal İtibar. *Marketing Türkiye*. (Mart)
- TUCKER L. , MELEWAR T. C. (2005) Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism. *Corporate Reputation Review*. 7(4), 377-387
- URAL E.G. (1999). Değer Yaratan Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak İtibar Yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 83-93
- UZUNOĞLU E., ÖKSÜZ B. (2008).Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*. 2008/7, 111-123
- WESSELS C. (2003). İtibar Mabesinde Bumerang İbadeti. *Sabah Business* (Aralık)
- (18.11.2008). Krizde İtibar Yönetimi. [www.tumgazeteler.com/?a=4352198](http://www.tumgazeteler.com/?a=4352198)-adresinden alınmıştır
- (1.12.2005) Kaybedilen İtibar Kaç Yılda Kazanılır?. [www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR\\_KOD=3235](http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=3235) adresinden alınmıştır.
- (2004). Measuring Corporate Reputation. [http://www.instituteforpr.org/research/reputation\\_and\\_trust/](http://www.instituteforpr.org/research/reputation_and_trust/) adresinden alınmıştır.
- (7.12.2004). Türkiye'nin en beğenilen şirketleri. [hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026](http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?viewid=507026) adresinden alınmıştır.