SETSCI conference proceedings
SETSCI Conference Proceedings
11, 283-288, 2019

4th International Symposium on International Symposium on Innovative Approaches in Social, Human and Administrative Sciences

November 22-24, 2019, Samsun, Turkey

https://doi.org/10.36287/setsci.4.8.052
2618-6446/ © 2019 The Authors. Published by SETSCI

ISAS SHS WINTER - 2019

Kurumsal İtibar Stratejisi Tasarım Modeli Önerisi

Buket Karatop[1*+] and İbrahim Yıldız [1]

[1]*Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Istanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, İstanbul, Türkiye*
[2] *Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Istanbul Üniversitesi Cerrahpaşa, İstanbul, Türkiye*
[*]*Corresponding author: buket.karatop@istanbul.edu.tr*
[+]*Speaker: iyıldız1@ istanbul.edu.tr*
Presentation/Paper Type: Oral / Full Paper

Abstract – İtibar insanlar açısında elde edilmeye veya kaybedilmemeye çalışılan bir olgudur. İşletmeler için itibar ise yönetilmesi gereken ve stratejik bir konudur. Akademik çalışmalarda bir çok kurumsal itibar modelleri önerilmiştir. Bu modellerin birbirine benzer yönleri olduğu gibi ayrışan noktaları da fazladır. İtibarın oluşmasında ve yönetilmesinde paydaş etkisi olduğundan literatürde önerilen itibar yönetimi modellerinde de paydaşlara önem verildiğini söyleyebiliriz. Kurumsal itibar stratejilerinin oluşturulmasında tüm paydaş bilgilerinden faydalanılması gerekmektedir.
Stratejik yönetim işletmeler için işletmelerin geleceğini planlamada kullandıkları sürekli gelişmeyi sağlayan proaktif bir yönetim modelidir. Stratejilerin belirlenmesinde SWOT analizi önemli bir araçtır. Mevcut durumu belirlemek üzere projeksiyon yapan analiz ile stratejilerin doğru temeller oturması sağlanır. Bu bağlamda SWOT analizinin analitik yöntemlerle yapılması önem arz eder.

Bu çalışmada kurumsal itibar stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirilmiştir ve kuramsal bir çalışmadır. Kurumsal itibar stratejisinin oluşturulması için önerilen modelin ana çatısını çok kriterli karar verme ve SWOT analizi oluşturmaktadır. Paydaşların değerlendirmeleri ise modeli şekillendiren bir aşamadır. Model 5 aşamadan oluşur. İlk aşamada kurumsal itibar kriter ve alt kriterleri oluşturulur. Sırasıyla SWOT analizi, paydaş değerlendirmesi, önceliklendirme ve analiz aşamaları gelir. Bu teorik bir çalışmadır.

Keywords *– Kurumsal itibar, Strateji, Paydaş, SWOT, Stratejik Yönetim.*

Corporate Reputation Strategy Design Model

Abstract – Reputation is a phenomenon that is tried to be obtained or not lost for people. Reputation is a phenomenon that is tried to be obtained or not lost for people. Many institutional reputation models have been proposed in academic studies. These models have similar aspects as well as many differentiating points. Since there is a stakeholder effect in the formation and management of reputation, we can say that the importance of stakeholders is also given to the reputation management models proposed in the literature. All stakeholder information should be utilized in the establishment of corporate reputation strategies.

Strategic management is a proactive management model that enables the continuous improvement that enterprises use in planning their future. SWOT analysis is an important tool in determining strategies. The projection analysis to determine the current situation ensures that the strategies are based on the right foundations. In this context, it is important to perform SWOT analysis with analytical methods.

In this study, corporate reputation is evaluated from the perspective of strategic management and it is a theoretical study. Multi-criteria decision making and SWOT analysis form the main framework of the proposed model for the establishment of corporate reputation strategy. Stakeholder assessments are a stage shaping the model. The model consists of 5 stages. In the first stage, corporate reputation criteria and sub-criteria are established. SWOT analysis, stakeholder assessment, prioritization and analysis are respectively. This is a theoretical study.

