



**Sosyal Bilimler
Enstitüsü**

**T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI**

**6698 NOLU KVKK BAĞLAMINDA KURUMSAL İTİBAR RİSKİNİN YÖNETİMİNDE
TEPE YÖNETİCİSİNİN ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

MERVE KURBAN

İSTANBUL, 2021

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE DENETİMİ BİLİM DALI

6698 NOLU KVKK BAĞLAMINDA KURUMSAL İTİBAR RİSKİNİN YÖNETİMİNDE
TEPE YÖNETİCİSİNİN ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

MERVE KURBAN

Danışman: PROF.DR. BANU TARHAN MENGİ

İSTANBUL, 2021

ÖZET

6698 NOLU KVKK BAĞLAMINDA KURUMSAL İTİBAR RİSKİNİN YÖNETİMİNDE TEPE YÖNETİCİSİNİN ETKİSİ

Şirketler için veri ihlali yaşama ihtimali gün geçtikçe artarak devam ediyor. Yaşanan veri ihlalleri şirketlerin kurumsal itibar gibi manevi değerlerden hisse senedi getirileri gibi maddi değerlere kadar birçok alanda olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Buna ek olarak bir şirketin veri ihlali yaşaması da şirket yöneticilerinin hedef haline gelmesine neden oluyor. Veri ihlali yaşanan şirketlerde CEO istifası da sık sık gündeme gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı kurumsal itibar riskinin yönetiminde tepe yöneticisinin etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu ilişki 6698 nolu Kişisel Verilerin Korunması Kanunu bağlamında ele alınmıştır. Bu kanunun tüketici nezdinde kurumsal itibara etkisi ortaya konulmuş ve tepe yöneticisinin bu etkideki görev, sorumluluk ve tutumları açıklanmıştır. Bu amaçla hazır gıda ürünleri ve kargo-nakliye alanında faaliyet gösteren iki ayrı firmanın IT yöneticileri ile mülakat yapılmıştır. Yapılan mülakat sonucunda CEO itibarının itibar riskinin yönetiminde önemli bir etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Ancak itibar riskinin yönetiminde tek başına CEO itibarının yeterli olmadığı buna ek olarak kurumsal itibarın, sürecin nasıl yönetildiğinin ve yaşanan kriz sonrasında şirketin izlediği politikaların da benzer ölçüde etkili olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal itibar, tepe yöneticisi, kişisel verilerin korunması

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOP MANAGER ON THE MANAGEMENT OF CORPORATE REPUTATION RISK IN THE CONTEXT OF KVKK No. 6698

The possibility of data breaches for companies continues to increase day by day. Experienced data breaches cause companies to be adversely affected in many areas, from intangible values such as corporate reputation to tangible values such as stock returns. In addition, a company's data breach also makes company executives a target. CEO resignation is also frequently on the agenda in companies with data breaches.

The aim of this study is to reveal the effect of the top manager in the management of corporate reputation risk. This relationship has been discussed in the context of the Law on the Protection of Personal Data No. 6698. The effect of this law on corporate reputation in the eyes of the consumer has been revealed and the duties, responsibilities and attitudes of the top manager in this effect are explained. For this purpose, IT managers of two different companies operating in the field of ready-to-eat food products and cargo-transport were interviewed. As a result of the interview, it was observed that the reputation of the CEO has a significant impact on the management of reputational risk. However, it can be said that the reputation of the CEO alone is not sufficient in the management of reputational risk, since in addition, corporate reputation, how the process is managed and the policies followed by the company after the crisis are similarly effective.

Keywords: Corporate reputation, top manager, protection of personal data

ÖNSÖZ

Tez sürecim boyunca desteğini esirgemeyen ve zaman ayıran tez danışmanım sayın Prof. Dr. Banu Tarhan Mengi'ye, Arş. Gör. Sibel Doğan'a yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Tüm emeğini ve hayatını bize adayan çok kıymetli anneme, desteğini esirgemeyen babama ve her koşulda arkamda duran kendileriyle gurur duyduğum abilerim Erhan ve Gökhan'a çok teşekkür ederim.

Son olarak sayesinde yüksek lisans derslerine katılabildiğim Müdürüm Oktay Şimşek'e teşekkür ediyorum.

İstanbul, Aralık 2021

İÇİNDEKİLER

| | |
|---|-----|
| ÖZET..... | i |
| ABSTRACT | i |
| ÖNSÖZ..... | i |
| TABLolar LİSTESİ..... | vii |
| GİRİŞ..... | 1 |
| 1. İTİBAR KAVRAMI..... | 3 |
| 1.1. İtibar Kavramı | 3 |
| 1.2. Kurumsal İtibar | 4 |
| 1.2.1. Kurumsal İtibarın Amacı ve Önemi | 6 |
| 1.2.2. Kurumsal İtibarın Unsurları | 7 |
| 1.2.2.1. Kurumsal Kimlik..... | 7 |
| 1.2.2.2. Kurumsal Marka..... | 8 |
| 1.2.2.3. Kurumsal İmaj | 8 |
| 1.2.2.4. Kurumsal İletişim..... | 9 |
| 1.2.2.5. Kurumsal Kültür..... | 9 |
| 1.2.2.6. Güven..... | 10 |
| 1.3. Kurumsal İtibarın Bileşenleri..... | 11 |
| 1.3.1. Vizyon ve Liderlik..... | 11 |
| 1.3.2. Ürün ve Hizmet Kalitesi | 11 |
| 1.3.3. Duygusal Çekicilik | 11 |
| 1.3.4. Çalışma Ortamı | 12 |
| 1.3.5. Sosyal Sorumluluk | 12 |

| | |
|--|----|
| 1.3.6. Finansal Varlıklar | 12 |
| 1.4. Kurumsal İtibar Yönetimi | 13 |
| 1.4.1. Mevcut Dönem | 15 |
| 1.4.1.1. Paydaş Analizi | 15 |
| 1.4.1.2. Kimlik Analizi..... | 16 |
| 1.4.1.3. İmaj Analizi | 16 |
| 1.4.1.4. Tutarlılık Analizi | 17 |
| 1.4.2. Gelecekteki Dönem | 17 |
| 1.4.2.1. Rekabet Analizi | 17 |
| 1.4.2.2. Stratejik Analiz..... | 17 |
| 1.4.3. Geçiş Dönemi | 17 |
| 1.4.4. Koruma Dönemi..... | 18 |
| 1.4.5. Kriz Dönemi ve Kriz İletişim Programı..... | 18 |
| 1.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi | 19 |
| 1.5.1. Fortune İtibar Endeksi | 20 |
| 1.5.2.Capital Dergisinin Ölçüm Tekniği | 20 |
| 2. 6698 SAYILI KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU | 22 |
| 2.1. 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu | 22 |
| 2.1.1. Kanunun Amacı ve Kapsamı | 22 |
| 2.1.2. Kanundaki Temel Kavramlar | 22 |
| 2.2. Kişisel Verilerin İşlenmesinde Temel İlkeler | 23 |
| 2.2.1. Hukuka ve Dürüstlük Kurallarına Uygun Olma ilkesi | 23 |
| 2.2.2. Doğru ve Gerektiğinde Güncel Olma..... | 23 |
| 2.2.3. Belirli, Açık ve Meşru Amaçlar İçin İşlenme | 24 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.4. İşlendikleri Amaçla Bağlantılı, Sınırlı ve Ölçülü Olma..... | 24 |
| 2.2.5. İlgili Mevzuatta Öngörülen veya İşlendikleri Amaç İçin Gerekli Olan Süre Kadar Muhafaza Edilme | 24 |
| 2.3. İlgili Kişinin Hakları | 25 |
| 2.3.1. Bilgi Edinme ve Erişim Hakkı | 25 |
| 2.3.2. Kişisel Verilerin Düzeltilmesini ve Silinmesini Talep Etme Hakkı | 25 |
| 2.4. Veri Sorumlusunun Yükümlülükleri..... | 25 |
| 2.4.1. Aydınlatma Yükümlülüğü..... | 25 |
| 2.4.2. Veri Güvenliğine İlişkin Yükümlülükler | 26 |
| 2.5. 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu Kapsamında Kişisel Verilerin Korunması | 26 |
| 2.5.1. Kişisel Verilerin Kaydedilmesi Suçu | 26 |
| 2.5.2. Verileri Hukuka Aykırı Olarak Verme veya Ele Geçirme Suçu | 26 |
| 2.5.3. Verileri Yok Etmeme Suçu | 27 |
| 3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ..... | 28 |
| 3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı..... | 28 |
| 3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri | 28 |
| 3.3. Kriz Türleri | 29 |
| 3.3.1. Doğal Afetler..... | 30 |
| 3.3.2. Söylentiler | 30 |
| 3.3.3. Çatışma Krizi | 30 |
| 3.3.4. Teknolojik Kriz | 31 |
| 3.4. Kriz Yönetim Modelleri | 31 |
| 3.4.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli..... | 33 |
| 3.4.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü..... | 33 |
| 3.4.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 3.4.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu | 33 |
| 3.4.5. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Matrisi..... | 33 |
| 3.6. İtibar Yönetiminde Topluma Karşı Sorumluluklar | 34 |
| 3.6.1. Etik Değerler | 34 |
| 3.6.2. Toplumsal Normlar ve Sosyal Sorumluluk Bilinci | 35 |
| 3.7. Tepe Yöneticisinin Tanımı..... | 39 |
| 3.7.1. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği | 39 |
| 3.7.2. Tepe Yöneticisi İtibarı ve Kurumsal İtibar İlişkisi..... | 41 |
| 3.7.3. İtibarın Ana Değişkeni: Kurum CEO | 52 |
| 3.8. Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal İtibar | 61 |
| 3.9. Kurumsal İtibar Riskinin Yönetiminde Tepe Yöneticisinin Rolü | 64 |
| 4. UYGULAMA..... | 70 |
| 4.1. Araştırmanın Amacı..... | 70 |
| 4.2. Araştırmanın Önemi | 70 |
| 4.3. Araştırmanın Yöntemi | 70 |
| 4.4. Veri Toplama Araçları..... | 70 |
| 5. MÜLAKAT | 72 |
| 5.1. Mülakat Cevaplarının Yorumlanması..... | 83 |
| SONUÇ | 88 |
| KAYNAKÇA | 91 |

KISALTMALAR

| | |
|--------|--|
| ABD | : Amerika Birleşik Devletleri |
| CEO | : Genel Müdür |
| CFO | : Finans Müdürü |
| CIO | : Bilişim Kurulu Başkanı |
| COO | : Operasyon Direktörü |
| FED | : Federal Reserve / Merkez Bankaları Sistemi |
| İK | : İnsan Kaynakları |
| KVKK | : Kişisel Verilerin Korunması Kanunu |
| SPK | : Sermaye Piyasası Kurulu |
| TBMM | : Türkiye Büyük Millet Meclisi |
| TCK | : Türk Ceza Kanunu |
| TDK | : Türk Dil Kurumu |
| TMK | : Türk Medeni Kanunu |
| UNICEF | : United Nations International Children's Emergency Fund / Birleşmiş Milletler Çocuk Formu |
| WHO | : World Health Organization / Dünya Sağlık Örgütü |

TABLÖLAR LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Tablo 1. CEO'ların Birincil Paydaşlar Üzerindeki Etkileri Kapsamında Literatür Taraması..... | 43 |
| Tablo 2. Weber Shandwick'in Araştırma Sonuçları | 45 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|---|----|
| Şekil 1. Kurumsal itibar yönetiminin süreçleri | 15 |
| Şekil 2. Bireysel saygınlık modeli | 48 |
| Şekil 3. CEO'nun saygınlık oluşturma süreci..... | 51 |
| Şekil 4. Şirketin İtibarının CEO'ya Atfedilebilirliğinin Yüzdesi..... | 54 |
| Şekil 5. Alva İtibar Endeksine Göre Amazon ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı | 57 |
| Şekil 6. Alva İtibar Endeksine Göre Apple ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı. | 58 |
| Şekil 7. Alva İtibar Endeksine Göre Tesla ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı | 58 |
| Şekil 8. Alva İtibar Endeksine Göre Virgin Grup ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı | 59 |
| Şekil 9. Alva İtibar Endeksine Göre Uber ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı..... | 60 |

GİRİŞ

Bireyin kimlik bilgileri, etnik kökeni, sosyal statüsü ve sosyal kimliği, gelir durumu, akli durumu, sağlık bilgileri gibi, bireyin diğerlerinden ayırt edilmesine yardımcı olacak spesifik veya belirlenebilir bilgilerin tümü kişisel veri olarak nitelendirilebilir. Bu bilgilerin korunması için ulusal ve uluslararası çevrelerce çeşitli kurallar ve standartlar uzun yıllardan beri oluşturulmaktadır. Bu bilgiler; kişinin kişisel değerleri, malvarlıksal değerlerine ilişkin olabileceği gibi; kişinin içinde bulunduğu sosyal çevreye ilişkin bilgiler de olabilmektedir. Kişisel veriler, kişiyi diğerlerinden ayıran öznel nitelikleri olabileceği gibi, üçüncü kişiler ile yaptığı telefon konuşmaları, bu konuşmaların dökümünü içeren trafik verileri gibi nesnel ilişkileri de içerebilmektedir. Kişisel veriler, gerçek veya tüzel kişi tarafından depo edilmekte, işlenerek bilgi haline getirilmekte ve talep doğrultusunda üçüncü kişilere verilebilmektedir. Kişisel verilerin korunması, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun ve Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü'nün yürürlüğe girmesi ile birlikte ülkemizde son dönemde başta faaliyetleri kapsamında kişisel veri işleyen şirketler olmak üzere pek çok kurum ve kuruluşun gündemine yerleşmiştir. 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun amacı, Kanunun birinci maddesinde düzenlenmiş olup; “kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uymaları gereken usul ve esasları düzenlemek” şeklinde ifade edilmiştir.

Güvenlik olgusu, yaşadığımız yüzyılda oldukça tartışmalı bir kavram olmakla beraber iki uçlu bir yapı da sergilemektedir. Bu iki uçlu olma durumu, güvenliğin sağlanması için gereken önlemlerin farklı bir boyut çerçevesinde güvenlik riski oluşturmasıyla ortaya çıkmaktadır. Pek çok ev ve işletmede güvenliği sağlama amacıyla kurulmuş sistemler kullanılırken, bu sistemlerin bireylerin özel yaşamını ihlal edecek biçimde kayıt gerçekleştirdiği de bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla güvenlik konusu, 21. yüzyılın en fazla tartışılan konuları arasında değerlendirilebilir. Kişisel verilerin korunması, sözü edilen bu iki uçlu olma durumu nedeniyle bireyler için soru işareti oluşturabilen bir konudur. Bu noktada iCloud örneğini hatırlamak konuyu netleştirmek amacıyla önemlidir. Kişilerin veri kaybı yaşamamak ve gizliliği sağlamak amacıyla kullandıkları iCloud sisteminin 2014'te hacklenmesi ile büyük bir skandal yaşanmış ve verilerin sızması durumuyla karşılaşmıştır. Bu duruma rağmen Apple, günümüzde kurumsal itibar bağlamında markalar arasında ilk sıralarda yer alan markalardan biridir. İşte bu durum, kurumsal itibar ve kriz yönetimi başarısının önemini ortaya koymaktadır.

Kurumsal itibar, pek çok bileşene bağlı olarak değişebilen ve söz konusu bileşenlerin de paydaş gruplarına ait farklı bakış açıları doğrultusunda şekillenebildiği karmaşık bir kavramı ifade etmektedir. Kurumsal

itibarın işletmeler için önemi de göz önüne alındığında, kurumsal itibar yönetimi üzerinde etkili olan bileşenlerin ve bu bileşenleri şekillendiren faktörlerin değerlendirilmesi benzer biçimde önem kazanmaktadır. Tepe yöneticileri, firmanın stratejileri, karar mekanizmaları ve en önemlisi performansı üzerinde ciddi etkileri bulunan kişilerdir. Öyle ki tepe yöneticilerinin ücretlerinde yapılan bir artışın tüm firmada performansı artırdığı araştırmalarla ortaya konulmuştur (Saybaşı, 2017, s. 82). Hill & Knowlton danışmanlık şirketi tarafından yapılan bir araştırma, yatırım kararlarının yüzde 86 oranında tepe yöneticileri ve ekip üyelerinin kalitelerine yönelik algıdan etkilendiği belirlenmiştir (Büyükdoğan, 2020, s. 383).

Tepe yöneticilerinin itibarı, değerli olduğu gibi rekabet edilebilir bir varlık olarak da kabul edilmektedir (Webershandwick, 2015). Webershandwick (2015) danışmanlık şirketinin yaptığı araştırmalar, uluslararası şirketlerin itibarlarının yüzde 45'ini tepe yöneticilerinin itibarı ile ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla tepe yöneticisinin itibarının, kurumsal itibar yönetimini etkileyen bileşenleri önemli ölçüde etkilediği açık biçimde görülmektedir. Tepe yöneticisinin itibarının şirket itibarını etkilediği literatürde de ortaya konulmaktadır (Karatepe, 2008, s. 86).

Gerek literatürde yapılan nicel araştırmalar gerekse kavramsal ve kuramsal açıdan bakıldığında, kurumsal itibar yönetimi ve tepe yöneticisi itibarının birbirinden bağımsız iki değişken olarak değerlendirilmesinin mümkün olmadığı görülmektedir. Bu durum, söz konusu ilişkiyi farklı unsurlar çerçevesinde ele almayı bir gereklilik haline getirmektedir. Bu noktada bu çalışma, daha önce ele alınmamış bir konu olarak kurumsal itibar yönetiminde tepe yöneticisi itibarını 6698 sayılı KVKK kapsamında ele almaktadır.

Araştırma, “Tepe yöneticilerinin kurumsal itibar riski yönetimine etkisi ne düzeydedir?” sorusu üzerinden temellenmiştir. Kurumsal itibar riski yönetiminde tepe yöneticisinin etkisini 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde ele almak amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışma, üç bölümde tamamlanmıştır. Birinci bölümde, kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi sunularak konuya bir temel oluşturulması amaçlanmıştır. Burada kurumsal itibarın tanımı, bileşenleri, kurumsal itibar yönetimi gibi temel kavramlara yer verilmiştir. İkinci bölüm, 6698 sayılı KVKK hakkında bilgilerin sunulduğu bölümdür. Kanunun amacı, kapsamı, Türk Ceza Kanunu (TCK) kapsamında veri ihlali suçu gibi kanunla ilişkili hukuki çerçeveye burada yer verilmiştir. Üçüncü bölüm, çalışmanın temel amacına yönelik olarak hazırlanmıştır ve işletmelerde kriz yönetimi ele alınmıştır. Veri ihlali gibi riskli durumlarda kurumsal itibar yönetiminde tepe yöneticisinin etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. İTİBAR KAVRAMI

1.1. İtibar Kavramı

Bir kavram olarak itibar, Türkçeye sayılmak, değer görmek, aranmak, prestij sahipliği ve saygınlık şeklinde çevrilmiştir (TDK, 2021). İtibar kavramı Arapçadan dilimize geçmiştir ve anlamları şu şekildedir; bir şeyi sayma, sayı sayma, güven, kabul etme, saygı gösterme, hürmet etme, şeref, riayet etme, ticaret çerçevesinde söze yahut imzaya güven, borç ödeme ve güven duyma (Sungur, 2015, s. 181-182). Collins (2001, s. 1314)'in "COBUILD English Dictionary for Advanced Learners" sözlüğü ise bir nesne veya kişinin itibarını insanların onun ne kadar iyi olduğu hakkındaki görüşleri şeklinde tanımlamıştır. İtibar, haysiyet, başarı birbiriyle ilintili kavramlardır. İtibar, başarılı olmak isteyen bir işletme ya da kurumun başarı için hedefleyebileceği bir kavramdır. Hem müşterilerin hem de çalışanların kurumun çıkarlarına yönelik faaliyette bulunmalarını sağlayan başat faktörler itibar ve güvendir. İtibar ise temelini güvenden alır.

Kadıbeşegil (2018, s. 62), bu konuda şöyle demiştir; "İtibar başkalarının bizi takdir etmesiyle elde edilir. Bizim kendi kendimizi övmemiz ve iyi olduğumuzu iddia etmemiz itibarlı olduğumuzu ortaya koymaz.". Özetle birey, şirket yahut kurum için toplumsal (siyasi, ekonomik, sosyal vb.) krizlere müdahil olma isteği temelini güven ve itibarı koruma amacından almaktadır. Krizi atlatmak isteyen kişi ya da kurum paydaş güvenini sağlamak, karşılıklı ilişkilerdeki çekinceleri gidermek ve itibarını geri kazanmak durumundadır. Karatepe (2008, s. 84), itibarın güven olmadan olmayacağını savunmaktadır. İtibarı inşa etmek çok zor ve uzun bir süreç olmasına karşın tek bir hatada bütün çabalar boşa gidebilir. Bu yüzden güven ve itibar hassastır, en ufak hilede ortadan kalkabilir. Warren Buffett, maddi değerın yerine konulabileceği ancak itibarın yerine konmasının o kadar kolay olmadığını vurgular (Kıyat & Şimşek, 2018, s. 202).

İtibar konusunda görüş beyan eden farklı araştırmacılar farklı disiplinlere dayanarak farklı tanımlamalar yapmış ve fikirler beyan etmişlerdir. Bu durumda itibarın tek bir tanımı olmadığı söylenebilir. Bu tanımların bir kısmı burada verilmiştir. Fombrun (1996, s. 72)'a göre şirketin itibarı geçmişteki davranışlarının ve ondan gelecekteki beklentilerin bir değerlendirmesidir. Paydaşlar bunları rakiplerinkilerle karşılaştırıp karara varırlar. Özet olarak firma itibarı "Bir şirketin kurucuları tarafından tutulduğu genel tahmin"dir. Pazarlama, sosyoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerin farklı tanımlamaları vardır. Ancak tanımların hepsine algı vurgusu sabittir. Miller (2003, s. 970), beceri ile itibarın birbirlerini güçlendiren bir döngüde yer aldığını savunarak zaman içerisinde itibarın yaratıldığının altını çizmektedir. İtibar bir rekabet üstünlüğüdür.

Hall (1993, s. 608) ise itibarı firmanın maddi olmayan bir varlığı şeklinde niteler. Tüketiciler satın almada itibara bakarlar ve satın alma kararını daha kolay verirler. Paydaşların kafasında oluşan güvenilirlik algısına dayanan itibar çok sayıda becerinin ve kalite göstergesinin bir araya gelmesi ile ortaya konur. İtibar çok kritik bir değerdir; kurumun geçmişten beri devam ettirdiği faaliyetler ve taşıdığı niteliklere ek olarak gelecekteki davranışlarına dair beklentilerini ve reaksiyonlarını da kapsar (Özkan, 2009, s. 76). Strateji uzmanlarına göre itibar stratejik bir kaynaktır. Bu sebeple itibar oldukça değerlidir. İtibar yönetimi ile birçok yönden piyasada, mallarda ve hizmetlerde avantaj elde edilir. Halkla ilişkiler uzmanlarına göre kriz anlarında ve kurumsal imaj yönetiminde itibar kritik noktadadır.

1.2. Kurumsal İtibar

Günümüzde piyasada büyük bir rekabet mevcuttur. Bu durum kurumlar için itibarı oldukça önemli bir noktaya getirmiştir. Çünkü kurumlar rakiplerinden farklılaşmak, piyasadaki rekabette öne çıkmak, marka, ürün ve hizmetlere dair hedef kitlede pozitif algılar kazanmak, değerli görülmek, tüketicilerin tercihlerinde belirleyici rol oynamak, satışlarda artış sağlamak gibi hedefleri güderler. İtibarı güçlü olan kurumlar toplumda değer görürler ve varlıklarını uzun süre devam ettirirler. Diğer bir deyişle itibar kurumlar için hayati önemdedir. Bunun yanı sıra son zamanlarda kurumsal itibar kavramı ortaya çıkmıştır. Farklı disiplinler tarafından ele alınan ve tanımlanmaya çalışılan bir kavram olduğu için kurumsal itibarın tek bir tanımını bulunmamaktadır.

İtibar alanında dünyadaki en önemli kurumlardan bir tanesi olan “İtibar Enstitüsü”nün ABD’deki kurucusu Fombrun (1996, s. 37)’a göre kurumsal itibar; bir kurumun, geçmiş eylemlerine ve gelecekteki davranış olasılığına bağlı olarak iç ve dış paydaşları tarafından yürütülen genel tahminlerdir. Kadıbeşegil (2018, s. 59) ise kavramı bir kurumun oluşturduğu güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payı, kurumların soyut değerlerinin taşıyıcısı, toplum tarafından beğenilen, takdire değer görülen bir kurum olmanın karşılığı ve parayla satın alınmayan bir unsurdur şeklinde tanımlar. Okay ve Okay (2014, s. 418)’ın tanımı ise; bir şirketin genel değerler dizisine dayanan, güvenilirliği ve bu güveni hak edişi, sorumluluğu, yeterliliği konusunda oluşturulan öznel ve ortaklaşa yargılardan meydana gelen bir bütünü ifade etmektedir şeklindedir. Karaköse (2012, s. 2) tarafından yapılan tanıma göre ise; bir kurumun, çalışanlar ve müşteriler nezdinde ne şekil algılandığını gösteren soyut bir varlık olup, halkın kurumla ilgili olumlu ya da olumsuz izlenimlerinin bütünüdür. Tengilimoğlu ve Öztürk (2011, s. 234); ‘sosyal bir grubun üyeleri arasındaki kişisel inançlara ilişkin kolektif bir süreçtir ve kurumun kendine has niteliklerinin karşılığıdır şeklinde bir tanım yapmışlardır. Gotsi ve Wilson (2001, s. 25)’a göre de; paydaşlar nezdinde herhangi bir firmayla ilgili zaman içerisinde oluşan değerlendirmelerin toplamıdır. Balmer (2001, s. 249) tarafından da kavram “‘insanların, kişi, grup ya da kuruma yönelik eylemlerini etkileyen, inanç ve düşüncelerin ortaklaşa bir sistem içerisinde devam ettiği algılardır” şeklinde nitelenmiştir. Alessandri ve diğerlerine (2006, s. 261)

göre kurumsal itibar, uzun bir süre içerisinde, bir kurumun çeşitli paydaşları arasında kuruma ilişkin algıların paylaşılmasıdır. Hall (1992, s. 138)'ın tanımı, insanların herhangi bir kurumun ürün yelpazesi hakkında sahip olduğu bilgi ve duyguları ifade eder ve kurumları benzerlerinden ayırma ve rekabet avantajı kazanmada önemli bir etmendir şeklindedir. Dowling (2016, s. 218) kavramı; insanların, belirli bir zaman içerisinde herhangi bir organizasyona duyduğu hayranlık ve saygıdır şeklinde tanımlar. Boivie ve diğerleri (2016, s. 188) de yaptıkları tanımda kavramı; belirli bir alanda faaliyet gösteren bir kurumun kalitesi ve yeteneklerine ilişkin toplu bir sosyal yargıdır olarak nitelerler.

Kurumsal itibar hakkındaki araştırmacı, yazar yahut akademisyenlerin farklı tanımlamalarına daha çok örnek verilebilir. Fakat şu ana kadar sıralanan tanımlardan hareket edilerek kurumsal itibarın bir kurum ya da kuruluşun faaliyetlerine başladığı andan sonlandığı güne dek işbirliğine girdiği paydaşları üzerinde meydana getirdiği duygusal etkiler olduğu söylenebilir. Paydaşın tanımı ise bir kuruluşun ilişkilerinin bulunduğu, doğrudan veya dolaylı olarak kuruluşun üzerinde etki oluşturduğu veya kuruluşa etkileri olan kişi, zümre yahut kurum şeklindedir. Kuruluşların paydaşları genel olarak ana sahipler, hissedarlar, çalışanlar, yöneticiler (bunlar iç paydaşlardır), toplum, müşteriler, hükümet, tedarikçiler, rakipler, medya (bunlar dış paydaşlardır) gibi gruplardan oluşmaktadır.

Bunlara ek olarak, Sayılı ve Uğurlu (2007, s. 80) ise, kurumsal itibarın temel üç sorusundan bahsederler;

Nasıl bir itibar?: Kurumlar farklı tiplerde itibarlar elde edebilmektedirler. Örneğin bazı kurumlar mali güçleri ile itibar kazanırlar, bazıları da inovatif ve kaliteli hizmet sunarak, kalifiye personel çalıştırarak, sosyal sorumluluk gözeterek itibar kazanabilirler. Kurum itibarını oluştururken her açıdan mı yoksa bu açılardan bir veya birkaçı ile sınırlı olarak mı itibar kazanmak istediğine karar vermelidir.

Kim için itibar?: Kurum itibarı konusunda bu itibarın paydaşların tümünü kapsadığına değinilmişti. Ancak kurumun hangi paydaşların gözünde itibarın kendisi için daha kıymetli olduğuna karar vermesi gerekebilir. Bazı kurumlar çalışan gözünde itibarını, bazıları müşteri gözünde itibarını daha çok gözetir. İtibarın amacının ne olduğu da bu çerçevede ortaya çıkar.

Hangi amaç için itibar?: Kurumların itibar kazanırken farklı amaçları olabilir. Müşterilerin yahut çalışanların sadakatini kazanmak, kuruma kalifiye çalışan çekmek veya var olanları kurumda tutmak, tüketicinin ürün veya hizmet tercihinde öne çıkmak, mali başarı elde etmek gibi hedefler konulabilir.

Kurum hedefinin bilinmesi itibarın hedefinin de bilinmesi anlamına gelir. Bunun yanı sıra kurumsal itibarın soyut bir kavram olması kurumların onu göz ardı etmesine sebebiyet verebilmektedir. Fakat soyut olan bu kavramın avantajlarının gayet somut olabileceği unutulmamalıdır. Dolayısıyla itibar kazanmanın firmanın markasının, ürününün ve hizmetlerinin başarılı olmasındaki kritik rolü gözden kaçırılmamalıdır. İtibar kazanmak kadar itibarı korumak da eşit derecede önemlidir (Şahin, Koçan, & Yılgin, 2003, s. 89-90). İtibar

kazanmak uzun süre ve büyük gayret gerektirir ancak kaybı kısa sürer (Eğinli, 2008, s. 53). Buna ek olarak, bir kez yitirilen itibarın geri kazanılması onu sıfırdan inşa etmekten de daha zor olmaktadır (Karaköse, 2012, s. 3).

1.2.1. Kurumsal İtibarın Amacı ve Önemi

Günümüz kurumlarında kurumsal itibar kurumun en önemli varlıklarından olarak görülmektedir. Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin yetersiz kaldığı durumlarda kurumsal itibar kurumlar için daha da önem kazanır. Kurumlar itibarları sayesinde tercih edilir, güven yaratır ve rekabette öne çıkar. Bunun yanında, kurumsal itibar kazanmak zor, kaybetmek kolaydır. Bu yüzden kurumsal itibar sürecine titizlikle yaklaşılmalıdır (Yalçın & Utkucu, 2018, s. 60). Kurumsal itibarın kurum varlığının devamı için önem taşımasının nedeni kurumsal itibarın uzun vadede yarattığı somut kazanımlar olmaktadır. Toplumun gözünde iyi itibarı olan kurumlar ürün ya da hizmetlerini yüksek fiyatlardan satabilirler. Çalışanları daha sadık olur, krizlerden daha az etkilenirler (Ural, 2012, s. 88).

Kurumsal itibarın getirileri çalışanların, hedef kitlenin, medyanın ve rakip kurumların gözünde kurum imajının incelenmesi ile başlamaktadır. Bu sebeple, itibarın doğru belirlenmesi kurumun kendisini dürüstçe değerlendirmesine bağlıdır (Narbay, 2006, s. 92). Kurumsal itibarın değeri hakkında çok iyi algılar oluşturduğumuz bir kurumun ürün ya da hizmetlerini kullanmasak bile o kurumu övebiliriz. Bu durum, kuruma karşı olan bağlılığımızın çok üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Hedef kitlelerinde bu bağlılığı yakalamış olan kurumların pazar değerleri artmaktadır. Böylece müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, iş ortakları, medya vb. paydaşlar, bir bütün olarak kendi çevrelerinde kurumun sözcülüğünü yapmaktadırlar. (Özcan, 2013, s. 14). Öte yandan kurumsal itibar yönetiminde ilk adım kurumun amaçları üzerinde karara varılmasıdır. Bunu takiben kurum kültürü, kurumun faaliyetleri, hedef kitle düşünce ve davranışları belirlenmeli, kurumun iletmek istediği mesajlar ortaya konmalı ve uygun stratejilerin geliştirilmesine başlanmalıdır (Şakar, 2011, s. 27). Kurumsal itibar oluşturulması sırasında birçok amacın ortaya çıkması gereklidir. Bu amaçlar şöyle sıralanabilir (Gümüş & Öksüz, 2009, s. 46):

- Kurum içinde ve piyasada olumlu bir itibarın ortaya çıkarılması ve bu itibarın devamının sağlanması.

- Kurumun isminin iyi algısının ortaya çıkarılması ve daha iyiye taşınması.

- Kurumun itibarını koruyabilmek için düzgün politikalar, prosedürler ve uygulamalar geliştirilmesi.

- Kurumsal itibarın olumsuz etkileneceği durumlar ortaya çıktığında bu durumla başa çıkılabilmesi için ortaya bir rehber konması

- Kurumsal itibardan sorumlu olarak bir iş grubu kurulması.

Kurumsal itibarın iyi olması işletmeye mali ve insan kaynakları perspektifinden faydalar sağlamaktadır. İtibarı güçlü olan kuruluşlar piyasada kolayca benimsenir ve hedef kitlelere kolayca ulaşıp pazar payı edinirler. İtibarın gücü ve doğru yönetimi kalifiye çalışanların gözünde firmayı yüceltmekte ve o kurumda çalışmak istemelerini sağlamaktadır (Ural, 2002, s. 89). İç ve dış kitlelerin ikisinin de gözünde güçlü kurum itibarının teşkil edilmesini hedefleyen itibar yönetimi sistematik bir şekilde yönetildiğinde müşteri memnuniyetinin ortaya çıkması çok daha kolay olmaktadır (Karaköse, 2012, s. 82).

1.2.2. Kurumsal İtibarın Unsurları

Kurumsal itibarın iyi bir şekilde anlaşılabilmesi alakalı kavramların ayrıntılı analizini gerektirir. Cooper (1999, s. 30), kurumsal itibar bileşenlerini örgütün özgünlüğünü gösteren bir ana yapı olarak görmektedir. Bileşenler yapının yıkılmasını engelleyen kolonlar olmaktadır. İtibarı yönlendirecek temel taşların sağlamlığı ve beklentilerin meydana getirdiği öğeler ile uyumlu olması sayesinde itibar şekillendirilir ve sürdürülebilir kılınır (Çakır, 2009, s. 34). Kurumsal itibar kavramına yakın olan ve bazen bu kavramla karıştırılan bazı kavramlar vardır. Bunlar kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal marka, kurumsal iletişim gibi kavramlardır. Bu kısımda bu kavramlar irdelenecektir. Araştırmanın temelinin net bir şekilde ortaya konması için kurumsal itibar ile bu kavramların nerelerde birleşip nerelerde ayrıştığı gösterilmelidir.

1.2.2.1. Kurumsal Kimlik

Kurumsal itibar ile kurumsal kimlik kavramları birbirleri ile yakın olmakla beraber farklı oldukları noktalar da mevcuttur. Whetten ve Mackey (2002, s. 397)'e göre kurum kimliği örgütün otobiyografi, kurum itibarı ise örgütün biyografisidir. Diğer bir deyişle kurum kimliğinde kurum kendisini anlatır. Kurum itibarında ise kurumun örgüt dışı etkenler tarafından yorumlanması söz konusudur. Davies vd. (2003, s. 109-110) de kimliği örgütün örgüt içi etkenler (çalışanlar) tarafından görünümüne bağlamıştır. Sipahioğlu (2018, s. 64)'na göre ise kurumsal kimlik tarafından örgüt diğer örgütlerden kendisini ayırır, özgünlük kazanır farklılaşır. Kurumun yaptığı iş, seslendiği kitle, ürettiği ürün ve gerçekleştirdiği faaliyetleri tanımlayan kurumsal kimlik kitlelere bunlar hakkında bilgi verir. Bireylerin olduğu gibi kurumların da kişiliği vardır. Kurumsal kimlik bu kişiliğe dair kitlelerin algısını tanımlayan kavramdır. Hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar örgütün itibarına uyumlu davranışlarda bulunmaya çabalarlar. Bu sebeple kurumsal kimlik kurumsal itibarın temelidir. "İnsanların bizi nasıl tanımasını istiyoruz" sorusunun yanıtını kurumsal kimlik verir (Dowling, 2016, s. 4). Ergün (2017, s. 152), kurumsal kimliğin örgütün kimliğindeki sembol ve isimlerin bileşimi olduğunu ifade etmiştir.

1.2.2.2. Kurumsal Marka

Amerikan Pazarlama Derneği tanımına göre marka, bir satıcının sunduğu hizmeti veya ürünü isim, sembol, terim veya tasarım açısından rakiplerinden farklı bir noktaya yerleştirmesidir. Temelde örgütün ve her türden paydaşları ile kamuoyunun arasındaki ilişki marka sayesinde yönetilir (Wood, 2000, s. 663). Beneke (2011, s. 32)'ye göre kurumsal marka oluşturulması örgüt-paydaş ilişkilerini düzenlemede başat görevdedir. Kurumsal marka; kurum kimliğe yakın bir kavramdır ve bir nevi onun tamamlayıcısıdır. Ürün markasından kurumsal markaya doğru olan bir dönüşüm yaşanmaktadır ve bu küreselleşmenin sonuçlarındandır. Kurumsal marka ürünün özellikleri ile sınırlı kalmaz ve firma değerlerini de yansıtır dolayısıyla kurumsal itibar ile alakalı bir kavramdır (Harris & Chernatony, 2001, s. 443).

Marka itibarı algısı ek olarak kurumsal itibarı da etkiler. Örgütün paydaşları arasında olumlu itibar algısının teşkil edilmesi kurumsal kimlik yönetiminin amacıdır. Kurumu ve kurum kimliğinin öğeleri olan değerleri yansıtması açısından kurumsal marka kavramı ile kurumsal itibar konusu yakinen ilişkilidir. Hatch ve Schultz (2003, s. 1043) kurumsal markanın örgütün farklı paydaşları açısından tutarlı algılanmaya yönelik olduğunu savunmaktadırlar. Ayrıca kamuoyunun kurumsal itibar algısını geliştirmeye odaklıdır. Kadıbeşegil (2018, s. 66) markanın gücünü, itibarın kurumsal boyutta etkilediği en anlamlı iş marka değerinin oluşturulmasıdır. Öncelikle itibar olmak üzere kurumsal performansı doğrudan etkileyen ama elle tutulup gözle görülemeyen değerler şirketin marka değerinin hesaplanmasında çok daha önemli ve etkili bir duruma gelmiştir şeklinde vurgulamıştır. Bir kurum çok sayıda farklı imaj ve markaya sahip olabilir. Kurumsal itibar ise tektir. Bunu vurgulayan Karaköse (2012, s. 74), kurumsal itibarın, çalışan, müşteri, yatırımcı, medya ve kamuoyu gibi bütün ilgili aktörler açısından kurumun çekicilik seviyesini oluşturduğunu belirtmiştir.

1.2.2.3. Kurumsal İmaj

Son yıllarda kurumsal imaj, kurumlar hakkındaki incelemelerde sık sık duyulmaya başlamıştır. Helgesen ve Nasset (2007, s. 149) kurum imajının dış paydaşların örgüt hakkındaki değerlendirmesi olduğunu vurgulamıştır. Diğer bir deyişle dış paydaşların algılarından oluşur. “İnsanların bizim hakkımızdaki düşüncesi nedir?” sorusunu cevaplar. Diğer yandan kurumsal itibarın cevapladığı soru ise “İnsanlar eylemlerimizi nasıl değerlendiriyor?”dur. Kurumsal itibar örgütün iyi ya da kötü olması, beğenilip beğenilmemesi, itibarının ne seviyede olduğu ne kadar saygın olduğu konularını belirler. Kurumsal statü ise “Benzerlerimiz arasındaki konumumuz daha mı iyi yoksa daha mı kötüdür?” sorusunu yanıtlar (Ergün, 2017, s. 163). Dinçer (2001, s. 59)'e göre kurumsal imaj, kurumsal kimliğin nasıl sunulduğunun hedef kitlenin üzerinde bıraktığı bütünsel algıdır. Bunu ortaya çıkaran kuruluşun en altından en üstüne kadar mevcut kuvvetlerin tamamının bir bileşimidir. Önal (2000, s. 29), kurum kimliğini kurumun kendi

karakterini yansıtmak için kullandığı yöntemlerin bileşkesi, kurum imajını kurumun kamuoyundaki algısı belirler şeklinde fikir beyan etmiştir.

Gray ve Balmer (1998)'a göre kurumun logosunu gören ya da ismini duyan kişinin aklında oluşan ilk görüntü kurumsal imajdır; diğer bir deyişle kurumsal imaj örgütün resmidir. Fombrun ve Van Riel (1997, s. 6), kurumsal itibarı oluşturan etkenler arasında kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramlarını göstermişlerdir. Kurumsal imaj, bir kurumun amaçlarının ve planlarının tümünün ortaya çıkardığı algıdır. Peltekoğlu (2001, s. 72) kurumsal imajı işletmenin ilgili kitlelerin kafasında oluşturduğu resim şeklinde nitelemektedir.

1.2.2.4. Kurumsal İletişim

İletişim kavramı son yıllarda daha önce olmadığı kadar önem kazanmıştır. Artık bireyler arasındaki iletişim kadar kurumsal iletişim de üzerinde durulan bir husustur. Kurumu paydaşlarının gözünde markaya çeviren ve farklılığını vurgulayan mesaj ve medya kaynaklarının tamamı kurumsal iletişimdir. Kurumun içinde, dışında, sözlü yahut sözsüz bütün iletişim çeşitleri ve imkanları kurumsal iletişimi meydana getirir. Kuruluşun iletişim faaliyetlerinin tamamı kurumsal iletişimdir (Yeygel, 2002, s. 47). Kurumsal kimlik ile kurumsal iletişim arasındaki köprü kurumsal iletişimdir. Kurumun tüm etkinlikleri kurumsal iletişim başlığı altında kalmaktadır. Paydaş grupların memnuniyetinin sağlanması, ortaya çıkabilecek kaygıların ve korkuların giderilmesi gibi amaçlara ulaşmak etkin bir kurumsal iletişim gerektirir. Kurumsal itibarı arttırmak için bu grupların kaygılarını ve korkularını gidermek ve memnuniyet seviyelerini yükseltmek gereklidir. Kurumsal itibarı arttırmak isteyen örgütün elindeki en etkili enstrüman kurumsal iletişimdir (Ergün, 2017, s. 153).

Kurumun iletişim ağının çalışma verimi ile kurumsal itibar direkt alakalıdır. Güçlü kurumsal iletişim sağlayabilmiş şirketler paydaş katılımını artırır ve genel anlamda itibarlarını güçlendirir (Dörtok, 2004, s. 67). Etkin kurumsal iletişim yönetimi kurumun bir nevi genleri olan vizyon, misyon ve değerler gibi kavramları paydaşlarda uygulamaya dökülebilir ve bunların sürdürülebilirliğini sağlar. Karaköse (2006, s. 98-99)'ye göre, kurumsal itibarın etkin yönetimi için iletişim planının fonksiyonel olması şarttır. Çünkü itibar kamuoyunun algısından ibarettir. Kurumsal itibar yönetimi de sosyal paydaşların algılarının yönetilmesini gerektirir; bu da ancak iletişimle olur. Örgütün idarecileri kurumun iç ve dış paydaşlar gözündeki algılarını yönetmek için açık iletişim yollarını benimseyebilirler. Diğer bir deyişle kamuoyunun kurum hakkındaki algılarının oluşturulması ve bu algıların yönetimi kurumsal iletişime bağlı olur.

1.2.2.5. Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür literatürde 1960'lardan sonra popüler olmaya başlamıştır ve ölçülebilir, yönetilebilir yapısıyla dikkat çekmektedir. Kurumsal kültür kurumun çalışanları için uygun addedilen davranışları

belirler, biçimlendirir ve kuruma yeni gelen çalışanların bunları benimsemesini sağlar (Çelikleş, 2018, s. 69). Paylaşılan ve öğrenilmiş değerler, inançlar, davranış tarzları ve toplum nezdindeki değerler sistemi kümülatif olarak kültür olarak adlandırılır ve toplumların sosyal yaşamının birincil öznesidir (Çelikleş, 2018, s. 69; Gezmen, 2014, s. 14). Hofstede'ye (1984) göre kültür kavramı insanları diğerlerinden farklılaştıran zihinsel programlamadır. Kişilerin inşa edilmiş zihinsel programlamaları, büyüdüğü çevre, tecrübe edindiği sosyal çevreden temel alır ve maddi unsurlardan çok manevi ve ahlaki unsurlara dayanan kültür kurumdan kuruma değişmektedir (Yirmibeş, 2010, s. 42). Her kurum, farkında olsa da olmasa da kültüre sahiptir ve hatta bu kurumun temel varlıklarındandır. Kurumdaki gündelik hayatı yönlendiren varsayımlar ve net olmayan kurallar kültürü yaratır (Keçeci, 2017, s. 14).

Kültür bireyler tarafından yaratılır. Dolayısıyla çalışanların değerleri, inançları, düşünce biçimleri kurumun kültürünü temellendirir (Yirmibeş, 2010, s. 40). Buna ek olarak çalışanlara aidiyet veren ve kurum içerisinde birleştirici rolü olan kültür güçlü ise çalışanların kendilerini kurum ile özdeşleştirmeleri ve ortak bir dil yaratmaları kolaylaşır (Çelikleş, 2018, s. 72). Kurumda yaratılan ortak dil, ortak davranış biçimleri, amaç ve çıkar birlikleri kurumsal kültürü güçlendirir ve kurum dışına da yansıtılarak kurum itibarını destekler, rekabet avantajı yaratır (Yirmibeş, 2010, s. 42). Kurum içerisinde ve dışarısında çevreye uyum için yaratılmış olan ve kurumdaki yeni üyelere hemen aktarılan yapı kültürüdür ve bu soyut konsept kurumun terminolojisi, normları ve baskın değerlerini kapsamı içerisinde bulundurur (Özgöz, 2011, s. 24). Çalışanların kuruma dair standartları ve değerleri algılamasına, kendilerinden olan beklentileri yerine getirmesine, yöneticileri ile uyumlu çalışmasına kurum kültürü yardımcı olur. Yöneticiliğe yeni getirilen kişiler kurum kültürünü kısa sürede anlar ve ona uygun hareket eder (Gezmen, 2014, s. 16). Kültürün aktarımı sembol, hikaye ve sloganlarla olur ve bütün yararlarına ek olarak kurum içinde güçlenen ilişkiler, gelişen takım ruhu ve çatışma yönetimi açısından idarenin işini oldukça kolaylaştırır (Şimşek, Akgemici, & Çelik, 2003, s. 32). İnsan davranışlarının sonuçlarına ışık tutanın karakterler olduğu gibi kurumun kültürü de kurumun çalışanların paylaşılan inanç ve değerleri olduğundan çalışanların tutumlarını ve davranışları belirleyebilmektedir (Keçeci, 2017, s. 19). Kültür kurumsal hedefler ve politikalara bağlı olarak gelişir. İç ve dış paydaşlar için ortak bir paylaşım noktasıdır ve bu sayede kurumun itibarını destekler (Bayram, 2011). Kurum kültürü kurumsal itibarın ortaya çıkmasında kritik etkenlerden biridir ve çalışanların kurumsal amaçları içselleştirip ona göre davranmalarında başat rol oynar. Özgün bir kültürü olan ve bulunduğu ortamda bu kültür ile kabul edilip saygıdeğer görülen kurumlarda güçlü bir kurumsal itibar inşa etmek çok daha kolay olacaktır (Özpınar, 2008, s. 41-42).

1.2.2.6. Güven

Güven bir tarafın diğer tarafın niyetinin kendisine zarar vermeyeceğine dair pozitif düşünceleri olması ve bu düşüncelerin oluşturduğu beklentilerin boşa çıkmayacağına dair inanç duyması şeklinde tanımlanabilir.

Kurumlar için güven faaliyetlerin söylemlere uyumlu olmasını yansıtır. Günümüzün ekonomik dalgalanma, belirsizlik ve risk ortamında kurumlar için güven artık hiç olmadığı kadar önemlidir. Kurumsal itibarı destekleyen en önemli faktörlerden biri güvendir (Çelikleş, 2018, s. 75). Kurumun itibarının güçlü olması potansiyel veya halihazırda olan paydaşlar için güven verici olarak görülür. Güven kavramı sayesinde beklenmedik durumların tahmin edilebilirliği artar. Güvenilirlik kuruma güç katan bir konudur. Güvenilirlik uzun zamanda inşa edilir ancak kırılığandır ve kısa sürede yok olabilir (Karatepe, 2008). İtibar da uzun ve zorlu bir süreç ile edinilebilir ve toplum gözünde kurumun ilerideki faaliyetlerine dair olumlu beklenti yaratır. Bu beklentilerin boşa çıkmaması için kurumun güvenilir olmaya devam etmesi önemlidir (Yaşlıoğlu, 2012, s. 22).

1.3. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibarın nelerden meydana geldiğini tanımlamak, itibar ölçüm ve idaresinde oldukça yararlı olacaktır. Hangi paydaşların bu bileşenlerden ne ölçüde etkilendiklerinin tespiti kurumsal itibar yönetiminde olmazsa olmazdır (Çillioğlu, 2010, s. 40). Kurumsal itibar çalışmalarında en sık kullanılan kavramlar şunlardır; duygusal cazibe, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve ürün veya hizmet kalitesi.

1.3.1. Vizyon ve Liderlik

Kurumsal itibarın gelişim ve yönetimi için vizyon ve liderlik kritik önemdedir. Kurumsal itibar liderlikten oldukça fazla etkilenir. Liderler kurumsal itibarı geliştiren önemli aktörlerdendir. Çünkü paydaşlar liderlerin performans seviyelerine bakarak kuruma dair pozitif veya negatif düşünebilirler (Carmeli, 2006, s. 154). Kuruluşun geleceğe dair planlarını ortaya koyduğu bildiriye vizyon denir. Kurumun güvenilirliğine önemli etkileri vardır. Paydaşlar kurum vizyonunu göz önünde bulundurur ve kuruma dair genel bir görüş edinirler (Özbek, 2000, s. 307).

1.3.2. Ürün ve Hizmet Kalitesi

Schwaiger (2004, s. 55), kurumsal itibarı iyi ve güvenli olan kurumların kaliteli ürün ve hizmet sunan, müşteriye değer yaratan şirketler olduklarını açıklar. Şirket itibarını meydana getiren en kritik etkenlerden biri yüksek seviyede tutulan müşteri tatminidir. Dolayısıyla itibarın kazanılması için kurumlar ürün ve hizmetlerin kalitesini devamlı geliştirmek adına faaliyetler yaparlar (İncereis, 2011, s. 55).

1.3.3. Duygusal Çekicilik

Kurum dış çevresi ve kurumun sunmakta olduğu ürün ve hizmetler arasında duygusal bağlar oluşmaktadır. Bu sayede kurum kültürü, değerleri ve paydaşlar ile kuracağı bağlar görülebilir. Duygusal cazibe güven, saygınlık ve takdir edilme gibi niteliklerden oluşur. Kurum ile duygusal bağ kuran bir paydaş kurumla

kendisini özdeşleştirebilir ve güvenilir, vefa duyan bir aktör olabilir. Kurumun duygusal ilişkileri kurabilmesi adına paydaş etkileşimlerini doğru yönetmeleri ve değerlendirmeleri önemlidir (Karaköse, 2006, s. 102).

1.3.4. Çalışma Ortamı

Çalışma şartlarının güvenli ve iyi olması şirket imajının saygın olmasına yardımcı olur. Aynı şekilde kötü ve güvensiz çalışma ortamı kurumsal itibarı sarsabilir. Fombrun ve Van Real tarafından durum şu şekilde özetlenmiştir; duygusal çekicilik, kurumsal itibarın en büyük itici gücüdür. Kaliteli ürün ve hizmetler, sosyal sorumluluk ve işyeri ortamı boyutları duygusal çekiciliği teşvik eder (Friedman, 2009, s. 231). İşletmeler çalışma ortamını güvenli olarak oluşturabildiler ise çalışanlar birbirlerine hem sosyal hem profesyonel açıdan destek olabilir ve kendilerini geliştirebilirler. Ayrıca kurumsal itibar ile çalışan performansı olumlu etkilenir (Karaköse, 2006, s. 106).

1.3.5. Sosyal Sorumluluk

Bir kavram olarak sosyal sorumluluk 1960'lerden beri kurum ve işletmelerde önemi artan bir olgudur. Kurumların tek amacı kar elde etmek olmamaktadır; topluma hizmet hedeflerini de benimsemelidirler (Odabaşı, 1986, s. 9). İçinde buldukları ortam ile devamlı etkileşimde bulunan firmalar sosyal sorumluluk faaliyeti talepleri ile karşılaşır. Bu sayede paydaş algısını iyileştirerek onların gözünde daha yüksek itibara kavuşabilirler (Argüden, 2002, s. 10).

1.3.6. Finansal Varlıklar

İşletmenin finansal varlıkları da itibarına etki eder. Yıllık cirosu, karlılık oranı, borsadaki hisse senetlerinin değeri ve işlem görme oranları işletmenin paydaşları nezdinde algısına etki etmektedir (Riel & Fombrun, 2007, s. 248). Örgütün itibarı mali sürdürülebilirliğe ile yakından ilişkilidir. Özellikle bazı paydaşlar itibarı maddi güç ile özdeşleştirir. Bunların başında yatırımcılar gelmektedir. Hisse senedi satın alan yatırımcılar piyasada ve toplum genelinde itibarı yüksek hisse şirketlerin hisse senetlerini tercih eder. Çünkü itibarı yüksek bir örgüt yatırımcısına güven, stabilite ve düşük risk vaat eder. Pazardaki diğer firmalardan daha başarılı olduğu ve olacağı intibasını uyandırır (Fombrun, 1996, s. 77). Kurumsal itibar örgütün mali geleceği hakkındaki belirsizliği azaltır ve işletme piyasa değerini artırır. Örgütler yönetim stratejilerini kendileri belirlemelerine karşın yatırımcıların değişken talepleri finansal sürdürülebilirliğe önem vermeleri yönünde şirketlere baskı yapar. Örneğin bir işletme “global kurumsal sürdürülebilirlik endeksi” içerisinde ise daha fazla yatırım alabilmektedir. Yatırımcılar ayrıca sosyal sorumluluğu ciddiye alan firmalara yatırım yapmak isterler. Dolayısıyla kurumsal itibarı yüksek olan bir şirket ortaya çıkarılabilmiş ise bu durum işletme değer ve karlılığını olumlu etkiler.

Yatırımcı baskıları ve kurumsal sürdürülebilirlik hakkında açıklamalar yapılması, yönetişimin etkin olması, hesap verebilirlik ve şeffaflığın güçlendirilmesi konularında idareyi teşvik etmektedir. Sürdürülebilirlik terimi iş dünyası için her geçen gün daha önemli hale gelmektedir ve çoğu işletme yıllık raporlarını sunarken sosyal sorumluluk çerçevesinde destek verdiği toplumsal projeler, kurumsal vatandaşlık gibi faaliyetlerin raporunu sunar ve çevre korumaya dair tutumunu da belirtir. Ayrıca bu konudaki hedefler ortaya konulur (Arslantaş, 2017, s. 469). Özellikle SPK’ca denetlenen, borsada işlem gören kurumlar internet sitelerinde bu konulara dair paydaşlarına bilgi verir ve sürdürülebilirlik raporları yayımlarlar. İtibarlı işletmeler karlılıklarını arttırır, mali girdilerini çoğaltır, maliyetlerini azaltır ve mali performansları yükselir (Brown & Perry, 1994, s. 1357). İtibarlı bir örgüt için ham madde ve ürün girdisi sağlayacak tedarikçi bulmak ve bunlar ile daha karlı anlaşmalar yapmak, kredi örgütleri ile daha ucuz kredi için pazarlık yapabilmek gibi avantajlar söz konusudur.

1.4. Kurumsal İtibar Yönetimi

Sürdürülebilirlik amacı olan işletmelerin yönetim konusunda farklı bileşenleri iyi bir şekilde algılaması ve idaresini doğru yapması gerekir. Çünkü bir beceri bugün avantajlı olsa dahi yönetimi ve geliştirilmesi yapılamazsa gelecekte önemsiz hale gelebilir. Piyasadaki koşullar her gün daha zor hal almaktadır. Tüketiciler başta olmak üzere paydaşlar işletmeler hakkında edindikleri olumlu yahut olumsuz bilgileri değişik iletişim kanallarından yayabilir, bunlara kolayca ulaşabilir, toplumun kurum hakkındaki görüşleri her tüketiciyi etkileyecek şekilde büyüyebilir. Bu yüzden kurumlar ellerindeki avantajları zaman içerisinde korumayı bilmelidirler.

İtibarı elde etmek işletmeler için uzun süren ve meşakkatli bir süreçtir. Fakat bu itibarın elde tutulması daha da zordur. Bu açıdan bakıldığında kurumsal itibarın devamlı olarak istenen seviyede kalması için yöneticilerin kurumsal itibarı doğru yönetmeleri şarttır (Okay & Okay, 2014, s. 402-403). Günümüzde işletmelerin çoğunda aynı sorun yaşanmaktadır. Bu da hassas ve zorlu rekabet ortamında paydaşlarının, önemli karar mercilerinin ve lider konumundaki şahısların zihninde pozitif bir intiba oluşturmak için ne yönde bir kurumsal itibar inşasına girişeceklerini net bir şekilde bilmemeleridir. Bütüne yönelik yapılması, tutarlı, kalıcı ve sürdürülebilir olması kurumsal itibar yönetiminden beklenen niteliklerdir (Kuyucu, 2003, s. 15). Stratejik temelli kurumsal itibar yönetimi, oldukça yeni bir konudur. Bu profesyonel süreç ile işletmeler fayda sağlar. Bu kavrama dair çalışmalar ABD’de 1990 yılında başlamıştır. Kurumsal İtibar yönetimi bir kavram olarak birçok araştırmada görülmeye başlamıştır. Fortune dergisi "Most Admired Corporations" başlıklı listeyi yayınlamaya başlamış ve bu durum kurumsal yönetimi birçok kişi ve kurumun gündemine getirmiştir. Ülkemizde ise itibar yönetiminin bir kavram olarak yer bulması 1999’da Capital dergisinin “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” listesini yayınlamasından sonra meydana gelmiştir.

Bu gelişmeleri takiben yöneticiler kurumsal itibarı daha fazla ciddiye almaya başlamışlardır. Buna ek olarak, kurumsal itibarın mali performansı arttırıp arttırmadığı sorgulanmaya başlamıştır (Karaköse, 2006, s. 36). Kurumsal itibarın tanımı literatürde farklı şekillerde yapılmıştır. Örneğin Bulletpoint'in (2001) tanımı uyarınca kurumsal itibar yönetimi ve nitelikleri şöyle sıralanır (Karaköse, 2006, s. 38);

- Müşteriler, çalışanlar, baskı yaratabilen gruplar, yönetim ile alakası bulunmayan diğer işletmeler ve dış paydaşların da katkı verdiği bir süreç sonucunda ortaya çıkarılan ve güçlendirilen ortak fikirlerin biçimlendirilmesi,

- İşletmenin varmak istediği hedefi garanti altına alan itibar ögesi sayesinde eylemlerin söylemler ile birleştirilmesi, kurumsal kimlik çerçevesindeki gerçek değerlerin dile getirilmesi ve kurumsal faaliyetlerde riayet edilecek dayanak noktaların ortaya konulması,

- Ekonomik değeri hayli önemli bir değer,

- Dikkati en önemli konularda yoğunlaşma,

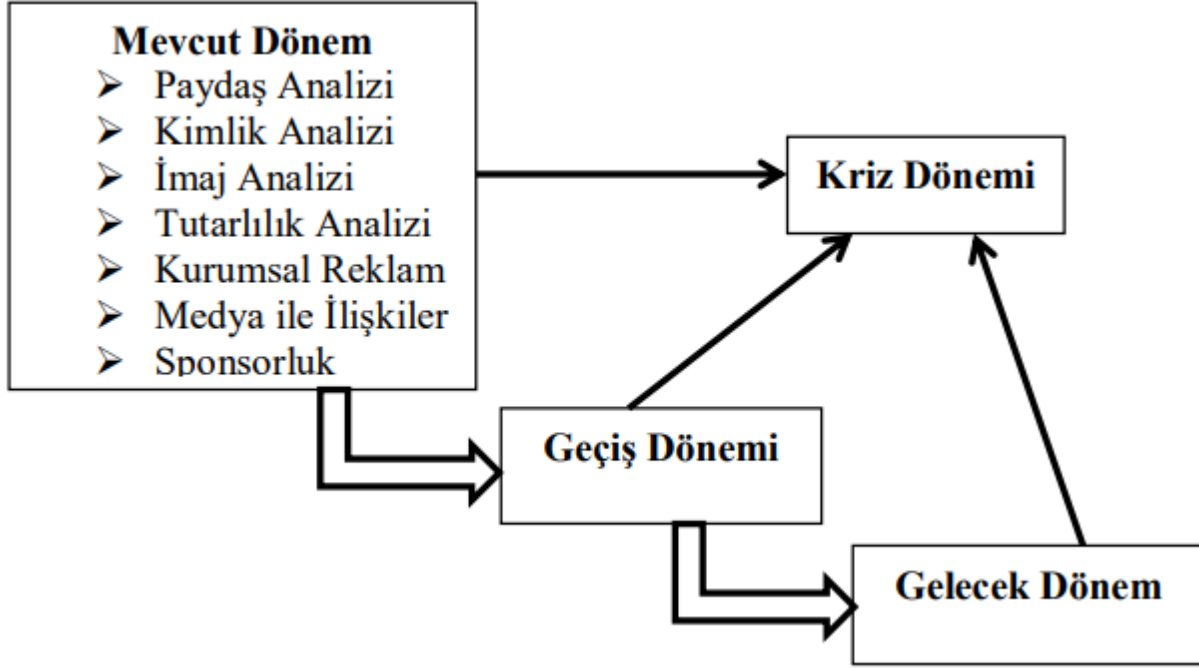
- Sabır,

- Paydaş iletişiminde etkin, şeffaf ve açıklıktır.

Nakra (2001), kurumsal itibar yönetimini güçlü bir yaklaşım ile kurumsal itibar yaratılması ve onun devam ettirilmesi şeklinde tanımlamıştır (Karaköse, 2006, s. 9). Başka bir tanım ise kurumsal itibar yönetiminin işletmenin müşteri ve dış çevre gözünde ne şekilde algılanmak ve nasıl bir yönü ile ünlenmek istediğine bağlı olarak belirlenen etkinliklerin uygulamaya konulmasına dair bir yönetsel süreçtir (Kadıbeşegil, 2018, s. 174).

Kurumsal itibar yönetimi kavramının tanımlarını özet olarak belirtmek gerekirse kurumsal itibar yönetiminin çalışanlar, tüketiciler, ortaklar, tedarikçiler gibi paydaş gruplarının işletmeye dair duygu, düşünce ve bilgilerinin yönetilerek istenen yöne doğru kaydırılmasıdır. Buna ek olarak itibar yönetimi doğru bir iletişim yaklaşımı sayesinde tüm paydaş gruplarının işletmeden neler beklediğinin doğru bir şekilde belirlenmesi ve işletmenin misyonuna uydurulmasını sağlayan bir yönetsel yaklaşımdır denilebilir. Kurumsal itibar önemli bir değerdir ve kurumların onu işlevsel şekilde iyi yönetmeleri şarttır. Bu açıdan itibar yönetimi işletmenin itibarını zedeleyebilecek unsurların erken anlaşılması ve yok edilmesi, bu unsurların sebebi olan örgütsel süreçlerin tekrardan değerlendirilmesi şeklinde ilerler (Karaköse, 2006, s. 39).

Şekil 1. Kurumsal itibar yönetiminin süreçleri



Kaynak: (Fombrun, 1996, s. 3)

1.4.1. Mevcut Dönem

Kurumun analiz edildiği dönemde elinde olan kaynakların ve/veya noksanlıkların ortaya konmasına ek olarak kurumun kontrolü altında olan ve olmayan durumların ve gelişmelerin analiz edildiği dönemdir. Süreç şu basamaklardan oluşur; paydaş analizi, kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi.

1.4.1.1. Paydaş Analizi

Paydaş analizi, kurum ile ilişkileri olan müşteri, yatırımcı, çalışan, rakip, yerel yönetim, hükümet ve halkın çoğunluğu gibi paydaşların kurum hakkındaki fikirleri ve kurumdan beklentileri ile beraber bu noktada oluşan uyuşmazlıkların tespiti, bu görüşler temelinde stratejiler hazırlanarak kurumsal itibarın artırılmasıdır (Fombrun, 2005, s. 59). Paydaşların en çok nelere değer verdikleri anlaşılacak kurumun uzun vadeli stratejileri bu çerçevede düşünülmelidir ve gereken yeni uygulamalar hayata geçirilmelidir (Değirmen, 2006, s. 47).

Değirmen (2006), paydaş analizi araştırmalarının basamaklarını şu şekilde sıralamıştır:

- Paydaşların Tespiti: Bu safhada kurumun faaliyetleri ve hizmetlerinin yanı sıra kurum ile ilgilenenlerin, ürünlerin kullanıcılarının tanınması, paydaşların kimler olduğu anlaşılacak kurumun çerçevesinin çizilmesi önemlidir

- Paydaşların Önceliklendirilmesi: Tespit edilen paydaşların çok fazla sayıda olması söz konusu ise etkili iletişimin kurulması imkansızlaşabilir. Bu yüzden iletişim süreci için işletme faaliyetlerinde en büyük önemi olan ve işletme faaliyetlerinden en çok etkilenen paydaşlar belirlenerek ön plana alınmalıdır.

- Paydaşların Değerlendirilmesi: Bu safhada işletmenin ortaya koyduğu ürünlerden ve hizmetlerden faydalanan paydaşların birbirleri ile ilişkilendirilmeleri esastır ve hangi ürün yahut hizmetin kime hitap ettiği görülebilir.

- Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi: Bu basamakta paydaşların işletmeye dair görüşleri ve istekleri anlaşılır ve sonuçlar işletmenin stratejik planına uygulanır.

1.4.1.2. Kimlik Analizi

Kurumsal kimlik analizi bir ölçek değerlendirme sistemidir ve gerçek kişilerde veya tüzel kişilerde kullanılabilir. Bu analiz kurumun olumlu ve olumsuz niteliklerinin ortaya dökülerek orta ve uzun vadeli hedeflere dair inovasyonlar ve farklılaşmalar olmasını hedefler. Yani orta ve uzun dönem stratejilerin ana kaynağıdır. Kurumun elinde olan ürün ve hizmetlerinin, satış ve stratejilerinin o günkü piyasadaki rekabet kapasitesinin ve gelecek için amaç ve hedeflerinin hangi kazanımlara yönelik olduğunun örneklem çerçevesinde net bir şekilde ortaya konulması gereklidir. Analizin sonucunda ortaya konulacak olan durumlarda kimliğin ne tip olması gerektiği hakkında bir yeniden yapılandırma yapılır. Analizde en kritik nokta kurumsal konumun ortaya konması, kimlikte vücut bulması ve daha sonraki dönem için yapılandırmanın bu çerçevede planlanmasıdır (Ak, 1998, s. 66-73).

1.4.1.3. İmaj Analizi

Algı ve izlenimleri içerisinde bulunduran kurum imajı, değişken bir yapıdadır. Kurumu tesiri altına alan ani değişimler kurumsal imajı etkileyecektir. Dolayısıyla yöneticilerin ani değişiklikleri önceden tahmin etmeleri ve bunlara karşı stratejiler ortaya koymaları önemlidir (Okay & Okay, 2014, s. 261). İmaj analizi ana hatları ile üç basamaktan oluşur (Yenal, 2002, s. 1):

Birinci aşama: İmajın öğeleri üzerinde karar kılınır. Ürün veya hizmetin tüketici nezdinde görülecek değer, fiyat, görsel dizayn, isim, kurumsal davranış ve kültür analizi gibi öğelerdir.

İkinci aşama: Paydaşların kuruma dair nasıl algılarının olduğu sorgulanmalıdır.

Üçüncü aşama: Mevcut durum gelecekteki durum ile kıyaslanır ve buna istinaden imaj analizi gerçekleştirilir.

1.4.1.4. Tutarlılık Analizi

Bu analizle kurumdaki vizyon, misyon ve değerler ile kurumun aktivitelerinin tutarlı olup olmadığına bakılır. Kurumsal kimliğin aktarım süreci, yaratılan imaj ve kurumu nasıl yansıttığı konu alınır. Potansiyel risklerin yönetiminin en etkin metotlarından biri budur (Herbig & Milewicz, 1995, s. 4).

1.4.2. Gelecekteki Dönem

Gelecek dönem hakkındaki stratejilerin dizaynı, kurumun piyasadaki rekabet durumu, rekabette olduğu kurumlarla nasıl farklarının olduğu ve bu farkların yapısının ortaya konmasının ardından ayırt edici yapıların stratejileri hakkında daha derin bir analiz yapılır, rekabette rakiplerin taklit etmesinin zor olduğu avantajlar yaratılarak öne geçmek ve itibar yükseltmek amaçlanır. Kurumlar rakiplerinden farklı olmayı ve bu farkların kalıcı olmasını isterler. Değer yaratmak esas öge olmalıdır (Argüden, 2002, s. 5). Kurum itibarı rakiplerin kısa ve orta vadede nasıl stratejiler belirleyeceklerini etkilemektedir. Kurumlar halihazırdaki durum analizi ile yetinmemeli, potansiyel farklılaşmaları önceden tahmin etmeli, kendi stratejilerini oluşturmalı ve uzun vadeli teknolojik, pazarlama, tedarik ve benzeri süreçleri de değerlendirerek bir yapılandırma ortaya koymalıdır (Herbig & Milewicz, 1995, s. 5).

1.4.2.1. Rekabet Analizi

Kurumların rakiplerinden üstün hale gelmesinin en önemli yardımcılarından biri itibardır. İtibar müşteri sadakati sağlamak, çalışanların bağlılık ve memnuniyetini arttırmak gibi etkileri ile firmaya avantaj sağlamaktadır. Yatırımcılar itibarı yüksek firmaları tercih ederler. Bulunduğu pazarın o anki durumunun analizi, rekabetin olduğu kurumların hedef ve stratejileri bilinmelidir. Bu sayede kurumun kendi konumunu en iyiye taşıması ve orada tutması mümkün kılınabilmektedir (Herbig & Milewicz, 1995, s. 5).

1.4.2.2. Stratejik Analiz

Kurumlar “kendini bilme” ilkesini takip ederek kendi konumunu, rakiplerin konumunu ve bunların karşılaştırmasını bilmek zorundadır. Kurumsal vizyon ve misyonunu rakiplerinkiler ile karşılaştırmalı, özgün ve güvenilir üstünlükler yaratarak rakiplerinin önüne geçmeye çalışmalıdır. Birçok analizi kapsayan bu süreç stratejik analiz olarak adlandırılır (Argüden, 2002, s. 15). Bir sonraki dönemde olabilecek gelişmelerin ve potansiyel stratejilerin belirlenebilmesi için anlık durum ve geçmiş durum bilinmek durumundadır.

1.4.3. Geçiş Dönemi

Geçiş dönemi yaşanırken kurumun rakipleri olan kurumlardan başka noktalarda durup durmadığı, aradaki farkların neler olduğu, mevcut durumun istenen durumdan ayrı noktada olup olmadığı, eğer farklılık var ise bunun nasıl giderilebileceği gibi konuların analiz edilmesi ve bunlara yönelik stratejilerin tasarlanması

esastır. Olabildiğince çok paydaş grubunun mevcut olduğu bu idare ve araştırma süreci kurumun karşısına çıkabilecek bütün olasılıkları önceden tahmin ederek ve daha önce sözü edilen tutarlılık unsuru ile beraber değerlendirerek yeni bir yaklaşım oluşturmalıdır. Bu oluşturma döneminde de halihazırdaki durumun iyi irdelenmesi, istenen duruma ulaşılabilmesi için kullanılmakta olan stratejinin güncellenmesi ve devamlı tekrar eden araştırmaların sürdürülmesi gereklidir.

1.4.4. Koruma Dönemi

İtibarın yaratılması, geliştirilmesi ve korunması zor olmakla birlikte itibarın kaybı beklenmedik birkaç dakikada dahi meydana gelebilir (Argüden, 2002, s. 12). Meydana gelebilecek olaylarda paydaşların beklentilerine cevap verebilecek tutumların ve davranışların ortaya konulamaması kurumun dış paydaşlar gözünde itibar algısının hasar görmesine, kurumun iş ve değer kaybı yaşamasına sebep olabilir (Stephen, 1999, s. 180). Kuruma duyulan güveni oluşturan etkenler tüketicinin gözünde kurumun kalite algısı ve itibardır (Argüden, 2002, s. 16). Dolayısıyla paydaşlar güvenlerini kaybederlerse kurum itibar kaybedebilir ve devam eden süreçte pazarda yenilme ihtimali doğar. İtibarın korunum ve idare metotlarının geliştirilip uygulanması bu yüzden önemlidir ve bu sayede kurum hem o anki hem de gelecekteki itibarını koruyabilmektedir.

1.4.5. Kriz Dönemi ve Kriz İletişim Programı

Kriz durumunu ortaya çıkaran beklenmedik bir durum yahut olay yaşanması olmaktadır. Bu dönemde kurumun ana hedefleri tehdit altında kalır ve hızlı bir şekilde karar verilmesi gerekli olur. Bu kısa sürede yöneticinin ipleri eline alıp durumu çözmesi beklenir. Ancak bu kısa süreçte hatalar oluşabilir ve paydaşlar açısından zararlar yaşanabilir. Kurumlar için kriz dönemleri beklenmedik olumsuz sonuçların yaşanabileceği zamanlardır (Tengilimoğlu & Öztürk, 2011, s. 72). Yöneticiler için krizde en önemli risk kurumun itibar kaybı yaşamasıdır. İtibar daha önce belirtildiği üzere kurumun soyut varlıklarından en önemlisidir ve kalıcıdır. Dolayısıyla kriz dönemi çok önemli kayıplar yaratabilir denilebilir (Ural, 2012, s. 9). Kurumun yüzleştiği krizler iç faktörlerden veya dış faktörlerden temel alabilmektedir (Okay & Okay, 2014, s. 362).

Kriz yönetimi çerçevesinde potansiyel kriz durumlarının önceden tahmini ve kriz sürecinde itibarın muhafazası için itibar riski yönetimi kavramı geliştirilmiştir. Bu kavram kurumun kazanmış olduğu itibarın korunması için kullanılacak olan araçların sistematik bir şekilde idaresi anlamına gelmektedir. İtibar riski yönetiminde itibar ne kadar değerliyse o kadar risk olur ve bu risklerin ne kadar ciddi olduğunun tespiti müdahalenin ne kadar önemli olduğunu belirler (Gren, 1996, s. 15-16). Alsop (2004, s. 17-18), kriz anlarında itibar yönetimine dair bir takım öneriler getirmiştir. Bu önerilerin bazıları şu şekildedir;

- Krizin ortaya çıktığı andan itibaren olay sahiplenilmelidir. Krizin ilk günlerinde kurumun takınacağı tavır kriz yönetim sürecinin karakterini belirleyebilir.

- Kurum kriz anında şeffaf olmalı, bilgileri saklamamalıdır. Sessizlik şüphe yaratır.

- Kriz iletişim planı devreye alınmalıdır. Kurumun web sayfasında yahut kriz için açılan yeni sayfada krize dair spesifik gelişmelerle kamuoyu aydınlatılmalıdır. Kurum hem iç hem de dış paydaşlarına anlık bilgi akışı gerçekleştirmelidir. Kontrol altında olmayan iletişim mecralarında (örneğin e-posta grubu, chat odaları gibi) konuşulanlara titizlikle yaklaşılmalı, gereken açıklamalar ve girişimler gerçekleştirilmelidir.

- Panikten uzak kalınmalıdır. Kriz anında hemen yanlış bir bilginin paylaşılmasındansa daha sonradan edinilen tam ve eksiksiz bilginin paylaşılması ve paydaşlara ayrıntılı açıklama yapılması olaya olan hakimiyetin iyi olduğu intibasını uyandırır.

- Kibirden ve savunmacı tavırdan uzak durulmalıdır. Gerektiği zaman özür dilenmelidir.

- İşletmenin yeni bir isimle yola devam etmesi son çare olarak görülmelidir. İsmi taşıdığı ağırlığın getireceği fayda unutulmamalıdır.

- İsim değişikliği yapılacaksa bunun ne zaman yapıldığı önemlidir.

- Kriz süreci bittikten sonra imaj ve reklam kampanyaları baştan başlayacaktır, fakat krizin tamamen geçmesinin beklenmesi boykot ya da karalama kampanyalarının etkisini kıracaktır.

- Kurumsal itibar ve hareket planının uygulamaya konulmasında analistler ve medya mensupları gibi üçüncü şahıslara kurumsal itibar ölçümü yaptırılması gereklidir.

- Burson Marsteller'e göre krizler ortalama dört sene sürer. Bu süre işletmenin ne kadar itibarlı olduğuna göre uzayıp kısalabilecektir.

1.5. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

İtibar yönetiminin ilk basamağı, aynı zamanda en kritik basamaklardan olan kurumsal itibar ölçümüdür. Çünkü bir şey yönetilecekse önce ölçülmelidir. Kurumlar farklı çevrelerce nasıl algılanıyor olduklarına, hangi yönlerinin güçlü hangilerinin zayıf olduğuna, itibarlarının kaynağı olan eylemlerine, rakiplere karşı mevcut durumlarına ancak itibar ölçümü ile ulaşabilirler (Ural, 2012, s. 11). Ölçümlemenin yararlarından biri kurum performansına etkileri olan itibarın durumunun ortaya konmasıdır. Kurumun mevcutta ne durumda olduğunu ortaya koyan bu algılamaların tümü kurumun farklılaşması için avantajlar getirir (Kadıbeşgil, 2018, s. 101).

Kurumsal itibar üç ana öğeye göre ölçülebilmektedir (Bozkurt, 2011, s. 50):

- Bireylerin kuruma dair sosyal beklentileri
- Bireylerin kuruma yakıştırdıkları karakter nitelikleri
- Bireylerin kuruma olan güven yahut güvenmeme seviyeleri

Ölçüleme gerçekleşirken negatif bir durum ortaya çıkarsa kısa sürede gerekli tedbirlerin alınması itibar yönetimi için kritiktir. Eğer kurumlar olumsuz itibara sahipler değerlendirme sürecinden daha da fazla yarar görecektir. Bu noktada kurum için uygun bir yöntemin seçilmesi ve uygulamanın doğru yapılması önemlidir (Şakar, 2011, s. 16).

1.5.1. Fortune İtibar Endeksi

1983'ten beri Fortune dergisi ABD'de en çok takdir edilen şirketleri yayınlamaktadır. Fortune'un en takdir edilen şirketler araştırması hem kendi sektörlerinde hem de genel anlamda en saygın olan ve itibarı en yüksek şirketleri ortaya koymaktadır. Araştırma belli kriterlere uyan şirket yöneticileri, kurul üyeleri ve finansal analistler ile gerçekleştirilir (Şakar, 2011, s. 139) Anketler geniş örneklem ölçüleri kullanır ve örneklem keskin verilere dayanan sektör ayrımları ile toplanır. Puanlar en zayıftan (0 puan) mükemmel (10 puan) kadar verilir. Dergi tarafından anketin sonuçlarına göre oluşturulan sıralama yayınlanmaktadır. Ölçeğin sekiz boyutu şunlardır (Özbay & Selvi, 201, s. 12);

- Nitelikli bireyleri şirkete çekebilme ve bu bireylerin şirketten ayrılmamalarını sağlama becerisi.
- Yönetim kalitesi,
- Kurumsal sosyal sorumluluk,
- Yaratıcılık ve yeniliklere açıklık,
- Ürün ve hizmetlerin kalitesi,
- Şirket varlıklarının kullanımında planlılık,
- Mali güç,
- Uzun vadeli yatırım değeri,
- Küresel piyasada aktif bir şekilde iş yapabilme yeteneği.

1.5.2.Capital Dergisinin Ölçüm Tekniği

İtibar araştırmaları bütün dünyada 30 yılı aşkın bir süre önce başlamıştır. Fakat ülkemizde bu araştırmaların ilki 1999 yılında Capital Dergisi tarafından yapılan "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasına dayanmaktadır. Araştırma yöntemi Fortuna metodu ile benzerdir. Araştırma kapsamında soru sorulan

yöneticiler öncelikle şirketin beğenilebilir 18 özelliğine 10 üzerinden puan vermişlerdir. Ardından sektör sınırlaması olmadan Türkiye içerisinde en beğendikleri üç şirket ve neden beğendikleri sorulmuştur. Daha sonrasında otuzu aşkın sektörün yöneticilerine kendi sektörlerinde en beğendikleri şirket ve bu beğenin nedeni sorulmuştur (Özpınar, 2008, s. 87).

Capital Dergisi tarafından araştırma her yıl tekrarlanmaktadır ve şu kriterlere dayanır (2010, s. 61):

- Bilgi ve teknoloji yatırımları
- Hizmet ve ürün kalitesi
- Mali sağlamlık
- Yeni ürün geliştirme
- Yönetim kalitesi
- Çalışanlara sunulan sosyal olanaklar ve haklar
- Ücret politikası ve düzeyi
- Çalışanların niteliklerini geliştirme
- Pazarlama ve satış stratejileri
- İletişim ve halkla ilişkiler
- Çalışanların nitelikleri
- Rekabette etik davranış
- Çalışan memnuniyeti
- Müşteri memnuniyeti
- Yönetim ve şirket şeffaflığı
- Yatırımcıya değer yaratma
- Toplumsal sorumluluk
- Uluslararası pazarlama entegrasyonu

2. 6698 SAYILI KİŞİSEL VERİLERİN KORUNMASI KANUNU

2.1. 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

Türkiye’de şahsi verilerin korunması ile ilgili bir yasa konulmasını hedefleyen bir komite ilk önce 1989 senesinde kurulmuştur ancak komitenin faaliyetleri yarım kalmıştır. Daha sonra da yasa koyma girişimleri olmuştur, 2000 yılında oluşturulan komite 3 senelik uğraşın ardından bir yasa tasarısı yapmış, ancak bu tasarı yasalaşmamıştır. Adalet Bakanlığı’nın destekleriyle 2008 ve 2014’de yasa tasarıları TBMM’ye getirilmiştir, ancak gündemde başka mevzuların bulunması, seçim hazırlıkları ve yasama süresinin dolması gibi sebeplerle taslak geçerliliğini kaybetmiştir. 2010 senesindeki Anayasa değişikliği, şahsi verilerin korunmasını güvence altına almış, bu konudaki ilke ve prosedürlerin yasa ile ortaya konacağı belirtilmiştir. Bu nedenle 26 Aralık 2014’te yeni bir taslak TBMM’ye getirilmiş, bu taslak 24 Mart 2016’da yasalaşmış, “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu” ise aynı yıl 7 Nisan’ında kabul edilmiştir.

2.1.1. Kanunun Amacı ve Kapsamı

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nda, yasanın amacı “kişisel verilerin işlenmesinde başta özel hayatın gizliliği olmak üzere kişilerin temel hak ve özgürlüklerini korumak ve kişisel verileri işleyen gerçek ve tüzel kişilerin yükümlülükleri ile uyacakları usul ve esasları düzenlemektir.” şeklinde belirtilmektedir. Yasanın kapsamı ile alakalı olan 2 nolu maddede; “kişisel verileri işlenen gerçek kişiler ile bu verileri tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla işleyen gerçek ve tüzel kişiler hakkında uygulanır.” ifadesi ile kanunun kapsamı ortaya konmuştur. Yasanın kapsamına göre, veri işlemenin öznesinin gerçek kişi olduğu ifade edilmiştir. Gerçek kişilerin şahsi verilerinin işlenmesi tüzel kişileri kapsamamakta, fakat gerçek kişilerin tüzel kişiler ile bağlantılı olması halinde, yasa bu durumu da düzenlemektedir.

2.1.2. Kanundaki Temel Kavramlar

“Kişisel verilerin tamamen veya kısmen otomatik olan ya da herhangi bir veri kayıt sisteminin parçası olmak kaydıyla otomatik olmayan yollarla elde edilmesi, kaydedilmesi, depolanması, muhafaza edilmesi, değiştirilmesi, yeniden düzenlenmesi, açıklanması, aktarılması, devralınması, elde edilebilir hâle getirilmesi, sınıflandırılması ya da kullanılmasının engellenmesi gibi veriler üzerinde gerçekleştirilen her türlü işlemdir.” Açık rıza ise, “Belirli bir konuya ilişkin, bilgilendirilmeye dayanan ve özgür iradeyle açıklanan rızadır.” (KVKK, 2016). Söz konusu kişi ise, yasaya göre, “Kişisel verisi işlenen gerçek kişidir.” cümlesi ile ortaya konmuştur. Yasa, şahsi verilerin muhafaza edilmesi ile yalnızca gerçek kişilere değinmekte olup, tüzel kişiler bu yasa tarafından korunmamaktadır. Ancak, tüzel kişilerin sahip olduğu

verilerin gerçek kişilerin gerçek kişiye etki ettiği durumlarda söz konusu veriler de yasa tarafından korunmaktadır.