Keywords *– Corporate reputation, Strategy, Stakeholder, SWOT, Strategic Management.*

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler içinde bulundukları rekabet ortamının etkisiyle yeni ve modern yönetim anlayışları geliştirmek durumundadır. Rekabet ortamında paydaşlar arasında olumlu bir yaklaşım elde etmede ve sürdürmede işletmeler için kurumsal itibar anahtar kavram haline gelmiştir.

İletişim teknolojilerinin gelişmesi kurumsal itibar yönetimi konusunda kullanılan yöntemlerde köklü değişiklikler yapmıştır. İletişim teknolojilerindeki bu köklü değişiklikler işletmelerin kurumsal itibar yönetimi faaliyetlerinin çeşitlenmesi ve hızlanması gerekliliğini doğurmuştur. Kurumsal itibar faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için stratejik bir yönetim planı oldukça önemlidir.

İşletmeler açısından itibar, stratejik bir konu olduğu kadar yönetilmesi gereken de bir süreçtir. Kurumun stratejisi, itibarının DNA'sıdır (Dowling, 2012). İtibar kurumun stratejisini yansıttığında kurumun gelecekteki davranışlarının dürüst ve güvenilir olduğunun sinyalini vermiş olacaktır. Kurumsal itibarın oluşmasında stratejik yönetim dinamikleri kullanılmalıdır.

Stratejik yönetim işletmelerin geleceğini planlamada kullandıkları sürekli gelişmeyi sağlayan proaktif bir yönetim modelidir. Stratejilerin belirlenmesinde SWOT analizi önemli bir araçtır. Mevcut durumu belirlemek üzere projeksiyon yapan analiz ile stratejilerin doğru temellere oturtulması sağlanır. Bu bağlamda SWOT analizinin analitik yöntemlerle yapılması önem arz eder.

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumsal itibar kavramı 1982 yılında Fortune Dergisi tarafından yayınlanan bir araştırma ile oldukça popüler olmuştur. Amerika'daki en büyük şirketlerle ilgili yapılan araştırma daha sonra yıllık bir etkinlik haline gelmiş ve diğer ülkelerde de yaygın olarak kullanılmıştır (Van Riel&Fombrun, 2007: 41).

İtibar kelimesi bazı Avrupa dillerinde olumsuz bir çağrışıma sahip olmasına rağmen "kurumsal itibar" kavramı dünya genelinde yaygın kabul görmüştür. Kurumsal itibar kavramının kabul görmesinde, ABD ve diğer bölgelerde yapılan araştırmaların İtibar Enstitüsü (RI) tarafından düzenlenen konferanslarda ve dergilerde yer alması da etkili olmuştur (Van Riel&Fombrun, 2007: 43).

İtibar soyut bir değer olmakla birlikte işletmeler için kıymetlidir. Kurumsal itibarı güçlü olan işletmeler, pazar payı, insan kaynakları ve finansal açısından daha güçlü ve değerli Kabul edilmektedir (Ural, 2012: 9).

İtibar, kuruluşların paydaşları tarafından yapılan genel değerlendirmeleridir. Bir kuruluşun paydaşlarının beklentilerini yerine getirme kabiliyetleri, söz konusu paydaşların şirket ürünlerini satın alma, şirket için çalışma ya da şirketin hisselerine yatırım yapma konusundaki ilgilerine yönelik genel algılarından oluşur (Van Riel&Fombrun, 2007: 43).

Paydaş beklentileri, bir işletmenin ne olduğu ve ne yaptığı hakkındaki inançlarıyla şekillenir. Bu inançlar, işletmenin kendisi hakkında söylediklerinden ve başkalarının bu konuda söylediklerinden etkilenir. Paydaşlar daha sonra işletmelerin beklentilerine karşı nasıl hareket ettikleri hakkındaki gerçek deneyimlerini ölçerler (Gaillard, 2009: 2).