Veri sorumlusu hakkında; “Kişisel verilerin işleme amaçlarını ve vasıtalarını belirleyen, veri kayıt sisteminin kurulmasından ve yönetilmesinden sorumlu olan gerçek veya tüzel kişidir.” tanımı mevcuttur. Veri işleyicisi ise; “Veri sorumlusunun verdiği yetkiye dayanarak onun adına kişisel verileri işleyen gerçek veya tüzel kişi” şeklinde ifade edilmektedir.

2.2. Kişisel Verilerin İşlenmesinde Temel İlkeler

Yasanın 4 nolu maddesi, şahsi verilerin işlenmesinde uyulması gereken prensipleri ortaya koymuştur. Yasanın ortaya koyduğu bu temel prensiplerin birincil işlevi, verinin işlenmesi sürecinin tüm fazlarında dikkate alınacak olan kuralları belirlemesidir. Bu sebeple bu prensiplerin veriler işlenirken dikkate alınması şarttır. Şahsi verilere ilişkin ihlalleri kontrol ederken ve belirlerken, yetkili kuruluşlar bu prensiplere dayanarak karara varmaktadır (Altındere, 2020, s. 36).

2.2.1. Hukuka ve Dürüstlük Kurallarına Uygun Olma ilkesi

Bu prensip, kendi içinde iki unsura ayrılmaktadır ve diğer prensipleri de yelpazesi altına almaktadır. Şahsi verinin kanuna uyarak işlenmesi ilk unsurda belirtilirken, ikinci unsur ise, dürüstlük kuralından bahsetmektedir. Hukuka uygun olma durumu, yasaya uygun olmak ve genel hukuk prensiplerine uymak manasını taşımaktadır. Veri sorumlusu konumunda olanların, amaçlarını gerçekleştirirken, söz konusu kişilerin menfaatine ve isteklerine uyması da dürüstlük kuralıdır (Ayrancı, 2019, s. 80). Hukuka uygunluk prensibi sadece Kişisel Verilerin korunması Kanunu'na dahil değildir. Prensip, daha kapsamlı olarak, bu mevzuya ilişkin tüm tüzükler, başka yasalardaki regülasyonlar, uluslararası hukuk prensipleri ve hukukun normlarını da içermektedir.

TMK'nın 2 nolu maddesinde ortaya konan dürüstlük kuralı, dürüstlük kuralına uygun olma prensibini belirlemekte olup, şahsi verilerin işlenmesi sırasında dürüstlük kuralına uyulması ile bağlantılıdır. Şahsi verilerin işlenmesinde, mümkün olan en az verinin kullanılması, belirlenen maksada göre davranılması, işleme sürecinde açıklığın benimsenmesi bu prensibe dahildir. Hususi hayatın mahremiyetine mecbur olunan haller haricinde uyulması, kişilerin haysiyetlerini kırarak şekilde veri işlenmesi halinde, dürüstlük kuralına uyulmamıştır olacaktır (Altındere, 2020, s. 41).

2.2.2. Doğru ve Gerektiğinde Güncel Olma

Çağımızda verilerin akışı sürekli olarak gerçekleşirken, veri kayıt sistemlerine transfer edilen veriler gerçek bilgiler ile aynı olmayabilmektedir. Bu nedenle insanların hak ve özgürlüklerine uyulması, söz konusu verileri işlenmekte olan kişiye bir zarar gelmemesi amacıyla verilerin doğrulanabilir ve gerçek hayatla

paralel bilgiler olması lazımdır. Aynı zamanda, gerçek olmasına rağmen güncelliği olmayan bilgiler olabileceğinden dolayı, verilerin sonuçlarının olduğu vakit güncel olmaları da kişilerin zarar görmesini engellemek adına önemlidir.

2.2.3. Belirli, Açık ve Meşru Amaçlar İçin İşlenme

Şahsi veriler, geçerli bir sebep gösterilerek, amacından sapmayacak biçimde, kanuni bir zemine dayandırılarak veri sorumlusu tarafından işlenebilmekte ve bu veri işleme net ve kolay anlaşılır olup, maksadının ayrıntılarını veri sorumlusu tüm ayrıntıları ile birlikte açıklanabilmelidir. Şahsi verileri işlemekte hedeflenen her ne ise çok açık bir şekilde veri sorumlusu tarafından açıklanmak zorundadır. Sadece veri sorumlusunun şahsi verileri işlemedeki maksadı biliyor veya varsayımda bulunuyor olması kafi değildir. Veri sorumlusu tarafından hazırlanan ve hukuki niteliğe sahip olan, verilerin işlenmesinin amaçlarının açıklamasının yapıldığı, aydınlatma metinleri, rıza metinleri ve müşterilerin şikayet cevapları gibi metinler aracılığı ile verilerin işlenmesinin geçerli sebepleri net bir şekilde anlatılmalıdır. Net, belli, geçerli maksatlar ile işleme prensibi de dürüstlük kuralına aykırı olmama prensibi ile ilintilidir. Şayet veri sorumlusu şahsi verileri geçerli ve haklı gerekçeler ile kullanılmazlar ise, bu prensip ihlal edileceği gibi, dürüstlük kuralına uygun olma prensibine de aykırı olunmuş olacaktır (Altındere, 2020, s. 37-38).

2.2.4. İşlendikleri Amaçla Bağlantılı, Sınırlı ve Ölçülü Olma

Şahsi verilerin işlenmesi sırasında konulan hedefler yasaya aykırı olmamalı ve işlenen veriler bu hedef ile paralel olmalıdır. Gereksiz yahut gelecekte gerekebileceği varsayımı ile verileri toplamak bu prensibi ihlal etmek anlamına gelecektir. Aynı şekilde kullanılan verilerin orantılı ve limitli olması gerekmekte; bunun anlamı, olabilecek en az veri ile hedefe ulaşılması gerekmesidir. Bir bankanın, yabancı bir ülkeden yapılan havale ile ilgili başvuran bir müşteriden hedefe yönelik olabilecek en az bilgiyi istemesi gerekmesi, bu müşteriden inancı, sosyal yaşantısındaki eğilimleri ve benzeri bilgilerin istenmesinin, hedeften sapması ve sınırı geçmesine yol açması, bu duruma örnek olarak gösterilebilmektedir (Altındere, 2020, s. 38).

2.2.5. İlgili Mevzuatta Öngörülen veya İşlendikleri Amaç İçin Gerekli Olan Süre Kadar Muhafaza Edilme

Verilerin maksadını aşmaması prensibi, şahsi verilerin maksadını aşmadan, bir süre elde tutulması ve düzenlemede bir zaman sınırından bahsediliyorsa, bu zamanın sona ermesine dek verilerin korunmasının gerektiğini ifade etmektedir. Verilerin silinmesi, anonimleşmesi, mevzuatta belirtilen zaman sınırının sona ermesi durumunda veya maksadın geçerliliğini kaybetmesinden kaynaklanabilmektedir. Daha sonradan ihtiyaç duyulabileceği varsayımı ile veriler elde tutulmamalıdır (KVKK, 2016, s. 69). Verilerden sorumlu mercinin, şahsi verilerin korunmasının ne kadar zaman ile sınırlı olacağını, maksadı ile ilintili olarak belirleyebilmektedir.

2.3. İlgili Kişinin Hakları

2.3.1. Bilgi Edinme ve Erişim Hakkı

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun 11 nolu maddesi, verilerin işlenmesinin kontrol edilmesi, işlenen veriler hakkında izahat alınması, işleme maksadını ve maksadın aşılp aşılmadığı hakkında bilgi edinme, Türkiye'de veya yabancı ülkelerde, verilerin kimlere yollandığını öğrenme; veri sahibinin hakları arasında bulunmaktadır (Çekin, 2020, s. 89).

Veri sorumlusunun, ilgili bireyin verilerini işleme durumu hakkında bilgi almak amacıyla müracaat etmesi bu iki hakkın kapsamına girmektedir. Açık ve anlaşılır biçim te tarzda bilginin veri sorumlusu tarafından ilgili bireye sağlanması zorunludur. Bilgi alma hakkı kullanılarak yapılan müracaatın kabul edilmesi durumunda, veri sorumlusunun kendisine işlemeye tabi tutulan verilere ulaşma hakkı tanınmasını isteyebilmektedir. Ancak, üçüncü kişilerin sahip olduğu bilgilerin de ilgili bireye bu hak tanınırken ifşa olmaları söz konusu olabilmektedir. Veri sorumlusunun, gereken hassasiyeti göstererek isteği ona göre erişim hakkı tanınması ya da tanınmaması işbu halde önemlidir.

2.3.2. Kişisel Verilerin Düzeltmesini ve Silinmesini Talep Etme Hakkı

“- Kişisel verilerin eksik veya yanlış işlenmiş olması hâlinde bunların düzeltilmesini isteme,

- 7'nci maddede öngörülen şartlar çerçevesinde kişisel verilerin silinmesini veya imha edilmesini isteme,

- Düzeltme ve silme talebi uyarınca yapılan işlemlerin, kişisel verilerin aktarıldığı üçüncü kişilere bildirilmesini isteme” hakları, 11 numaralı madde kapsamında ilgili kişiye tanınmıştır.

Şayet, ilgili kişi, kendisine dair olan verilerin işlenmesinde bir hata yapıldığını, eksikler olduğunu söylemekteyse, veri sorumlusunun hataları gidermesi ve eksikleri gidermesini talep edebilmektedir. Şahsi verilerin korunmasında hata yapıldığını ileri süren bir kişiye cevaben, eğer veri sorumlusu bu düşüncenin yanlış olduğu kanısında ise, verilerin muhafazasına bir hata olmadığını düşünmekte ise, doktrine göre bu düzeltme eylemini yapmak mecburiyetinde değildir (Dülger, 2016, s. 360).

2.4. Veri Sorumlusunun Yükümlülükleri

Veri sorumlusunun yükümlülüklerini belirten Kanun maddeleri, 10 ve 12 nolu maddelerdir.

2.4.1. Aydınlatma Yükümlülüğü

Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun 10 nolu maddesinin ortaya koyduğu meseleleri, veri sorumlusu, verileri işlemeye girişmeden evvel ilgili bireye izah etmek zorundadır. İlgili birey, bu hüküm sayesinde veri üzerinde ne gibi haklara sahip olduğunu öğrenmektedir. Bu madde uyarınca, bildirilmesi lazım olan meseleler şunlardır:

- Veri sorumlusunun ve varsa temsilcisinin kimliği,
- Kişisel verilerin hangi amaçla işleneceği,
- İşlenen kişisel verilerin kimlere ve hangi amaçla aktarılabilceği,
- Kişisel veri toplamanın yöntemi ve hukuki sebebi
- 11 inci maddede sayılan diğer hakları.

2.4.2. Veri Güvenliğine İlişkin Yükümlülükler

KVKK'nın 12 nolu maddesinde verilerin emniyetini sağlamak adına veri sorumlusu tarafından gereken tüm teknik ve yönetsel önlemlerin alınmak zorunda olduğu ifade edilmiştir. Veri güvenliği ilkesinde KVKK'nın ilk maddesinde kısaca, yer alan hakların muhafaza edilmesine ilişkin ihtiyaç duyulan her türlü teknik ve yönetsel tedbir yer almaktadır (Çekin, 2020, s. 186).

Özel nitelikli verilerin emniyetinin temin edilmesi için, karar hükmü “sistemli, kuralları net bir şekilde belli, yönetilebilir ve sürdürülebilir ayrı bir politika ve prosedür belirlenmeli” şeklindedir. Aynı zamanda daha önce de sözü geçen Kişisel Veri Güvenliği Rehberi’nde bulunan tedbirlerin de alınmasına hükmedilmiştir.

2.5. 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu Kapsamında Kişisel Verilerin Korunması

2.5.1. Kişisel Verilerin Kaydedilmesi Suçu

Türk Ceza Kanunu'nun 135. maddesinin 1 nolu fıkrası, “Hukuka aykırı olarak kişisel verileri kaydeden kimseye bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası verilir.” şeklindedir. Bu suç, kişisel veriler ile ilgilidir. Kanuna uygun olmamanın ortaya çıkarılması Kanun'un düzenlemelerine bakılarak yapılmalıdır. Herkes suçu işleyen taraf olabilmektedir (Özbek, Doğan, & Bacaksız, 2019, s. 586). Fakat Türk Ceza Kanunu'nun 137. maddesinde belirtilen şahısların suçu işlemesi halinde yaptırım ağırlaşmaktadır. Bu maddedeki hükme bakarak, bu suç, “Kamu görevlisi tarafından ve görevinin verdiği yetki kötüye kullanılmak suretiyle ya da belli bir meslek ve sanatın sağladığı kolaylıktan yararlanmak suretiyle işlenmesi halinde, verilecek ceza yarı oranında artırılır.”

Veri sahibinin açık rıza göstermesi halinde ya da Kanun'un 5 ile 6. maddelerinde adı geçen veri işleme koşullarının mevcut olması durumunda suç unsuru olmayacaktır (Yokuş, 2019, s. 274).

2.5.2. Verileri Hukuka Aykırı Olarak Verme veya Ele Geçirme Suçu

Türk Ceza Kanunu'nun 136 nolu maddesi, “Kişisel verileri, hukuka aykırı olarak bir başkasına veren, yayan veya ele geçiren kişi, iki yıldan dört yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Suçun konusunun, Ceza Muhakemesi Kanununun 236 ncı maddesinin beşinci ve altıncı fıkraları uyarınca kayda alınan beyan ve görüntüler olması durumunda verilecek ceza bir kat artırılır.” şeklinde bir hükmü içermektedir. Bu suç,

kişisel verilere ilişkindir. Bu düzenlemede, bu verileri, “ele geçirmek”, “başkasına vermek”, veya "yaymak" eylemlerinin suç olduğu ortaya konmuştur. Bu sebeple, bu durum, seçimlik hareketli bir suçtur. Bunun anlamı, düzenlemede yer alan eylemlerin yalnızca bir tanesi bile suç meydana getirmektedir. Birden fazla eylem ise, yine tek suç meydana getirmektedir. Buna örnek olarak failin verileri ele geçirip, başkasına vermesi, 136. maddeye göre yalnız bir suç meydana getirmektedir. Birden fazla suç meydana gelmemektedir. Bu durumda suçu işleyen kişi de bir suçtan yaptırıma maruz kalacaktır. Fakat eylemin çokluğu, yaptırımın durumunu değiştirebilecektir.

2.5.3. Verileri Yok Etmeme Suçu

Türk Ceza Kanunu'nun 138. maddesinin 1. fıkrasına istinaden, “Kanunların belirlediği sürelerin geçmiş olmasına karşın verileri sistem içinde yok etmekle sorumlu olanlara görevlerini yerine getirmediğinde bir yıldan iki yıla kadar hapis cezası verilir.”

3. İŞLETMELERDE KRİZ YÖNETİMİ

3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Bir firmanın organizasyonel yapısında geçmişteki yanlışlarından kazandığı tecrübeler, takım çalışması, başarılı iletişim, etkili çalışma gibi unsurlar yer almaktadır. Aynı zamanda firmaların, kontrol mekanizmasının doğru işliyor olması, işçilerin konsantrasyon ve çalışma sorumluluklarının sorunsuz olması, sakin ve ferah bir ortamda çalışmalarını ve pozisyonlarının gereğini uzmanlıkla yerine getiriyor olmaları lazımdır.

Organizasyonel problemler farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Literatüre bakıldığında, bu tip problemlerin tanımlanması için kullanılan olgu, Yaşam Safhasıdır. Bir firmanın hayat döngüsü, 5 kısma ayrılmakta olup, doğma, gelişme, olgunluğa erişme, gerileme ve çökme dönemleridir. Firmaların büyümekte olduğu evrede tedbirsiz bir şekilde bir limitin ötesine geçilmesi, yetkiler, yükümlülükler, kontrol bölgesi ve benzeri meselelerde çelişkilerden yol açarak organizasyonel yapıya zarar vermektedir. Aynı zamanda, piyasanın ihtiyacını aşan bir büyüme ivmesi de krize yol açacak nedenlerin arasındadır (Potter, 1991, s. 27). Firmanın kazançlarında ve iş hacminde azalma yaşanan gerileme evreleri krize yol açmaktadır (Tüz, 1996, s. 8). Bir firmanın hayat döngüsü, gerçek canlılar ile paralellik arz etmektedir. Çünkü firmalar, doğal hayat evrelerine benzer şekilde büyümekte, ilerlemekte ve kimi zaman hayatını kaybetmektedir. Firmayı meydana getiren unsur kurucuların ileri görüşlülüğü olup, firmalar doğum, büyüme ve gelişme döngüleri yaşamakta ve eninde sonunda erginleşmektedir. Nihai olarak ihtiyarlık evresine girilmektedir. Bir firmanın sahip olduğu gelişim amacı, erişkin evreye gelmek ve o evrede kalarak süreklilik sağlamaktır (Doğan, Marangoz, & Topyan, 2003, s. 106). Bu evredeki önemli etmenlerden bir tanesi de esneklik düzeyi olmaktadır. Bunlardan bir başkası, denge halinin muhafazasıdır. Bu şekilde, bir farklılık ortaya çıktığında, firmanın krize maruz kalmadan uyum sağlamasına olanak sağlanmaktadır.

3.2. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Krizlere girildiğinde, firmanın organizasyonu bakımından olağanüstü evreler yaşandığından dolayı, bu dönemleri yönetmek için planlı bir anlayış kapsamında bazı hamlelerin hayata geçirilmesi lazımdır. Geçmişten beri gelen idare zihniyetinin aksine modern kriz yönetiminin orijinal unsurları mevcuttur. Bu unsurlar şöyledir (Haşit, 2000, s. 62; Aksu, 2008, s. 58-59; Özden, 2009, s. 50-51):

- Kriz yönetimi kapsamında, esasında, krizi tahmin edebilen, klasmanlara ayırabilen, krize karşı çeşitli tedbirleri hayata geçirebilen, krizler sonucu tecrübe edinen ve tekrardan organize olarak kendini ayağa kaldıran organizasyonlar kurmak gerekmektedir.

- Efektif bir kriz yönetimi, krizi engellemeyi de kapsamı içerisine almaktadır. Organizasyonel yapılarda krizlerin hemen kontrol edilmesine olanak tanınmasının yanında, hasar klasifikasyonu yapılması bakımından da faydalıdır.

- Krizin, idareciler tarafından riskli etmen olarak görülmesi krizin engellenmesi ve krizle savaşılmada önemlidir.

- Krizi yönetirken, denetim, harcama, duruma görelilik, irtibat, tasarlama, organizasyon ve kültürün aralarındaki ilişki ve bu tip sistemlerin karışıklığı önemli bir rol oynamaktadır.

- Krizin yönetimi sürekli bir durumdur. Başlangıcı ve neticesi belli değildir.

- Pek çok prosesi içermektedir.

- Krizi yönetme planlaması, kriz çeşitleri uyarınca yapılmalıdır.

- Organizasyonel yapıya bakılarak farklılık arz etmektedir. İdareciler, krizi doğru yönetirlerse, bu sayede idarecilerin özgüveni yükselecek ve kendilerini iyi hissedeceklerdir.

- Krizin yönetilmesi oldukça güç, mühim, uzun vadeli ve ihtiyaç duyulan bir durumdur. Bu sebeple, krizi giderebilmek zaman alıcı olmaktadır.

- Krizi yönetebilmek için bir ölçüde hoşgörü ve bazı yeteneklere sahip olmak elzemdir.

- Kriz idaresi, strateji idaresi ve tehlike idaresi ile yakınlık arz etmektedir, çünkü krizler bir firmanın taktiksel amaçlarını riske atmaktadır.

- Krizi idare edebilmek için, ruhsal ve fiziksel sağlamlık gereklidir ve bu nedenle idare tarafından takımlara bu özellikler öğretilmelidir.

3.3. Kriz Türleri

Mitroff tarafından yapılan kategorizasyon, çoğunlukla itibar edilen bir araştırma olup, krizin 7 esas sebebini ve bunların yol açtığı kriz çeşitlerini tanımlamaktadır. Bu çalışmaya istinaden, kriz sebepleri ve çeşitleri Mitroff ve Anagnos (2000, s. 32)'un ortaya koyduğu şekildedir;

- İktisadi sebepler (rahatsızlık grev, istihdam yokluğu gibi),

- İstihbarata ilişkin sebepler (özel bilgiler, tescil edilememe, hatalı istihbarat, müşterilere ilişkin bilgilerin yok olması),

- Fiziki sorunlar (aletlerin yok olması ve bozulması, yanlış ürün planlamaları, eksik kalite kontrolü, patlamalar),

- İK'ya ilişkin sebepler (Önemli yöneticilerin yahut çalışanların ayrılması, kazalar, çalışma ortamında yozlaşma, işe gelmemenin artması),

- Prestije ilişkin sebepler (buhran, dedikodu, firma prestijine hasar verilmesi),

- Psikopatolojik sorunlar (mallara zarar verilmesi, insanların kaçırılması, alıkoyma, terör) ile

- Tabii felaketler (heyelan, deprem gibi). Krizi doğuran meseleleri araştıran kişilerin durumu farklı kategorilere ayırdığı açıktır.

Kriz çeşitlerinin kategorizasyonu sonraki bölümlerde tanımlanmaktadır.

3.3.1. Doğal Afetler

Tabii yoldan oluşan alışılmadık durumlara doğal afet adı verilmektedir. Zelzele, sel, heyelan, kasırga gibi durumlar örnek olarak verilebilmektedir. İnsan hayatına zarar verdiği gibi maddi hasar da vermektedirler. Bu tip felaketler genellikle önceden tahmin edilememektedir ve bu sebeple engellenmeleri de güç olmaktadır (Lerbinger, 1997, s. 10). Bir organizasyonun sıhhatli olması adına içinde bulunduğu şartlara adapte olması lazımdır. Adapte olunamaması organizasyonun hedefe ulaşmasını engellemektedir. Bu tip felaketlerin çözümü oldukça zor olmaktadır. Ancak, afetlerin yaşandığı zamanlarda da eğer kuruluşlar etraflarında yaşananlara hemen tepki verirlerse kriz halinin kolaylıkla üstesinden gelebilmektedirler. Aynı zamanda, doğal afetlerin emarelerinin bulunmaması bildiri ve engelleme sistemlerinin etkisinin azalmasına sebebiyet vermektedir. Doğal afetler genellikle meydana geldiklerinde dikkate alınmaktadır ve toplumlara ve yerleşim yerlerine ciddi zararlar vermekte, kişisel aktiviteleri engelleyerek yaşam yerlerini etkilemektedir (su, elektrik, nakliye ve irtibat yollarını), devlet yetkililerinin söz konusu alana yapacakları yatırımların sekteye uğramasına neden olmaktadır (Tutar, 2007, s. 22-23).

3.3.2. Söylentiler

Bir firmanın kendisi veya ürettiklerine ilişkin hatalı istihbarat veya söylentilerin, firmanın prestijine ve değerine hasarı bulunmaktadır. Bir firmanın rakibinin, firma tarafından üretilenlerin zehirli olduğuna dair hatalı bir algı oluşturması bu durumun örneğidir. Bu vaziyet de firmanın prestijine zarar vererek krize yol açabilmektedir (Mitroff & Anagnos, 2000, s. 86).

3.3.3. Çatışma Krizi

Bu kriz çeşidi, iki topluluğun çatışan menfaatler sebebiyle birbiriyle çatışmasının neticesidir. Bu topluluklar, firmalar, çalışanların sendikaları veya devlet yöneticilerinden meydana gelebilmektedir. Çatışan menfaatler,

idarecileri meşgul edecek krizlere sebebiyet verebilmektedir. Bu krizlerin, kişiler ya da toplulukların istek ve arzularının yerine getirilmesi adına, firmaların devlet veya farklı menfaat grupları ile çatışması yoluyla meydana gelmektedir. Bu krizlerin en çok görülen çeşitlerinden birisi boykottur, farklı türlerin arasında yapılan protestolar, binaların önünün kapatılması, korkutma girişimleri veya polise direnç göstermek sayılabilmektedir (Mikusova & Horvathova, 2019, s. 1858).

3.3.4. Teknolojik Kriz

İnsanın fail olarak bulunduğu bir yere teknolojinin dahil olması bu kriz çeşidine sebebiyet vermektedir. Bazı afetler, örneğin nükleer salımlar, kaynak problemin açıklığa kavuşmasına dek öngörülememektedir. Bunun sebebi, teknoloji ve bilime başvurulmasıdır. Genel anlamda, insanlarca yapılan yanlışlar ya da tabii felaketler, teknolojinin olağan kullanımına zarar vermektedir. Teknolojik hatalar insanın manipüle edilmesine yol açabilmektedir. Bu teknik problemlerden birkaçı, sanayii sorunları, petrol salınımları veya yazılım programlarındaki aksaklıklardır. Bu krizlere, teknolojinin beşeri kullanımı yol açmaktadır. Teknolojik arızalar, tekniklerin zorlaşmasından ve genel anlamda sistemin yolunda gitmemesinden kaynaklanmaktadır. Birtakım teknik krizler, insan kusuruna ilişkin sorunlara yol açtıklarında meydana gelmektedir. Tabii felaketler insan kontrolü dışında gerçekleştiğinden dolayı, teknoloji ise insanlar tarafından kullanıldığından, teknolojik afetlerde herkes birbirini sorumlu tutmaya meyillidir. Bir felaket bir ortamda ciddi hasar bıraktığında, krizin ismi "büyük bir hasar" olmaktadır. Sanayii felaketleri (örn. Çernobil) yazılımsal sorunlar, petrol salınımları (örn. Exxon Valdez) bu durumun örnekleri olabilmektedir (Mikusova & Horvathova, 2019, s. 1858). Teknolojik krizler, idarecileri kimi zaman hatalı yersiz tercihler yapmaya itebilmektedir. Bu, çoğu zaman tahmin edilemeyen durumlara sebebiyet verebilmektedir. Bu sebeple, idarecilerin kararlarının arkasında, mutlaka kafi miktarda tedbir bulunmalıdır (Lerbinger, 1997, s. 11).

3.4. Kriz Yönetim Modelleri

Krizi yönetmek, krizden evvel, kriz esnasında ve krizin ardından yaşanan süreçlerde kullanılan idare vasıtalarını, irtibat yollarının belirlenmesinin, firmanın öngörü ve maksadının, planlarına uygun olan bir kriz yönetimi yaklaşımına işaret etmektedir. Krizler, ne zaman başladığı ve bittiği belli olmayan, geçici bir vaziyet olarak görülen ve gündem maddelerini belirleyen durumlar olup, gün geçtikçe çok boyutlu ve planlama ihtiyacı doğuran bir idare ögesi olmuştur. Tarihsel süreci baz alan ve ileriye dönük öngörüler yapan kuramları baz alan faaliyetler daha çok rağbet görmektedir. Bu durumun sebebi, tecrübeler ile bir meselenin çok boyutlu bir şekilde anlaşılabilmesidir. Kriz iletişimcileri tarafından, çok sayıda sosyal bilim dalında ortaya atılan kuramlar kullanılmaktadır. Bu kuramların, farklılaşma trendleri sebebiyle devamlı olarak kontrol edilmesi gerekmektedir. Çeşitli değişkenlerin, bağlantıların ve şartların farklılaşması neticeleri etkilemektedir. Bu sebeple kuramlar da eski kuramları baz alarak yenilenmektedir. Çalışmayı

yapan kişi çoğu zaman kuram kullanmakta, esas kuramda değinilmeyen bir aksaklığa sebebiyet veren fakat çok boyutlu ve daha önce bulunmayan bir kuramın esaslarını ortaya koyan eksik bir ögeyi açıklamaktadır (Banks, 2011, s. 16).

Kriz yönetimine ilişkin modelleri oluşturan ise, krizin kaynaklarını, neyle alakalı olduğunu, ortaya çıkış şeklini, neticelerini, unsurlarını ve fonksiyonunun tamamını tanımlamak için sarf edilen gayrettir. A. Booth'un 1993 senesinde öne sürdüğü rekabete ilişkin kriz idaresi kuramı, bir tehlikenin meydana getirdiği ortam farklılıklarına karşı etkili mücadele verebilmek amacıyla, kuruluşlar kriz karar mekanizmaları oluşturmaktadır. Değişimler firmaların örgütlenme alışkanlıkları ve iç denetim mekanizmalarına yönelik olarak kuruluşların örgütsel yapısında yapılacaktır. Kriz yönetimi fazları: engelleme, denetleme ve düzeltme-toparlamadan oluşmaktadır. Robert Heath'in kuramında ise, krizi yönetmede, erken bildirim mekanizmaları, irtibat, basın yönetimi, PR yönetimi, krize yapılan müdahalenin idaresine ek olarak, azaltma, hazırlama, harekete geçme ve düzeltme fazlarından meydana gelen bir model ortaya atılmıştır (Kadıbeşegil, 2018, s. 66).

Sturges'e göre, krize verilen tepkide üçlü bir sınıflandırma mevcuttur: bilginin sunulması, organize edilmesi ve prestije yönelik düzenlemeler. Coombs, bilgi vermenin kriz esnasında halkın fiziki anlamda yapacağı muhafaza ile ilgili olması gerektiğini öne sürmüştür. Bilgilerin düzenlenmesi, bu sürecin ardından gelmekte olup, krizin meydana getirdiği ruhsal gerginliğe ilişkin düzenleme eylemidir. Tüm bu aşamalarda elde edilen bilgilerden, en nihayetinde kuruluşun prestijini muhafaza etmek amacıyla faydalanılmalıdır. İletişimin krizlerdeki öneminden bahseden Sellnow (2010), "risk iletişimi öğretim dinamiğinin" önem taşıdığını ve hissedarların tehlikelerden haberdar edilmesinden ve muhafaza amacıyla gerekenleri açıklamaktadır (Regester & Larkin, 2016, s. 215). Daha başka bir bakış açısıyla, Gilpin ile Murphy (2010, s. 330), öngörülemeyen krizlerin meydana gelişini ve tanımlanmasını açıklamak için çaba sarf etmiştir. Bu belirsizlikler ve çelişkiler açıklanmış ve krizlere yeni bakış açısı getirilmektedir. İlerideki araştırmaların krizden evvel, kriz esnasında ve krizin ardından firmanın eylemlerinin neticelerinin nasıl irdelenebileceği üzerinde durarak tavsiye verilmektedir. Çıkabilecek problemlere odaklanan ve önceden tepki veren bir firma idaresi, karmaşıklığa yol açan her türlü krizle efektif bir biçimde başa çıkabilecek eylemleri yapmış ve daha kriz başlamadan krizi yönetmeye girişmiştir. Krizi yönetmenin esaslarını teşkil eden prensip, krizden evvel problemleri gidermeye, kriz esnasında hasarı düşürmeye, krizin kısa zamanda sona ermesini sağlamaya ve kriz ardından toparlanmayı ivmelendirmeyi esas almaktadır. Krizin tamamında krizi fırsata çevirmeye konsantr olarak firmanın en pozitif şekilde netice almasını temin etmeye uğraşmak önemlidir. Penrose (2000, s. 159), krizi yalınlaştırmak ve krizin konusunun idrak edilmesini temin etmek için krizi yönetme modellerinin geçmişten bugüne bir hülasesini yapmıştır. Aşağıdaki bölüm, bu modellere odaklanacaktır.

3.4.1. Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Bu model, kriz yönetimi ilerlemesinin ilkelerini ortaya koyan, adım adım ilerleyen sistemlerden oluşmaktadır. Kriz yönetimi gelişiminin ilkelerini ortaya koymaktadır. İlk aşama kriz yönetiminin organizasyon yapısını ortaya koymaktır. İkinci olarak, bu sistemin içerisindeki takımın mensuplarının belirlenmesi lazımdır. Üçüncü aşama, takım kurulmasının ardından tatbikat ve çeşitli kaynaklardan faydalanarak bu takıma gereken bilgiler öğretmektir. Diğer adım ise kriz halini ortaya çıkarmak ve denetlemek, oluşabilecek senaryoları gözden geçirmek, acil hallerde yapılacakları görüşmekten meydana gelmektedir. Son adım ise krizi bizzat yönetmektir.

3.4.2. Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Fink tarafından hazırlanan, teferruatlı bir durumsal tespiti içeren model, kuruluşun her türlü fonksiyonundaki kriz ihtimallerini önceden öngörerek krizle savaşmak için her an hazır olmaya ilişkindir. İlk olarak ihtimallerin gözden geçirilerek taslaklar, eylem planlarının ortaya konması ve ardından kriz halini açıklayan ve arzu edilen yahut tolere edilebilen neticelerin bulunduğu bir planın ortaya konmasını öngörmektedir. Neticede, bu model kapsamında, kriz yönetimi takımının planlı bir şekilde tercihler yapması ve problemlerin ortaya konup cevaplanması öngörülmektedir.

3.4.3. Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı

Bu modelde, kuruluşların hakiki bir krize ilişkin bir simülasyon ortaya koymaları imkansızdır. Buna karşın, yapısal yakınlıklara bakılarak krizlerin sınıflandırması yapılmaktadır. Bu sınıflandırma ile beraber öngörüler ve gerçekleştirilecek krizlerin simülasyonları yapılarak engelleyici önlemler belirlenmektedir. Bu senaryolar aynı türden krizler veya oluşabilecek durumlara karşı hazırlık yapmayı sağlamaktadır.

3.4.4. Kriz-Stratejik Yönetim Entegrasyonu

Bu model kapsamında, kuruluşlar için mühim olan bir öge olan kriz yönetimi, stratejik yönetim ile birleştirilmektedir. Bu sayede, kuruluşun rekabet ederkenki halinden veya rekabetçi taraflarından ziyade kuruluşun defansif yönüne konsantre olunmuştur. Aynı zamanda stratejik yöneticilik kapsamında kuruluşun refahı gösterilirken, krizi yönetmek refahın seviyesini muhafazaya yöneliktir. Bu sebeple, bu modele göre, bu iki unsurun bağlantılı olması kesinlikle gerekmektedir çünkü her ikisi de üst idarenin kontrolündedir.

3.4.5. Burnet'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Sorunların klasifikasyonunu esas alan bu model, az risk veya çok risk olması, verilen cevaplar, krizin sürdüğü yol açtığı baskı ve denetim seviyesi adlarında 4 adet özelliğe odaklanmaktadır.

3.6. İtibar Yönetiminde Topluma Karşı Sorumluluklar

3.6.1. Etik Değerler

Kurumsal itibar ile etik, günden güne değişen iş ortamında ve artan rekabet koşullarında örgütlerin değişimi için birincil araçlardandır. Kurumsal itibar ve etik ile örgütler fark yaratırlar ve hem performanslarını arttırır hem paydaşlarla ilişkilerini geliştirirler. 2000'lere iş dünyasında etik çerçevesine sığmayan eylemler, yolsuzluklar ve yozlaşma ayyuka çıkmaya başlamıştır. Bu durum toplumda etik değerleri ve kurumsal itibarı daha çok gündeme getirmiştir. Sayılı vd. (2009, s. 172)'nin gerçekleştirdikleri, kurumsal itibar, etik ve kurumsal performans etkileşimlerini irdeleyen araştırmada, etik ilkelerinin itibara oldukça büyük etki yaptığı ortaya çıkmıştır. Müşteriler mal ya da hizmetini satın aldıkları firmanın güvenilirliğine önem verirler, işletmelerin geçmiş tutumlarını değerlendirirler ve daha yüksek itibara ve güvenilirliğe sahip işletmelere yönelirler.

1960'lar geçildiğinde artık Batı'da doğum oranları yavaşlamaya başlamıştır. Bunun sonucunda Nestle artık üçüncü dünya ülkelerini hedef almaya başlamıştır. 1970'lerde sağlık memurları üçüncü dünya ülkelerindeki çocukları incelerler ve vitamin eksikliği belirlerler. Dr. Jellife başta olmak üzere uzmanlar bebek mamalarını bu olayın sebebi olarak gösterirler. Jellife'a göre bu mamalar doğrudan ya da dolaylı olarak üçüncü dünya ülkelerinde 10 milyon bebeğin ölmesinden sorumludur. Birtakım yorumculara göre mama reklamları aşırı iddialıdır. Reklamlar bu mamaları yiyen çocukların ötekilerden daha sağlıklı olduklarını iddia eder. Ancak anne sütü tamamen geri plandadır. Bu reklamların etkisiyle anneler çocuklarını emzirmemiş, mamalar ile beslemişlerdir (Jellife & Jellife, 1971, s. 190).

1977'ye gelindiğinde hem müşteriler hem de uluslararası kuruluşlar Nestle'yi boykot etmeye başlamışlardır. 1978'e gelindiğinde Dünya Sağlık Örgütü/World Health Organization (WHO) ve Birleşmiş Milletler Çocuk Formu/United Nations International Children's Emergency Fund (UNICEF) tarafından bir konferans düzenlenmiştir. Bu konferansın sonuçlarına göre çocuk mamaları için temel pazarlama öğeleri ortaya konmuş ve uluslararası pazarlama etkinlikleri kodifiye edilmiştir. Bu kod çerçevesinde artık anne sütü yerine çocuk mamalarını koyacak şekilde reklam kampanyaları sunulmayacaktır. Hamile kadınlara, annelere ve yakın çevrelerine mamalar eşantiyon olarak verilmeyecektir. Bu gelişmelerle baskı altında kalan Nestle itibarını kurtarmak için bir halkla ilişkiler firmasıyla anlaşmış, fiyatlarını da düşürmüştür. Nestle'ye göre olanlar kendi hataları değildir, üçüncü dünya ülkesinin halkının eğitimsiz olmasıdır (İşelek, 2017, s. 7-9). Nestle bu yaklaşımıyla daha da çok tepki çekmiş, tartışılmıştır. Yanlış yönlendiren reklamlar etik açısından önemli bir mevzudur. Firmanın savunması üçüncü dünya ülkelerinden ürünlerinin yanlış kullanılmasıdır. Fakat bu firmanın değerlendirip önlem alması gereken bir risk olduğundan işletme ahlaken temize çıkamamaktadır. İşletmelerin görevi pazarına girecekleri ülkeyi ciddi bir şekilde araştırmak ve reklamlarını ülkenin şartlarına uydurmaktır (Sabuncuoğlu, 2013, s. 224-225). Nestle olayında görüldüğü

üzere işletme etik dışı davranarak bir krize sebebiyet vermiştir. Dolayısıyla işletmeler kriz yönetimi için itibar yönetimi uzmanlarından yardım alarak konuya ciddiyetle yaklaşmalıdırlar. İşletme içerisinde itibar takımları kurulmalı, halkla ilişkiler etkinlikleri, paydaş ilişkileri, medya politikaları ve kriz yönetimi programları ortaya konarak kurumsal itibar konusunda ciddi adımlar atılmalıdır (Tucker, 1993, s. 36).

İtibar enstitüsü, iş etiğinin yalnızca bir dizi ilke olmadığını, işletmenin tüm seviyelerinde etkisi bulunan bir karar alma süreci olduğunu ortaya koyar. Bu sayede sürece paydaş katılımı sağlanabilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, global rekabeti ve pazar alanlarını farklılaştırmıştır. Bir ülkede etik dışı davranan firma bütün dünyada itibar kaybı yaşamaktadır. Kurumsal itibar kaybı yaşamadan işletmesinde etik değerleri oturtmak isteyen işletmeler şu ilkeleri göz önünde bulundurmalıdırlar (Sayılı & Uğurlu, 2007, s. 90);

- Öz değerlendirme yapılırken öncelikle işletme kendisini tanımlamalı, konumunu belirlemelidir.
- Tepe yönetim etik değerlere kendisi uymalı ve etik değerlerin uzun vadede başarı getireceğine inanmalıdır.
- Yazılı etik kodları ortaya konmalıdır.
- İletişim araçları verimli kullanılmalı, örgüt değerleri bunlar ve yeni geliştirilen yollar ile daha verimli bir şekilde iletilmelidir.
- Çalışanların eğitimine önem verilmeli, etik düşünce ve davranışın önemi onlara empoze edilmelidir.
- Süreç analiz edilerek gereken iyileştirmeler yapılmalıdır.

3.6.2. Toplumsal Normlar ve Sosyal Sorumluluk Bilinci

İş etiği konusunda gerçekleştirilen çalışmalar sosyal sorumluluğun iş etiğinin bütünleşik bir parçası olduğunu göstermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk hem toplumun hem paydaşların işletmeye dair algılanan yükümlülüklerine dayanır. Sosyal sorumluluk kurumsal imajı derinden etkileyen bir kavram olarak göze çarpmaktadır. Dolayısıyla sosyal sorumluluğun derinlemesine irdelenmesi önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde işletmenin örgütsel amaçlara ulaşması daha kolay olmaktadır. Bu bağlamdaki strateji ile paydaş ilişkileri belirlenmektedir. Bu bağlamda belli bir toplumsal, iş ve yasal çevrede faaliyet gösteren işletmeler sosyal sorumluluk davranışları göstererek tutunma şanslarını arttırır, rakiplerinden öne çıkar, mali fayda sağlar, toplumun hayatını iyileştirir ve hayat standartlarına katkıda bulunur. Paydaşlar derken öne çıkan aktörler çalışan, hissedar, alıcı, yüklenici, devlet, ortamlar gibi aktörler ile doğal çevredir. Ne yönetici ne de işletme toplumdan soyut bir varlıktır. Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde işletmenin muhatabı olan toplumun ekonomik, yasal, etik ve hayırsever beklentileri göz önünde bulundurulur. İşletmelerin sosyal

hedeflerine ulaşmaları sosyal etkileşimlerle olur ve zaten aslında bir işletme insanlardan oluşmaktadır. İşletmeler alıcılara güven verir ve efektif ilişkiler kurarlarsa başarılı olacaklardır. Etik ilkelerden alıcı odaklı olanları arasında alıcı özerkliği, dürüstlük, itibar, alıcıların kırılganlığı öne çıkmaktadır. Bu çerçevede alıcı odaklı etik duruşun ana gereklilikleri ortaya konulur (Belas, 2012, s. 119).

Carroll'un deneysel çalışmalar ile geliştirdiği kavramsallaştırılmış sorumluluklar mevcuttur. Carroll, işletmelere dört adet sorumluluk yakıştırmaktadır. Carroll, sosyal sorumluluk etkinliklerini yerine getiren işletmelerin toplumun gelir seviyesini de kendi karlılığını da arttıracaklarını savunmaktadır (Galbreath, 2008, s. 3).

Ekonomik Sorumluluk: Kar etmek, istihdam yaratmak, alıcıların ihtiyaçlarına yönelik ürünler sunmak.

Yasal Sorumluluk: yerel, merkezi ve uluslararası hukuka uygun hareket etmek.

Etik Sorumluluk: çevrenin korunması, ahlaki kaidelere uyulması gibi sözlü beklentilere uygun hareket etmek.

İsteğe Bağlı Sorumluluk: bazı sosyokültürel etkinlikleri desteklemek, çalışanlarını eğitmek, onlara ikramiye vermek vb.