Genel olarak bir şirketin paydaşları tarafından değerlendirmesi olarak tanımlanan (Dowling, 2016: 1) kurumsal itibar, günümüz dünyasında, işletmeler ile toplum arasında bir güven işaretine dönüşmüş faaliyetler toplamı şeklinde değerlendirilmektedir. İşletmeler için finansal sermaye tek başına itibar yönetiminde yeterli olmamaktadır. İşletmelerin ahlaki sermayeleri ile kurumsal itibarını desteklemeleri gerekmektedir (Karatepe, 2008: 84-85).

Dowling'e (1986) göre itibar, bir şirketin bilindiği insanların tanımladıkları, hatırladıkları ve bunlarla ilgili oldukları anlamlar kümesidir. Bu kişinin şirket hakkındaki inançları, fikirleri, hisleri ve düşünceleri hakkındaki etkileşimin kesin sonucudur. Şirketin itibarı olmaz, insanlar şirketin itibarına sahiptir. Alvesson'a (1990) göre ise; "itibar, belirli bir grup tarafından bir kuruma yönelik tutulan bütünsel ve canlı bir izlenim, kısmen grup üyeleri tarafından yürütülen bilgi işlemenin (duyumsallaştırıcı) ve kısmen de niteliği ile ilgili söz konusu kurumun toplu iletişiminin bir sonucu olarak ifade edilir (Van Riel&Fombrun, 2007: 44).

Kurumsal itibar ile ilgili literatürde çok sayıda çalışma yer almaktadır. Barnett vd. (2006) kurumsal itibarı, "gözlemcilerin, zaman içerisinde işletmeye atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmesine dayanan toplu yargıları" olarak tanımlamaktadır (Barnett vd. 2006: 34). Topalian (1984) kurumsal itibarı, "tüketicilerin, şirketin kurumsal kimliği ile temsil edilen

şirketin doğası ve altında yatan gerçekliği hakkındaki beklentileri, tutumları ve duyguları" olarak tanımlar. Fombrun'a (1996) göre ise kurumsal itibar, "bir şirketin kurucuları tarafından tutulan genel tahmindir. Kurumsal itibar, müşterilerin, yatırımcıların ve genel halkın şirket adına net dokunaklı ve duygusal tepkisini (iyi-kötü, zayıf ya da güçlü) temsil eder" (Van Riel&Fombrun, 2007: 44).

Dowling kurumsal itibar yönetiminde üç temel yönüne dikkat çeker (Dowling, 2016: 117).

• Kazanan bir itibar oluşturmak için gerçekten önemli olan şeyleri yönetmek.

• İşletme ile ilgili paydaşların gerçekte ne düşündüklerini ölçerek puanını muhafaza etmek.

• İyi bir kurumsal itibara zarar verecek davranışların bir kısmından kaçınarak sorundan uzak durmak.

Davies vd. (2003), kurumsal itibar yönetiminde; iki önemli soruya dikkat çeker. İşletmenin dış imajı ile ilgili olan ve dış paydaşlar tarafından sorulan "kimsiniz?" sorusudur. İkincisi, çalışanların işletmeyi görme biçimleri ile ilgili olan "biz kimiz?" sorusudur (Davies vd. 2003: 159). Dolayısıyla kurumsal itibar yönetiminde iç paydaşlar ve dış paydaşlardan oluşan iki yönlü bir yaklaşımın önemi vurgulanmaktadır.

Kurumsal itibar soyut bir kavram olduğu için literatürde gerek tanımı gerekse ölçümü konusunda farklı görüşler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Lewellyn (2002) kurum kimliği ve kurum imajı ile ilgili geniş bir perspektifin oluşturulmasının kurumsal itibar ölçümünde zorunluluğunu dile getirmiştir. Chun (2005) da benzer bir yaklaşımla, imaj ve kimlik arasındaki ilişkiye vurgu yapmıştır. İtibar ölçümünde dış paydaş olarak müşteriler, iç paydaş olarak da çalışanların birer değişken olarak aralarındaki bağlantının önemine dikkat çekmiştir. Castro, Lopez ve Saez (2006) ise, kurumsal itibar ölçümünde "iş itibarı" ve "sosyal itibar" şeklinde iki farklı yönde ele alınmasını dile getirmiştir. Sosyal itibar ölçümünde hem kurum imajı hem de kurum kimliğini yansıtması açısından kurumların da "insan" gibi değerlendirilmesi gerektiğinden söz etmişlerdir (Demir: 2010: 250).