Kurumsal sosyal sorumluluk sayesinde işletme halkla ilişkiler verimliliğini geliştirir, etik değerlerini en iyiye taşır, uzun vadede kar eder ve mevcudiyetini sürdürür. Bu yaklaşım ile hukuki ve iş temelli riskler minimize edilir ve paydaş güveni sağlanır (Han, Kim, & Yu, 2016, s. 61).

İşletmeler her geçen gün kurumsal sosyal sorumluluğa daha çok önem vermektedir. Zira sosyal, çevresel, etik, insan hakları ve alıcıların çıkarı konusundaki eforları işletmenin stratejilerinin en önemli noktasına koymaktadırlar. Bu sayede iş piyasasında ve toplumda sağlam bir yer edinebilirler (Eberle, Berens, & Li, 2013, s. 731). Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde hem işletmeler hem de daha büyük ölçekli örgütler ile bunların toplum ile olan etkileşimleri bulunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun içeriğinde her iki tarafın da doğal sorumlulukları mevcuttur. Kurumsal sosyal sorumluluğun içeriğinde paydaşların tamamı ve işletmenin faaliyetleri sonucunda çıkarı olabilecek aktörlerin tamamı bulunur. Bu şekilde kavram oldukça kapsayıcı bir hal almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk bütün bunlara ek olarak kurumların birer iyi kurumsal vatandaş (corporate citizen) olarak görülmek adına gerçekleştirdikleri iyiliksever ve yardımsever faaliyetleri de kapsar. Kurumsal sosyal sorumluluktan iş etkinliklerini bir düzen altına alan önlemler anlaşılabilir. Çünkü işletmeler etik hareket ettiklerini düşünürler ve bu sayede toplumsal algıya etki edeceklerini umarlar (Werther & Chandler, 2011, s. 58).

Günümüz işletmelerinin, kurumlarının ve kuruluşlarının ürün, hizmet kalitesi, fiyat gibi etkenlere ek olarak toplumsal algı ile değerlendirilmektedir. Sera gazı salınımı, sanayi atıkları, geri dönüşüm, enerji sarfiyatı

gibi ölçütlerle görülen çevresel duyarlılıklar, okullaşmaya destek, kültürel aktivitelere destek, yarışma düzenleme gibi toplum faydasına yönelik sosyal faaliyetler, vergi ödeme, çalışan primleri aksatmama gibi yasalara saygılı tutumlar, maaş, fazla mesai, ödül, çalışan devridaimi gibi çalışanlara yönelik yükümlülüklerin yerine getirilmesi kurumsal itibarı belirler ve destekler. Burada lafı edilen sebeplerden ötürü işletmeler sosyal sorumluluğa giderek daha fazla kıymet vermektedir. Bu sayede hem topluma hizmet etmekte hem paydaş güvenini desteklemekte hem marka değeri kazanmakta hem de kurumsal itibar elde etmektedir. Kurumsal itibarı ön plana koyan örgütler diğer örgütler ile olan rekabette öne çıkarlar. Bunu başaran örgütler daha uzun ömürlü olurlar. Sosyal sorumlulukta etkinlik, çalışanların araç gereç, moral motivasyon gibi ihtiyaçlarını karşılar, örgütsel bağlılığı artırır, örgütsel bağlılık sağlar ve çalışan sirkülasyonunu engeller. Aynı doğrultuda alıcılar, ürünlerin kullanılabilirliği, sunulan servis hizmetleri ve beklentilerin durumu işletmeye dair pozitif yahut negatif algılar oluşturur. Sosyal sorumluluk alıcı tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Han, Kim ve Yu (2016) 2008-2014 Korea Stock Exchange (Güney Kore menkul kıymetler borsası) listesinde yer bulan yedi yüz işletmeden doksan dördünü konu alan bir çalışma yürütmüşlerdir. Borsa endeks verileri çeşitli yöntemlerle incelenmiştir. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluğun alt başlıklarından olan yasal sosyal sorumluluğun işletmelerin mali performans göstergelerinde yer alan özvarlık getirisi (yatırımın karlılığını gösteren oran) üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışma dışbükey “U” tarzı bir etkileşim raporlamıştır. Bu, işletmenin ilk yıllarında bu harcamalar özvarlıklarda azalma etkisi gösterirken zamanla artış trendine döndüğünü göstermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin amaçlarını ve hedeflerini belirlemeleri, stratejilerini geliştirmeleri ve karar alma mekanizmaları ile görevli üst yönetimin dikkatini çekmeye başlamıştır. Üst yönetimde işi sosyal sorumluluk olan kişiler istihdam edilmeye başlamıştır. Sosyal sorumluluk en üst seviyede temsil edilmeye başlamış, bu yola giren işletmelerin daha çok sosyal sorumluluk faaliyeti gerçekleştirdikleri görülmüştür. Wiengarten ve diğerlerine göre, işletmeler gittikçe daha yoğun bir şekilde çevresel strateji ve programlar, sosyal strateji ve programlar, toplumsal programlar, sağlığa, güvenliğe ve hayırseverliğe yönelik stratejiler geliştirmek istemekte ve yönetsel yapılarını farklılaştırmaktadırlar (Wiengarten, Lo, & Lam, 2017, s. 478). Şu anki konjonktürde kurumsal sosyal sorumluluktan sorumlu yönetici üst yönetimde bulunmaktadır. Üst yönetimin bu yeni yapısı sürdürülebilirliğe vurgu yapan bir durumdur ve çevresel performans boyutunun bir parçası olan sürdürülebilirliğe vurgu yapmak için çalışan, alıcı, devlet yahut ortaklar gibi birçok paydaştan gelen fikir ve önerilerle faaliyet gösterir. Üst yönetimde yeni bir pozisyonun açılması bir yönetim yaklaşımının göstergesidir ve belli bir konunun stratejik hedef kademesinde önem gördüğünün altını çizer. Bu mesaj hem iç hem dış paydaşlara yöneliktir. Bu pozisyonun vurgulanması işletme yönetim kademesinin belirli bir duruş göstermesi anlamına gelmektedir. Sosyal sorumluluk artık

ana politikalarından olmuştur. Bu sayede işletmenin itibarı ve uzun vadede mali performansı gelişecektir. İşletme itibarının olumlu olması işletmenin devamlı karlılık sağlamasında önemli bir mevhumdur (Wiengarten, Lo, & Lam, 2017, s. 480).

Çevreye açıklığı olan işletmeler çevreye karşı duyarlı politikalar izlemek durumundadırlar. Çevreyi kirletmekten imtina etmeli, doğaya saldıkları atıkları arıtmalı ve gereken önemleri almalı, yeşil alan ve doğal kaynakların korunması için çalışmalı, işletme içerisinde mal ve hizmet üretir ve sunarken çevresel etkiyi göz ardı etmemeli ve bütün bunların sosyal sorumluluk olduğunun bilincinde olmalıdır. Araştırmacı Cavalieri, işletme etik değerleri ile sosyoekonomik çevredeki etik değerlerinin bağdaşmasının gerektiğini ifade eder. Ona göre; “Toplumca belirlenen ve kendilerinin de kimliğini yansıtan kültür ve ahlaki değerler bakımından sorumluluk sahibi yöneticiler tarafından yönetilen işletme, çevreye karşı açık bir sistemdir (Cavalieri, 2007, s. 24).”

Çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluğun işletmenin bulunduğu çevre ile uyumlu olduğunu ve sosyal açıdan işletmeye meşruiyet kattığını vurgularlar. Sonuçta, işletmelerin sosyal anlamda kabul görmelerini, kaynaklarda sürekliliği, iç ve dış paydaşlardan alınan desteklerin sürdürülebilir kılınmasını bu gibi etkenler sağlar (Du, Swaen, Lindgreen, & Sen, 2013, s. 155). Örgütler mal ve hizmet sunarken sosyal sorumluluk gösterdikleri ölçüde onları izleyenler nezdinde itibar kazanırlar. İzleyiciler bu sayede örgütü farklı bir perspektiften bakarak değerlendirirler. Brown ve Dacin’e göre tüketiciler örgüte dair olarak bilgiye erişirler ve bu bilgiye dayanarak çağrışımlar elde eder, örgüte yönelik fikir sahibi olurlar. Çağrışımlar farklılaştıkça örgütün kendisi ve ürünlerine yönelik farklı fikirler ortaya çıkar. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar son zamanlardaki büyük rekabetten ve paydaşların işletmelere baskı yapmasından dolayı önem kazanmıştır. Birçok araştırmacı paydaşların örgütleri irdelerken örgütlerin sosyal sorumluluklarına önem verdiklerini ifade etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar arasında pozitif bir korelasyon göze çarpmaktadır. Literatürün kurumsal sosyal sorumluluğun sebeplerini, hangi etkinliklerin bu kapsamda olduğunu ve kurumsal itibarın bunlardan nasıl etkilendiğini irdelemesi önem taşımaktadır (Brown & Dacin, 1997, s. 68).

İşletmeler içerisinde buldukları ve faaliyetlerini sürdürdükleri çevreden bağımsız değillerdir. Bu çevrede bulunmaya devam edebilmek, kurumsal itibarını muhafaza etmek, daha uzun süre ayakta kalmak, toplumu ve örgütü mutlu etmek, maddi getiri kazanmak gibi amaçlar güden şirketler sosyal sorumluluk faaliyetleri yaparlar. İşletme mal ve hizmet üretip satarak değer yaratır. Ancak işletmeler değerlendirilirken toplumdaki paydaşlar ve doğal yaşamın işletmeden nasıl etkilendiği de önem taşımaya başlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri ile topluma katkı sağlayacak şekilde yapılan aktiviteler, yasal yükümlülükler, çalışanlara yönelik yükümlülükler gibi birtakım alt başlıklar bulunur. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları irdelenirken örgütlerin toplum yararına faaliyet gösteren organizasyonlar oldukları ve paydaşlar nezdinde kurumsal itibar

kazandırdıkları gözden kaçırılmamalıdır. Bütün bu uygulamaların başarmaya çalıştıkları şey rekabette örgütün öne çıkması, uzun vadede karlılığın artmasıdır.

3.7. Tepe Yöneticisinin Tanımı

3.7.1. Tepe Yöneticisi Güvenilirliği

Literatür tepe yöneticinin karakter niteliklerinin halk kitleleri ve medyada kolayca görülebildiğini belirtmektedir (Bromley, 2001, s. 321). Ayrıca tepe yöneticisi liderlik stili örgütsel vizyon, kültür ve resmi politikaları da belirleyen bir etkidir (Dowling G. , 2001, s. 42). Tepe yönetimi “örgütün atmosferince belirlenir”. Tepe yöneticisi kişiliğinin ve kurumun kimliğinin iç içe bulunmasının en çarpıcı örneği Virgin’dir. Virgin’in kurucusu Richard Branson firmanın kimliğini ve imajını bizzat vermiştir ve bu durum rahatlıkla görülmektedir (Davies, Chun, Vinhas, & Stuart, 2003, s. 72). Hatch ve Schultz (2003, s. 1041)’un da vurguladıkları şekilde bir tepe yöneticisi “kurumsal kimliğin bir sembolü” olarak görülür. Paydaşların “organizasyon hakkında ne algıladığı ne hissettiği ve ne düşündüğü” onunla yakinen ilintilidir. Paydaşlara etkin bir şekilde erişmek isteyen firmalar sıklıkla “halk tarafından bilinen” yahut “tanınan/ünlü” (celebrity) etkilerinden yararlanmaya çalışırlar. Ünlü olma durumunun kullanılmasının altında yatan faktör, insanların sınırlı dikkate sahip varlıklar olmasıdır. Davranışsal geçmiş-bireysel itibar bağı daha görünür bireylerde daha kolay gözlemlenebilmektedir (Anderson & Shirako, 2008, s. 29).

Ünlü/görünür bireylerin firmalarla ilintilenmeleri firmaya dair tutum ve satın alma niyetinin değiştirilebilmesinde oldukça etkilidir. Bunun sebebi güvenilirlik (credibility), tanınırlık ve popülerite olabilmektedir (Erdoğan, 1999, s. 297). Tepe yöneticisine geri dönülecek olursak, bu kişinin ne anlamda ünlü ya da tanınır olduğu merak konusudur. Fakat tepe yöneticisi de doğru bir bağlamda son derece ünlü birisidir. Daha sınırlı da olsa bir bölgenin ünlüsüdür. Buna ek olarak tepe yöneticisindeki yöneticilik yetenekleri ve liderlik kabiliyeti önemli olmakla birlikte bu kişi aynı zamanda bir ünlüdür ve bunun bilincinde olmalıdır. Tepe yöneticisinin tanınır ve bilinir sayılması yaklaşımı itibarı yüksek birtakım tepe yöneticileri üzerinde irdelenmiştir (Graffin, Pfarrer, & Hill, 2012, s. 227). Yüksek itibarlıdır çünkü kendi özgün davranışları ve yönetim yaklaşımları vardır. İtibarın iyi yapılandırılması tepe yöneticinin bireysel kimliğine ek olarak onun altındaki organizasyona da hayli fazla fayda sağlar.

Rindova vd. (2005, s. 1034)’ye göre tepe yöneticisinin olumlu itibarının kurumsal itibara ciddi anlamda etkisi olmaktadır. Bu mekanizma “Bir sosyal objeden diğerine olan olumlu değerlendirmenin transferi” şeklinde nitelenmiştir. Tepe yöneticisinden kaynaklanan bu “halo etkisi”ni gösteren ampirik çalışmalar mevcuttur (Shane & Cable, 2002, s. 372). Medyanın kullandığı sinyal teorisi de tanınır ve bilinir olmanın mekanizmasını açıklayan bir diğer yaklaşımdır. Hayward vd. (2004, s. 639); bir firmanın etkinliğini ve

performansını tepe yöneticisine atfetme gibi bir yaklaşım olmasının tepe yöneticinin itibarını desteklediğini ifade etmektedir. Bu şekilde ünlü bir tepe yöneticisi ortaya çıkar. Paydaş beklentileri çerçevesinde sorulan;

- Tepe yöneticisi kimdir ve nasıl davranır?

- Tepe yöneticisinin davranışlarına alınacak karşılık nedir? soruları böylece yanıt bulabilir.

Aynı doğrultuda, medyanın birtakım tepe yöneticilerine ilgi göstermesi, bu bireyleri halk nezdinde önemli insan konumuna çıkarır ya da hızla tanınan yüksek statülü noktasına getirir (Bromley, 2001, s. 318). Bütün bu anlatılanlar göz önünde bulundurulduğunda en önemli sorunun tepe yöneticisinin kurumsal itibar çerçevesinde hangi niteliklerinin önemli olduğudur. Kaynağın güvenilirliği bakış açısı tepe yöneticisi öz niteliklerinin irdelenmesinde işlevsel bir çerçeve getirmektedir. Ana hatlarıyla kaynağın güvenilirliği iletişimde mesaj verenin olumlu niteliklerinin alıcının algısında değişimler yapmasıdır. Mesajı iletenin karakter özellikleri karşı tarafı ikna eder veya inandırır (Ohanian, 1990, s. 41). Bu perspektiften güvenilirliğe etki eden etkenler irdelenmektedir. Güvenilirlik oluşumunda üç adet alt boyut mevcuttur ve bunlar çekici olma, inanılır olma ve uzman olmadır. Bireyin uzmanlığı çerçevesinde bilgi birikimi, tecrübeleri, eğitimi gibi sebeplerle bireyin güvenilir kaynak seviyesine erişmesi konu alınmaktadır. İnandırıcılık ise izleyicilerin elde ettikleri bilgilerin nesnel ve dürüst bir tutuma dayandıklarına dair inançlarıdır. Çekicilik boyutuna bakılırsa da beğenilirlik ve benzeşmeye dayanmaktadır (McCracken, 1989, s. 311).

Yöneticiler, yönetim kurulu tarafından atanmasına rağmen, firmalarda tepe yöneticinin kurul üzerinde önemli bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz. (Allen, 1974). Leonard (1969), yöneticilerin yüksek düzeyde sorumluluğu olduğunu ve kendilerini dolaylı olarak atama yetkisine sahip olduğunu ifade etmektedir. Örneğin, bir CEO aynı anda hem yönetim kurulunun hem de yönetimin bir parçası olabilir. Bu nedenle, kendini seçme olanağına sahiptir. Mace'e (1971, s. 73) göre kontrol yetkileri genellikle yönetim kuruluna değil, başkana aittir. Küçük şirketlerdeki aile ve yöneticiler gibi, yönetim kurulunun faaliyetlerini büyük ölçüde belirleyen başkandır. Ayrıca Mace (1971), yönetim kurulunun CEO için bir "araç" olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yönetim kurulu CEO'nun kararlarını kabul ederek yeterli görevi yapmaktadır.

Jensen ve Meckling'in (1976) vekalet teorilerine göre CEO'lar zaman zaman kendi çıkarları doğrultusunda hareket edebilir, riskten kaçınabilir ve hissedarların amaçlarıyla uyumlu olmayan hedeflere sahip olabilirler. Bu ihtimale karşı yönetim kurulu bu durumu önlemek için oluşturulmuştur. Görevleri, CEO'yu şirket adına hareket edecek şekilde izlemektir.

Adams vd. (2005) CEO gücünün firma performansının üzerindeki etkisini değerlendirmiştir. Sonuçlar, CEO daha yüksek güce sahip olduğunda firma performansının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu, bağımsız yöneticiler tarafından daha fazla hakimiyete sahip firmaların daha yüksek firma performansına sahip olması

gerektiğini ifade etmektedir. Böylece, daha yüksek güce sahip olan tepe isim, karar verme sürecini ve stratejik kararları etkilemektedir.

Yöneticilerin farklılıklarının önemli olup olmadığı konusunda Norburn (1989) bir araştırma gerçekleştirmiş ve aralarındaki birkaç farklılığa dikkat çekmiştir. Farklılıklar üç alana bölünmüştür. İlk olarak, görev süresi ve işlevsel arka plan gibi kurumsal etkiler CEO'ları farklılaştırmaktadır. Diğer farklılıklar ise eğitim ve medeni durum gibi demografiktir. Son olarak yönetim tarzları birbirinden farklı kılan özelliklerdir.

3.7.2. Tepe Yöneticisi İtibarı ve Kurumsal İtibar İlişkisi

Bu bölümde test edilmekten çok, çoğunlukla iddiada kalan bir konu olan tepe yöneticisi itibarı ile kurum itibarı arasındaki ilişkiyi inceleyeceğiz. Tepe yöneticisinin itibarının etkisine ilişkin çalışmaların çoğu, paydaşlar arasındaki araştırmalardan ziyade medya içerik analizine veya fikir anketlerine dayanmaktadır ve bu nedenle, yöneticinin itibarı ve yönetici ile kamuoyu arasındaki bağlantılara dair nesnel kanıtlardan yoksundur. Elimizdeki sınırlı kanıtlar, orta yönetimin itibarı yönetmedeki ve yansıtmadaki olumlu rolünü de görmezden gelme eğilimindedir. Öncelikle CEO rolü, “kurumsal marka yöneticisi” olmaya benzer bir mertebede bulunarak itibar için genel bir sorumluluğu benimsemesi gereken bir roldür. Ayrıca birçok araştırmacı, herhangi bir kuruluşun itibarının birçok doğrusal işlev alanı içerdiğinden, ancak itibar yönetiminin, zaman zaman birbirinden farklı yönlerinin en üst düzeyde tek bir otorite altında olduğunu savunmaktadır (Davies, Chun, Vinhas, & Stuart, 2003, s. 77). Fakat CEO mertebesinde itibar meselelerinde ne kadar sorumluluk bulunması gerektiği merak konusudur. Bu rol, başka bir sorumluluk eklenmeden de yeterince karmaşıktır.

CEO'lar üzerine yapılan araştırmalar, CEO etkinliğinin dolaylı olarak kurumsal performans için önemli olduğunu göstermektedir. Çok sayıda çalışma CEO'ları kurumsal performansla ilişkilendirmiştir (Finkelstein vd., 2009). CEO'lar, kurumsal performansın üç boyutu üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahip olarak değerlendirilmektedir: mevcut karlılık, kurumsal büyüme ve gelecekteki konumlandırma ile performansın finansal olmayan yönleri (Hart & Quinn, 1993). Bu üç boyut genellikle sırasıyla yatırımcıların, hissedarların, organizasyon üyelerinin ve müşterilerin çıkarlarını temsil etmektedir. Kurumsal marka yönetimi ve stratejik yönetimde yatırımcılar, kuruluş üyeleri ve müşteriler birincil paydaşlardır.

Yatırımcı/Hissedar Değerlendirmeleri: Hissedarlar açısından CEO'lar öncelikle finansal performans üzerinden değerlendirilir. Bu durumda CEO etkinliği, Cameron ve Quinn'in (2006) belirttiği üzere bir şirketin karlılığı (örneğin hisse fiyatları, varlıkların getirisi, yatırımların getirisi) aracılığıyla yansıtılmalıdır. CEO itibarının kurum itibarı üzerinde bir yayılma etkisi olduğundan, pozitif bir marka imajının daha yüksek piyasa değeri vardır. Ayrıca daha üstün finansal performans ve daha az risk taşıdığından olumlu bir CEO

itibarı, yatırımcıların ve hissedarların gelecekteki kurumsal başarıyı nasıl algıladıklarını etkileyebilmektedir (Power vd., 2008; Smith vd., 2010).

Karizmatik CEO'ların karlılık üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, bize karışık sonuçlar sunmaktadır. Collins (2001) şirketlerin karizmatik CEO'lardan kaçınması gerektiğini öne sürmektedir. Yazar, bu CEO tipinin uzun vadede şirket için zararlı olduğu sonucuna varmıştır. Fanelli'nin (2003) güvenlik analisti yanıtlarından elde ettiği bulgular, karizmatik CEO'ların yatırımcıların aşırı güvenini sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu aşırı güven, paydaşları gelecekteki kurum başarısı konusunda yanıltabilmektedir.

Bunun yanında, karizmatik CEO'lar ile finansal performans arasında hiçbir bağlantı olmadığını ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur (Tosi vd., 2004). Waldman vd. (2001) karizmatik CEO'ların Fortune 500 şirketlerinin net kar marjıyla bağlantısına destek olmadığı sonucuna varmışlardır. Tosi vd.'nin (2004) halka açık ABD firmalarıyla ilgili çalışması, karizmatik CEO'lar ile firmaların hissedar getirisi veya varlık getirisi arasında bir bağlantı olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışmada 500 şirket içerisinde 59 CEO incelenmiştir. CEO'ların aldıkları ücret, karizması ve firma performansı incelenmiştir. Bulgulara göre karizmatik CEO'lar daha fazla ücret aldıkları halde firma performansı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, Waldman vd. (2004), CEO karizmatik liderliğinin firma performansında öngörü sağladığını ortaya koymuşlardır. Flynn ve Staw'ın (2004) araştırması, karizmatik liderlerin, özellikle finansal krizler esnasında rakip şirketlerden daha fazla hisse senedi değerlenmesine katkıda bulduklarını ve cazibelerinin şirkete daha fazla yatırım yapılmasını sağladığını tespit etmiştir. Çalışma, karizmatik liderlerin muhasebe ve/veya borsa bazlı performans (yatırımlardaki ve hisse fiyatlarındaki değişiklikler) üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır ki bu aslında işletmenin kâr ve zararını göstermez. Özünde, bulgular CEO'ların itibarlarının sermaye kaynaklarına olumlu katkıda bulunduğunu, ancak bunun finansal getiriler kapsamında zorunlu olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmalar, CEO itibarının yönettikleri şirketlerin finansal performansını doğrudan etkilemediğini göstermektedir. Aslında finansal performansı örgütlerin verimliliği, uyumu ve insan sermayesi belirlemektedir (Yukl, 2008). Bu kapsamda, karizmatik lider kapsamındaki CEO'lar, insan sermayesini etkileyerek finansal performansı etkilemektedir. Dolayısıyla finansal performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptirler. Bu dolaylı etki, finansal performansın CEO'ların etkinliğinin tek göstergesi olmayabileceğini, ancak finansal performansın CEO ile çalışanlar arasındaki bağlılığı iyileştirmedeki etkinliğinin sonucu olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. CEO'ların Birincil Paydaşlar Üzerindeki Etkileri Kapsamında Literatür Taraması

| Sermaye Piyasası | İşgücü Piyasası | Ürün Piyasası |
|---|---|--|
| <p>- Finansal değerler üzerinde olumsuz etki (Collins, 2001; Agle vd., 2006; Fanelli, 2003; Harris & Ogbonna, 2001).</p> <p>- Finansal değerler üzerinde etkisizlik (Waldman, vd., 2001; Tosi vd., 2004).</p> <p>- Finansal değerler üzerinde olumlu etki (Waldman et al., 2004; Flynn & Staw, 2004)</p> | <p>- Benlik kavramı (Shamir, 1992).</p> <p>- Üst yönetim ekipleriyle işbirliği (Flood vd., 2000).</p> <p>- Rol modelleri (Gardner, 2003).</p> <p>- İşe bağlılık ve iş tatmini (Kantabutra & Avery, 2007).</p> <p>- Marka yüzü çalışanlar (Mohart vd., 2009).</p> <p>- Müşteri temash çalışan kimliği (Wieseke vd., 2009).</p> <p>- Lidere, kurumsal markaya, marka kimliğine yönelik çalışan güveni (Punjaisri vd., 2013).</p> | <p>- Güvenilir ürün destekçileri (Rubin vd., 1982).</p> <p>- Güvenilir sözcüler (Freiden, 1984).</p> <p>- Tüketicilerin reklam, ürün, firma tutumu (Reidenbach & Pitts, 1986).</p> <p>- Kurumsal itibara yansıyan CEO itibarı (Power vd., 2008).</p> |

Kurumsal Üye Değerlendirmeleri: Performansın finansal olmayan yönleri üzerinde CEO liderliğinin olumlu doğrudan etkilerini bulan çalışmalar yaygındır (bkz. Tablo X). Karizmatik/dönüşümcü liderliğe sahip CEO'ların örgüt üyeleri üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir. Karizmatik liderler, takipçilerinin benlik kavramlarını pekiştirmelerine yardımcı olmaktadır. Flood vd.'nin (2000) yüksek teknoloji firmalarında CEO liderlik tarzlarının üst yönetim ekibinin karar vermesi üzerindeki etkisine ilişkin çalışması, dönüşümcü liderliğin üyeler arasındaki fikir birliğini olumlu bir şekilde etkilediğini ve fikir birliği doğrultusunda karar almanın algılanan ekip etkinliğini önemli ölçüde iyileştirdiğini ortaya koymuştur.

Kantabutra ve Avery (2007), karizmatik liderliğin çalışanların katılımını sağlamak için bir şirketin vizyonunu iletmeye dolaylı vurgu yaptığını belirtmektedir. Vizyonun artan personel memnuniyeti ile ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Hizmet sektörü için, dönüşümcü liderlik, ön saflardaki çalışanları elde tutma ve marka oluşturma yaklaşımlarını güçlendirmektedir (Mohart vd., 2009). Örgüt ile birlik duygusu aşılmayı başaran karizmatik liderler, çalışanların örgütsel özdeşleşmesi üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Wieseke vd., 2009). Bulgular, örgütsel özdeşleşmenin çalışanların satış performansını güçlü bir şekilde artırdığını göstermektedir. Benzer şekilde, dönüşümcü liderliğin lidere duyulan güven, kurumsal marka, marka

tanımlama ve hizmet performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Punjaisri vd., 2013). Bu çalışmaların bulguları, CEO etkinliğinin satış kayıtları ve yatırım getirisi gibi finansal endekslere ek olarak organizasyon üyelerinin algıları üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğini de göstermektedir.

Müşteri Değerlendirmeleri: Page ve Fearn (2005), İngiltere ve ABD merkezli şirketlerin liderlik ve başarısının müşteriler tarafından önemli olarak algılandığını tespit etmişlerdir. CEO'lar, kurumsal itibarın bir unsuru olarak tanımlanan liderlik boyutunun bir parçasıdır. Keller (2008), bir CEO veya genel müdürün eğer kurumsal bir marka ile ilişkiliyse, haberleri ve bilgileri iletmeye yardımcı olmak için daha genel bir profil sürdürmeye istekli olması gerektiğini belirtmektedir. Bu, bir CEO'nun genellikle tüketiciler (bireyler) ve ticari alıcılar (tedarik temsilcileri) olmak üzere iki alt grubu temsil eden müşterilerin görünür sözcüleri olması gerektiğini göstermektedir. Birçok araştırmacı reklamlarda marka sözcüsü olarak CEO'ların etkinliğini araştırmıştır (Rubin vd., 1982; Freiden, 1984; Reidenbach & Pitts, 1986). Tablo X'da belirtildiği gibi, CEO'lar, tanınırlığı düşük sözcülere kıyasla ürünü onaylayanlar olarak daha güvenilir ve itibarlı biçimde algılanmaktadır (Rubin vd., 1982).

Sözcülerin tüketici tepkileri ve etkinliği üzerindeki etkileri, hedef gruba ve onların ilgi alanlarına göre değişmektedir (Freiden, 1984). Benzer şekilde, güvenilirlik kavramı bir yöneticiden diğerine değişmektedir. Bu nedenle, tüm CEO'lar şirketlerinin sözcüsü olmamalıdır. Dolayısıyla marka sözcüsü olacak liderlerin itibarı yüksek olması gerekmektedir.

Son dönemde birçok araştırmacı yönetici itibarı ile şirket itibarı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Gaines-Rose, (2000) CEO itibarının hissedarın değerinde önemli bir faktör olduğunu vurguladığı makalede, şirket itibarının %45'inin CEO'ya ait olduğunu belirterek, bu itibarın şirket başarısı için hayati önem taşıdığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra İtibar Enstitüsü'ne (2014) göre de, itibarı yüksek liderlik şirketin genel itibarına önemli ölçüde katkıda bulunur.

Halkla ilişkiler ajansı Weber Shandwick'in (2015) araştırması, CEO'nun kurumsal iletişimdeki artan rolünü ele almıştır. 19 ülkeden 1700'ün üzerinde yöneticinin katıldığı araştırmaya Türkiye'den, 250 milyon doları aşkın cirosu olan şirketlerin yöneticisi olan 50 kişi de bulunmuştur. Araştırma katılımcılarına göre kurumun itibarının %45'i CEO'lardan gelmektedir. Hatta yöneticilerin yarısı ilerleyen süreçte bu CEO-kurum bağlantısının daha da önem kazanacağını ve bu oranın artacağını belirtmişlerdir. Son dönemde artık CEO itibarı tüketici için de önemlidir. Yöneticilerin %44'üne göre şirket pazar değerleri CEO itibarına dayandırılabilir. %77 oranında katılımcı ise CEO itibarının yeni çalışan çekme konusunda etkili olduğunu ifade etmektedir. Son olarak %70'i mevcut çalışanların kurumda kalmasında CEO'nun etkili olduğunu söylemektedir (Marketing Türkiye, 2015). Bu araştırma yöneticinin içeride, dışarıda ve sanal olarak hazır bulunuş düzeylerinin yüksek olmasının gerekliliğini aynı zamanda iyi iletişimciler ve hikaye anlatıcıları olmaları beklentisini ortaya çıkardı.

Buna dayanarak, araştırmacılar doğrudan lider iletişimine olan talebin gelecekte daha da artacağı sonucuna varmaktadır. Araştırmadan çıkan bazı sonuçlar aşağıdaki gibidir;

Tablo 2. Weber Shandwick'in Araştırma Sonuçları

| CEO'lar için Önemli Kabul Edilen Etkileşim Aktiviteleri | Katılan Global Yöneticilerin Yüzdeleri |
|---|---|
| Etkinliklerde yapılan konuşmaları (endüstriyel ya da endüstriyel olmayan) | 82 |
| Haber medyası için erişilebilir olma | 71 |
| Şirketin web sitesinde görünür olma | 68 |
| Paydaşlarla yeni görüş ve trendleri paylaşma | 67 |
| Yerel toplum içinde aktif olma | 64 |
| Kurumsal video kanalında görünür olma | 63 |
| Liderlik rolünü şirket dışında da sürdürme | 53 |
| Toplumu etkileyen büyük olaylar karşısında halkın yanında yer alma | 52 |
| Sosyal medyada aktif olma | 43 |
| Yasalar ve politik konularda halk tarafında yer alma | 36 |

Weber Shandwick aynı zamanda şirketlere ve yöneticilerine, yöneticilerin paydaşlarıyla etkileşimini arttıracak 12 adımlık bir yol haritası da paylaşıyor.

Bir diğere sonuç olarak araştırmalar CEO'nun kontrolsüz ve senkronize olmayan iletişiminin ise genel şirket itibarı üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini belirtmektedir (Kitchen & Laurence, 2003). Üst düzey yöneticiler ve çalışanlar stratejik kararları ve kurumsal sonuçları belirleyen en önemli faktörlerdir. Kurumsal itibarlarını yükseltme veya koruma konusunda karar vermektedirler ve kurumsal itibarın savunucusu ve korumacısı olarak hareket etmektedirler (Helm, 2011, s. 659). Çoğu durumda, bir tepe yöneticisinin etkinliği, herhangi bir nesnel ölçütten daha çok itibarla eş anlamlı görülmektedir. Bir şirketin itibarını korumak ve geliştirmek tepe yöneticisinin öncelikli kaygısıdır (Stavrinoudis & Chrysanthopoulou, 2015, s. 7). Dünyanın en ünlü şirketlerinden bazılarının yüksek profilli, beğenilen tepe yöneticileri vardır; Buna karşılık, son yıllarda, bir tepe yöneticisinin kriz sırasındaki kötü yönetiminden dolayı birtakım şirketler de zor durumlara düşmüştür (Knight, 2017). Bu noktada paydaşlar da önem arz etmektedir. Paydaşlar tarafından takdir edilen firmalar daha yüksek bir kurumsal itibar kazanabilmektedirler. Paydaşlar farkında olmadan bir dereceye kadar kurumsal itibar oluşturmaktadır (Matuleviciene & Stravinskiene, 2015, s. 78). Son olarak, şirketler çevreyle ilgili yasal değişiklikleri görmezden gelirlerse itibarlarına zarar verebilmekte ve işlerini kaybedebilmektedir, aynı zamanda şirketin imajına zarar verebilecek başka birçok yasal etmen mevcuttur. Kurumsal itibar, birçok faktörden etkilenmekte ve paydaşlar kurumsal itibarı etkileyen önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, tepe yöneticisinin daha iyi bir kurumsal itibara sahip olmak için farklı

paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Tepe yöneticileri ve paydaşlar arasındaki etkili iletişim, kurumsal itibarın yönetimine katkıda bulunmaktadır (Helm, 2011, s. 659).

Uluslararası literatürde kurumsal itibar ile tepe yöneticisinin itibarı arasındaki yakın ilişki konusunda referanslar bulunmaktadır. Başarılı firmalar itibarlarını artırmak için güç, yaratıcılık ve vizyona sahip tepe yöneticilerine güvenmektedirler (Lee, 2004, s. 128). Stratejik kararlar ve kurumsal sonuçlar için en belirleyici faktör olan üst düzey yöneticiler ve çalışanlar, kurumsal itibarlarını geliştirmek veya korumak için kararlar almakta ve söz konusu itibarı koruyanlar ve destekleyenler olarak hareket etmektedirler (Helm, 2011, s. 661). Burson Marsteller (2003) tarafından yapılan uluslararası bir araştırmaya göre, kurumsal itibar büyük ölçüde kurumsal itibarın yönetiminden sorumlu olan Ceo'ya atfedilmektedir.

Bromley (2001, s. 319), kişisel itibarın psikolojik olarak incelenmesinin kurumsal itibarın anlaşılması için bilgi sağladığını savunmaktadır. Çok ünlü firmaların aynı zamanda ünlü tepe yöneticileri mevcuttur. Çoğu durumda, bir tepe yöneticisinin etkinliği, herhangi bir nesnel sonuç ölçütünden ziyade itibarla eş anlamlı görünmektedir. Kurumsal itibarı sürdürmek ve geliştirmek, üst düzey kıdemli çalışanlar için birincil meseledir. Yine de çoğu zaman firmaların itibarlarını korumak için nasıl daha iyi uygulamalar geliştirebileceklerine yeterince önem verilmemektedir. Bu, kurumsal itibar yönetiminin mutlaka tepe yöneticisi için en önemli öncelik haline gelmesi gerektiği anlamına gelir (Wessels, 2003, s. 28). Bununla birlikte, tepe yöneticisinin su götürmeyen katkısına rağmen, kurumsal itibar yönetiminin herkese ait bir mesele ve sorumluluk olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir (Helm, 2011, s. 661). Kurumsal itibarlarını oluşturmak, tanıtmak ve korumak için tepe yöneticilerinin şunları yapması gerekir: tek tip bir kimlik oluşturmak; iyi şekillendirilmiş ve kolayca tanınabilir bazı kurumsal imajları tanıtmak ve söz konusu imajları halka aktarmak. Firmanın tepe yöneticisi, şirketin sağlıklı olmasını ve birbirleriyle işbirliği yapabilecek ve sonuç verebilecek iç gruplardan oluşmasını sağlamalıdır. Önceki bilimsel araştırmalar, karizmatik yöneticiliğin hem insan kaynaklarının hem de firmanın tamamının performansın çeşitli yönlerini (finansal, örgütsel, kurumsal, iş performansı vb.) belirleyici bir şekilde etkilediğini göstermiştir. (Asree vd., 2010; Bono ve Judge, 2004; De Hoogh vd., 2005; Kivipold ve Vadi, 2013; Suresh vd., 2012). Aynı zamanda, yöneticiliğin etkin bir şekilde uygulanması ve kullanılması, bir firmanın daha geniş çaplı anlamda itibarını (hem ürün hem hizmet üreticisi hem de işveren olarak) etkilemektedir (Ogunfowora, 2014; Ruiz vd., 2014; Suresh vd., 2012). Tepe yöneticileri, onları firma çalışanlarının geri kalanından ayıran temel yetkilere sahip olma özelliğine sahiptir. Söz konusu yetkiler tepe yöneticisi için gerekli ve hayati niteliklerdir ve yönetici etkinliğine ve dolayısıyla hem yöneticinin hem de firmanın itibarına bağlıdır (ASREE vd., 2010; Hunt ve Laing, 1997; Mumford vd., 2000).

Reidenbach ve Pitts (1986), CEO'ların algılanan ikna ediciliğinin ve dolayısıyla itibarının, hedef kitlenin reklama, ürüne ve firmaya yönelik tutumu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Reklamlardaki finansal bilgilerin bireysel tüketiciler tarafından daha olumlu ürün çıkarımları sağladığı da ifade edilmektedir (Posavac vd., 2010).

Ancak Power vd.'e (2008) göre tanınmış ve önde gelen birçok lider “acımasız-kaba” olarak değerlendirilmekte ve bu durum şirketlerinin kurumsal itibarını olumsuz etkilemektedir. Bu, müşterilerin algılarını etkilemek isteyen CEO'ların, “acımasız” ya da “kaba” olarak görülmediklerinden emin olmaları gerektiğini göstermektedir. Yönetici itibarının örgütler üzerindeki yayılma etkisinden yola çıkarak kar amacı güden organizasyonların CEO'larının, örgütsel başarıya ulaşmada yetkin liderler olarak algılanmasını beklemek mantıklıdır. Genellikle davranışlarda kendini gösteren özellikleri, becerileri, güduları veya bilgi yapılarını içerebilen yetkinlik, bireylerin başarısının yedi özelliğinden (eksiklikler, davranışlar, stiller, uzmanlık, deneyimler ve olgunluk düzeyi dahil) birisidir (McCauley, 2004). Bu, tüketicilerin CEO liderliğini hitabet becerileri, algılanan güç, özellikler, beceriler, güdüler veya bilgi gibi finansal olmayan ölçütleri kullanarak değerlendirirken, finansal ölçütleri kısmen kullandıklarını göstermektedir.

Yakın zamanda yapılan çalışmalar üst seviye yöneticilere kurumsal itibar konusunda büyük rol biçmiştir. Kurumun fiziki mal varlığını belirleyen kişi nasıl tepe yöneticiyle soyut değerleri de onlar belirler. Kurumun dışarı açılan penceresi üst düzey yöneticileridir. Yöneticilerin kararları ve fikirleri kurumun geleceğini ve duruşunu belirler. Diğer bir deyişle kurumun en önemli varlıklarından biri olan kurumsal itibar üst düzey yöneticilerin katkılarıyla şekillenir. Kurumun yönetiminden sorumlu olan üst düzey yöneticiler genel müdür (CEO), operasyon direktörü (COO), finans müdürü (CFO), bilişim kurulu başkanı (CIO) ve benzeri görevlerdeki kişilerdir ve örgütün yönetimini gerçekleştirirler. Üst düzey yöneticilerin diğer sorumlulukları şunlardır (Williams, Schnake, & Fredenberger, 2005, s. 189-190):

- Değişim için gereken bağlamı ortaya koymak. Örneğin, Walt Disney, Fannie Mae, Boeing, Morgan Stanley, American International Group, Merck ve Pfizer şirketlerinde görev yapan CEO'lar bir yıl içerisinde şirketleri değiştirebilecek kararlar alacak kadar hızlı davranmadıkları için işlerini kaybetmişlerdir.

- Vizyon veya misyonun belirlenmesini takiben üst düzey yöneticiler çalışanların şirket performansına bağlılığını ön plana alır.

- Üst düzey yöneticiler hem sözselsel hem davranışsal olarak pozitif bir örgüt kültürü kurmakla mükelleftir. Üst düzey yöneticiler şirketin değerlerini, stratejilerini belirlerken ve eğitimleri verirken şirketin dışında yahut içinde bazı kişilerle etkileşime girerler. Yöneticinin iletişimde açık, tutarlı ve mesajlarının güçlü olması elzemdir.

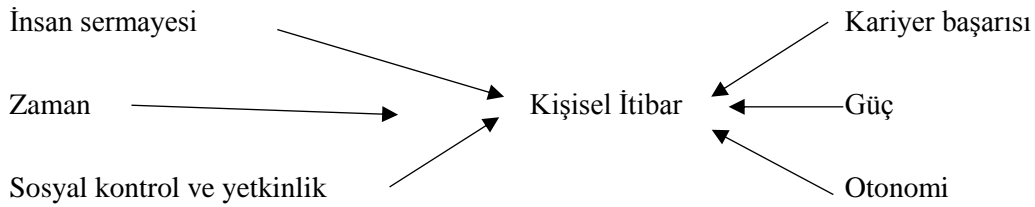
Nihai olarak, iş ortamını takiple yükümlü olan üst düzey yöneticiler, müşterilerin ihtiyaçlarını olduğu kadar rekabet halinde olduklarının da hamlelerini ve uzun vadedeki ticari, iktisadi ve toplumsal trendlerini yakinen izlemelidir.