STRATEJİK YÖNETİM

İşletmenin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlamayabilmesi için uzun dönemli yönetim faaliyetine stratejik yönetimdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 32). Karatop (2015)'e göre "Strateji, hedefe giden yolu tarif ederken; planlama bu hedefe nasıl gidileceğinin organizasyonu; yönetim ise bu planın sürekliliğinin sağlanması, sorumlularının belirlenmesi, gelişimin sağlanması için kontrollerin yapılması yani planın yönetilmesidir".

Stratejik yönetim işletmelere birçok fayda ve kazanç sağlamaktadır. Stratejik yönetim, işletmelerin problemleri önleme becerilerini ve çevreye karşı hazırlıklı olarak geleceği tahminleme yeteneğini geliştirir. (Pearce ve Robinson, 2013; Karatop, 2015).

Literatürde stratejik yönetim farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Deming'in PUKÖ (Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al) döngüsüne benzeyen aşamalardan oluşmaktadır. Benzer şekilde stratejik yönetim sürecini Aktan (2008), planla, uygula, kontrol et olmak üzere 3 aşamaya; David (1998) ile Nasab ve Milani (2012), strateji formülasyonu, uygulama, değerlendirme olmak üzere 3 aşamaya ayırmaktadır.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan planlama yada strateji formülasyonu aşaması mevcut durum analiziyle başlamaktadır. Mevcut durum analizi ise SWOT, PESTES ve paydaş analizinin yapılmasıyla gerçekleşir. Strateji belirlemek için ilk verilerin SWOT analizinden elde edilmektedir. SWOT analizinin daha strateji odaklı sonuçlar oluşturması için literatürde SSWOT (Karatop, 2015; Karatop vd., 2018) önerilmiştir. Karatop (2015: 227)'e göre "SSWOT analizi özetle, ilgili konuyu baştan parçalara ayırarak sonrasında güçlü, zayıf yönlerle fırsat ve tehditleri belirler. Böylelikle karar vermede bilinen GZFT analizine göre daha doğru sonuçların elde edilmesi mümkün olacaktır."

ÖNERİLEN MODEL

Bu çalışma disiplinler arasıdır ve teoriktir. Önerilen model 5 adımdan oluşmaktadır.

ADIM 1. Kurumsal itibar ana kriter ve alt kriterlerin belirlenmesi

Önerilen modelin ilk aşaması olan kriter ve alt kriterlerin oluşturulmasında mevcut kurumsal itibar modelleri incelenmiştir. Bu modeller içinde literatürde en gelişmiş model olarak kabul edilen RepTrak modeli kriter ve alt kriterleri, önerilen modelde kullanılmıştır. RepTrak modelinde (Van Riel & Fombrun, 2007: 255) 7 ana kriter 23 alt kriter bulunmaktadır. Bunlar;

1. Ürünler ve Hizmetler

-Yüksek kalite
-Paranın karşılığını veren

-Arkasında durulan
-Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren

2. Çalışma Ortamı

-Çalışanları adaletli ödüllendirme
-Çalışanların refahı
-Eşit fırsatlar sunmak

3. Vatandaşlık

-Çevreye karşı sorumlu
-İyi amaçları destekler
-Toplum üzerinde olumlu etkisi vardır

4. Liderlik

-İyi organize olmuş
-Mükemmel liderlik
-Mükemmel yönetim
-Geleceğe dair açık bir vizyon

5. Yenilikçilik

-Yenilikçi
-Pazarda ilk
-Değişime uyum sağlayabilen

6. Performans

-Karlı
-Yüksek performanslı
-Güçlü gelişme beklentisi

7. Yönetişim

-Açık ve şeffaf
-Etik davranmak
-Adil iş yapma yöntemleridir.