1992 yılında Hall, İngiltere’de üst düzey yöneticileri araştırmıştır. Amacı kurumların başarısında en önemli olan soyut değeri tespit etmektir. Araştırmaya katılanlardan 1987-1990 tarihlerindeki kaynakları önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Ortaya çıkan netice çerçevesinde en önemli soyut değerın saygınlık olduğu söylenebilir (Wang, Chang, & Yang, 1999, s. 2). Saygınlığın önemi birçok sektörde karşımıza çıkmaktadır. Keza FED eski Başkanı Alan Greenspan, Harvard Üniversitesi’nde 2000’de bir konuşma yapmış ve şunları demiştir: “Bugün iktisat küresel açıdan artan bir biçimde maddi olmayan varlıklara, başka bir ifadeyle somut olmayan değerlere yönelmektedir. İtibar da spesifik bir soyut değerdir ve iktisadi kalkınmanın öncü gücü konumuna gelmiştir” (Lianfu & Liying, 2011, s. 17).

1996 yılında Tirole tarafından yapılan çalışmada ortaklık şirketleri incelenmiştir. Bu çalışmada kurumun saygınlığının esasında bireysel saygınlıkların toplamından oluştuğu ortaya konmuştur. Tirole’nin geliştirdiği modelin temelinde, yöneticinin davranışı ve şahsi saygınlığının yönettiği takımın da saygınlığına etki ettiği ifade edilmiştir. Keza Morrison ve Wilhelm (2003) de ortaklığın da kurumun saygınlığını etkilediğini ortaya koymuştur. Öyle ki şirketin paydaşları şirket ortaklarının geçmişindeki saygınlığa göre hareket etmektedir ve bu, geçmişte yaşanan saygınlığın düşmesinin şirkete mali açıdan külfet getireceği ve hatta ortaklık ilişkilerini de olumsuz olarak etkileyeceği anlamına gelmektedir. Bireysel saygınlık ile kurumun saygınlığı arasında mutualizm vardır. Bu yüzden son zamanlarda yöneticilerin saygınlığı ve kurumun saygınlığı arasındaki bağlantıya odaklanan çalışmalar yapılmaktadır. Bir anket çalışması Alman Ticaret Haftası (German Business Week) dergisi tarafından yapılmıştır ve bu ankete katılanların %64’ünün beyanlarına göre kurumsal saygınlık CEO’nun saygınlığından kaynaklanır. Ankete İngiltere’den katılanların % 49’u ise CEO’nun saygınlığının şirketin saygınlığının değerini etkilediğini ifade etmiştir (Williams, Schnake, & Fredenberger, 2005, s. 193).

Santiago ve Leslie’nin 2002’de yaptıkları çalışmaya göre, CEO’nun saygınlığının şirketin başarısı için önemi yadsınamaz. ABD’li Burson-Marsteller Şirketi’nin yürüttüğu anket çalışmasında CEO’nun bireysel saygınlığı mühim olsa da yöneticilerin saygınlığının şirketin üst düzey yöneticileri seçmelerinde şirket için özgüven geliştirme meselesinde yadsınamayacak bir rolü olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 2. Bireysel saygınlık modeli



Kaynak: Zinko ve ark., 2007, s. 158.

Bireysel itibar meselesine ilişkin zaman, insan sermayesi, toplumsal kontrol ve yetkinlik unsurları araştırılmakta, son kertede otonomi, güç ve kariyer başarısı ele alınmaktadır (Zinko ve ark., 2007, s. 158). Zinko'ya (2007: 158) göre saygınlık bir anda var olamaz, varlık kazanması için zaman gerekmektedir. O'na göre saygınlık, kişilerin eğitim ve öğretim bağlamındaki yatırımlarının sonucu olarak elde ettikleri bilgi ve yetenekten kaynaklanmaktadır. Bundan ötürü bunların artırılması kişinin değerini arttıracaktır. Kişiler, sosyal tabiatlarında olumlu olarak algılanmak ve diğerleriyle iyi bir iletişim geliştirmek istemektedir. Bu bağlamda diğerlerinin kendilerini kendi gözlerinden görmelerini arzu etmektedirler. Bu yüzden diğerleriyle iletişime geçer, onları kontrol altına alır, toplumsal olarak ilişki kurar ve kendisine çeker. Kişiler bunları yapabilirse işinde başarılı ve hayırsever olarak anılırlar.

Yöneticinin saygınlığı aynı bir kurumun saygınlığı gibidir, zira zamanla anlaşılır. Yönetici, saygınlığın yönetimin değerine ilişkin belirsizliği nedeniyle etkileyici olduğunu değerlendirebilir. Dolayısıyla saygınlığı kolayca kavram haline getirebilir ve paydaşların şüphelerini azaltarak, olumlu bir katkıda bulunabilir (Graffin, Pfarrer, & Hill, 2012, s. 229). İlk olarak iktisadın kurucularından kabul edilen Adam Smith döneminde ortaya konan yönetici saygınlığı kavramı (Zhang & Chen, 2015, s. 111) şimdiye kadar gereken önemi görmeyen bir toplumsal konu olarak olagelmıştır. Tüm bunların yanında Kreps ve diğerleri bir teori geliştirmiştir. Buna göre saygınlığın etkin olduğunun ispatlanmasına takiben bu kavram farklı farklı da incelenmiştir. Yöneticilerin saygınlığının oluşması aşaması, aslında iş paydaşlarının aşama aşama yöneticilerin yeterliliklerini fark etmeleriyle başlamakta ve yöneticilerin işletmelerini ileri taşımaları ve performans açısından değişik beceriler kazanmalarıyla oluşmaktadır (Li, Wu, Xiao, & Yao, 2010, s. 5). Yöneticinin saygınlığının iki esas unsuru bulunmaktadır (Liu, 2005, s. 112). Bunlardan ilki, yöneticinin medyadaki bireysel verileri, şahsi onuru, davranış etiği gibi unsurlar içeren yöneticinin şahsi saygınlığıdır. Bunlardan ikincisi ise, yöneticinin fiillerinden kaynaklı toplumsal saygınlığıdır.

ABD'li iktisatçı Fama (1980, s. 293) saygınlığı iktisada taşıyan ilk kişidir. Fama, yöneticilerin piyasa değerini geçmişteki performanslarıyla ölçmektedir. O'na göre yöneticiler uzun zaman diliminde fiillerinin tamamen sorumluluğunu üstlenmelidir. Bundan dolayı şirketin teşvik mekanizması olmasa da yöneticiler kendi saygınlıkları ve kendi kariyerleri için en doğru şekilde hareket eder. Başka bir deyişle Fama onların saygınlık vasıtasıyla etik problemleri ortadan kaldıracaklarını ileri sürmektedir. Kariyer beklentisindeki endişe, örgütsel teşviklerden birçoğunun kaynağıdır. (Dewatripont, Jewitt, & Tirole, 1999, s. 198). Mali açıdan verilen teşvikler ve iyi bir kariyer umudu hedefinde olan yöneticiler, motive olacak ve saygınlık oluşturma konusunda harekete geçecektir. Saygınlık, yönetim pazarının yetenekleri değerlendirmesini de etki altına almakta ve ilerideki kariyer olanaklarını ve pek tabii gelirleri de artırabilmektedir. Bu konuda Holmstrom (1982, s. 331)'un fikirleri, Fama'dan daha detaylıdır. İktisattaki saygınlık kavramı aslında rasyonel insanın menfaatlerini artıracakları hipotezine dayanmaktadır. Bunun insanı sınırlandıran bir teşvik

etkisi olabileceğini ifade etmektedir. Şöyle ki zayıf mesleki saygınlık kariyeri sonlandırabilir, ama güçlü bir saygınlık yöneticiyi güçlendirir. Başka bir ifadeyle saygınlık zayıfsa yöneticinin fırsatçı fiilleri sınırlanır ama güçlüyse performansını artırması teşvik edilir. Aslında yöneticinin saygınlığına odaklanan araştırmaların büyük kısmı motivasyon teorisiyle de alakalıdır. Yöneticiler iki motivasyona sahiptir. Bunlar materyal ve manevi motivasyondur. Yönetici şirketi sadece para kazanmak için yönetmez. Ayrıca başarı elde etmek isteği de vardır. Şirketi geliştirerek becerilerinin takdir görmesini ister. Böylece kendi değeri artacaktır. Her iki araştırma konusunda da farklı yaklaşımlar vardır. Fakat yöneticilerin güçlü bir saygınlık konusunda ikna edildiklerini görebiliriz. Onların saygınlıkla ilgili tutumları hem yönetim kurulu, yatırımcılar ve toplumsal kurumlar gibi dışarıdaki çevreden hem de ahlak, değerler ve ideoloji gibi içsel unsurlardan etkilenir. (Yao Hong ve ark., 2010).

CEO'ların lider ve yönetici görevindeki bir insandan ziyade bir "markaya" dönüşebileceğine yönelik görüşler literatürde artış göstermektedir (Bendisich vd., 2013). Genellikle basında yer alan ve "halkın markası" niteliğinde değerlendirilen CEO'lar "markalaştırılabilir bir ürün" olarak algılanmaktadır (Broadbent vd., 2004; Shepherd, 2005). İnsanların markalaştırılabileceğine ilişkin görüşler de özellikle 2000'lerin başından beri literatürde yer bulmaktadır (De Chernatony & McDonald, 2003; Keller, 2003). Örneğin, futbolcular markalarını inşa ederler, sporlarını iyi yaparlarsa ve performansları halk tarafından tanınırsa başarılı olurlar ve böylelikle bir insan olarak markalaşırlar. Ayrıca uygulamada üst düzey yöneticiler, politikacılar ve ünlüler, marka profillerini oluşturmak ve yönetmek için genellikle özel danışmanların hizmetlerini kullanmaktadır. İnsan markalarına ilişkin mevcuttaki kısıtlı kaynaklara dayanarak, CEO'lar müşteriler, çalışanlar, tüketiciler, medya, hissedarlar gibi tümü şirketten çıkarılabilecek birden fazla paydaş grubuna hizmet ettiği durumda değerli bir marka olarak kabul edilmektedir (Bendisich vd., 2013).

Ayrıca, CEO'lar kurumsal marka ile ilişkilerine dikkat etmek zorundadır ve yönetici olarak rollerinden etkilenirler. Fetscherin (2015) CEO markasını imajının ve itibarının birleşimi olarak tanımlamaktadır. Bu iki kavram birbirinden hem farklı hem tamamlayıcıdır. Bir kişiye ait genel imaj (örneğin kişilik, dış görünüm, görev süresi, eğitim ve statü) imajını oluşturur. Oysa itibarı, prestij ve performansının birleşimini ifade eder ve bireyin nasıl performans gösterdiğinin bir sonucu olarak zaman içinde gelişir. Fetscherin'e (2015) göre kazanılan ödüller, Harvard Business Review - "dünyadaki en iyi performans gösteren CEO" gibi popüler iş basınına göre sıralama, olumlu veya olumsuz basın alıntıları, LinkedIn bağlantıları, sosyal ağlardaki takipçi sayısı gibi yönetici prestijini değerlendirmenin birçok yolu vardır. Fetscherin (2015) tarafından belirtilen CEO itibarının ikinci unsuru olan CEO performansı, hem kontrol edilebilir hem de kontrol edilemeyen faktörlere bağlıdır. Bir yandan, kontrol edilebilir faktörler, ürün portföyünün yanı sıra lider markasına, firma stratejisine ve üst yönetim ekibine atıfta bulunur. Öte yandan kontrol edilemeyen

faktörler, liderin firma performansını etkileme konusundaki sınırlı gücünü belirleyen endüstri yaşam döngüsü, iş ortamı, rekabet gücü ve küresel ekonomiyi kapsamaktadır.

Reputation.com'un kurucusu ve CEO'su Michael Fertik'in dediği gibi, CEO'ların işletmeler ve faaliyet gösterdikleri endüstriler üzerinde büyük bir etkisi vardır: “İtibar yeni petroldür” (Lopez, 2020).

Şekil 3. CEO'nun saygınlık oluşturma süreci

| 0 | 100 gün | 1 yıl | Dönüm noktası | |
|---------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Birinci Aşama | İkinci Aşama | Üçüncü Aşama | Dördüncü Aşama | Beşinci Aşama |
| Temel | İtibar oluşum dönemi | İtibar adaptasyon dönemi | İtibar birikim dönemi | Değiştirme ve reform dönemi |

* “0”, CEO'nun yeni bir şirkette çalışmaya başladığını temsil etmektedir.

Kaynak: (Li, Wu, Xiao, & Yao, 2010, s. 6).

Beş aşamanın açıklamasına gelecek olursak birinci aşamada, CEO'ların takımlarını kurarak hazırlamaları gerekir. İkinci aşamada, CEO, diğer iş paydaşlarının yardımını elde edebilmeli ve stratejik plana uymayan tüm faaliyetleri ayırmalıdır. Bir yıllık çalışmayı takiben CEO, işletmenin tüm faaliyetlerini organize etmelidir ki iş paydaşları ilerlemeyi görsün. En kritik dönem olan dördüncü aşamada şirket yeni CEO öncülüğünde değişmeye başlamalıdır. Bu ise herkese açık bir süreçtir ve yönetim kurulu üyeleri, hissedarlar, iç personel, stratejik ortaklıklar ve kitle iletişim araçları CEO'yu nesnel şekilde ele alabilir. İşte tam bu aşama, onun saygınlığının ilk varlık aşamasıdır. Bu aşamada başarısızlık, şirketin ihtiyaçlarının giderilemediği ve yönetim kurulunun başka seçeneklere yönelmesi gerektiği demektir. Son aşama ise, saygınlığının revize ve reform edilmesi aşamasıdır. Başka bir ifadeyle CEO'nun varlık kazandırdığı saygınlığını sağlamlaştırma aşamasıdır. Yöneticinin saygınlığının teorik açıdan tespitinde üst düzey yöneticiler, liderler, müdürler gibi gruplardan yararlanılmalıdır.

Saygınlık, Ferris ve ark. (2003) tarafından şahsi özelliklerin, geçmişteki başarıların, faaliyet hedeflerinin ve başkalarını kapsayan doğrudan gözlemlenen ya da dolaylı olarak kontrol edilebilen, liderin geçmişteki performansına dayalı algılama ve izlenimin toplanmasıdır. Güçlü bir saygınlığın davranışsal belirliliği artırdığı ve daha çok güven oluştururken daha az sorumluluk standartları koyduğu fikri Angela ve ark. (2004) tarafından yüksek bir itibarın, davranışsal belirsizliğini azaltmaya yardımcı olan, daha fazla güven ve daha az sorumluluk standartları ifade ettiği ileri sürülmüştür. Ferris ve ark. (1994), aslında, nesnel ve reel neticelere ulaşmadan yöneticinin eforlarının paydaşlarca doğru bir biçimde algılanarak saygınlığı

güçlendirebileceğini belirlemektedir. Ayrıca, Blass ve Ferris (2007), lider saygınlığının oluşturulmasının siyasi yeteneklerle de ilgili olduğunu modellerinde açıklamıştır. Siyasi açıdan yetenekli lider, her türlü toplumsal vakayı doğru yorumlar ve ne yapacağını bilir. İlaveten liderin doğru hareketi bilip uygulama yeteneği, samimi ve dürüst algılama, şahsi irtibat, bağlantı ve işbirliklerine başka bir ifadeyle diğer toplumsal sermayeye katkıda bulunur. Bu ise liderin değişimde başarısını olumlu olarak etkiler. Bugün şartlar hızla değişmekte hızla uyum göstermek gerekmektedir, bu ise siyasi beceriye bağlıdır (Okur & Akpınar, 2012, s. 7).

Johnson, Young ve Welker (1993, s. 306)'a göre, yöneticinin saygınlığı, onun beceri düzeyine göre ölçülebilir. Tam da bu nedenden ötürü yöneticinin saygınlığı şirket değerini de olumlu olarak etkiler. Zira yöneticinin başarısı ve etkililiği, emeğinin piyasa değerine göre ortaya konur. Tepedeki yöneticinin işten çıkması üzerine verilen tazminat paketi de bir göstergedir. Yöneticinin profesyonelliği yönettiği şirketin başarısıyla ölçülür. Bu da paydaşları, yöneticinin işini doğru değerlendirmeye motive eder. Böylece şirket karı büyür, şirketin itibarı artar. Zira şirketin saygınlığı üst düzey yöneticilerinkine bağlıdır. Fakat önde gelen yöneticilerin mevcut derecelendirmeleri, sadece sık yıllık gelirinin tespitine bağlıdır. Wang (2004)'e göre, yöneticinin saygınlığı üç kademeye bölünebilir. Bunlar şahsi beceri, nitelik ve etikdir. Şahsi beceri, yirmi bir unsura göre değerlendirilir. Bunlar, çevresel teşhis imkanları, algılayıcı bir bakış, bilgi işleme yetenekleri, zengin hayal gücü, bağımsız düşünme yeteneği, stratejik seçim yeteneği, belirsizlik kabiliyetini üstlenme, pazar yaratma, komuta ve koordinasyon kabiliyeti, başkalarıyla işbirliği yeteneği, mali ilişki kabiliyeti, iyi bir kurum kültürü yaratma, yüksek kaliteli ekip oluşturma, mesleki saygınlık, liderlik karizması, çalışanları teşvik etme, dil ve açıklama becerileri, mükemmel iletişim kanallarını oluşturma, stratejik ayarlama kapasitesi ve mali kontrolüdür. Şahsi nitelikler ise yaş, eğitim, iş deneyimi, dürüstlük, adil, dikey, sorumluluk duygusu, dışa dönüklük, tutku ve dayanıklılıktır. Etik ve ahlak ise müşterileri ve çalışanları önemseme, profesyonellik, işbirliği, görev duygusu (misyon), entelektüel, doğru iş felsefesini oluşturma, kamusal refah, çevrenin korunması ve iş alanı yaratılmasından oluşmaktadır.

3.7.3. İtibarın Ana Değişkeni: Kurum CEO

CEO kurumun lideri olan kişidir ve kurumu geleceğe ulaştıran işlemleri yapar, çalışanları yönetir, kurumun müşterilere daha iyi hizmet sağlayabilmesini garanti altına alan stratejileri geliştirir (Çağdaş, 2003, s. 3). CEO'lar, bir firma için finansal raporlama seçeneklerine karar vermektan birinci derecede sorumludur (Kaplan vd., 2013). Finansal raporlamanın önemi düşünüldüğünde yatırımcıların ve diğer paydaşların CEO itibarına büyük bir önem verdiği görülmektedir. Diğer CEO'lar, yatırımcılara, analistlere, basına, düzenleyicilere ve diğer ekonomik paydaşlara yüksek kaliteli mali tablolar ve kesin açıklama bilgileri sunarak itibarlarını belirli bir süre içinde inşa ederler.

Jian ve Lee (2011), firmalar tarafından sağlanan bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini belirlerken CEO itibarının kilit faktörlerden biri olduğunu savunmaktadır. Jian ve Lee (2011) yaptıkları çalışmada, yüksek itibarı olan CEO'lara sahip benzer finansal tabloları olan firmalar için yatırımcıların sermaye yatırım kararlarına tepkisinin istatistiksel olarak farklı olup olmadığını incelemiştir. 1988-2007 dönemi kapsamında ABD firmaları için 486 kurumsal sermaye yatırım kararı değerlendirilmiştir. Sonuçlar, CEO'nun daha fazla itibara sahip olduğu firmaların sermaye duyurularına yatırımcının olumlu bir hisse senedi fiyatı ile tepki verdiğini ortaya koymuştur. Elde ettikleri sonuçlar ayrıca, yatırım duyurularından sonraki faaliyet performansının, yüksek itibarı olan CEO'lara sahip firmalar için daha iyi olduğunu göstermektedir. Bu, CEO'nun yüksek itibara sahip olduğu durumda yatırımcıların şirket tarafından sağlanan finansal bilgileri oldukça güvenilir buldukları anlamına gelmektedir. Yüksek itibarı olan CEO'lar, araştırmacılar ve düzenleyiciler için kilit önemdedir.

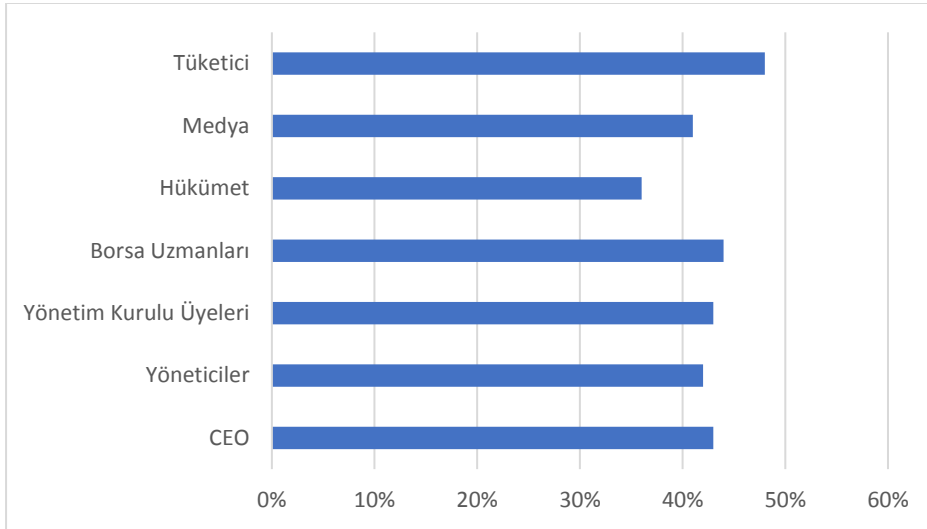
Çoğu kişi kuruluşa dair direkt bilgiye sahip olmaz. Dolayısıyla başkalarının görüşlerine güvenirlir. Yatırımcılar borsadaki uzmanların fikirlerine güvenirlir, müşteriler haber ve reklamlara bakarlar, potansiyel elemanlar ise diğer şirket elemanlarına kulak kabartırlar. İnsanların kurum hakkında bilgilenmek için başvurdukları kaynaklar ve bunlardan nasıl etkilendikleri farklı farklıdır. Hayward vd. (2004) göre basın, bir firmanın olumlu performansının CEO'nun eylemlerinden kaynaklandığına dair haberleri yayınladığında CEO'yu "ünlü" ya da "tanınmış" olarak değerlendirebiliriz. Tanınmış CEO'lara sahip kurumsal firmalar, olumlu sonuçlar, yüksek kaliteli finansal raporlar ve yatırımcılardan olumlu tepkiler alabilmektedir (Jian & Lee, 2011). Daha fazla tanınmış CEO'lar ise aynı zamanda hisse sahibi olmak gibi imtiyazlar da kazanmaktadırlar (Milbourn, 2003).

Daha önce yapılan araştırmalar, bu itibarı belirlemenin birkaç yolunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Milbourn (2003) CEO itibarını dört unsur kullanarak ölçmektedir. Kullanılan ilk unsur, bir CEO'nun bir firmada hizmet verdiği yıl sayısıdır (görev süresi). Bir yöneticinin uzmanlık ve yeteneği sayesinde firmada daha uzun süre bulunması durumunda yüksek itibar geliştirdiğini savunmaktadır. İkinci unsur, atanmış bir CEO'nun içeriden mi yoksa dışarıdan mı olduğudur. Buna göre dışarıdan atanan CEO daha itibarlı olarak tanımlanmaktadır. Transfer olarak gelmiştir ve prestiji yüksektir. Üçüncü unsur, bir CEO'nun son 3 yıllık görev süresi boyunca sektöre göre ayarlanmış performansı (ROA) olarak değerlendirilmektedir. Yüksek ROA (kar oranı), bir CEO'nun yüksek itibara sahip olduğunu göstermektedir. Dördüncü unsur, CEO'nun adının geçtiği basın makalelerinin toplamını ifade eden piyasaya dayalı unsurdur. İş basınında adı geçen bir genel müdür ne kadar tanınmış olursa o kadar fazla itibar sahibi olarak kabul edilmektedir. Eğer belirli bir beceri veya sektörde uzman, mülakata alınma olasılığının daha yüksek olduğu ve yüksek yetenekli olarak kabul edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Milbourn, 2003; Francis vd. 2008; Rajgopal vd., 2006). Ayrıca, basında olumsuz yorum alan bir lider için bir işi koruma şansının daha az olduğunu öne sürülmektedir.

Cianci ve Kaplan (2010), yöneticilerin firmanın gelecekteki performansı hakkında makul bilgiler vermelerinin basındaki itibarlarını olumlu yönde geliştirdiğine dair kanıtlar sunmaktadır. Bu nedenle, basında daha fazla adı geçen CEO'ların, olumlu yönde daha yetenekli ve daha fazla itibara sahip olduğunu varsaymak mümkündür. Literatürde, bir CEO hakkında basında çıkan tüm haberlerin olumlu olmayabileceği ve haberin bir CEO ve firmaya özgü özellikler hakkında olumsuz yorumları temsil edebileceği ifade edilmektedir (Baik vd., 2011; Milbourn, 2003; Rajgopal vd., 2006).

Wirthlin Worldwide'ın araştırmasında, şirketin tümünü büyük ölçüde etkileyen bilgi kaynakları arasında en önemli noktada kişisel deneyimlerin olduğu, bunu medya haberlerinin izlediği gösterilmiştir. Kurum algıları ortaya çıkarken, şirket algısını ortaya çıkaran birçok grubun bulunduğu görülmektedir. Araştırmanın bu konuya dair olan bölümlerinde müşterilerin, çalışanların ve medyanın etkisi vurgulanırken, CEO'nun da etkisinin büyük olduğu ifade edilmiştir. Borsa uzmanlarına göre kurumda etkisi en büyük olan üçüncü öge yönetim kurulu başkanıdır. Yönetim kurulu öğelerinin verdikleri yanıtlara göre ise beşinci sıradadır (Şekil 4).

Şekil 4. Şirketin İtibarının CEO'ya Atfedilebilirliğinin Yüzdesi



Kaynak: (Sakman, 2003, s. 96)

Burson Marsteller'in yapmış olduğu "CEO Sermayesinin İnşası" çalışması CEO'ların kurum üzerindeki etkileri ve önemini ortaya koymaktadır. İş dünyasında yer alan 1155 kişi araştırma konusu olmuştur. Bu grubun içerisinde CEO'lar, üst düzey yöneticiler, mali analistler, kurumsal yatırımcılar, iş dünyası medyası ve hükümet yetkilileri bulunmaktadır. Araştırma çerçevesinde, CEO itibarını etkileyen en önemli faktörün güvenilirlik/inanılrlık olduğu görülmüştür. İki yıl önceki araştırmada bu etken ikinci sırada çıkmıştır. Bu etkeni takip eden etkenler etik standartlar ve iyi iç iletişimidir. Hissedar değerini yükseğe taşıma önemli bir faktördür ancak en önemli etkenlerden biri olarak görülmemiştir. Burson Marsteller Bilgi ve Araştırma

Müdürü Dr. Leslie Gaines-Ross, “CEO’nun en önemli ajandası söz verilenleri yerine getirmek olmalıdır” şeklinde konuşmuştur (Ross, 2001).

Burson Marsteller tarafından 1997’de yayımlanan çalışmada CEO itibarı irdelenmiştir. Bu araştırma ile yapılan karşılaştırmalar CEO itibarının %14’ün üstünde değer kazandığını ifade etmektedir. Araştırma ayrıca şu sonuçlara ulaşmıştır (Sakman, 2003, s. 98);

- CEO itibarı, şirket itibarının, oran değişmekle birlikte, %45’ini ortaya koyar.

- CEO’ları “en beğenilen” şeklinde görülen şirketler, borsa işlemlerine %13 yıllık kar elde ederler. Düşük itibarlı CEO’su olan şirketler %28 zarar ederler.

- Araştırma içerisinde bulunan finans ve endüstri analistlerinin %95’i borsa işlemlerinde CEO itibarına önem verdiklerini belirtmişlerdir. 1997 verilerine göre %11’lik bir artış tespit edilmiştir.

- Anket katılımlarının %81’i, medyadan yaptıkları gözlemlere göre, CEO itibarının şirkete dair fikirleri üzerinde etkili olacağını ifade etmişlerdir.

- Anket katılımlarının %80’i CEO itibarının, şirketi potansiyel çalışanlara iş için önerip önermeyeceklerini etkileyeceğini ifade etmişlerdir.

1997 tarihli araştırmaya göre güncel çalışmanın en önemli farklılığı CEO’nun “müşterilerine değer verme” özelliğine dairdir. 1997’deki araştırmada bu özellik en önemli özellik olarak bulunmuş olsa da güncel çalışmada altıncı sıradadır. Zira artık CEO’nun müşterilerine değer vermesi her CEO’dan beklendiği için avantaj olmaktan çıkmıştır.

2004 PRWeek/Burson-Marsteller CEO Araştırması sonuçlarına bakıldığında CEO’ların %90’ının iletişim faktörünün kurumsal itibar yönetiminde, kurumsal imajın korunmasında ve kriz yönetiminde önemli rollerinin olduğunu belirttiği görülmektedir. Sosyal paydaşların kriz anlarında kuruma güven duymaları kurumun krizi atlatacağını düşünmeleri için gereklidir. Buna dayanarak Gaines-Ross, itibar oluşumunun daha çok CEO’nun sırtlanması gereken bir yük olduğunu ifade etmektedir. Bilhassa kriz anlarında bütün sorumluluğun %60’ı CEO’larda olmaktadır denilmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, liderlerin görev ve sorumlulukları Kadıbeşegil (2018) tarafından üç ana alanda ifade edilmektedir: “Liderlerin birinci görevi, liderliğini yaptıkları şirketin yarımını tanımlamak, şirketin vizyonunu belirlemektir. İkinci görevleri ise, şirketi yarınla taşıyacak olan nitelikli insan kaynaklarını seçmek ve şirket organizasyonunda -ihtiyaç durumunda- gerekli değişiklikleri yapmaktır. Üçüncü görevleri ise, şirketin itibarını yönetmektir.” 2006’da altıncısı düzenlenen PRWeek/Burson-Marsteller CEO Araştırması çerçevesinde de CEO’ların müşteri ilişkileri üzerinde % 79, uzun dönem mali

çalışmalar üzerinde % 74, uzun dönemli finansal çalışmalarda %73 oranında öncelikli görevlerinin olduğu ifade edilmektedir.

Şirket itibarının en elzem parametrelerinden birisinin CEO olması kendisinden beklenen liderlik niteliğine bağlıdır. İnsanlar faaliyetleri yürütenin CEO olduğunu sezebilmektedirler. Wirthlin Worldwide, etkin liderliğin en önemli zorunluluklarının onurlu, vizyon sahibi, ilgili, güçlü ve hedef ve hayallerini gerçeğe çevirebilme niteliklerine sahip olmak olduğunu ifade etmektedir.

Son yıllardaki çalışmalar CEO itibarının kurumun temel duruşuna dair önemli etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Kurumun algılanma biçimi CEO'nun sırtlandığı bir yükür. Burson Marsteller PR Şirketi Wirthlin Worldwide 2002 yılında Avustralya'da CEO/Corporate Reputation Research araştırması gerçekleştirmiştir. Bu araştırmada finans basını ve analistler ile bir kamuoyu araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada fikri sorulan kişilerin %52'si kurum itibarını CEO itibarına bağlamışlardır. Bu bağlantı iyi yönde de kötü yönde de gözlemlenmiştir. Finans basınının fikrine göre CEO itibarı kurumun itibarına %64'lük katkı yapar. Analistlere sorulduğunda ise bu oran %41 olarak görülmüştür. LEK danışmanlık şirketinin CEO itibarının hissedarlara nasıl döndüğüne dair yaptığı araştırmada, Burson Marsteller'in itibar endeksi ve toplam hissedar kârının güçlü bir doğrusal ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Trueman (1986), yüksek yetenekli yöneticilerin sermaye piyasalarındaki yetenekleri doğrultusunda kesin kazanç tahminleri yayınlanma olasılığının daha yüksek olduğunu bildirmektedir. Ayrıca, yüksek yetenekli yöneticilerin firmaların gelecekteki sonuçlarını doğru bir şekilde tahmin etme olasılıkları daha yüksektir. Koh (2011) tarafından yürütülen bir başka çalışma, yüksek itibarı olan CEO'lar için verimli sözleşme yapma argümanını desteklemektedir. Koh (2011), yüksek itibarı olan CEO'ların daha yüksek firma performansı sergilediğini ve kazançlarında daha kaliteli muhasebe raporları ortaya koyduğunu ileri sürmektedir. Buna benzer şekilde Baik vd. (2011), yüksek yetenekli CEO'ların yönetim kazançları kılavuzu yayınlama olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

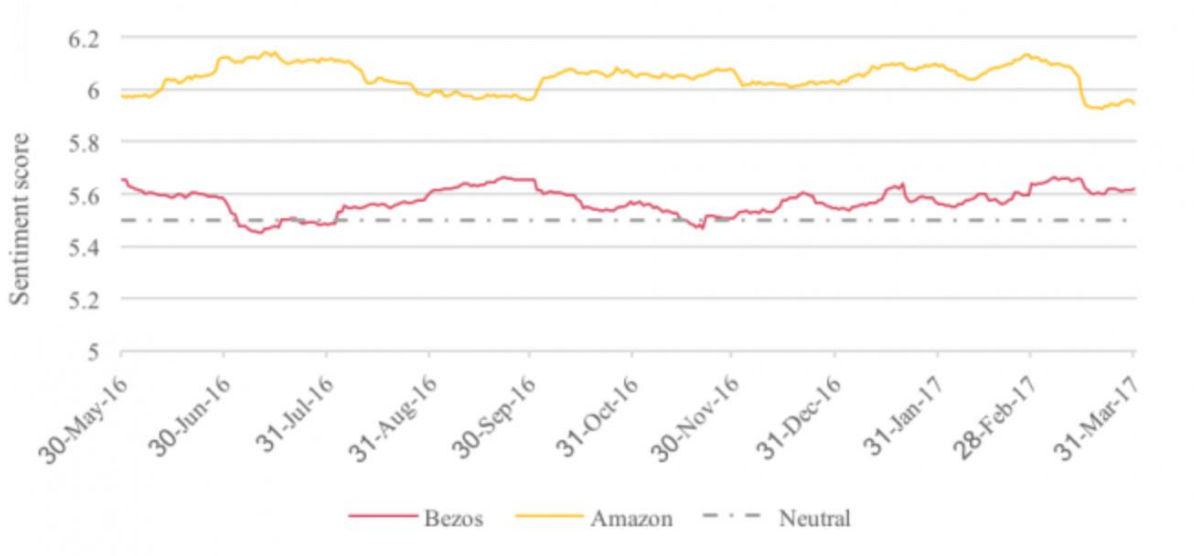
CEO itibarının ölçüsü, uzman olarak algılanan bir yöneticinin uzman kabul edilmeyen bir yöneticiye kıyasla röportaj verme ve basında bahsedilme olasılığının daha yüksek olması ile ilişkilidir (Baik vd., 2011). Literatürde ele alındığı gibi, CEO'lar yüksek kaliteli mali tablolar, kesin ve zamanında bilgi sağlayarak ve hissedar servetini teşvik ederek zaman içinde itibarlarını geliştirirler (Kaplan vd., Cohen 2015). Dolayısıyla basında en çok adı geçen CEO'lar, bir firmadaki olumlu rolleri sayesinde itibar sahibi olmaktadır. Bu ayrıca, basın alıntı ölçümlerinin, CEO itibarına ilişkin piyasa algısını olumlu yönde doğruladığı anlamına gelmektedir. Bu tür basın alıntıları gibi, CEO itibarının ölçümü, CEO itibarına ilişkin piyasa algısının gerçek bir ölçüsü olarak kabul edilebilir. Firma liderleri itibarlarını birkaç yıl içinde geliştirdiğinden, geçmiş literatür kapsamında, CEO itibarı, önceki beş yıllık bir dönemde bir CEO'nun adının şirket adı ile birlikte

geçtiği makalelerin toplamı alınarak ölçülmektedir (Baik vd., 2011; Francis vd., 2008; Milbourn, 2003). Örneğin 2004 yılı için 1999 – 2003 yılı makalelerinin toplamı alınmaktadır.

Literatürde, bir CEO hakkında basında çıkan yazıların olumsuz olabileceği ve bunun bir CEO'nun piyasada kötü bir imaja (olumsuz itibara) yol açabileceği, ancak hatalı bir şekilde iyi itibarlı CEO'ların da bu kapsama dahil edilebileceği belirtilmektedir. Bu riskin ortadan kaldırılması için, bir dizi araştırmada geçerlilik kontrolleri gerçekleştirilmiş ve bunlar basına dayalı CEO itibarı ölçümünü desteklemiştir (Baik vd., 2011; Francis vd., 2008; Rajgopal vd., 2006). Örneğin, Baik vd. (2011) örneklemelerinde rastgele 100 CEO ve ardından her CEO için 10 haber makalesi seçmişlerdir. Seçilen makalelerin yüzde 94'ünün CEO'lar hakkında olumlu veya tarafsız bir tonda olduğu tespit edilmiştir, bu nedenle basın alıntıları CEO itibarının olumlu bir varsayımı olarak doğrulanmıştır. Benzer şekilde Francis vd. (2008) basını kullanarak CEO itibarını ölçmüş ve rastgele 500 makaleden oluşan bir örnek incelemeyle varsayımın benzer bir geçerlilik testini ortaya koymuşlardır. Francis vd. (2008), makalelerin neredeyse %95'inin firma ve CEO'lar hakkında nötrden olumluya doğru bir tonda olduğu sonucuna varmıştır.

Bir kuruluşun başarısının lider profiliyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu kavramsal çerçevede literatürden kaynaklarla açıklanmıştır. Şimdi, itibar profili yüksek CEO'ların kuruluş itibarı kapsamında sağladığı faydalar çeşitli örnekler üzerinden ele alınacaktır (ALVA, 2017).

Alva İtibar Endeksi'nde Apple ve Amazon şirketlerinin itibarı incelenmiştir. Her iki şirket için süreklilik taşıyan yüksek itibar puanları söz konusudur. CEO'ları da benzer şekilde yüksek puanlara sahiptir.



Şekil 5. Alva İtibar Endeksine Göre Amazon ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı

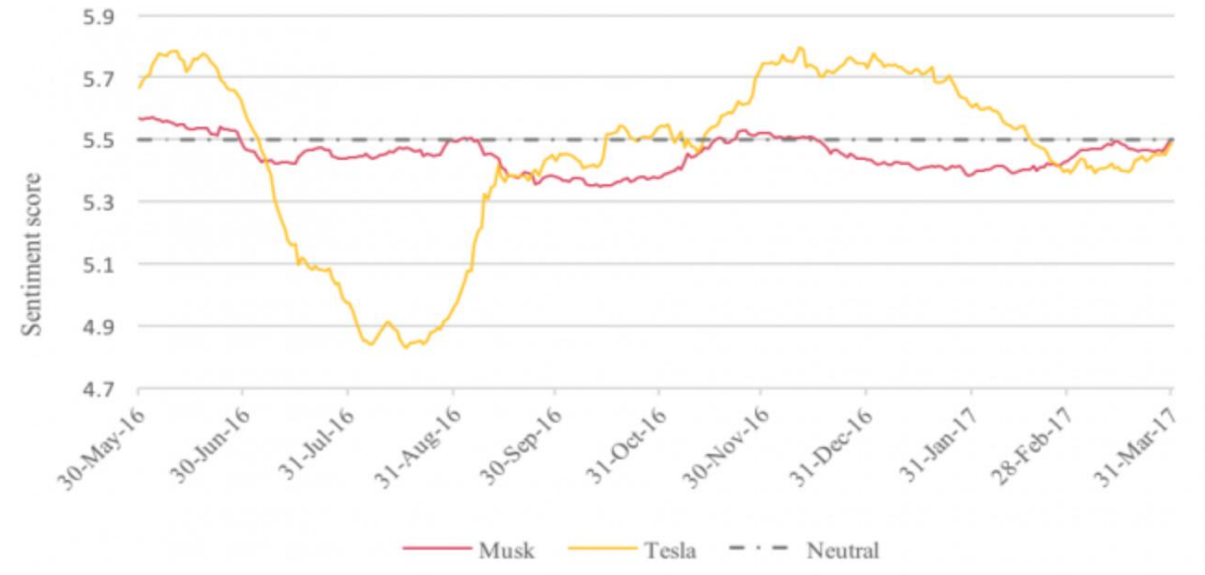
Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Amazon şirketi ve CEO'sunun itibar puanları birbirini dengeleyen sistemsel bir örüntü sergilemiştir. Şirket kurumsal kimliğiyle CEO'nun itibar kapsamında üzerinde yer

almaktadır. Bu durum CEO itibarının kurumsal itibarı besleyebileceğini ancak CEO'ya ilişkin herhangi riskli ve olumsuz bir durumda kurum itibarının zarar görmesinin önüne geçebileceğini göstermektedir.



Şekil 6. Alva İtibar Endeksine Göre Apple ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı.

Amazon'da olduğu gibi, yüksek itibara sahip bir şirket olan Apple'ın da kurumsal ve CEO itibar skorları benzerlik göstermektedir. Dengeleyici bir örüntüyle ilerleyen itibar skorları kimi dönemlerde birbirine yaklaşmış olsa da kurum itibarı daima CEO itibarının önünde kalmıştır.



Şekil 7. Alva İtibar Endeksine Göre Tesla ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı

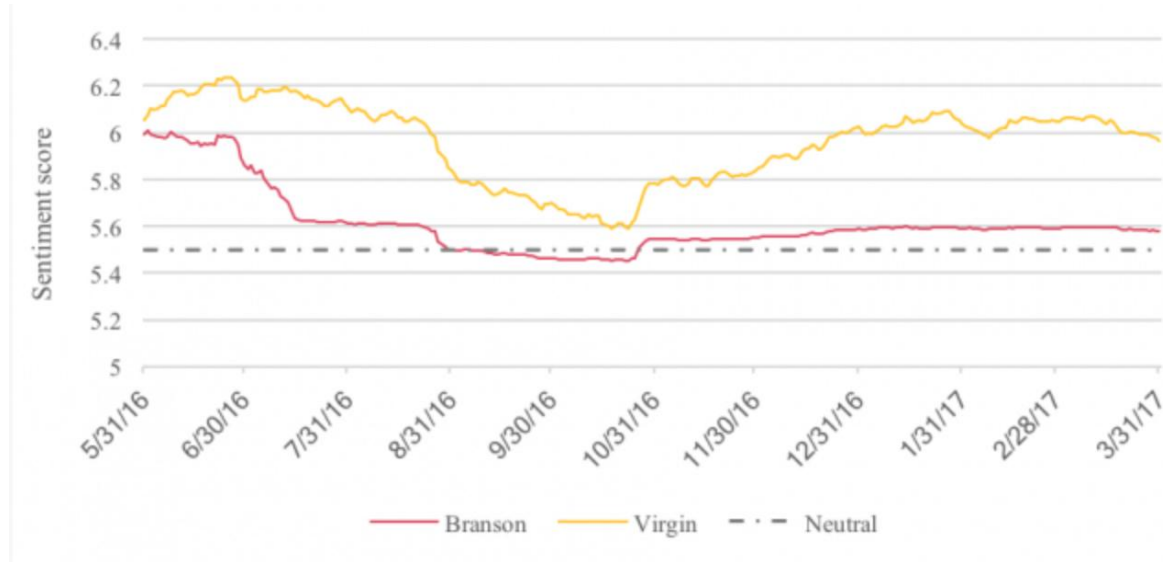
Yukarıdaki şekle bakıldığında Tesla ve CEO'sunun itibar skorları Amazon ve Apple'a göre oldukça farklı görünmektedir. Sözü edilen şirketlerin tersine CEO itibarı kimi zamanlar kurumsal itibarın önüne geçmiştir. Hatta kurum itibarı düştüğünde CEO itibarının sabit kaldığı ve süreç sonrasında küçük bir azalma olduğu

görülmektedir. Tesla'nın kurumsal itibarı, 2016 yazında otopilot kazaları nedeniyle düştüğünde, Musk'ın kendi itibarı sadece marjinal gecikmeli bir darbe görmüştür. Sosyal açıdan bilinçli konular etrafında öne çıkan konumu, kendisini şirketin yaşadığı zorluklardan başarılı bir şekilde yalıtmıştır.

Elon Musk ve Tesla, önde gelen tanınmış bir CEO ile hızlı bir genişleme yaşayan başka bir start-up olan Uber ile ilginç bir karşılaştırmaya konu olabilir. Tesla'nın yükselişi boyunca Musk, marka kimliğini zorlamış ancak aynı zamanda daha geniş sürdürülebilir enerji hedefini de öne çıkarmıştır. Kalanick'e paralel olarak Musk da ekonomik danışma konseyine katılmıştır. Bununla birlikte, seçim öncesi ve seyahat yasağı sonrası eleştiriler ile Tesla iş gücünün bu politikadan etkilenmemesi gibi bir dizi faktör nedeniyle kişisel itibarı büyük ölçüde etkilenmemiştir.

Tesla'nın itibarı, değerleri ve hedefleri ile uyumlu olması, ancak yalnızca CEO'ları tarafından tanımlanmaması ile artırılmıştır. Bu, aşağıda ele alınacak olan Virgin Grup'a benzer şekilde, şirketin gündemini işinin merkezine yerleştiren lider bir kişilikle olan ilişkisinden faydalanabileceği anlamına gelmektedir.

CEO ve şirket arasındaki stratejik uyumdan elde edilen net itibar faydaları ile, bu değerlerin iletilmesinden sorumlu olanların, bu mesajların kilit paydaşlarına ne kadar etkili bir şekilde nüfuz ettiğini belirleyebilmeleri, ölçülebilmeleri ve izleyebilmeleri büyük önem taşımaktadır.



Şekil 8. Alva İtibar Endeksine Göre Virgin Grup ve CEO'sunun 2 Aylık İtibar Puanı

Şekil X, büyük bir küresel şirket olan Virgin Grup'un CEO'su Branson'un itibarının, görünür medya profiline rağmen, şirket itibarı ile ilişkisinin Apple ve Amazon ile kurulan kalıba benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Ana şirketin güçlü itibar seviyesi, en yüksek profilli yöneticisi üzerinde ön plana çıkmaktadır, ancak ilişki hangi tarafın itibarı yönlendirdiği açısından belirlenmektedir. Virgin Grup'un kurucusu

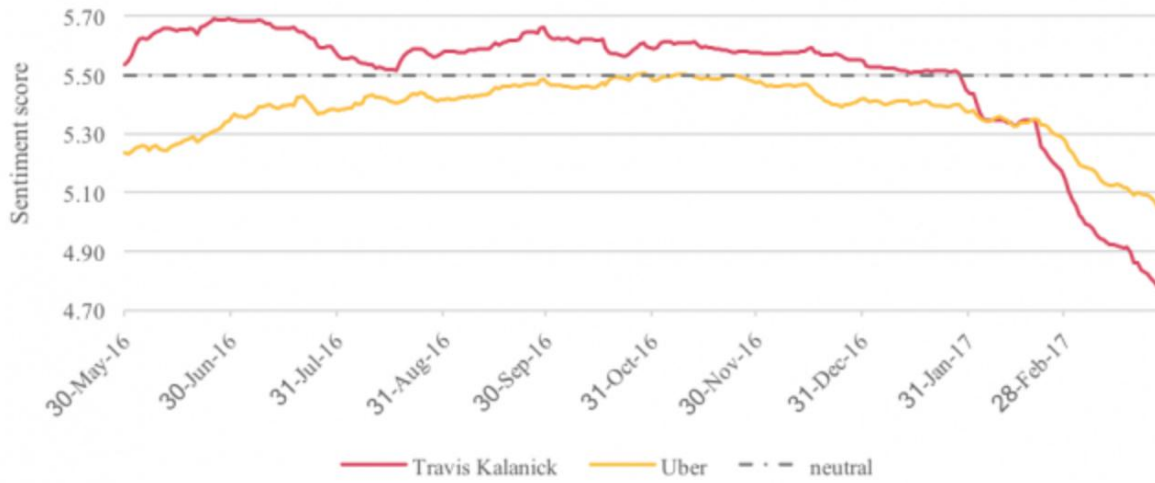
markanın itibarını etkileyebilir ancak marka, tamamen kurucuya bağlı değildir. CEO, önemli ölçüde değer katabilmekte ve zorluklarla karşılaşıldığında markanın liderliği olarak krizleri göğüsleme konusunda destek sağlayacağına güvenebilir.

Yukarıda sunulan örnekler, literatürde genellikle nicel bulgulara dayanmaksızın yapılan “CEO itibarı ve kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki vardır” çıkarımını somut örneklerle ispat eder niteliktedir. Bir şirketin kurumsal itibarı ile CEO itibarı arasındaki sağlıklı bir ilişki, şirketin en belirgin pozitif profili taşıdığı anlamına gelmektedir.

Şirket, paydaşları aracılığıyla kriz durumlarında CEO’ya bir itibar tamponu oluşturmaktadır. Bunun yanında şirket gönüllü ya da zorunlu yönetim kurulu değişiklikleri kapsamında CEO’yu korumakta ve başarının tek bir kişiye bağlı olmamasını sağlamaktadır. Şirket stratejisi ve vizyonunu belirlemekten sorumlu olduğu için CEO, ideal olarak yüksek bir itibar düzeyine sahip olmalı ve paydaşlara güvence sağlamalıdır.

Şimdi, ünlü ve tanınmış CEO’ların yönlendirdiği başarılı start-up şirketleri ele alalım. Söz konusu başarı CEO itibarına bağlı ise, kurumsal itibar ve CEO itibarı ilişkisinin nasıl dalgalanma göstereceğini değerlendirelim.

2010’da piyasaya çıkmış olan ve en başarılı start-up şirketlerinin başında gelen Uber’i inceleyelim. Bu başarının büyük kısmı CEO Travis Kalanick’e atfedilmiştir. Fiyatları düşürerek ve konforu artırarak yerleşik bir endüstriyi rekabetle sarsmak üzerine inşa edilmiş bir sisteme sahip olan Uber, 2017’de önemli krizlerle karşılaşmıştır. Pek çok dava, araç kazaları ve en önemlisi Kalanick’in seyahat yasağı ve dönemin ABD Başkanı Trump ile bağlantıları pek çok tartışmaya yol açmıştır. Sonuçta, cinsiyetçi olduğuna yönelik iddialarla da sarsılan Kalanick CEO’luk görevinden istifa etmek durumunda kalmıştır.



Şekil 9. Alva İtibar Endeksine Göre Uber ve CEO’sunun 2 Aylık İtibar Puanı

Uber için 2016 yılı boyunca Kalanick olumlu bir varlık olarak değerlendirilmektedir. Uber ise bir marka olarak oldukça olumsuz bir itibara sahiptir. Uber'in sorunları ve krizleri, bir dizi ülkeden göçü kısıtlayan yürütme emriyle ciddi ölçüde baş göstermiştir. Kalanick, Trump'ın ekonomik danışma kuruluna katılmış ve seyahat yasağı, çoğu göçmen olan Uber sektöründeki çalışanlar arasında özellikle endişe kaynağı olmuştur. Uber, müteakip bir grevden çıkar sağlamakla suçlandığında, yaklaşık 200.000 kişi Uber hesabını silmiştir.

Seyahat yasağına hızlı bir şekilde yanıt vermesine ve danışma kurulundan istifa etmesine rağmen, Kalanick pek çok olayla ilgili eleştirilerin odak noktası olmuştur. Kalanick, kuralları esneterek ve yıkıcı bir hizmet sunarak Uber'in hızlı büyümesine destek sağlamıştır. Ancak bu değerler aynı zamanda halkın Uber markasına ilişkin algılarına da nüfuz etmiştir.

Şirket sürekli olarak olumsuz puan aldığından, bir itibar sorunu ortaya çıkması durumunda Uber markasının geri dönecek bir iyi niyet güvenlik ağına sahip olmadığına dair sinyaller görülmüştür. Bu, şirketin itibarından daha ağır basan güçlü bir CEO'nun itibar risklerini ortaya koymaktadır. Şirket kendi kültür ve değerlerini oluşturmamış ve etkin bir şekilde yaygınlaştırmamış ise, bağımsız bir kimliği yoktur ve CEO'ya yönelik olumsuz itibar algıları şirkete hızla aktarılmaktadır.

Uber örneği, CEO itibarı ve kurumsal itibar arasındaki yayılımcı ilişkinin belli sınırlar dahilinde kalmasının daha sağlıklı olacağını göstermektedir. Kurumsal itibarı baskılayan bir CEO itibarı, markayı "kimliksiz" bir niteliğe bürümektedir.

Görüldüğü üzere CEO itibarı ile kurumsal itibar arasında anlamlı bir ilişki olduğu çeşitli şirketlerin incelenmesiyle somut biçimde ortaya konulabilmektedir. CEO'larından daha zayıf bir itibara sahip olan şirketler, artan itibar riskleri ve oynaklıkla karşı karşıyadır. İtibarı ve vizyonu şirketlerinininkiyle uyumlu olan güçlü CEO'lar, itibarı ciddi ölçüde artırabilir. CEO itibarı genellikle şirketlerinin iki-üç ay gerisinde kalacak ve bu da işletmenin karşılaştığı olumsuz sorunları hafifletmek için zaman tanıyacaktır.

3.8. Kişisel Verilerin Korunması ve Kurumsal İtibar

İnsanlığın başlangıcından beri var olan kişisel veri kavramı ve bunların korunmasına ilişkin tartışmalar, teknolojinin büyük bir hızla ilerlediği 21. yüzyılda doruk noktasına ulaşmıştır. Geçmiş dönemlerde var olmasına karşın korunması gereken hukuki bir değer olarak görülmeyen kişisel veriler, bugün korunmaması durumunda bireyler için ciddi tehdit unsuru oluşturabilen ve hak ihlali meydana getiren değerlerdir.

İnsan onuru başta olmak üzere pek çok insan hakkıyla yakın ilişki içinde olan kişisel verilerin korunması, kimi çalışmalarda ekonomik; kimi çalışmalarda temel bir insan hakkı olarak ele alınmaktadır (Dülger, 2018, s. 75). Özel hayatın gizliliği, bilgilerin geleceğini belirleme hakkı ve vicdan, din ve inanç özgürlüğü gibi haklar düşünüldüğünde, kişisel verilerin korunmasının ekonomik olduğu kadar temel bir insan hakkı olduğu da anlaşılabilir.

Çalışmanın temel konusu olan kurumsal itibar, kişisel verilerin korunması ile yakın bir ilişki içindedir. Sözü edildiği üzere, kişisel verilerin korunması hakkına yönelik açıklamalar yapılırken “insan onuru”, “özel hayatın gizliliği”, “özgürlük” gibi ifadeler sıklıkla kullanılmaktadır. Bu noktada, itibar kavramı ve kişisel verilerin korunmasının ayrı düşünülemez iki değer olduğu net biçimde anlaşılabilir. Kurumsal itibar, işletmenin hizmet sağladığı bireylere güvende hissettirmesiyle beraber elde edilebilir. Dolayısıyla kişisel verilerin korunması, kurumsal itibarın olmazsa olmaz bileşenlerinden biridir. Dülger (2021, s. 7) çalışmasında, bir şirketin itibarının onun en önemli sermayesi olduğu belirtmekte ve kişisel veri ihlali durumunda web siteleri üzerinden durumun ilan edilmesinin en büyük ceza olacağı ifade edilmektedir. Çünkü ona göre kişisel veri ihlali, kurumsal itibarı yok edebilecek bir ihlaldir.

Kişisel verilerin ihlalinin kurumsal itibarı önemli ölçüde olumsuz yönde etkilediği literatürde sıklıkla belirtilmektedir. Bunun yanında geçmişten günümüze yaşanmış ihlaller sonucu ortaya çıkan itibar riskinin olaylar çerçevesinde ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda, kurumsal itibarın önemi ve kişisel verilerin korunmasıyla ilişkisi hem literatürde yer alan araştırmalar hem de yaşanan ihlaller ve sonuçları bağlamında aşağıda değerlendirilmektedir.

2004 yılında Dünya Ekonomik Forumu tarafından farklı sektörlerden 1500'den fazla katılımcı ile yapılan bir anket, katılımcıların yaklaşık %60'ının nezdinde, bir şirketin itibarının veya sahip olduğu markanın, o şirketin değerinin %40'ından fazlasını temsil ettiğini gözler önüne sermektedir. Ayrıca, ankete katılanların %77'si, itibarın öneminin son zamanlarda artmakta olduğunu düşünmektedir (Weng & Chen, 2016, s. 17). Buna ek olarak, Laurence (2004), yatırımcıların 2001'deki Enron skandalından çıkardıkları önemli derslerden birinin, şirketlerin yöneticilerinin pazarın sosyal sorumluluk ve ticari itibara verdiği önemi göz önünde bulundurarak daha atılgan davranmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bir şirketin itibarı, firmanın değerini etkileyen maddi olmayan ve elle tutulmayan bir varlık olarak görülebilmektedir. İtibar, değer oluşumunda önemli bir bileşen haline geldiğinden, analistlerin, itibarın diğer geleneksel finansal göstergeler kadar önemli olduğunu düşünmesi gerekmektedir (Weng & Chen, 2016, s. 17).

2014 yılında Sony, kendisini “Barış Muhafızları” olarak adlandıran bir hacker grubunun stüdyonun kurumsal e-postasını ele geçirdiği ve beş film ve bir takım hassas personel verilerini sızdırarak bir veri ihlali yapıldığını açıklamıştır. Bu personel verileri, yaklaşık 6.000 çalışanın ve üst düzey yöneticilerin maaşlarının yanı sıra sosyal güvenlik numaraları ve kredi kartı numaralarını içerdiği iddia edilen bir elektronik tabloyu içermekteydi (Silverman & Fritz, 2014). Bu hırsızlık, şirketin itibarını büyük ölçüde zedelemiş olmakla birlikte, henüz piyasaya sürülmemiş filmlerden elde edilen karı azaltma potansiyeline sahiptir. Aynı şekilde, firma için son derece maliyetli olabilecek düzinelerce yasal işlem başlatılması da beklenmektedir. Sony'nin hacklenmesi, Sony'nin the Interview filminden motivasyon bulduğu için farklı bir durum olsa da Sony, veri ihlalleri kurbanı olan pek çok kurumsal yapıdan bir tanesidir. Esasında, Pricewaterhouse Coopers (2013)

tarafından yapılan bir araştırmaya göre, 2013'ten 2014'e kadar veri ihlallerinin sayısında %73'lük bir artış gözlenmiştir. Bu saldırıların çoğunluğu suçlular, bilgisayar korsanları (özellikle “hacktivistler” olarak adlandırılan eylemci bilgisayar korsanları) ve rakipler gibi şirket dışı unsurlar tarafından yapılmıştır. Bir şirketin veri ihlalinin kurbanı olması riskinin artmasına rağmen, birçok şirket yöneticisi hala şirketlerinin bir ihlalden kaynaklanan tersliği kontrol altında tutmaya hazır olmadığını düşünmektedir (Ponemon Institute Research Report, 2014). Bu çalışmada veri ihlallerini kurumsal yönetim ve finansal açıdan incelemekteyiz. Yönetim ve sosyal sorumluluk seçimlerinin bir şirketin veri ihlali kurbanı olma olasılığını etkilediği görülmektedir. Ayrıca, veri ihlalden sonra hem kısa hem de uzun vadeli finansal etkilerin bulunduğunu ve yönetim değişikliklerinin yaşandığını görmekteyiz. Kurumsal yönetim kurulları, yöneticileri takip eden ve stratejik yön veren bir iç yönetim aracı olarak hareket etmektedirler (Gillan, 2006, s. 387). Yöneticiler tarafından yapılan bu izleme, mülkiyet ve kontrolün ayrılmasından kaynaklanan asıl vekil sorunlarını azaltmak için tasarlanmıştır.

Yermack (2004), yöneticilerin hissedarları korumak için iki motivasyonlarının olduğunu öne sürmektedir: itibar ve ödenek. Bir şirketin değeri arttıkça, bağımsız yönetim kurulu üyeleri daha yüksek ödenek ve gelecekteki dış yönetim kurulu koltuklarında daha fazla pay alırlar (itibarın artması nedeniyle). Buna karşılık, değer azaldığında Yönetim Kurulu üyeleri Yönetim Kurulu sandalyelerini kaybetmektedir (Fich & Shivdasani, 2006, s. 692). Veri ihlallerinin yöneticiler için itibar açısından maliyetleri olabilmekte, bu nedenle mantıksal olarak yöneticilerin bunların oluşmasını önlemek için bir sebepleri bulunmaktadır. Yönetim Kurulu bir veri ihlali riskini ortadan kaldıramaz; ancak aktif olan, olaylara müdahil olan ve itibarlarına çok önem veren üyeleri olan bir yönetim kurulu, bir veri ihlali gerçekleştiğinde değişikliklerin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlayabilmektedir. Mali uzmanlığa sahip Yönetim Kurulu üyeleri, ihlallere yol açan zayıf veri sistemlerinin finansal etkilerinin daha fazla farkında olabilmektedirler. Bu nedenle, daha bağımsız ve daha küçük kurulların veri ihlali olasılığını azaltmak için politikalar uygulamaları beklenmektedir. Bir veri ihlali olursa, bağımsız üyelerin hakim olduğu kurulların başka bir veri ihlali olasılığını azaltmak için harekete geçerek itibarlarını korumaları beklenmektedir. Bağımsızların hakim olduğu bu kurulların, itibarlarını koruyan ancak ileride daha fazla veri ihlali olasılığını azaltmayabilecek kamuya açık hamleler (CEO'yu kovmak gibi) yapmaları mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluğu risk yönetimi yatırımı olarak inceleyen, giderek büyüyen bir literatür kitlesi mevcuttur. Sosyal veya çevresel açıdan sorumlu bir şirketin itibarı artabilmektedir (Oikonomou, Brooks, & Pavelin, 2014, s. 52).

McGuire, Sundgren ve Schneeweis (1988), kurumsal sosyal sorumluluğa yatırım yapmanın hem dava riskini hem de düzenleyici kaygıları azaltabileceğini öne sürmektedir. Ayrıca, McGuire, Sundgren ve Schneeweis (1988), sosyal sorumluluk açısından daha önde olan şirketlerin daha mutlu paydaşlara sahip olduğunu ve markalaşma/itibar etkileri yoluyla finansal olarak karlı olabileceğini öne sürmektedir. Eccles, Ioannou ve

Serafeim (2014), yüksek sürdürülebilirliği olan şirketlerin daha fazla şeffaflık için işlemler uygulama, paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurma ve uzun vadede daha yüksek performansa sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık, sosyal olarak sorumsuz olan şirketlerin itibarları zayıf olabilmekte ve bu nedenle eylemcilerin bir veri ihlali için onları hedef alma olasılıkları daha yüksek olabilmektedir. Sosyal veya çevresel politikalar, artan kurumsal risk nedeniyle maliyetleri de etkileyebilmektedir.

Chava (2014), çevresel kaygıları daha fazla olan firmaların hem daha yüksek sermaye maliyetine hem de sermayeye daha az erişime sahip olduğunu ortaya koymuş, bu da çevresel kaygıların bir risk kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu finansal kısıtlamalar yönetimin veri güvenliği harcamalarını azaltmasına neden olabilmektedir. Bu nedenlerin her ikisinden de dolayı, çevresel itibarı zayıf olan firmaların bir veri ihlalinde hedef alınma ihtimalinin daha yüksek olması beklenmektedir. Tüm bu bilgiler, kişisel verilerin korunmasının kurumsal itibarla yakın bir şekilde ilişkili olduğunu, veri ihlallerinin yapılmasının kurumların itibarını olumsuz etkilediğini gözler önüne sermektedir. Neticede, veri ihlallerinin engellenmesi için yatırım yapmak, yönetim kurulunun dikkatli davranması ve gerekli tedbirleri alması, kurumsal itibarı korumak adına önemli olacaktır. Kurumsal itibar da bir şirketin değerini belirleyen önemli unsurlardan birisi olup, verilerin korunmasında yaşanan sıkıntılar, itibarı olumsuz etkilemektedir.

3.9. Kurumsal İtibar Riskinin Yönetiminde Tepe Yöneticisinin Rolü

İtibarı yüksek bir firmanın birçok avantajı elinde bulundurduğunu unutmamak gerekiyor. Örneğin Milgrom ve Roberts (1986), daha iyi bir itibara sahip şirketlerin hisse senedi fiyatlarını artırayabileceklerini belirtmişlerdir. İyi bir kurumsal itibar şirket performansını etkileyecek ve seçkin çalışanları elde tutmasını sağlayabilecektir. İyi bir finansal performans ile desteklenen itibar kurumun büyüme trendini yukarıya doğru çekecektir. Daha önceki bölümlerde de değindiğimiz gibi yüksek itibarı olan CEO'lar buldukları firmaların genel finansal raporlama kalitesini iyileştirmektedir (Baik vd., 2011; Demerjian vd., 2013).

Bunların aksine bir diğer yaklaşımda itibarı yüksek CEO'ların piyasa katılımcıları tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için kazanç manipülasyonu yaptığını ortaya koymaktadır (Malmendier & Tate 2009). Kazanç yönetimi ile amaçlanan yatırımcıların ve diğer paydaşların kararlarını etkilemektir. Bu yaklaşıma dayanarak, CEO'ların kişisel eğilimleri için piyasa beklentilerini karşılamak amacıyla kazanç yönetimine dahil oldukları ve böylece karar üzerinde önemli etkiye sahip oldukları söylenmektedir (Mande & Son, 2012).

Ayrıca, çıkar çatışması nedeniyle, CEO'lar kısa vadeli olumsuz sonuçlardan kaçınmak için kötü haber bilgilerinin piyasaya akışını kısıtlamaktadır (Lafond & Roychowdhury 2007). Ball'a (2001) göre, yöneticilerin ikramiyeler ve kişisel itibar gibi çıkarlarını kaybetmemek için, gelecekte oluşabilecek finansal

kayıpları bildirme olasılıkları düşüktür. Bunun nedeni, yöneticilerin cari kazançlarında gelecekte olabilecek herhangi bir zararı zamanında bildirmeleri, fesih ve itibar kaybı gibi ciddi sorunlarla karşılaşabilmeleridir. Özellikle CEO itibarı açısından, yüksek itibarlı CEO'lar kazanç yönetimi gerçekleştirir ve itibarı yüksek olmayan bir CEO ile karşılaştırıldığında düşük performans üretmektedir (Malmendier & Tate, 2009).

Kurumsal itibar riski, işletmelerin sahip olduğu tüm kaynaklar için en büyük tehditler arasında yer almaktadır. İşletmelerin soyut kaynaklarının başında gelen ve diğer tüm kaynaklarını etkileyen kurumsal itibar, yapılan araştırmalarda tepe yöneticileri tarafından da en önemli değer olarak ifade edilmektedir (Sy-Feng, Wen-Hsien, & Jen-Shou, 1999, s. 3). Son olarak, Cao vd. (2014), daha iyi kurumsal itibarın, şirket için öz sermaye maliyetlerinin düşmesini sağladığını ortaya koymaktadır.

Tepe yöneticilerinin eylemleri kurumsal itibarı önemli ölçüde etkileyebilen unsurların başında gelmektedir. Bruijns (2003), kurumsal itibarın pek çok paydaş tarafından güçlükle ortaya çıkarılabildiğini ancak tepe yöneticisinin tek bir hatasıyla yok edilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Otuz yılda oluşturulan itibarın otuz saniyede tepe yöneticisinin yanlış bir kararı ya da eylemiyle yıkılabileceğini belirten Bruijns'in (2003) görüşlerine Davies vd. (2003) katılmakta, böylelikle kurumsal itibarın sürekli olarak risk altında olduğu anlaşılmaktadır.

Adından da anlaşılacağı üzere tepe yönetim, işletmede tüm kademeleri şekillendirebilen ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir etki mekanizmasıdır. Tepe yönetimin kurumsal itibar riski yönetimindeki rolünü ele alan Bruijns (2003), kurumsal itibarın tepe yöneticisiyle ilgili olarak iki şekilde etkilendiğini öne sürmektedir: bunların ilki tepe yöneticisinin yapacağı bir hata, ikincisi ise tepe yöneticisinin kurumdan ayrılmasıdır.

Klein (1999) ve Grupp ve Gaines-Ross (2002), bir örgüt liderinin itibarının, örgüt itibarı ve genel başarısı için hayati nitelikte olduğunu belirtmektedir. Araştırmalar, liderin itibarının, örgüt itibarının %48'ini oluşturduğunu göstermektedir. Zenginlik yaratan diğer varlıklar gibi, daha fazla yatırımcı, ortak, müşteri, iş başvurusunda bulunan ve kurumsal kararlara duyulan güveni içeren kalıcı faydalar elde etmek için liderin itibarına uzun vadede yatırım yapılmalı, itibar yönetilmeli ve güçlendirilmelidir. Liderin itibarının temel unsurları güvenilirlik, dürüstlük ve organizasyonun yönü hakkında iç paydaşlarla yüksek kaliteli iletişimdir. Klein (1999), finans yöneticilerinin, bir CEO'nun itibarının onları kuruluşta hisse satın alma konusunda etkileyeceğine inandıklarını, kuruluşun medyada baskı altında olması gerektiğini düşündüklerini ve kuruluşu iyi bir iş ortağı olarak tavsiye ettiklerini bildirmektedir. Nakra (2000), başarılı küresel liderlerin, bireysel ve kurumsal hissedarlara kârlılık göstererek, istikrarlı bir yatırım getirisi sağlayarak ve finansal büyüme beklentilerini besleyerek yatırımcılar arasında güvenilirlik için bir itibar sağladıklarını ileri sürmektedir. Ettore (1996), akıllı organizasyonların algı yönetimini üst düzey yönetici eğitim rejimlerinin bir parçası haline getirerek kurumsal markalaşmanın ve bunun sonucunda ortaya çıkan kurumsal itibarın

daha iyi anlaşılmasını sağladığını öne sürmüştür. Ancak Schreiber (2002) yöneticilerin itibarların nasıl elde edildiğini sıklıkla yanlış anladıklarını ifade etmiştir. Sonuç olarak yöneticilerin kurumsal reklamcılığa çok fazla güvendikleri fakat paydaşlarla itibar oluşturma faaliyetleri konusunda yetersiz kaldıkları belirtilmiştir.

Kurumsal itibar riskiyle karşı karşıya kalmış pek çok kurum için tepe yöneticilerinin izlediği stratejilerin doğru ya da yanlışlığı söz konusu kurumun kaderini belirleyecek nitelikte olmuştur (Yıldırım, 2010, s. 57). Donlon (1998), iyi bir kurumsal itibar kazanmak için, kişinin yalnızca dürüstlüğe sahip olması değil, aynı zamanda kuruluşun bütünlüğünü ve değerlerini baltalayanlara karşı acımasız ve keskin bir yaklaşım içinde olması gerektiğini ileri sürmektedir. Ona göre CEO'lar, yalnızca "gevezelik etmek"ten fazlasını yapmalı ve etik davranışlarda ısrar etmelidir. Kurumun mesajını halka iletme ve en önemlisi mesajı çalışanlara tekrarlamak kritik bir adım olarak değerlendirilmektedir. Nakra (2000), etik uygulamalara bağlılığın, şirketlerin yıldız çalışanları çekmesine ve elinde tutmasına, kuruluşa yönelik düşmanlığı azaltmasına ve çalışanların kritik iş kararları almasına yardımcı olacağını eklemiştir. Tepe yöneticilerinin pek çok sorumluluğunun arasında en önemli olanlardan biri itibar riskini yönetmektir. İtibar riski sonucunda itibarın erozyona uğraması, tepe yöneticisinde yankı bulmaktadır ve tepe yöneticisinin görevden alınması söz konusu olmaktadır. Yeni gelen tepe yöneticisinden beklenti ise önceki tepe yöneticisinin yönetemediği risk sonucunda ortaya çıkmış olan itibar erozyonunu ortadan kaldırmasıdır (Gainess-Ross, 2008, s. 76-77). Görünürde çözüme ulaşılabilecek bir durum olsa da daha önce de belirtildiği gibi itibar kaybının tepe yöneticisi bağlamında gerçekleşmesi, tepe yöneticisinin kurumdan ayrılmasıdır ve açıklanan bu çözüm de aslında itibar riski yaratmaktadır (Bruijns, 2003, s. 3).

Fuller ve Jensen (2002) CEO itibarının şirket başarısının belirleyicilerinden biri olduğunu öne sürmektedir. Radbourne (2003), CEO itibarının, yönetimin geçerliliği ve şirketin finansal sağlamlığı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Milbourn (2003) ve Rajgopal vd. (2006), yöneticiler için hisse senedi tazminatının CEO itibarı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Park ve Berger (2004), iyi bir üne sahip CEO'ların yetenekli, güvenilir, onurlu ve çekici olarak görüldüğünü belirtmektedir. Ayrıca, Anderson ve Smith (2006) CEO itibarına dayalı bir portföy oluşturmuş ve iyi bir CEO itibarına sahip hisse senetleri satın almanın ve zayıf bir CEO itibarına sahip hisse senetleri satmanın olumlu getiriler elde edebilecek bir strateji olduğunu göstermiştir.

Francis vd. (2008), CEO daha iyi bir itibara sahipse, şirketin kazanç kalitesinin de daha iyi olduğunu tespit etmişlerdir. Li vd. (2010), şirket için yıldız bir CEO'yu işe almanın piyasadaki olumlu bir tepki alabileceğini belirtmişlerdir. Pan vd. (2015), hisse senedi getirisi oynaklığına katkıda bulunmada şirketin temel nakit akışı belirsizliğine göre CEO itibarı hakkındaki belirsizliğin önemini ölçmek için stilize bir Bayes öğrenme modeli geliştirmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlar, şirket için değer yaratmada yönetimin uygunluğunu

vurgulamaktadır. Çoğu çalışmanın, kurumsal itibarın ve CEO itibarının bir firma üzerinde olumlu bir etki yarattığı görüşünü desteklediği açıktır.

Bir kuruluşun tepe yöneticisinin itibarı yönetmede merkezi bir rolü mevcuttur. Tepe yöneticisi şirketlerini birçok farklı paydaşa karşı temsil etmektedirler. Kişilikleri, yönettikleri kurumun kişiliğini etkilemektedir. Bir kriz halinde iç ve dış paydaşlar tepe yöneticisinin önemli bir rolü üstlenmesi konusunda ısrar edebilmektedir. Araştırmalar, tepe yöneticisinin ve örgütün itibarının birbirinden farklı olmasına rağmen, aralarında kuvvetli bir bağ olduğunu göstermektedir. Tepe yöneticisinin şirket sözcüsü rolünü üstlendiği durumlarda, şirket itibarının neredeyse yarısı kendi imajından kaynaklanabilmektedir. Diğer üst düzey yöneticiler, örneğin yerel bir şubenin yöneticisinin, çalışanlar arasında ve yerel müşteri tabanı ve topluluk arasında itibarın yönetilmesindeki rolleri de üstlenmelidir. Araştırmamız, bir hizmet işletmesinin dış itibarının, çalışanların işverenlerinin itibarına ilişkin görüşlerinden büyük ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Çalışanların görüşleri de şirket kültüründen etkilenen ve tepe yöneticisinin tarzı tarafından oluşturulan iş deneyimlerinden meydana gelmektedir.

Tepe yöneticisi, bir organizasyon için önemli bir semboldür ve söylediği ve yaptıkları, itibarı yönetmek söz konusu olduğunda sembolik anlamda operasyonel anlamda olduğundan daha önemli olabilmektedir. Örneğin kriz anında tepe yöneticisinin yanıt verme şeklinin itibar üzerinde büyük etkisi olabilmektedir (Vidaver-Cohen, 2004, s. 62). Tepe yöneticisi aynı zamanda kurum hakkında hem şirket içinde hem de dışarıda, sadece finansal piyasalara değil, aynı zamanda medyaya, yerel ve ulusal hükümete ve giderek artan bir şekilde halka, şirketin müşterilerine ve potansiyel müşterilerine önemli bir bilgi kaynağı olarak çalışmaktadır. Kaynak güvenilirliği literatürü, herhangi bir bilgi kaynağının etkinliğinin, kaynağın ne kadar güvenilir olarak algılandığına bağlı olduğunu göstermektedir. Bir tepe yöneticisinin ne kadar güvenilir görüldüğü, söylenenlere ne kadar güvenilebileceğimize dair görüşlerimizi ve örgütün kendisine güvenip güvenemeyeceğimizi belirleyecektir (Fragouli, 2020, s. 49).

Kurumsal itibar, bir işletmenin kamu tarafından güvenilme ve sevilme derecesini, aynı zamanda da işletmenin halkı etkileme derecesini ifade etmektedir (Barnett, Jermier, & Lafferty, 2006, s. 29). Medyanın gelişimi, her işletmenin değer seviyesinin halk tarafından bilinmesini kolaylaştırmaktadır. Yüksek derecede şeffaf gözetim ile beraber, kurumsal itibar yönetimi aksaklıklarının artması daha olası olmaktadır (Dijkmans, Kerkhof, & Beukeboom, 2015, s. 62). Kurumun itibarı kaybedildiğinde, kurumsal kriz tetiklenmektedir. Cravens, Goad Oliver ve Ramamoorti (2003, s. 210), daha iyi bir yöneticiliğin, insanların örgütün olumsuz imajı hakkındaki algısını değiştirebileceğini iddia etmiştir. Bir işletme krizde olduğunda, güçlü bir tepe yöneticisi, işletmenin kaybedilen itibarı kademeli olarak geri kazanmasına ve paydaşların güvenini yeniden kazanmasına yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle tepe yöneticiliği, yöneticilerin kendi çabalarıyla şirket ve toplum arasında köprüler kurmasıyla ilgilidir (Illies, Morgeson, & Nahrgang, 2005, s.

381). Mükemmel bir tepe yöneticisinin etkisi altında, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmaya teşvik edilebilmekte, işletmelerin itibar riskine dikkat etmeleri sağlanabilmekte ve kriz durumunda şirketin itibarını korumak için tüm kurum motive edilebilmektedir (Avolio & Gardner, 2005, s. 321).

Tepe yöneticisinin kurumsal itibar riskini yönetebilmesi için “yaptıklarına inanması” ve “işini sahiplenmesi” gerekmektedir (Gürgen, 2008). Tepe yöneticisinin kurumsal itibar riski oluşturan durumlar için risk planlaması yapması, söz konusu risklerin olası sonuçları hakkında paydaşları bilgilendirmesi ve alınabilecek önlemleri ilgili departmanlara iletmesi gibi adımlar, kurumsal itibar riski yönetiminde tepe yöneticisinin rolünü ifade etmektedir. Kimi kurumlarda kurumsal itibar riski yönetiminin iletişim departmanlarına bırakılması söz konusuysa da tanınmış bir tepe yöneticisinin sağlayacağı etkinliğin perde arkasında çalışan departmanlar kadar etkili olamayacağı düşünülmektedir.

Açıklandığı üzere tepe yönetim, kurumsal itibarın ortadan kalkması ya da sürdürülmesi için anahtar niteliği taşımaktadır. Bu durum, kurumsal itibarı korumanın yanında riskleri yönetme noktasında da tepe yönetimin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Yönetim üzerindeki ana etken olan tepe yöneticileri, işletmenin tüm paydaşlarında güven yaratarak kurumsal risk yönetimini sağlamaktadırlar. İşletmelerin göz önündeki liderleri olan tepe yöneticileri, kararları ve tavırlarıyla örgütsel kültürü yansıtmakta, işletmenin vizyonunu belirleyerek yatırımcıları ve paydaşları etki altına almaktadır. Bu nedenle tepe yöneticilerinin kurum itibarına gerek olumlu gerekse olumsuz etkisinin hayati nitelikte olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla kurumsal itibar riski yönetimi söz konusu olduğunda, tepe yöneticilerinin seçimleri ve kararlarının ilk belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

Schwartz'a (2000) göre iyi bir organizasyonun bütünlüğü vardır. Etik kuralların sadece çalışanların doğru olanı yapmasına yardımcı olmadığını, etik bir karar vericiye sahip kuruluşların daha etkili ve daha üretken olduğunu ifade etmektedir. Richardson ve Bolesh (2002), saygın kuruluşların, koşullar ne olursa olsun yüksek uygulama standartlarını sürdürerek kurumsal imajlarını koruduklarını belirtmektedir. En beğenilen kuruluşlar, itibarlarını oluşturmak ve sürdürmek için şeffaflık, güçlü etik, kaliteli ürün ve hizmetlere bağlılığın bir kombinasyonunu kullanmaktadırlar. Schreiber (2002) kurumsal itibarın sadece bir halkla ilişkiler veya reklam sloganı değil, kurumsal stratejinin bir parçası olmak gibi çeşitli unsurlar tarafından inşa edildiğini, sürdürüldüğünü ve geliştirildiğini açıklamaktadır. Bunun yanında organizasyonun farklılaştırıcı, sürdürülebilir faaliyetlerinden de inşa edilmektedirler. Kuruluşlar genellikle iki ana faktör nedeniyle arzu ettikleri itibarı elde edemezler; birincisi net bir temel yetkinlik belirleyememesi, bunun yerine hedef kitle için çok az değere sahip olan üstünlük iddialarına dayanması ve ikincisi, kuruluşu oluşturan koşullardaki faaliyetlere devam etmesi. Söz konusu faaliyetler geçmişte başarılı sağlamış olsa da mevcut durumla ilişkili olmamaları kurumsal itibarın sağlanması önünde bir engel teşkil etmektedir. Hall (2002), taraflardan birinin örgütün değeri hakkında çarpık bir görüşü varsa, bunun herkese zarar veren

davranışlara neden olacağını ve değiştirilmesinin zor olacağını belirtmektedir. Olumsuz gerçekleri gizlemek kısa vadede ne kadar cezbedici olursa olsun, bu gizleme durumu kuruluş aktörleri arasında güvensizliğe yol açmakta ve böylelikle itibar zedelenmektedir. O'Connor (2001) ve Wilson (2003), itibar yönetimi için metrikler belirlemenin önemli bir nedeni olarak günümüzün şeffaflık ve yönetim yapılarına yönelik talebi karşılamak olduğunu öne sürmektedirler. Bu bağlamda, halkla ilişkiler uygulayıcısının emanetçisi olduğu itibar, artık bir organizasyonun en değerli ve kırılabilir varlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kurumsal itibar riskinin yönetiminde tepe yöneticisinin etkisinin ortaya konmasıdır. Bu ilişki 6698 nolu Kişisel Verilerin Korunması Kanunu bağlamında ele alınacaktır. Bu kanunun tüketici nezdinde kurumsal itibara etkisi ortaya konacak ve tepe yöneticisinin bu etkideki görev, sorumluluk ve tutumları açıklanacaktır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Kurumsal itibarın farklı bileşenlerinin olduğu ve bu bileşenlerin her birinin, firmanın ilgili olduğu paydaş gruplarınca farklı bakış açıları altında yer bulduğu düşünüldüğünde, birey, örgüt hatta grup düzeyinde yapılacak araştırmalar önem kazanmaktadır. Paydaşlarının her birinin düşüncesinin ortaya çıkarılması, firmalar için stratejik yönetim şemsiyesi altında; karar-verme, strateji oluşturma ve uygulama, örgütsel analiz ve rekabet avantajı yaratabilme gibi süreçler için önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda kurumsal itibar olgusunun öncülleri, boyutları ve sonuçlarının incelenmesi firmaların, rekabet avantajı yaratmak üzere doğru stratejileri belirleyebilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Literatürde KVKK ve kurumsal itibar ilişkisine ilişkin sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Daha çok kalitatif olma eğiliminde olan keşifsel çalışmalar, problemi ve problemin boyutlarını ortaya çıkarmaya yöneliktir. Genellikle araştırma problemi veya araştırma konusuna ilişkin daha önceden yapılmış çalışmaların olmadığı durumlarda keşifsel araştırmalar devreye girer. Bu açıdan problem ne kadar azsa ve alternatif hareket tarzları belli değil ise keşifsel araştırma uygulanma olasılığı o kadar fazla olur. Keşifsel araştırmalarda araştırmacı, sezgilerinin de devreye girdiği esnek bir ortamda çalışır (Gegez, 2007, s. 37). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmamızın yöntemi keşifsel araştırmadır. Keşifsel araştırma bağlamında, problem hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olmak için ikincil kaynaklar (literatür taraması) ve problem hakkında bilgi sahibi kişilere başvurma (mülakat, görüşme) teknikleri kullanılmıştır.

4.4. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme ya da mülakat, sözlü iletişim kurularak örneklemden veri toplama ile gerçekleştirilen bir veri toplama tekniğidir. Araştırmada bu veri toplama yöntemi; esneklik sağlaması, anlık tepkileri gözlemlemeyi mümkün kılması, derinlemesine bilgi edinilebilmesi ve örneklem ile direkt iletişim kurulması kapsamında verinin doğruluk

oranının yüksek olması nedeniyle tercih edilmiştir (Karasar, 2015). Derinlemesine mülakat ya da görüşme, mülakatı yapan kişiden çok mülakat yapılan kişinin mümkün olduğunca konuşmaya, düşündüklerini açıkça ifade etmeye teşvik edilmesini gerektirir. Derinlemesine mülakatların yönetimi, çok sayıda insanı bir araya getirmenin zor olduğu durumlarda tercih edilen bir yöntemdir (Gegez, 2007, s. 37). Çalışmaya yönelik literatür taranmış ve konuyla ilgili özgün maddelerden oluşan 37 soruluk yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulardan oluşan bir mülakat formu geliştirilmiştir.

Açık uçlu sorular katılımcıların deneyimleri, fikirleri, algıları, duyguları ve bilgileriyle ilgili derinlemesine cevaplar alınmasını sağlar. Bunun yanı sıra katılımcı herhangi bir sınıra bağlı kalmaksızın soruları serbestçe cevaplandırıp açıklamalar yapabilir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde katılımcıya hazırlanmış olan temel sorular yöneltilir. Ancak görüşme gidişatına göre ek soruların sorulması gerekirse onlar da görüşmeciye yöneltilir (Erdem, 2018, s. 61).