ADIM 2. SWOT analizinin yapılması

Bir işletmenin stratejilerini belirlemek için birçok analiz yapılmaktadır. İşletmenin güçlü, zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerin belirleyen SWOT analizi uygulamada en sık kullanılan analizlerden biridir. SWOT analizinin analitik yöntemlerle yapılması işletmelerin doğru stratejileri bulmasını sağlayacağından bu önemli bir konudur.

Kurumsal itibar stratejilerini belirlemek için yapılan SWOT analizi, kurumsal itibar alt kriterleri için uygulanarak SSWOT (Sectional SWOT) (Karatop, 2015: 134; Karatop vd., 2018: 1316) analiz yöntemi kullanılmış olacaktır.

RepTrak modeli kriter ve alt kriterleri üzerinden Kurumsal itibar SWOT analizi tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1. Kurumsal İtibar RepTrak Modeli SSWOT

ANA KRİTER	ALT KRİTER	S	W	O	T
ÜRÜN VE HİZMETLER	Yüksek kalite				
	Paranın karşılığını veren				
	Arkasında durulan				
	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren				
ÇALIŞMA ORTAMI	Çalışanları adaletli ödüllendirme				
	Çalışanların refahı				
	Eşit fırsatlar sunmak				
VATANDAŞLIK	Çevreye karşı sorumlu				
	İyi amaçları destekler				
	Toplum üzerinde olumlu etkisi vardır				
LİDERLİK	İyi organize olmuş				
	Mükemmel liderlik				
	Mükemmel yönetim				
	Geleceğe dair açık bir vizyon				
YENİLİKÇİLİK	Yenilikçi				
	Pazarda ilk				
	Değişime uyum sağlayabilen				
PERFORMANS	Karlı				
	Yüksek performanslı				
	Güçlü gelişme beklentisi				
YÖNETİŞİM	Açık ve şeffaf				
	Etik davranmak				
	Adil iş yapma yöntemleri				

ADIM 3. Paydaş değerlendirmesi

Kurumsal itibar stratejisini belirlemek için kritik unsurun paydaşlar olduğunu söyleyebiliriz. Nitekim RepTrak modelinin her aşamasında paydaş etkilerini görmekteyiz. Kurumun itibarı paydaşların algısı ile çok yakın ilişkilidir. Bu sebeple paydaşların görüş ve önerilerinin değeri büyüktür.

Önerilen modelde RepTrak Kurumsal itibar modelindeki ana kriter ve alt kriterlerin önem seviyeleri paydaşlar tarafından değerlendirilir. Bu değerlendirme alt kriterler için kendi içinde (Tablo 2), ana kriterler için kendi içinde (Tablo 3) yapılır. Anketten alınan veriler bulanık mantık ve çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanacak şekilde tasarlanmıştır. Bulanık mantık kullanılmasının sebebi paydaşlardan alınacak bilgilerin dilsel ifadeler (eşit-E, az önemli-AÖ, önemli-Ö, çok önemli-ÇÖ, çok çok önemli-ÇÇÖ) olmasıdır.

Tablo 2. Performans ana kriterinin alt kriterleri için paydaş değerlendirme anketi

ANA KRİTER	ÇÇÖ	ÇÖ	Ö	AÖ	E	AÖ	Ö	ÇÖ	ÇÇÖ	ANA KRİTER
Karlı										Yüksek performanslı
Karlı										Güçlü gelişme beklentisi
Yüksek performanslı										Güçlü gelişme beklentisi

Tablo 3'de performans ana kriteri için oluşturulan anket tüm ana kriterlere ait alt kriterler için oluşturularak paydaşlar tarafından değerlendirilmesi sağlanır.