Görüşmeye başlamadan önce katılımcılardan sözlü izinler alınmış ve katılımcılara; görüşmenin ses kayıt cihazıyla kaydedileceği, görüşmeyle alakalı bilgi, yorum ve görüşlerin araştırmacı ve danışmanı arasında gizli tutulacağı, bu bulguların çalışma haricinde kullanılmayacağı ve araştırmacının tamamında katılımcının isminin gizli tutulacağı hatırlatmaları yapılmıştır.

5. MÜLAKAT

1. Kendiniz hakkında kısa bilgi verebilir misiniz?

K1. 12 yıldır global bir şirkette IT Müdürü olarak çalışıldığı ifade edildi.

K2. Lisans- Matematik Mühendisliği, Yüksek Lisans – Bilgi Teknolojileri mezuniyeti mevcut. Yaklaşık 18 yıldır aynı firmada yöneticilik-müdürlük ve son olarak IT direktörü olarak görev yapıldığı belirtildi.

2. Yönetici olduğunuz firma hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?

K1. Hazır paket gıda sektöründe hizmet veren ihracat ağırlıklı çalışan bir firma. Aynı zamanda online satışta pazarda ciddi bir alanı kapsamaktadırlar.

K2. Uzun yıllardır nakliye ve lojistik sektöründe hizmet veren yurtiçi ve yurtdışında çeşitli iştirakleri bulunan bir firma.

3. IT yöneticisi olarak firmadaki yetki ve sorumluluklarınız nelerdir?

K1. Bilgi İşlem biriminin tamamının kendisine bağlı olduğu, şirketin tüm bilgisayarlı sistemlerinin sağlıklı çalışmasını sağlamanın görevi olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında veri ihlalleri, sızma testleri, şirket içi ve dışı çalışanların kötü niyetli saldırılara karşı eğitilmesi tüm bu faaliyetlerden sorumlu olarak görev yapmaktadır.

K2. Şirket bünyesindeki yer alan farklı birimlerin yazılım ihtiyaçlarının alınması, önceliklendirilmesi, analiz edilmesi, test edilmesi ve devreye alınması faaliyetlerin ve bu faaliyetlerde kaynakların doğru planlanması, çalışmaların zamanında teslimi, uluslararası taşımacılık gereği mevzuatlara uygunluk ve global yeterliliklerin sağlanmasının asıl sorumluluk ve yetki alanlarının olduğu vurgulandı.

4. Kurumsal itibarın oluşturulması için firmanızda yürütülen çalışmalar nelerdir?

K1. Yöneticiler olarak şeffaf bilgi paylaşımı yapıldığı, hedeflerin anlaşılır şekilde paylaşıldığı aktarılmıştır. Ayrıca her çalışanın şirketin değerlerine sahip çıkması bilincinde olduğu ifade edilmiştir. Sosyal medya ekipleri mevcut ve bu mecrada kurumsal itibar için çeşitli reklam çalışmaları yapmaktalar. Online satışta büyük bir satış kapasiteleri mevcut. Müşteriler açısından

güven oluşturmak adına CEO tarafından dönem dönem paylaşımlar yapıldığı belirtildi. Bu sebeple misyon olarak müşteri verileri, çalışan kontrolleri, KVKK açık rıza metin onayları gibi başlıkların göz önüne alındığı iletildi.

K2. Şirket içerisinde farklı birim ve sorumluluk alanlarına değinildi. Örneğin kurumsal iletişim, uyum, risk yönetimi, müşteri deneyimi ve pazarlama, şikayet yönetimi ve insan kaynakları yönetimi birimlerinin şirketin içeride ve dışarıda temsil görevini sürdürdüğü, müşteri deneyimi ve pazarlama ekibinin müşterilerin reklam ve sosyal ağlardaki davranışlarını izlemekte ve gerektiği noktalarda müşteri aydınlatma ve bilgilendirme çalışmalarını yürüttükleri ifade edildi. Benzer şekilde uyum ve risk yönetimi ekibi şirketin mevzuata veya global uyum konularında inceleme denetim ve değerlendirme çalışmalarını yürüttüğü, süreçlerle ilgili riskli ve iyileşme gereken noktalarını belirlediği ifade edildi.

5. Firmanızda bilgi güvenliğine yönelik eğitim, seminer vs düzenleniyor mu?

K1. Şirket içinde bilgi güvenliğine yönelik eğitimlerin, bilgilendirmelerin hem global hem lokal olarak yapıldığı öğrenildi.

K2. Firmada periyodik olarak güncellenen içerikler ile eğitim videoları (e-nokta veya global networkte yer alan platformlar) üzerinden verilen personel eğitiminin önemi vurgulandı. Her personel eğitim sonrasında eğitim yeterliliğiyle ilgili testlere tabi tutulmakta ve geri bildirim alınmaktadır. Bunun dışında yetki ve sorumluluk alanı bilgi güvenliği olan personellerin (BT içerisindeki Bilgi Güvenliği departmanı, risk ve uyum departmanı çalışanları) ise gerektiğinde özel içerikli sınıf eğitimleri alabildiği iletildi.

6. Firmanızda Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi (BGYS) mevcut mu?

K1. Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemleri mevcut.

K2. ISO 27001 standardına bağlı olarak sistem uygulamaları ve denetimlerinin gerçekleştirildiği öğrenildi.

7. Firmanızda veri koruma politikası mevcut mu?

K1. Güncel mevzuat gereği detaylı bir veri koruma politikası ve bununla ilgili eğitimlerin mevcut olduğu, çalışanların düzenli aralıklarla güncel politikalar hakkında eğitildiği ifade edildi. Görevi kötüye kullanma, müşteri verilerini yetki alanının dışına çıkararak kontrol etme gibi durumları tespit edebilecek sistemlerin varlığı açıklandı.

K2. Detaylı ve güncel prosedürleri takip eden bir politika sistemleri bulunmaktadır. Mevzuatları ve yasal değişiklikleri sıkı sıkıya takip ederek bu politikaların belirli periyotlarla güncellendiği öğrenildi.

8. Firmanızda doğa kaynaklı tehditler için hangi önlemleri aldınız?

K1. BCP ve DR planları ile mevcut olaylar doğrultusunda çalışanların uzaktan çalışabilmeleri için gerekli yatırımları yapılmış durumdadır. BCP (Business Continuity Plan): İş sürekliliğini ifade eden sistem. Doğal bir afet anında (Covid19) önceliğin organizasyon akışının hızlı ve sürekli bir şekilde çalışmasını devam ettirmenin önemi vurgulandı Ayrıca riskleri minimize ederek hizmet vermeye devam etmenin gerekliliği firmanın da hizmetlerin devamı adına bu konuda yeterli yatırım ve altyapıyı kurduğu öğrenildi. Kendilerine ait bir Drp sistemleri mevcut. DRP (Disaster Recovery Plan): Felaket kurtarma olarak bilinir. Kesintisiz olarak çalışılmasına olanak veren, veri kurtarabilen sistem. Verilerin kaybolmaması için sisteme ait tüm bilgilerin farklı bir kaynaktan bir veri merkezinde kopyalandığı bir hizmet olarak ifade edilmektedir.

K2. Şirkette doğa kaynaklı olarak (deprem, sel, yangın vb) oluşabilecek riskler için olağan üstü durum yönetimi (iş sürekliliği ve acil durum yönetimi) prosedürü uygulandığı, bu prosedürün yeterliliğinin yılda birkaç kez IT ve iş kol yetkilileri ile simüle edildiği aktarıldı. Bu simülasyonda şirketin merkezdeki sunucularının kapatılarak en fazla 5 saatlik veri kaybıyla çeşitli illerdeki sunucular devreye alınarak iş sürekliliğinin devam edilebilirliği test edildiği öğrenildi.

9. Veri yedekleme ve güncelleme sıklığınız nasıl?

K1. Günlük ve haftalık olarak yapıldığı öğrenildi.

K2. Saatlik, günlük ve aylık veri yedekleri alınarak saklandığı ifade edildi.

10. Firmanızda veri koruma komitesi mevcut mu?

K1. Mevcut bir komitenin olduğu bunun yanı sıra uyulması zorunlu, amaç ve hedefleri olan bir iç yönergenin de mevcut olduğu belirtildi. Komitenin sorumlulukları arasında kişisel verilerin korunması, verileri silme, yok etme prosedürleri sıralandı. Yetki alanı olarak ise KVKK ile ilgili yeni düzenlemeleri takip etme, bunlar ile ilgili şirket içi planlamaları yapma olarak ifade edildi.

K2. Aynı şekilde verinin alınması, korunması ve paylaşımına yönelik BT Bilgi Güvenliği, Uyum ve Risk Yönetimi ve Hukuk departmanlarına ait personellerinden oluşan bir komitenin varlığı ifade edildi. Bu komite veri korumaya yönelik oluşabilecek ihlalleri denetlemekte.

11. Firmanızda siber suçlarla mücadele ekibi bulunmakta mı?

K1. Şirket içi prosedürler gereği ekip ile ilgili bilgi verilemedi fakat firmada böyle bir ekibin bulunduğu belirtildi.

K2. Bir ekibin bulunduğu aktarıldı. Bilgi güvenliği ve uyum/risk yönetimi ve siber suçlara yönelik gerekli denetimlerin (Veritabanı erişim yönetimi, veri paylaşımı, maskeleyme, PCI DSS standartları vb) bu ekip tarafından gerçekleştirildiği, eğitimler (Siber suçların tespiti, Fishing (oltalama) verdikleri ve uygulamaları (Mail güvenliği, kullanıcı adı/şifre güvenliği, veri paylaşımı güvenliği vb.) devreye aldıkları ifade edildi.

12. Kişisel veri ve genel veri arasındaki temel farklar nelerdir?

K1. Kişisel verinin bir bireyi tanımlayan veriler olduğu genel verinin ise herhangi bir konu, iş, çevre vb. gibi konuları içeren veriler olduğu aktarıldı. İçeriğinde kişisel veri olmayan her verinin genel veri olarak düşünüldüğünün farkındalığı mevcut.

K2. Genel verinin paylaşılmasında herhangi bir kişiyi belirlemeyen veya işaret etmeyen genel istatistiki, karar veya sonuç üretmeyi sağlayabilecek veri olduğu ifade edildi. Örneğin İstanbul ilindeki sigortalı kişi sayısı vb. Kişisel veri paylaşılması durumunda kişinin tespit edilmesini ve o kişiyle ilgili maddi veya manevi hasar oluşturmaya sebep olabilecek veriler olarak tanımlandı. Örnek olarak kişinin kimlik numarası, banka müşteri numarası, adres veya iletişim bilgileri verildi.

13. Açık rıza kavramı sizce neyi ifade etmektedir?

K1. Belirli bir konuya ilişkin, bilgilendirilmeye dayanan, kişinin sahip olduğu verinin işlenmesine, kendi isteği ile izin verilmesi olarak aktarıldı. Kişinin özgür iradesiyle onaylamasının önemi vurgulandı.

K2. Açık rızanın, gerçek kişilerin verilerinin nasıl ve hangi amaçlarla alınabileceği, kullanılabilceği, paylaşılabilceğine yönelik karşı taraftan gelen istek üzerine kabul veya reddetmesi anlamını taşıdığı ifade edildi.

14. Sizce kişisel verilerin işlendiği amaçla ilgili limitli ve ölçülü olması gerekir mi?

K1. Amaçların belli ve limitli olması gerekliliği, kişinin okuyamayacağı uzunluktaki metinlere kişiye özel kalması gereken her bilgiyi eklemenin doğru olmadığı ve işin amacına uygun sınırlı bilgi ile işlemlerin tamamlanması gerekliliği açıklandı.

K2. Verilerin amacına yönelik limitli ve ölçülü olması bilinci mevcut. Örnek olarak kargo işlemleri için toplanan TCKN bilgilerinin müşterinin tekrar izni olmaksızın farklı bir şirketle paylaşılması veya bir kampanyaya dahil edilmesi veya ürün pazarlanması için kullanılmaması verildi.

15. Firmanızda kişisel verilerin ihtiyaç analizi gerçekleştiriliyor mu?

K1. İşin doğasına uygun ve ölçüsünü aşmayacak şekilde, güncel KVKK değişikliklerini takip ederek ihtiyaç analizlerimizi ortaya çıkardıklarımızı beyan ettiler.

K2. Lojistik faaliyetleri için müşterinin çeşitli bilgilerinin alındığı bunların hangi ölçüde alınabileceği, saklanacağı ve yok edileceğine yönelik analizlerin yapıldığı belirtildi.

16. Firmanızda teknolojik altyapınız için güvenlik zafiyetlerini tespit etmek amacıyla donanımsal ve yazılımsal önlemler mevcut mu?

K1. Global bir şirket ağına sahip oldukları için teknolojik alt yapıdan sorumlu büyük bir ekip mevcut.

K2. Mail ve ortak dizinlerde kişisel veri tarama, fishing (oltalama) maillerinin tespit edilmesi, çok sık hatalı şifre girişi nedeni ile IP kısıtlama vb. gibi uygulamaların kullanıldığı aktarıldı.

17. Firmanızda bilgi varlığının güvenliğini sağlamak amacıyla düzenli olarak sızma testleri yapıyor mu?

K1. Her yıl yapıldığı ve konuya titizlikle yaklaşıldığı öğrenildi.

K2. Yıl içerisinde mevcut yazılımlar, yeni devreye alınan veya 3. Parti firmalar üzerinden alınan yazılımlar için global yeterlilikleri değerlendirilerek sızma testleri firmada gerçekleştirilmekte.

18. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu uyarınca Veri Sorumluları Siciline kayıt yapıldı mı?

K1. Kayıtlı oldukları öğrenildi. Verbis sistemine kullanıcı verilerinin girilmediği, sisteme bu verilerin hangi amaçlar için işleneceği, muhafaza süresi ve alınan tedbirlerin girişinin yapıldığı ifade edildi.

K2. Veri Komitesi'nde yer alan kişiler veri sorumluları siciline VERBIS aracılığıyla yapıldığı aktarıldı.

19. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu veri sahibi verinin kullanımı hakkında yeterince bilgilendiriliyor mu?

K1. Bilgilendirme yapılıyor ve rıza alınıyor. Yönetici konuya şahsi hayatında da dikkat ettiğini ve titizlikle yaklaştığını ifade etti. Bu nedenle aidiyet duyduğu firmanın da dışa dönük yüzünün bu çerçevede olması için ellerinden geleni yaptıklarını izah etti.

K2. Tabi olunan ulaştırma ile ilgili mevzuatın koyduğu ve izin verdiği ölçüde veri sahibinin aydınlatma metni aracılığıyla bilgilendirildiği aktarıldı.

20. Kişisel Verilerin İşlenmesi Kanunu uyarınca ilgili kişiye bilgi edinme hakkı sunuldu mu?

K1. Sunulduğu belirtildi.

K2. Bilgi edinme hakkının Aydınlatma Metni aracılığıyla sunulduğu ifade edildi.

21. Firmanızda hangi verilerinin işlendiğini öğrenmek isteyen veri sahiplerinin taleplerine yanıt verecek bir süreç mevcut mu?

K1. Firmanın veri sorumluları detaylı bir şekilde veri sahiplerinin taleplerine dönüş sağlıyor.

K2. Talebin geldiği kanala göre (ses kaydı, e-posta veya sms ile doğrulama) müşterinin tespiti ve doğrulanması sağlanarak müşteriye güvenli yollar üzerinden bilgi sağlanıyor.

22. Verileri işlenen kişilerden açık rıza alınıyor mu?

K1. Online satışta, uygulamaya kaydolma sırasında, bilgilendirme mesajları ile ilgili açık rıza alındığı belirtildi.

K2. Müşterilerden bilgilendirme iletileri için açık rıza alındığı belirtildi.

23. Kişisel verileri hangi amaçlarla saklıyorsunuz?

K1. İşe girişlerde, uygulama kullanımlarında (üyelikler), kişisel verilere ihtiyaç duyulan süreçlerde.

K2. Kargo faaliyetlerinin yerine getirilmesi, müşteriye bilgilendirme yapılabilmesi ve hizmet verilebilmesi veya pazarlama faaliyetlerinin bilgilendirmesi çalışmalarını için kullanılabilirdi ifade edildi.

24. Firmanızda kişisel verilerin güvenli bir şekilde saklanması için hangi tedbirler alındı?

K1. Antivirus, DLP, Firewall Güvenlik donanım ve yazılımlar mevcut. Ayrıca yetkisiz kişilerin bu verilere erişememesi için kısıtlamalar mevcut firmada. Kısıtlamalar anında devreye giriyor ve üst yönetime raporlanıyor.

K2. Yazılım ve erişim alanlarında kullanıcı yetkilendirme, kişisel verinin maskelenmesi, veritabanı seviyesinde şifreli tutulması gibi tedbirler gibi bir dizi prosedürler uygulamada.

25. Kişisel verileri hangi amaçlarla işliyorsunuz?

K1. İşe giriş süreçlerinde kişilerin işe giriş işlemlerini yapmak, özlük dosyalarını oluşturmak, insan kaynakları sisteminde kullanıcılarını oluşturmak hem merkez hem saha çalışanlarının görev ve sorumlulukları gereği kullanmak zorunda oldukları uygulamalara kayıt yapıp, kullanıcı oluşturmak için işlendiği ifade edildi.

K2. Kargo faaliyetlerinin yerine getirilmesi, müşteriye bilgilendirme yapılabilmesi ve hizmet verilebilmesi veya pazarlama faaliyetlerinin bilgilendirmesi çalışmaları için kullanıldığı vurgulandı.

26. Firmanızda kişisel verilerin imhası için hangi tedbirler alındı?

K1. Kanun gereği belirlenen tedbirlerin alındığı, kişisel verilerin yok edilmesi noktasında farklı yöntemler bulunduğu aktarıldı. En önemli nokta olarak verilerin bulunduğu tüm kopyaların tespit edilmesi ve geri döndürülemeyecek şekilde yok edilmesi vurgulandı. Veri sorumlusu olarak yasal olarak da sorumlu olma farkındalıkları mevcut.

K2. Müşteriyle ilgili 10 yıldan daha uzun süredir ilişkisi bulunmaması durumunda müşteriye ait kişisel veriler anonimleştirildiği ifade ediliyor.

27. Kişisel verilerin saklanması ve imhası sürecinde kimler yer alıyor? Yer alanların görev ve sorumlulukları nelerdir?

K1. Kişisel veri sorumlularının ve komitenin bu süreçte yer aldığı belirtildi. Kişisel verilere erişimi olan hukuk ve insan kaynakları ekiplerinde çalışan belirli ekipler sorumluluğu izah edildi. Silme verilerin kullanıcılar için erişilemez ve kullanılamaz hale getirilmesi olarak tanımlandı. Kendisine ait silinmesini talep eden kullanıcının bilgileri alınıyor. Ardından komitenin hazırladığı bir dizi iç prosedür var, bunlar uygulamaya geçiriliyor. İmha işlemine konu bilgiler çalışanlara ait ise İK ve hukuk birimleri, müşteri portföyünde ise hukuka uygun şekilde gerçekleştirilmesi adına hukuk birimleri yapılan işlemleri kontrol ediyor. Akabinde kullanıcıya imhanın gerçekleştiğine dair bilgilendirme yapılıyor.

K2. BT teknolojileri bilgi güvenliği: Verilerin nasıl saklanacağıyla ilgili mevzuatın belirlediği şartların yerine getirilmesini sağlamaktadır. BT Veri tabanı, yazılım, sunucu sorumluları: İlgili

uygulamalarda verilerin imha edilmesi gerektiği noktalarda sistem çalışmalarını izler veya çalıştırır. Uyum ve Risk Yönetimi: Kişisel verilerin periyodik ve uygun olarak imha edildiğini denetleme ve raporlama çalışmalarını yürütmektedir.

28. Veri transferinde verileri koruyacak tedbirler alındı mı?

K1. Veri transferlerinin sadece kendi iç sistemlerinde yapıldığı bilgisi alındı.

K2. KVKK kapsamında belirtilen standartlar çerçevesinde veriyi koruyacak tedbirler alındığı vurgulandı.

29. Veriler nasıl ve nerede yedekleniyor?

K1. Saklanma ve yedeklenme rızası alınan veriler iç sistemlerinde saklanıyor. Ek olarak özlük dosyaları ofiste kilitli dolaplarda erişimi sadece İnsan Kaynakları çalışanının olduğu kilitli bir odada saklanıyor.

K2. Verilerin Veri tabanı seviyesinde tutulması durumuna göre düzenli ve düzensiz veri yapısında olabildiği, veri tabanı seviyesindeki (düzenli veriler) ilgili veri tabanları saatlik, günlük ve aylık yedekler alınarak yedek sunucularında tutulduğu ifade edildi.

30. KVKK öncesi ve sonrası veri güvenliği politikalarınızda ne gibi değişimler oldu?

K1. KVKK sonrası veri güvenliği politikalarının kanun gereği gereken uygulamalar ve düzenlemeler eklenerek politikaların genişletildiği aktarıldı. Ayrıca yasal yükümlülükler gereği bir iç komitenin kurulduğu ve hukuk departmanında konuyla ilgili bilirkişilerle çalışmaya başladıkları ifade edildi.

K2. KVKK sonrasında, firmada öncesine göre daha katı veri güvenlik politikaları uygulanmaya başlandığı bu politikaların sürekli beslenmesi için KVKK Komitesi kurulduğu öğrenildi. Verilerin nasıl alınabileceği, paylaşılabilmesi, saklanabileceği ve anonimleştirilebileceği gibi politika değişiklikleri ve eklemelerin sürekli yapıldığı aktarıldı.

31. KVKK veri korumasına yönelik farkındalığı sağladı mı?

K1. Şirket içi zorunlu eğitimler düzenli aralıklarla verildiği öğrenildi.

K2. KVKK ile birlikte verilerin standardize edilmesinin (müşteri verisi, kişisel veri, hassas veri, kritik veri) güvenlik seviyeleri ve çalışanları için farkındalığının artmasının sağlandığı vurgulandı.

32. Markanızın en tepesindeki ismi düşündüğümüzde bize yöneticinizin belirgin özelliklerini söyleyebilir misiniz?

K1. Direkt hızlı tüketim ürünleri ve müşteri odaklı bir firmanın CEO'su olarak iletişime açık, uyumlu, müşteriler ve rakipleri ile sürekli bağlantıda olmasının öneminden bahsedildi. Günceli takip eden, sosyal medyayı aktif kullanan, sık periyotlarla yaptırdığı pazar araştırmalarına önem veren ve sonuçları analiz edebilen, vizyonunu kuruma aktaran bir yönetici profili mevcut. Aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerindeki duyarlılığı ve bu konudaki hassasiyeti ile de kurum markasını olumlu bir tarafa evirdiği aktarıldı.

K2. Lojistik alanında faaliyet gösteren firmanın kurum liderinin sektörde tanınan ve saygı duyulan bir kişi olduğu ifade edildi. Bunun altındaki nedenler ise kişisel eğitim geçmişi, global bir firmadan şu an bulunduğu kuruma transfer olarak gelmiş olması, yasal mevzuatı sıkı sıkıya takip etmesi olarak açıklandı. Bunun yanı sıra gerektiğinde yaptığı basın açıklamaları, sektördeki krizlerde hızlı alınan tedbirler konusundaki bilgilendirmeleri, sektörün yeniliklerine öncü olması gerektiğine dair inancı gibi özelliklerinden bahsedildi. Finansal krizleri ve içinde bulunduğu coğrafyayı iyi analiz edebilen, doğru finansal tabloları doğru şekilde yorumlayabilen tecrübeye sahip bir CEO profili. Şahsi profilinin de firmaya etkisi olacağına bilincinde olduğu ve bu yönde özel hayatına dahi dikkat ettiği aktarıldı. Bulunulan sektör liderleri ile bir araya gelindiğinde yöneticinin açıklamalarının kurum kimliğini yansıttıklarının bilincinde oldukları vurgulandı.

33. Kurumsal itibarın oluşmasında liderin/yöneticinin rolü sizce nedir?

K1. En önemli rol olarak sahiplenme görülüyor. Yöneticinin şirketini sahiplenmesi gerektiğini ve kararlarını da bu çerçevede aldığı sürece kurumsal itibar noktasında iyi sonuçlar elde edileceğine dair inançları mevcut. Sektörde verdiği güven ve kriz durumlarında yaptığı şeffaf ve net açıklamaların paydaşlarına yansıdığı düşünülüyor. Piyasada belirsizlik yaratan ve güven vermeyen bir markanın insan odaklı bir sektörde yer almasının söz konusu olmadığı bilincindedir.

K2. Kurumu ihlalli veya zor duruma düşürecek davranışlardan uzak durulmasının, ast çalışanlarına bu konuda bilgilendirmelerin sağlanması ve teşvik edilmesinin önemi vurgulandı. Gerekli görüldüğü durumda prosedürlerin güncellenmesi ve eğitimlerin verilmesinin gerekli görüldüğü öğrenildi. Lider pozisyonunun etik davranışlar sergilemesi ve şeffaf bilgilendirmelerin sağlanması gibi rolleri üstlenmesi gerektiğini düşünülüyor. Liderin tek başına sıfırdan bir kurum

kimliği inşa edemeyeceğinin farkında oldukları fakat kurumun marka değerine ciddi bir etkisinin bilincinde oldukları aktarıldı.

34. Paydaşlarınız (müşteriler, rakipler, çalışanlar, tedarikçiler) düşünöldüğünde sektördeki konumunuzu nasıl tanımlarsınız? Ve bu duruşta yöneticinin etkisini nasıl konumlandırırsınız?

K1. Hangi yönden sorulduğuna bağlı olarak cevabın değişeceği ifade edildi. Müşteriler açısından soruluyorsa satılan ürünlerin insan sağlığına zarar vermediği konusunda güven vermek, müşteriye ikna etmek zorunda olduklarına dair bir görüş hakim. Online satış kanalları da mevcut olduğu için her noktada müşteri bilgilerinin gizliliğinin önemi vurgulandı. Yaptırımlar beklenmeden her türlü önlem ve gerekliliğin yerine getirildiği açıklandı. CEO'nun daha önce çalıştığı firmalardan tanınan bir kişi olması ve aktif sosyal medya kullanımının şu an bulunduğu kuruma avantaj yarattığının önemi vurgulandı. Dijital çağda haber kanallarının çeşitliliğinin ve hızlı yayılan spekülasyonların firmaları hızlı etkilediğinden bahsedildi. Burada tepeden gelecek açıklamaların kurum kimliklerini ciddi anlamda etkilediği öğrenildi.

K2. Sektörde öncü kuruluşlar arasında yer alan firmaya fuarlarda ve konferanslarda paydaşları açısından bir ilgi ve talebin olduğu öğrenildi. Güven vermenin ve rotalarını paylaşabilmenin sektörde önemi vurgulandı. Yaptırdıkları pazar araştırmaları ile sık sık günceli takip ettikleri belirtildi. Herhangi bir veri ihlalinde yatırımcının tepkisini çekebileceklerinin, hassas bir zeminde etkilenebileceklerinin farkındalığı mevcut. Paydaşlarının gözündeki yerlerini daima korumaları gerektiği aktarıldı.

35. KVKK bağlamında tepe yöneticisine düşen sorumluluklar nelerdir?

K1. KVKK konusunda yasal sorumlulukları yeterince ciddiye almak, veri ihlalinin önlemek adına gereken önlemleri aldırmanın önemi vurgulandı. Birlikşilerden oluşın danışmanlarla çalışmak, oluşın ve basına yansıyan ya da yansımayan herhangi bir ihlalde yeterince şeffaf olabilmenin gerekliliği ifade edildi. Mağduru kötü niyet olmadığına dair bilgilendirmenin ve bu noktada güven verebilmenin önemi anlatıldı.

K2. İhlalli veya şüpheli durumlar gözlendiğinde veri koruma komitesinin bilgilendirilmesinin, ast çalışanlara bu konuda periyodik bilgilendirmelerin, uyarı ve hatırlatmaların yapılmasının, prosedürlere uyulması konusunda teşvik edilmesinin önemi ifade edildi. Bu noktada hem sektördeki paydaşlarına öncülük etmesi, hem de müşteri kitlesinde güven uyandırmaları gerekliliği vurgulandı.

36. Marka değerine yöneticinin etkisi düşünülduğünde olası bir ihlalde itibar riskini korumak için tepe yöneticisinin saygınlığının tek başına yeterli olacağını düşünüyor musunuz?

K1 Tek başına yeterli olmayacağını düşünülüyor. Kurumun piyasadaki bilinirliğinin, güvenilirliğinin ve bu konudaki duruşunun da önemi vurgulandı. Bunun yanında tepe yöneticinin tecrübesine dayanarak aldıracağı hızlı aksiyonların, konuyu ciddiyle ele alışının en az kurumun piyasadaki yeri kadar önemli olduğu bildirildi. Böyle kriz durumlarında kurum itibarının risk altında olmasından dolayı bunu korumak adına CEO ya da Genel Müdür değişikliğine gidildiği aktarıldı. Fakat mevcut yöneticinin doğru bir iletişim ile adımları eksiksiz uygulaması ve bu noktada saygınlığı ile karşı tarafı ikna edebilmesinin paydaşları açısından tatmin edici etkisinin olacağı anlatıldı. Böyle bir krizde kaybolan itibarını toparlaması uzun yıllar alan bilinen birçok firma olduğu gibi bir daha hiç toparlayamayan firmaların olduğu vurgulandı. Piyasada yaratılan güvenin sadece tepe yöneticisinin başarısına bağlanamayacağını düşünmekle birlikte, kurumsal bir yapının olması, güven verilmesi ve bu ihlalin tüm önlemleri almanıza rağmen gerçekleştiğini ifade edebilmenin gerekliliği aktarıldı. Şirket içinde böyle krizlerde tepe yöneticinin çizeceği yol haritasının, uygun prosedür ve yasaların işletilmesinin önemi vurgulandı.

K2. Olası ihlalin önem derecesi ve ne kadarlık müşteriyi veya veriyi etkilediğine göre bulunulan rol ve temsil yetkisi gereği kurum itibarını korumaya yönelik çözüm, taahhüt veya bilgilendirmede bulunulacağı açıklandı. Örneğin ilgili veri hassas değilse ve müşteri veya kurumla birebir iletişim kurulacak sayıda ise (1-5 adet gibi) birebir iletişim kurularak duruma açıklık getirilmesinin ve kurumun itibarının korunması hedeflendiği aktarıldı. Daha geniş bir ihlal durumunda ise veri komitesi ile birlikte hareket edildiği, olayın boyutuna ve etkilediği popülasyona göre durum değişkenliği mevcut. CEO'nun bu noktadaki duruşunun tek başına yeterli olduğunu söyleyemediklerini fakat olumlu imajının kuruma katma değer katacağı vurgulandı. Lider saygınlığının bu noktada avantaj olduğuna dair inançları açıklandı. Fakat geniş çaplı bir ihlalde bu saygınlığın kurumu tek başına bir yere taşıyamayacağı düşünülüyor. Globalde büyük firmaların son zamanlarda yaşadıkları düşünülduğünde günümüz dünyasında itibarın dönem dönem finansal tabloların dahi önüne geçtiğini söylemenin yanlış olmadığı vurgulandı. Ama kurum imajının, yasal sorumluluklara yaklaşımın, profesyonel bir ekibin de buna yakın bir önemi olduğu ifade edildi.

37. Bu saygınlık çerçevesinde paydaşlarınızı ikna edemezseniz yönetim kurulunun ne gibi yaptırımları olacaktır?

K1. İhlalde doğrudan sorumlu bir çalışan bulunması durumunda disiplin prosedürlerinin işleme alınacağı ve iş akdinin sonlanmasına gidecek bir süreç aktarıldı. İhlalden kaynaklı maddi, manevi tüm zararların da giderilmesi için çalışmalara başlanacağı ifade edildi. Fakat ihlalin şirketin yetkilerini kötüye kullanmak gibi daha büyük çaplı olması durumunda saygınlığı korumak adına CEO görev ve yetkilerinin alınabileceği akabinde görevden de alınabileceği belirtildi. Henüz büyük bir çapta böyle bir olay yaşanmadığı da vurgulandı.

K2. İhlalin sebebi ile ilgili savunmanın alınması, düzeltici ve tekrarlanmasını engelleyici aksiyonların alınmasının isteneceği belirtildi. Kusur durumuna göre iş akdinin feshi ile sonuçlanacağı, paydaşların gözünde somut adımlar atılması ve yaptırımları zamanında almanın önemi aktarıldı. Ancak bu şekilde saygınlığın korunabileceğine inanılıyor.

5.1. Mülakat Cevaplarının Yorumlanması

Günümüz dünyasında kişisel verinin, gizliliğin önemi her geçen gün artmaktadır. Çok daha fazla verinin nasıl işleneceği ve nasıl korunacağına dair her geçen gün ciddi çalışmalar yürütülmektedir. Araştırma, “Tepe yöneticilerinin kurumsal itibar riski yönetimine etkisi ne düzeydedir?” sorusu üzerinden temellenmiştir. Kurumsal itibar riski yönetiminde tepe yöneticisinin etkisini 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK) çerçevesinde ele almak amaçlanmıştır. Bu amaç ile çalışmada piyasada tanınırlığı olan farklı iştirak alanlarında faaliyet gösteren iki farklı kurumun IT departman yöneticileri ile görüşüldü.

Kalabalık organizasyon yapılarına sahip, lojistik ve hazır gıda olmak üzere farklı alanlarda iştirak gösteren firmaların veri güvenliğinden sorumlu IT yöneticileri ile görüşüldü. Her iki yönetici de buldukları kurumlarda uzun yıllardır çalışmaktadırlar. Çalıştıkları firmaların kurum kültürünü tanıyan, organizasyon yapısına hakim ve veri noktasında şirketlerin tepe isimleri olduklarını söylemek mümkün. Ayrıca tepe yöneticisinin marka değerine etkisi konusunda farkındalıkları mevcut. Ait oldukları kurumların tüm bilgi işlem süreçlerinden sorumlular.

Öncelikle firmalarda KVKK kapsamında yeteri kadar önlem alınıp alınmadığı, uygulanan prosedürler soruldu. Bu sorular ilgili kurumların güvenlik olgusuna ne denli ciddiyetle yaklaştığı açısından önemlidir. Çalışanların tepeden aşağıya doğru bir sıralama ile gerekli eğitimlerden geçirildiği belirtildi.

Firmaların her ikisi de Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'ne ve veri koruma politikalarına sahip. BCP ve DR planları ile mevcut olaylar doğrultusunda çalışanların uzaktan çalışabilmeleri için gerekli yatırımlar yapılmış durumdadır. Doğal bir afet anında (Covid19) önceliğin organizasyon akışının hızlı ve sürekli bir

şekilde çalışmasını devam ettirmenin önemi vurgulandı. Ayrıca riskleri minimize ederek hizmet vermeye devam etmenin gerekliliği firmanın da hizmetlerin devamı adına bu konuda yeterli yatırım ve altyapıyı kurduğu öğrenildi. Kendilerine ait bir DRP sistemleri mevcut. DRP (Disaster Recovery Plan): Felaket kurtarma olarak bilinir. Kesintisiz olarak çalışılmasına olanak veren, veri kurtarabilen sistem. Verilerin kaybolmaması için sisteme ait tüm bilgilerin farklı bir kaynakta bir veri merkezinde kopyalandığı bir hizmet olarak ifade edilmektedir. Bu simülasyonda şirketin merkezdeki sunucularının kapatılarak en fazla 5 saatlik veri kaybıyla çeşitli illerdeki sunucular devreye alınarak iş sürekliliğinin devam edilebilirliği test edildiği öğrenildi.

Veri güncelleme ve yedekleme sıklıklarının yeterli derecede olduğu, mevcut bir komitenin olduğu bunun yanı sıra uyulması zorunlu, amaç ve hedefleri olan bir iç yönergenin de mevcut olduğu belirtildi. Komitenin sorumlulukları arasında kişisel verilerin korunması, verileri silme, yok etme prosedürleri sıralandı. Yetki alanı olarak ise KVKK ile ilgili yeni düzenlemeleri takip etme, bunlar ile ilgili şirket içi planlamaları yapma olarak ifade edildi. Aynı şekilde verinin alınması, korunması ve paylaşımına yönelik BT Bilgi Güvenliği, Uyum ve Risk Yönetimi ve Hukuk departmanlarına ait personellerinden oluşan bir komitenin varlığı ifade edildi. Bu komite veri korumaya yönelik oluşabilecek ihlalleri denetlemekte. Deneyimli bir ekibin bulunduğu aktarıldı. Bilgi güvenliği ve uyum/risk yönetimi ve siber suçlara yönelik gerekli denetimlerin (Veri tabanı erişim yönetimi, veri paylaşımı, maskeleyme, PCI DSS standartları vb) bu ekip tarafından gerçekleştirildiği, eğitimler (Siber suçların tespiti, Fishing (oltalama) verdikleri ve uygulamaları (Mail güvenliği, kullanıcı adı/şifre güvenliği, veri paylaşımı güvenliği vb.) devreye aldıkları ifade edildi. Kişisel verinin bir bireyi tanımlayan veriler olduğu genel verinin ise herhangi bir konu, iş, çevre vb. gibi konuları içeren veriler olduğu aktarıldı. İçeriğinde kişisel veri olmayan her verinin genel veri olarak düşünüldüğünün farkındalığı mevcut.

Açık rıza kavramının belirli bir konuya ilişkin, bilgilendirilmeye dayanan, kişinin sahip olduğu verinin işlenmesine, kendi isteği ile izin verilmesi olarak aktarıldı. Kişinin özgür iradesiyle onaylamasının önemi vurgulandı. Kişisel veri işlenmesinin kullanılacağı ölçüde sınırlı olması gibi etik ilkelere sahip oldukları görülmektedir.

Kişisel verilerin, hazır gıdada online satış ve lojistik faaliyetlerinin yerine getirilmesi, müşteriye bilgilendirme yapılabilmesi ve hizmet verilebilmesi veya pazarlama faaliyetlerinin bilgilendirmesi çalışmaları için kullanılabilirdiği ifade edildi. Bu durum bize kurumların kişisel verileri, ölçüsü düzeyinde ve ihtiyaç dahilinde işlediğini göstermektedir.

Her iki şirket için de kurum misyonunun etik değerlere ve kişisel veri noktasında şahsi sınırlara uygun olduğu görülmektedir. Kanun gereği belirlenen tedbirlerin alındığı, kişisel verilerin yok edilmesi noktasında farklı yöntemler bulunduğu aktarıldı. En önemli nokta olarak verilerin bulunduğu tüm kopyaların tespit

edilmesi ve geri döndürülemeyecek şekilde yok edilmesi olarak vurgulandı. Müşteriyle ilgili 10 yıldan daha uzun süredir ilişkisi bulunmaması durumunda müşteriye ait kişisel verilerin anonimleştirildiği ifade ediliyor. İlgili verilerin imhasında ise BT teknolojileri bilgi güvenliği, ilgili hukuk birimleri, İK birimlerinin yer aldığı görülmektedir. Tüm bu bilgiler ışığında her iki firma için de veri noktasında bir hassasiyetin olduğunu, yasal mevzuatlara uygun prosedürlerin yerine getirildiğini ve buldukları kurumların bu noktada marka itibarına sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Akabinde kurumsal itibarları oluşturmaya çalışırken hangi aşamaların göz önünde tutulduğu sorgulandı. Hazır gıda ürünleri satan firmada kurumsal itibar oluşturulmasında şirketin kurum kültürünün CEO davranışları ile desteklendiğini gözlemleyebiliriz. Çalışanların şirket değerlerine sahip çıkması bilincinde olmalarının yanı sıra paydaşları arasında bulunan müşterilerde güven oluşturmak adına CEO'nun dönem dönem paylaşımlar yaptığı, göz önünde olduğu belirtildi. Lojistik firmasında ise kurumsal itibarın şirketin yasal prosedürlere uygunluğu, profesyonel yaklaşımlar, ilgili ekiplerin görev dağılımlarının doğru yapılmasına odaklı bir yapısı mevcut. Bu durumda hazır gıda firması için CEO itibarının kurum itibarına etkisinin lojistik firmasına nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenebilir.

Her iki yöneticiye de tepe yöneticilerinin özellikleri soruldu. Hazır gıda ürünleri satan firmanın CEO'su müşteri odaklı bir sektör oldukları için daha iletişime açık, uyumlu, müşteriler ve rakipleri ile sürekli bağlantıda olduğu görülüyor. Günceli takip eden, sosyal medyayı aktif kullanan, sık periyotlarla yaptırdığı pazar araştırmalarına önem veren ve sonuçları analiz edebilen, vizyonunu da kuruma aktaran bir yönetici profili mevcut. Aynı zamanda sosyal sorumluluk projelerindeki duyarlılığı ve bu konudaki hassasiyeti ile de kurum markasını olumlu bir tarafa evirdiği aktarıldı. Güncelin takip edilmesi ve sosyal sorumluluk projelerine destek olunması çalışmadaki görüşleri destekler niteliktedir. Lojistik alanında faaliyet gösteren firmanın ise kurum liderinin sektörde tanınan ve saygı duyulan bir kişi olduğu ifade edildi. Bunun altındaki nedenlerin ise kişisel eğitim geçmişi, global bir firmadan şu an bulunduğu kuruma transfer olarak gelmiş olması, yasal mevzuatı sıkı sıkıya takip etmesi olarak açıklandı. Bunun yanı sıra gerektiğinde yaptığı basın açıklamaları, sektördeki krizlerde hızlı alınan tedbirler konusundaki bilgilendirmeleri, sektörün yeniliklerine öncü olması gerektiğine dair inancı gibi özelliklerinden bahsedildi. Finansal krizleri iyi analiz edebilen, doğru finansal tabloları doğru şekilde yorumlayabilen tecrübeye sahip bir CEO profili söz konusu. Bu da çalışmada belirttiğimiz CEO'ya atfedilen güvenin bağlandığı finansal tablo mekanizmasının önemini göstermektedir. Şahsi profilinin de firmaya etkisi olacağının bilincinde olduğu ve bu yönde özel hayatına dahi dikkat ettiği aktarıldı. Bulunulan sektör liderleri ile bir araya gelindiğinde yöneticinin açıklamalarının kurum kimliğini yansıttıklarının bilincinde oldukları vurgulandı. Her iki kurum için de CEO'nun vizyonunun kurum vizyonuna yansıdığı görülmektedir.

Kurumsal itibarın oluşmasında buldukları kurum liderlerinin etkisi sorgulandığında ise benzer sonuçlar çıksa da lojistik firması için bu etkinin daha kurum odaklı gittiğini söyleyebiliriz. Hazır gıda firmasında en önemli rolün CEO'nun bulunduğu kurumu sahiplenmesi olarak görülüyor. Sektörde verdiği güven ve kriz durumlarında yaptığı şeffaf ve net açıklamaların paydaşlarına yansıdığı düşünülüyor. Piyasada belirsizlik yaratan ve güven vermeyen bir markanın insan odaklı bir sektörde yer almasının söz konusu olmadığına dair farkındalıkları mevcut. Bir CEO'da olması gereken sahiplenmek, açık iletişim, vizyon ve liderlik kavramlarının önemini bir kez daha burada görüyoruz. Lojistik firması için ise kurumu ihlalli veya zor duruma düşürecek davranışlardan uzak durulmasının, ast çalışanlarına bu konuda bilgilendirmelerin sağlanması ve teşvik edilmesinin önemi vurgulandı. Lider pozisyonunun etik davranışlar sergilemesi ve şeffaf bilgilendirmelerin sağlanması gibi rolleri üstlenmesi gerektiğini düşünülüyor. Liderin tek başına sıfırdan bir kurum kimliği inşa edemeyeceğinin farkında oldukları fakat kurumun marka değerine ciddi bir etkisinin bilincinde oldukları aktarıldı.

Paydaşları (müşteriler, rakipler, çalışanlar, tedarikçiler) düşünüldüğünde sektördeki konumları ve bu konumda yönetici duruşu için her iki firmadan da benzer sonuçlar elde edildi. Hazır gıda şirketi için müşteriler açısından satılan ürünlerin insan sağlığına zarar vermediği konusunda güven vermek, müşteriye ikna etmek zorunda olduklarına dair bir görüş hakim. Online satış kanalları da mevcut olduğu için her noktada müşteri bilgilerinin gizliliğinin önemi vurgulandı. Yaptırımlar beklenmeden her türlü önlem ve gerekliliğin yerine getirildiği açıklandı. Dijital çağda haber kanallarının çeşitliliğinin ve hızlı yayılan spekülasyonların firmaları hızlı etkilediğinden bahsedildi. Burada tepeden gelecek açıklamaların kurum kimliklerini ciddi anlamda etkilediği öğrenildi. Bunun yatırımcı tepkileri ile ölçülebildiği ifade edildi. Lojistik firmasında ise öncü kuruluşlar arasında yer alan firmaya fuarlarda ve konferanslarda paydaşları açısından bir ilgi ve talebin olduğu öğrenildi. Rotalarını paylaşabilmenin sektörde önemi vurgulandı. Yaptırdıkları pazar araştırmaları ile sık sık günceli takip ettikleri belirtildi. Herhangi bir veri ihlalinde yatırımcının tepkisini çekebileceklerinin, hassas bir zeminde etkilenebileceklerinin bilincinde hareket etmektedirler. Paydaşlarının gözündeki yerlerini daima korumaları gerektiği aktarıldı. Bu noktada her iki firma için de CEO'nun sektörde yarattığı güvenin kurum imajına ciddi bir etkisi söz konusu diyebiliriz.

Marka değerine CEO etkisi düşünüldüğünde olası bir ihlalde itibar riskini korumak için (önceki tecrübelerine dayanarak) tepe yöneticisinin saygınlığının tek başına yeterli olup olmayacağı soruldu. Her iki firma için de kurum kültürünün CEO davranışları ile desteklendiği belirtilmesine rağmen hazır gıda firması için ceo odaklı, lojistik firması için kurum odaklı bir itibar söz konusu diyebiliriz. Buna rağmen olası bir ihlalde CEO saygınlığının kurum itibarına etkisi sorulduğunda bu saygınlığın tek başına yeterli olamayacağı düşünülüyor. Kurumun piyasadaki bilinirliğinin, güvenilirliğinin ve bu konudaki duruşunun da önemi vurgulanıyor. Bunun yanında tepe yöneticinin tecrübesine dayanarak alacağı hızlı aksiyonların,

konuyu ciddiyle ele alışının en az kurumun piyasadaki yeri kadar önemli olduğu bildirildi. Bu da literatürdeki tartışmasız bir yeri olduğunu fakat tek başına yeterli olmayacağını destekler niteliktedir. Böyle bir krizde kaybolan itibarını toparlaması uzun yıllar alan bilinen birçok firma olduğu gibi bir daha hiç toparlayamayan firmaların da olduğu vurgulandı. Piyasada yaratılan güvenin sadece tepe yöneticisinin başarısına bağlanamayacağını düşünmekle birlikte, kurumsal bir yapının olması, güven verilmesi ve bu ihlalin tüm önlemleri almanıza rağmen gerçekleştiğini ifade edebilmenin gerekliliği aktarıldı. Şirket içinde böyle krizlerde tepe yöneticinin çizeceği yol haritasının, uygun prosedür ve yasaların işletilmesinin önemi vurgulandı. Lider saygınlığının bu noktada avantaj olduğuna dair inançları açıklandı. Fakat geniş çaplı bir ihlalde bu saygınlığın kurumu tek başına bir yere taşıyamayacağı düşünülüyor. Globalde yaşanan veri krizleri düşünüldüğünde günümüz dünyasında itibarın dönem dönem finansal tabloların dahi önüne geçtiğini söylemenin yanlış olmadığı vurgulanmaktadır. Ama kurum imajının, yasal sorumluluklara yaklaşımın, profesyonel bir ekibin de buna yakın bir önemi olduğu ifade edildi.

Bu saygınlık çerçevesinde paydaşlarınızı ikna edemezseniz yönetim kurulunun ne gibi yaptırımları olacağı sorulduğunda ise yine çalışmada belirtilen kriz durumunda hızlı şekilde gerekli aksiyonların alınmaması durumunda CEO davranışlarının marka değerini olumsuz yönde etkileyebileceği düşünüldüğü için görevden alınabileceği belirtildi.

SONUÇ

Kurumsal itibar riski, kurumun varlığını ve kaynaklarının verimli biçimde kullanımını yok edebilecek önemde, kurumsal bağlamda hayati bir risktir. Soyut kaynaklar arasındaki en önemli değer olan kurumsal itibar, yönetim sürecinde tek bir yanlış adımla yok edilebilir bir riski barındırmaktadır. Bu nedenle kurumsal itibarın inşa edilmesi gibi korunması ve riskinin yönetilmesi de ele alınması oldukça önemli bir konudur. Kurumsal itibar riskinin yönetiminde tepe yöneticisinin rolünün 6698 sayılı KVKK bağlamında değerlendirilmesi, bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Kavramsal bilgileri takiben IT biriminde tepe yöneticisi olarak görevine devam eden bireyler ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Konu bağlamında IT biriminden sorumlu yöneticilerin seçilmesinin doğru olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler, kurumun veri güvenliği başta olmak üzere bilgi işleme ilişkin tüm birimden sorumludur.

Tepe yöneticileri gerek inşa ve koruma gerekse riskin yönetimi bağlamında kurumsal itibarı en fazla etkileyen unsurların başında gelmektedir. Ancak literatürde ve yaşanan örnek olaylara bakıldığında inşa sürecinden çok riskin yönetilmesi noktasında tepe yöneticilerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Pek çok paydaşın etkisi sonucunda şekillenen kurumsal itibar, tepe yöneticisinin yanlış bir kararı sonucunda paydaşların etkisi olmaksızın yok olabilmektedir. Bu nedenle kurumsal itibar riski söz konusu olduğunda tepe yöneticisinin etkisi göz ardı edilmesi bir yana, ele alınmaması mümkün olmayan bir değerdedir. Tepe yöneticilerinin yönetim üzerindeki ana etken olmaları, örgüt kültürü oluşumu ve şirket yüzünü yansıtmaları gibi faktörler bu önemi net biçimde ortaya koymaktadır.

Bu önlemlerin akabinde yöneticilerinin marka değerine etkileri soruldu. Görülüyor ki firmaların piyasadaki konumunda yöneticinin tek başına ciddi bir etkisi söz konusu. Liderin vizyonu, sektöre bakışı, bilinirliği ve iletişim dili bu noktada çok önemli. Ama her iki firma için de kurum saygınlığı tek başına lidere atfedilmemektedir.

Yaşanan veri ihlali krizlerinde yönetici duruşunun ve sektördeki saygınlığının önemli olduğunu gözlemleyebiliriz. Özellikle bağlı oldukları yatırım alanlarında kurum itibarının yanında yöneticinin yaptığı açıklamalar ve paydaşları üzerindeki ikna kabiliyetinin etkisinden bahsetmek mümkündür. Basın açıklamaları, şeffaf iletişim dili, paydaş etkisinin bilincinde olunması krizleri atlatma noktasında yol haritalarını göstermektedir.

Tepe yöneticilerinin kurumsal itibar riski söz konusu olduğunda kurumun kaderini belirleyecek kararlar verebildikleri literatürde de sıklıkla dile getirilen bir gerçektir. Bu duruma bir psikolojik araştırma niteliğinde başlayan ve büyük bir firmanın kurumsal itibarının yerle bir olması ile sonuçlanan Cambridge

Analytica vakası örnek olarak gösterilebilir. Cambridge Üniversitesi'nde profesör olarak çalışan Aleksander Kogan'ın ABD seçmeni üzerine geliştirdiği psikolojik profil çıkarmayı hedefleyen bir anket uygulaması, hemen tüm uygulamalar gibi Facebook bilgilerine erişim istemekteydi. Uygulamaya erişim izni veren kullanıcının yanı sıra onun arkadaş listesinde bulunan kişilerin de bilgilerine ulaşan uygulama için Mechanical Turk (MTurk) projesi kullanılmış ve katılımcılara 1'er dolar ödeme yapılmıştır. Christopher Wylie'nin verdiği bilgiye göre uygulamaya yaklaşık 270.000 kişi katılmıştır. Uygulamanın eriştiği arkadaş bilgileri ile beraber 50 milyon kişilik bir kullanıcı bilgisi veri tabanı oluşturulmuştur. Uygulamanın topladığı tüm veriler Cambridge Analytica'ya satılmıştır. Cambridge Analytica, elinde bulunan kullanıcı bilgilerini bu devasa veri tabanıyla birleştirmiş ve başkan adaylarının kampanyalarında kişisel veriler şirket tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Yalnızca ABD'deki seçimlerle sınırlı kalmayan bu kullanım sürecinin Brexit'te de büyük bir etkisinin olduğu ortaya çıkarılmıştır. Gizli bir araştırmayla Cambridge Analytica'nın tepe yöneticisinin ifadelerini paylaşan Channel 4, oldukça ciddi bir skandalın söz konusu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gizli kamera çekimlerinde tepe yöneticisi Alexander Nix'in söz konusu verilerle seçim kampanyalarını nasıl manipüle ettiğini, etik sınırları ciddi biçimde aştıklarını açıkladığı görülmektedir. Aynı zamanda seçim sürecinde Trump lehine büyük bir etki yarattıklarını da itiraf etmektedir.

Tahmin edilebileceği üzere, söz konusu skandal sonucunda şirketin kurumsal itibarı yerle bir olmuştur. Tepe yöneticisi görevden alınsa da geride kötüye kullanılan milyonlarca kişisel veri, manipüle edilmiş seçimler ve Facebook'un karşı karşıya kaldığı korkunç bir kriz kalmıştır. Facebook, kaybettiği kurumsal itibarın yanında 50 milyar dolarlık değer kaybı da yaşamış ve hisseleri iki günde yüzde 12 düşmüştür. Facebook'un yüzü olan Mark Zuckerberg'in sahibi olduğu Twitter ve Snapchat uygulamalarının da piyasa değeri ciddi biçimde düşüş göstermiştir. Mark Zuckerberg, bu noktada kurumsal itibar riskini profesyonel biçimde yöneterek ifade vermeyi kabul etmiş ve dikkatsizlikleri nedeniyle kullanıcılarından samimi biçimde özür dilemiştir. Hızlı ve kararlı bir ekip ile tüm veri ihlallerinin üzerine gideceğini beyan etmiştir. Söz konusu adım sonucunda Zuckerberg'in kullanıcı kazancı, kaybettiğinden de fazla olmuştur.

Açıklanan bu sürecin sonunda Facebook, kurumsal itibar krizine karşın yılın ilk üç ayında karını artırmıştır. Artış oranı yüzde 63 gibi yüksek bir orandır ve net karı 4 milyar 990 milyon dolardır. Bir aylık süre içerisinde ise aktif kullanıcı sayısı artış oranı yüzde 13 ile 2 milyar 200 bine ulaşmıştır.

Cambridge Analytica'ya bakıldığında, tepe yöneticisinin "şaka" ve "keyifli zaman geçirmek için yapılan espriler" gibi gayriciddi açıklamaları sonucunda görevden alındığı görülmektedir. Görevden alınmış dahi olsa, kurumun tepe yöneticisi olarak yaptığı açıklamalar şirketin kurumsal itibarını adeta bir bomba etkisiyle yok etmiştir. Şirket, 1 Mayıs 2018'de feshedilerek tarihe karışmıştır. Bu noktada Cambridge Analytica'nın feshinde tepe yöneticisinin açıklamaları tek sorumlu olmamakla birlikte firmanın aksiyon almak için

gecikmiş olması, kurum olarak konuya yeterince ciddiyetle yaklaşılmaması ve kamuoyuna net olunmaması sonucu bir bütün dahilinde bu sonucu getirmiştir.

Bu noktada Facebook ve Cambridge Analytica adlı iki şirketin elde ettikleri sonucu karşılaştırmak, tepe yöneticisinin kurumsal itibar riski yönetimindeki önemini gözler önüne sermek için son derece yeterlidir. Her iki şirket de aynı skandalda adı geçen şirketlerdir. Hatta Facebook, söz konusu verilerin elde edilmesi için temel unsur niteliğindedir. Buna karşılık Zuckerberg'in doğru risk yönetimi hamleleriyle şirket önceki başarısını da katlamıştır. Cambridge Analytica ise kurumsal itibar krizinin yönetilememesi ya da yanlış yönetilmesi sonucunda tepe yöneticisini görevden alsa da feshedilmiştir. Facebook grubu hakkında 2021 yılında yaşanan Whatsapp veri politikası da dahil olmak üzere hala çok ciddi spekülasyonlar bulunmaktadır. Fakat sonuçlara ve piyasada bıraktığı itibar etkisine bakıldığında mali sürekliliğini sağladığını ve uzun yıllar hayatımızda olacağını söyleyebiliriz. Durumun sosyolojik bir çok boyutu da olmakla birlikte burada yönetici bazında yarattığı etkiyi incelemekteyiz.

Bu araştırmada mülakat yöntemiyle görüşme sağlanan tepe yöneticileri de açıklanan sonuçlarla paralellik gösteren yanıtlar vermiştir. Katılımcılar, yöneticinin şirketi sahiplenmesi gerektiğini belirterek şeffaf açıklamalar yapılmasının önemini vurgulamıştır. Bu noktada Zuckerberg'in yaptığı gibi içten, samimi ve sorumluluğu net biçimde kabul eden şeffaf açıklamaların kurumsal itibar riskini yönetmedeki önemi vurgulanmaktadır. Çalışmada da ortaya konulduğu üzere, tepe yöneticisinin kurumsal itibar yönetimi için en önemli adımları “yaptıklarına inanması” ve “işini sahiplenmesi” olarak ifade edilmişti. Bu noktada, tepe yöneticilerinin “iş sahiplenme” bağlamında temel bir sorumlulukları olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, Zuckerberg'in yıllar içinde kendine ait bir şirket olarak geliştirdiği Facebook'u, doğal olarak yüksek düzeyde sahiplenmesi, onun kurumsal itibar riski yönetimi başarısıyla ilişkilendirilebilir. Hiç şüphesiz Facebook için krizin dramatik sonuçlara yol açmamasında yönetici etkisinin yanı sıra zamanında alınan doğru aksiyonların da etkisi de mevcuttur.

Yaşanan skandallar ile beraber literatürde yer alan araştırmalar gibi, bu çalışmanın sonuçları da tepe yöneticisinin itibarının risk yönetiminde büyük bir önemi olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal itibar riskinin yönetimi, büyük ölçüde tepe yöneticisi ile ilişkili olsa da bu faktörün tek başına yeterli olmayacağı da net bir gerçekliktir. Paydaşların etkisi, süreç boyunca yönetime ilişkin yapılan hamleler, kriz boyunca ve sonrasında izlenen şirket politikaları gibi pek çok kompleks unsur, kurumsal itibar riski yönetimi için önem taşımaktadır. Tepe yöneticilerinin sözü edilen tüm bu unsurlar kapsamındaki etkileri göz önünde bulundurulduğunda, kurumsal itibar riski söz konusu olduğu durumda tepe yöneticilerinin ön plana çıktığı anlaşılmaktadır. Zarar gören itibar tepe yöneticisinin yanlış bir kararı ya da açıklaması ile geri döndürülemez şekilde yok olabilir ancak açıklandığı ve bu araştırmada da ortaya konulduğu üzere, kurumsal itibar riski yönetiminde tepe yöneticisinin itibarı ve politikaları tek başına yeterli olmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Adams, R. B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of financial studies*, 18(4), 1403-1432.
- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO Charisma Matter? An Empirical Analysis of the Relationships among Organizationl Performance, Environmental Uncertainty, and Top Management Team Perceptions of CEO Charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Ak, M. (1998). *Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İma*. İstanbul: Işıl Ofset Sanayi .
- Aksu, M. (2008). *Kriz Yönetimi*. İstanbul: Kum saati.
- Alessandri, S. W., Yang, S., & Kinsey, D. F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.
- Allen, M. P. (1974). The structure of interorganizational elite cooptation: Interlocking corporate directorates. *American Sociological Review*, 393-406.
- Altındere, M. (2020). *Kişisel Verilerin Korunması Hukuku ve Uygulaması*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- ALVA. (2017). *CEO Reputation vs. Corporate Reputation*. Alva Insights.
- Anderson, J., & Smith, G. (2006). A great company can be a great investment. *Financial Analysts Journal*, 62(4), 86–93.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Arslantaş, C. C. (2017). Türkiye'de Sürdürülebilirlik ve Çevreye Yönelik Perspektif. C. C. Arslantaş, & I. M. Pekdemir içinde, *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri* (s. 432-497). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ayrancı, B. (2019). 6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu Çerçevesinde İç Denetçilerin Rollerini Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baik, B., Farber, D., & Lee, S. 2011. Ceo Ability and Management Earnings Forecasts. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1645-1668.

- Ball, R. (2001). Infrastructure Requirements for an Economically Efficient System of Public Financial Reporting and Disclosure. *Brookings-Wharton Papers on Financial Services*, 2001(1), 127-169.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*(35), 248-291.
- Banks, K. (2011). *Crisis Communications: A Casebook Approach/Kathleen Fearn-Bank*. New York: Routledge.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*(9), 26-38.
- Belas, J. (2012). Social Responsibility and Ethics In The Banking Business: Myth Or Reality? A Case Study From The Slovak Republic. *Economic Annals*, 57(195), 115-137.
- Bendisch, F., Larsen G., & Trueman, M. (2013). Fame and fortune: a conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596-614.
- Beneke, J. H. (2011). Marketing the institution to prospective students- a review of brand (reputation) management in higher education. *International journal of Bussiness and Management*, 6(1), 29-44.
- Blass, F. R., & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46(1), 5-19.
- Boivie, S., Graffin, S. D., & Gentry, R. J. (2016). Understanding The Direction, Magnitude, And Joint Effects Of Reputation When Multiple Actors Reputations Collide. *Academy of Management Journal*, 59(1), 188-206.
- Bozkurt, M. (2011). Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Yönetimine Yansıması ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Broadbent, R., O'Connor, A., & Barkham, P. (2004). World brands it like Beckham. *The Times*, January 4, 2004.
- Bromley, D. B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 316-334.
- Brown, B., & Perry, S. (1994). Removing The Financial Performance 'Most Admired' Companies. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1350-1631.

- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *American Marketing Association Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Bruijns, C. (2003). Commentary: Should an organization devote communication dollars to making the CEO famous? *Prism*, 1(1), 1-7.
- Bruijns, C. (2003). Commentary: Should an Organization Devote Communication Dollars to Making the CEO Famous? *Prism*, 1(1), 1-7.
- Büyükdoğan, B. (2020). Online Kurumsal İtibar Yönetimi: CEO'ların Twitter Kullanımı Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 13(2), 378-408.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115–164.
- Cameron, K. S., & Quinn, Robert E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Cao, Y., Myers, J. N., Myers, L. A., & Omer, T. C. (2014). Corporate reputation and the cost of equity capital. *Review of Accounting Studies*, 1–40.
- Carmeli, A. (2006). The Managerial Skills of The Top Management Team and The Performance of Municipal Organisations. *Local Government Studies*(32), 153-176.
- Cavalieri, E. (2007). Ethics and Corporate Social Responsibility. *Symphonya Emerging Issues in Management*(2), 24-34.
- Chava, S. (2014). Environmental externalities and cost of capital. *Management Science*(60), 2223-2247.
- Cianci, A. M., & Kaplan, S. (2010). The Effect of Ceo Reputation and Explanations for Poor Performance on Investors' Judgments About the Company's Future Performance and Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 478-495.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins Publishers.
- Cooper, A. (1999). What's in a name? *Admap*, 34(6), 30-32.
- Cravens, K., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The Reputation Index. *European Management Journal*, 21(2), 201-212.
- Çakır, T. (2009). Kurumsal itibarın oluşumunda liderliğin rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çekin, M. S. (2020). *Avrupa Birliği Hukuku ile Mukayeseli Olarak 6698 sayılı kanun Çerçevesinde Kişisel Verilerin Korunması Hukuku*. İstanbul: On iki Levha Yayıncılık.
- Çelikaş, S. (2018). Bir Örgütsel Çalışma Platformu Olarak Sosyal Medyanın Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çillioğlu, A. (2010). İç ve Dış Paydaşların Değerlendirmelerine Göre Anadolu Üniversitesi'nin Kurumsal İtibarı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davies, G., Chun, R., Vinhas, R., & Stuart, O. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. New York: Routledge.
- De Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Elsevier.
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M., & McVay, S. (2013). Managerial Ability and Earnings Quality. *The Accounting Review*, 88(2), 463-498.
- Dewatripont, M., Jewitt, I., & Tirole, J. (1999). The economics of career concerns, part I: Comparing information structures. *The Review of Economic Studies*, 66(1), 183-198.
- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. (2015). A stage to engage: social media use and corporate reputation. *Tourism Management*(47), 58-67.
- Dinçer, K. M. (2001). *İş yaşamında ve özel yaşamda kişisel imaj*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M., & Topyan, M. (2003). İşletmelerin iç ve dış pazarda rekabet gücünü etkileyen faktörler ve bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 101-113.
- Donlon, J. P. (1998). What's your organisation's reputation worth?, *Chief Executive (U.S.)*, 50(8).
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. R. (2016). Defining and Measuring Corporate Reputations. *European Management Review*, 13(3), 207-223.
- Dörtok, A. (2004). *Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz?* İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sen, S. (2013). The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*(114), 155-169.
- Dülger, M. V. (2016). Kişisel Verilerin Korunması Kanunu ve Türk Ceza Kanunu Bağlamında Kişisel Verilerin Ceza Normlarıyla Korunması. *İMÜHFD*, 3(2), 101-167.

- Dülger, M. V. (2018). İnsan Hakları ve Temel Hak ve Özgürlükler Bağlamında Kişisel Verilerin Korunması. *İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 71-143.
- Dülger, M. V. (2021). Kişisel Verileri Koruma Kanunu ve Getirdikleri. *SSRN*, 5-10.
- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731-746.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*(60), 2835-2857.
- Eğimli, A. T. (2008). *Kurumların En Önemli Değeri: İtibar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, İ. (2018). Hastane ahlakı üzerine nitel bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, B. Z. (1999). Celebrity endorsement: A literature review. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 291-314.
- Ergün, M. (2017). İtibar yönetimi. S. Özdemir, & N. Cemaloğlu içinde, *Örgütsel davranış ve yönetimi* (s. 149-174). Ankara: Pegem A.
- Ettorre, B. (1993). Benchmarking: The Next Generation. *Management Review*, 82(6), 10-16.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fanelli, A. (2003). *Securities Analyst Responses to CEO Charismatic Images: A Symbolic Perspective*. University of Florida.
- Ferris, G. R., Blass, F. R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). Personal reputation in organizations. *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 211-246.
- Fetscherin, M. (2015). The 4Ps OF CEO Branding. In (Ed. Fetscherin, M.) *CEO Branding: Theory and Practice*. Routledge.
- Fich, E., & Shivdasani, A. (2006). Are busy boards effective monitors? *The Journal of Finance*(612), 689-724.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic Leadership*. Oxford University Press.
- Flood, P. C., Hannan, E., Smith, K. G., Turner, T., West, M. A., & Dawson, J. (2000). Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making and Top Management Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 401-420.

- Flynn, F. J., & Staw, B. M. (2004). Lend me your Wallets: The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization. *Strategic Management Journal*, 25, 309-330.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J. (2005). The Leadership Challenge: Building Resilient Corporate Reputations. *Handbook On Responsible Leadership And Governance In Global*, 54-68.
- Fombrun, C. J., & Riel, C. B. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation*, 1(1), 5-14.
- Fragouli, E. (2020). Interaction of crisis leadership & corporate reputation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 15(1), 44-58.
- Francis, J., Huang, A. H., Rajgopal, S., & Zang, A. Y. (2008). CEO reputation and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 25(1), 109-147.
- Freiden, J. B. (1984). Advertising Spokesperson Effects: An Examination of Endorser Type and Gender on Two Audiences. *Journal of Advertising Research*, 24(5), 33-41.
- Friedman, B. (2009). Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 12(3), 229-244.
- Fuller, J., & Jensen, M. C. (2002). What's a director to do? *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 41-46.
- Gaines-Rose, L. (2000). CEO Reputation: A Key Factor in Shareholder's Value. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 366-370.
- Gainess-Ross, L. (2008). *Corporate Reputation: 12 Steps to Safeguard and Recovering Reputation*. Newyork: John Wiley & Sons.
- Galbreath, J. (2008). *The Benefits of Corporate Social Responsibility: An Empirical Study*. 08 10, 2021 tarihinde https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1279_GALBREATH_JEREMY-13.PDF adresinden alındı
- Gardner, W. L. (2003). Perceptions of Leader Charisma, Effectiveness, and Integrity. *Management Communication Quarterly*, 16(4), 502-527.
- Gegez, A. E. (2007). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gezmen, A. (2014). Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Büyük Millet Meclisi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gillan, S. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*(123), 381-402.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2010). Implications Of Complexity For Public Relations: Beyond Crisis. R. L. Heath içinde, *Handbook Of Public Relations* (s. 312-349). CA: Sage Publications.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: living the brand. *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Graffin, S. D., Carpenter, M. A., & Boivie, S. (2011). What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*, 32(7), 748-770.
- Graffin, S. D., Pfarrer, M. D., & Hill, M. W. (2012). Untangling executive reputation and corporate reputation: Who made who. *The Oxford Handbook of Corporate Reputation*, 7(1-2), 221-239.
- Gray, R. E., John, M. T., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate Image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 1(5), 695-702.
- Gren, P. S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*. İstanbul: Milliyet Yayınları.
- Grupp, R. W., & Gaines-Ross, L. (2002). Reputation management in the biotechnology industry. *Journal of Commercial Biotechnology*, 9(1), 17-26.
- Gümüş, M., & Öksüz, M. (2009). *Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürgen, H. (2008). *Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk*. 09 07, 2021 tarihinde http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/Sunumlar/2A-3-Haluk-Gurgen.ppt adresinden alındı
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hall, R. (1993). A Framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*(14), 607-618.
- Hall, R. (2002). Linking customer and shareholder value. *Bank Marketing*, 34(6), 9-10.
- Han, J. J., Kim, H. J., & Yu, J. (2016). Empirical Study On Relationship Between Corporate Social Responsibility And Financial Performance In Korea. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 1(1), 61-76.

- Harris, F., & Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 744-764.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5), 543-574.
- Haşit, G. (2000). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1041-1064.
- Hayward, M., Rindova, V. P., & Pollock, T. G. (2004). Believing one's own press: The causes and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal*, 25(7), 637-653.
- Helgesen, O., & Nettet, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: drivers of student loyalty? A case study of a norwegian university college. *Corporate Reputation Review*, 10(1), 145-169.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*(64), 657-663.
- Herbig, P., & Milewicz, J. (1995). The Relationship of Reputation and Credibility To Brand Success. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 5-10.
- Holmstrom, B. (1982). Moral hazard in teams. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 324-340.
- Illies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic Well-being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*(16), 373-394.
- İncereis, O. (2011). Sponsorluk Faaliyetlerinin Kurumsal İtibar İle İlişkisi ve Efes Pilsen Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşlek, K. (2017). Uluslararasılaşan işletme örneği: Nestle Societe Des Produits Nestlé. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jellife, D. B., & Jellife, E. F. (1971). *The uniqueness of human milk up-dated: ranges of evidence and emphases in interpretation*. Oxford: Clarendon Press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

- Jian, M., & Lee, K. (2011). Does Ceo Reputation Matter for Capital Investments?, *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 929-946.
- Johnson, W. B., Young, S., & Welker, M. (1993). Managerial reputation and the informativeness of accounting and market measures of performance. *Contemporary Accounting Research*, 10(1), 305-332.
- Kadıbeşegil, S. (2018). *İtibar Yönetimi* (9 b.). İstanbul: Vizyon Basımevi.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2007). Vision Effects in Customer and Staff Satisfaction: An Empirical Investigation. *Leadership and Organizational Development*, 28(3).
- Kaplan, S. E., Samuels, J., & Cohen, J. (2013). An Examination of the Effect of Ceo Social Ties and Ceo Reputation on Nonprofessional Investors' Say-onPay Judgments. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 103-117.
- Karaköse, T. (2006). Eğitim örgütlerindeki iç ve dış paydaşların kurumsal itibara ilişkin algılamaları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı İtibar ve Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S. (2008). İtibar yönetimi: halkla ilişkilerde güven yaratma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 77-97.
- Keçeci, N. N. (2017). Kurumsal İmaj ve İtibarın Ölçülmesi: Kardemir A.Ş Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keller, K. L. (2003). The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Pearson Education.
- Kıyat, G. B., & Şimşek, H. (2018). Algılanan kurumsal itibar ve işe bağlılığın duygusal emek davranışı üzerine etkisi: Sağlık çalışanları örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 473-494.
- Kitchen, P. J., & Laurence, A. (2003). Corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 6(2), 103-117.
- Klein, P. (1999). Measure what matters. *Communication World*, 16(9).

- Knight, C. (2017). *The Importance of Leadership in Managing Reputation*. 10 02, 2021 tarihinde <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/Importance-Leadership-Managing-Reputation> adresinden alındı
- Koh, K. (2011). Value or Glamour? An Empirical Investigation of the Effect of Celebrity Ceos on Financial Reporting Practices and Firm Performance. *Accounting & Finance*, 51(2), 517-547.
- Kuyucu, B. A. (2003). *Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi. İtibar Yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- KVKK. (2016). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> adresinden alındı
- Lafond, R., & Roychowdhury, S. (2007). Managerial Ownership and Accounting Conservatism. *Journal of Accounting Research*, 46(1), 101-135.
- Laurence, A. (2004). So What Really Changed After Enron? *Corporate Reputation Review*(7), 55-63.
- Lee, G. (2004). The brand CEO. *Marketing Magazine*, 109(14), 128.
- Leonard, W. N. (1969). *Business size, market power, and public policy*. Crowell.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Elbaum Associates Publishers.
- Lianfu, M., & Liying, L. (2011). A Review of Managerial Reputation Theories. *Research Center of Corporate Governance*, 2(1), 16-27.
- Liu, F. (2005). Analysis on the issue of entrepreneur reputation mechanism. *Popular Science*(12), 112-114.
- Lopez, P. G. (2020). Decentralize the feedback infrastructure!, *arXiv*. 2010.03356.
- Mace, M. L. (1971). *Directors: Myth and reality*. Harvard University.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2009). Superstar Ceos. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1593-1638.
- Mande, V., & Son, M. (2012). Ceo Centrality and Meeting or Beating Analysts Earnings Forecasts. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(1- 2), 82- 112.
- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. *Engineering Economics*, 26(1), 75-83.

- McCauley, C. D. (2004). Successful and Unsuccessful Leadership. In (Eds. J. Antonakis, Cianciolo, Anna T. & Sternberg, Robert J.), *The Nature of Leadership* (pp. 199-221). Sage Publications.
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-321.
- McGuire, J., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*(31), 854-872.
- Mikusova, M., & Horvathova, P. (2019). Prepared for a Crisis? *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 32(1), 1844-1868.
- Milbourn, T. T. (2003). CEO reputation and stock-based compensation. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 233-262.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Relying on the information of interested parties. *RAND Journal of Economics*, 18-32.
- Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage: towards an attainablesustainability. *Strategic Management Journal*(24), 961-976.
- Mitroff, I., & Anagnos, G. (2000). *Managing Crises Before They Happen- What Every Executive and Manager Needs to Know about Crises Management*. New York: Amacom.
- Mohart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009) Brand-Specific Leadership: Turning Employees in to Brand Champions, *Journal of Marketing*, 122-142.
- Nakra, P. (2000). Corporate Reputation Management: ‘CRM’ with a Strategic Twist? *Public Relations Quarterly*, 45(2), 35-42.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Norburn, D. (1989). The chief executive: A breed apart. *Strategic Management Journal*, 10(1), 1-15.
- Odabaşı, Y. (1986). *İşletmenin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Ohanian, R. (1990). Construction and validation of a scale to measure celebrity endorsers' perceived expertise, trustworthiness, and attractiveness. *Journal of Advertising*, 19(3), 39-52.
- Oikonomou, I., Brooks, C., & Pavelin, S. (2014). The effects of corporate social performance on the cost of corporate debt and credit ratings. *The Financial Review*(49), 49-75.

- Okay, A., & Okay, A. (2014). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okur, M. E., & Akpınar, A. T. (2012). Liderin itibarının kurumsal itibar yönetimine etkisi. *Mevzuat Dergisi*, 15(174), 1-8.
- Önal, G. (2000). *Halka ilişkiler*. İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Özbek, V., Doğan, K., & Bacaksız, P. (2019). *Türk Ceza Hukuku Özel Hükümler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Özcan, H. (2013). Kurumiçi Sosyal Paydaşlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi: Bir Uygulama Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Özgöz, A. (2011). Tüketici Algısı Açısından Kurumsal İtibar İle Marka Değeri İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Afyonkarahisar: Afon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Özpınar, Ş. B. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Page, G., & Fearn, H. (2005). Corporate Reputation: What Do Consumers Really Care about? *Journal of Advertising Research*, 45(3), 305-313.
- Pan, Y., Wang, T. Y., & Weisbach, M. S. (2015). Learning about CEO ability and stock return volatility. *Review of Financial Studies*, 28, 1623–1666.
- Park, D. J., & Berger, B. K. (2004). The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: Increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. *Journal of Public Relations Research*, 16(1), 93-125.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla ilişkiler nedir?* İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Penrose, J. M. (2000). The Role Of Perception In Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26(2), 151-171.
- Ponemon Institute Research Report. (2014). *Cost of data breach study: Global analysis*. 09 01, 2021 tarihinde <https://www.ponemon.org/blog/2014-cost-of-data-breach-united-states> adresinden alındı

- Posavac, S. S., Herzenstein, M., Kardes, F. R., & Sundaram, S. (2010). Profits and Halos: The Role of Firm Profitability Information in Consumer Inference. *Journal of Consumer Psychology*, 20, 327-337.
- Potter, V. D. (1991). Success Under Fire: Policies to Prosper in Hostile Times. *California Management Review*, 33(2), 24-38.
- Power, J., Whelan, S., & Davies, G. (2008). The Attractiveness and Connectedness of Ruthless Brands: The Role of Trust. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 586-602.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013) Aligning Employee Service Recovery Performance with Brand Values: The Role of Brand-Specific Leadership, *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 981-1006.
- Radbourne, J. (2003). Performing on boards: The link between governance and corporate reputation in nonprofit arts boards. *Corporate Reputation Review*, 6(3), 212-222.
- Rajgopal, S., Shevlin, T., & Zamora, V. (2006). CEOs' outside employment opportunities and the lack of relative performance evaluation in compensation contracts. *Journal of Finance*, 61(4), 1813-1844.
- Register, M., & Larkin, J. (2016). *Risk Issues And Crisis Management In Public Relations: A Casebook Of Best Practice*. New York: Kogan Page Publishers.
- Reidenbach, R. E., & Pitts, R. E. (1986). Not All CEOs are Created Equal as Advertising Spokespersons: Evaluating the Effective CEO Spokesperson. *Journal of Advertising*, 15(1), 30-46.
- Richardson, J. & Bolesh, E. (2002). Towards the See-through Corporation. *Pharmaceutical Executive*, 54.
- Riel, C. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Oxford: Routledge.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*(48), 1033-1049.
- Rubin, V., Mager, C., & Friedman, H. H. (1982). Company President versus Spokespersons in Television Commercials. *Journal of Advertising Research*, 22(4), 31-33.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde halkla ilişkiler*. İstanbul: Alfa Aktüel.

- Saybaşı, N. A. (2017). Tepe Yönetici Ücretlerinin Firma Performansına Etkisi: Kurumsal Yönetişimin Rolü. *Mali Çözüm*(Kasım-Aralık), 63-88.
- Saylı, H., & Uğurlu, Ö. (2007). Kurumsal İtibar ve Yönetmelik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 75-96.
- Saylı, H., Uğurlu, Ö., Kızıldağ, D., & Ağca, V. (2009). Etik, Kurumsal İtibar Ve Kurumsal Performans İlişkisini Belirlemeye Yönelik İlk 500 İşletme İçinde Yapılmış Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 171-180.
- Schreiber, E. S. (2002). Why do many otherwise smart CEOs mismanage the reputation asset of their organisation? *Journal of Communication Management*, 6(3), 209-219.
- Schwaiger, M. (2004). Components and Parameters of Corporate Reputation - an Empirical Study. *Schmalenbach Business Review*(56), 46-71.
- Schwartz, P. (2000). When good companies do bad things. *Strategy and Leadership*, 28(3), 4-11.
- Shamir, B. (1992). Attribution of Influence and Charisma to the Leader: The Romance of Leadership Revisited. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(5), 386-407.
- Shane, S., & Cable, D. (2002). Network ties, reputation, and the financing of new ventures. *Management Science*, 48(3), 364-381.
- Shepherd, I. (2005). From cattle to Coke to Charlie: meeting the challenges of self marketing and personal branding, *Journal of Marketing Management*, 21(5), 589-606.
- Silverman, R., & Fritz, B. (2014). *Data breach sets off upheaval at Sony Pictures*. 09 01, 2021 tarihinde The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/data-breach-sets-off-upheaval-at-sony-pictures-1417657799> adresinden alındı
- Sipahioğlu, M. (2018). Erciyes üniversitesi paydaşlarının kurumsal itibara ilişkin algılarının incelenmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Smith, K., Smith, M., & Wang, K. (2010). Does Brand Management of Corporate Reputation Translate into Higher Market Value? *Journal of Strategic Marketing*, 18(3), 201-221.
- Stavrinooudis, T. A., & Chrysanthopoulou, D. (2015). The role of leadership in building and managing corporate reputation of 4 and 5 star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 1-14.

- Sungur, S. (2015). Kurumsal İtibarın Epistemolojisi. M. Demirtaş içinde, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar* (s. 181-192). İstanbul: Derin Yayınları.
- Sy-Feng, W., Wen-Hsien, C., & Jen-Shou, Y. (1999). Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process. *5th Australian & New Zealand Systems Conference*, 1-11.
- Şahin, H. M., Koçan, S., & Yılmaz, A. (2003). *Beden Eğitimi ve Sporda Sponsorluk*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şakar, A. N. (2011). İşletmelerde Kurumsal İtibar. A. N. Şakar içinde, *Kurumsal İtibar ve Paradigmalar* (s. 1-37). İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık Ofset.
- TDK. (2021). *İtibar*. 05 22, 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tengilimoğlu, D., & Öztürk, Y. (2011). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). CEO Charisma, Compensation, and Firm Performance. *The Leadership Quarterly*, 15, 405-420.
- Trueman, B. (1986). Why Do Managers Voluntarily Release Earnings Forecasts?, *Journal of Accounting and Economics*, 8(1), 53-71.
- Tucker, A. (1993). Building an issues management system. *Public Relations Journal*, 49(11), 36-37.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Tüz, M. V. (1996). *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Ekin Yayınları.
- Ural, E. G. (2012). Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme. *Online Academic Journal of Information Technology*, 3(7), 7-20.
- Vidaver-Cohen, D. (2004). Management, meaning and a meeting of the minds: How symbolic power preserves reputation in times of corporate crisis. *8th International Conference on Corporate Reputation, Image, Identity and Competitiveness*. . Florida: Fort Lauderdale.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelons Theory. *The Leadership Quarterly*, 15, 355-380.
- Waldman, D. A., Ramirez, G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under the Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 14(1), 134-144.

- Wang, S. F., Chang, W. H., & Yang, J. S. (1999). Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process. *In 17th International Conference of The System Dynamics Society and the 5th Australian & New Zealand Systems Conference.*
- Weber Shandwick. 2015. The CEO Reputation Premium: Gaining Advantage in the Engagement Era. *Retrieved November. 30.*
- Webershandwick. (2015). *Work At Weber.* 09 07, 2021 tarihinde <https://www.webershandwick.com/news/81-percent-of-global-executives-report-external-ceo-engagement-is-a-mandate> adresinden alındı
- Weng, P. S., & Chen, W. Y. (2016). Doing good or choosing well? Corporate reputation, CEO reputation, and corporate financial performance. *North American Journal of Economics and Finance*, 1-18.
- Werther, W. B., & Chandler, D. B. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment.* USA: Sage Publications.
- Wessels, C. (2003). Reputation defined. *CSR Magazine*, 2(3), 28-29.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business and Society*, 41(4), 393-414.
- Wiengarten, F., Lo, C. Y., & Lam, J. K. (2017). How does Sustainability Leadership Affect Firm Performance? The Choices Associated with Appointing a Chief Officer of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*(140), 477-493.
- Wieseke, J, Ahearne, M., Lam S. K., & Dick, R. (2009) The Role of Leaders in Internal Marketing, *Journal of Marketing*, 73(3), 123-145.
- Williams, R. J., Schnake, M. E., & Fredenberger, W. (2005). The impact of corporate strategy on a firm's reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 187-197.
- Wilson, R. (2003). Keeping a watch on corporate reputation. *Strategic Communication Management*, 7(1), 16-19.
- Wood, L. (2000). Brands and Equity: Definition and Management. *Management Decision*, 38(9), 662-669.
- Yalçın, A., & Utkucu, T. (2018). *Kurumsal İtibar ve İmar.* Ankara: Akademisyen Kitapevi.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2012). Kurumsal İtibar ve İşletmelerde Kurumsal İtibar Algısını Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi: Otomotiv Sektöründe Uygulanması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yermack, D. (2004). Remuneration, retention, and reputation incentives for outside directors. *Journal of Finance*(59), 2281-2308.
- Yeygel, S. (2002). Kurum kimliğinin oluşturulmasında halkla ilişkilerin rolü. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, G. (2010). Kurumsal itibar oluşturmada CEO'nun rolünün Türkiye'de ve Dünyada Tartışılması. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*(20), 54-66.
- Yirmibeş, S. (2010). Kurumsal İtibar Yönetimi ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yokuş, H. (2019). *Türk Ceza Hukuku Özel Hükümler*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.