Tablo 3. Ana kriterler için paydaş değerlendirme anketi

ANA KRİTER	ÇÇÖ	ÇÖ	Ö	AÖ	E	AÖ	Ö	ÇÖ	ÇÇÖ	ANA KRİTER
Ürün ve Hizmetler										Çalışma Ortamı
Ürün ve Hizmetler										Vatandaşlık
Ürün ve Hizmetler										Liderlik
Ürün ve Hizmetler										Yenilikçilik
Ürün ve Hizmetler										Performans
Ürün ve Hizmetler										Yönetişim
Çalışma Ortamı										Vatandaşlık
Çalışma Ortamı										Liderlik
Çalışma Ortamı										Yenilikçilik
Çalışma Ortamı										Performans
Çalışma Ortamı										Yönetişim
Vatandaşlık										Liderlik
Vatandaşlık										Yenilikçilik
Vatandaşlık										Performans
Vatandaşlık										Yönetişim
Liderlik										Yenilikçilik
Liderlik										Performans
Liderlik										Yönetişim
Yenilikçilik										Performans
Yenilikçilik										Yönetişim
Performans										Yönetişim

ADIM 4. Önceliklendirme

Anketlerden elde edilen veriler bulanık çok kriterli karar verme teknikleri ile değerlendirilir. Buradan ana kriterler ve alt kriterler için lokal ağırlıklar hesaplanır. Alt kriterleri ağırlıkları ait oldukları ana kriter ağırlığı ile çarpılarak global ağırlık değeri elde edilir. Bu ağırlıklar en yüksek değerden en az değere doğru sıralanarak önceliklendirme yapılır.

ADIM 5. Analiz

Analiz aşaması stratejilerin tasarlandığı adımdır. Önceliklendirilen alt kriterler listesi ile SSWOT analizi karşılaştırılır. En çok puan alan alt kriterlerden başlayarak puanı azalan alt kriterlere doğru analize devam edilir. Mutlaka ağırlıkların % 50'lik kısmının stratejilere dahil edilmesi gerekir. Aynı zamanda oluşturulan stratejilerde tekrarlar oluşmaya başladığında da strateji belirleme işlemine son verilebilir.

Strateji oluşturulurken; güçlü yönleri daha da güçlendiren, zayıf yönleri güçlendiren, fırsatlardan faydalanan, tehditlerin zararından koruyan yada tehditleri fırsata çeviren stratejiler kullanılmalıdır.

SONUÇ

Bu makale disiplinler arası ve teorik bir çalışmadır. İşletmelerin kurumsal itibar stratejilerini üretmelerine analitik bir yaklaşımla yardımcı olacak bir model önerilmiştir. Önerilen model tüm sektörlerde kullanılabilecek esnekliğe ve fonksiyonelliğe sahiptir. Aynı zamanda diğer kurumsal itibar modelleriyle entegre edilebilir.

Kurumsal itibar işletmeler için stratejik bir konudur. Bu çalışmada kurumsal itibara stratejik bakış açısıyla değerlendirilmiştir. Çünkü Dowling'in söylediği gibi "Kurumun stratejisi, itibarının DNA'sıdır." İşletmelerin sürdürülebilir başarıları için strateji ve itibarını analitik yöntemlerle ve bir arada yönetmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

AKTAN, C., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, 4 (22), 4-21, Temmuz 2008.http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf, Erişim Tarihi:16.11.2014.

DAVID, F.R. (1998). Strategic Management: Concepts and Cases, Prentice-Hall, New Jersey.

Demir, F. (2010). "Kurumsal İtibar Ölçümünde Kişiselleştirme Metaforu", Review Of Social, Economic and Business Studies, vol.9, pp. 247-262.

Ebru Güzelcik URAL, 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 2012 Bahar/Spring 2012 – Cilt/Vol: 3 - Sayı/Num: 7, s.7-20.

Gary Davies vd. (2003). Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, New York.

Grahame R. Dowling (2016). Winning the Reputation Game, The MIT Press Massachusetts, USA.

Karatepe, S. (2008). "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* Kış C.7 S.23 (77-97).

Karatop, B. (2015). Yerli Otomotiv Yatiriminda Odak Strateji Karar Modeli Bulanık AHP Uygulaması, Doğu Kütüphanesi, İstanbul.

Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. (2018). Determining the Strategies on Turkish Automotive Sector Using Fuzzy AHP Based on the SWOT Analysis. Sakarya University Journal of Science, 22(5), 1314-1325.

Michael L. Barnett vd. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape, Corporate Reputation Review, Vol. 9, No. 1, pp. 26–38.

Nasab, H.H., Milani A.S. (2012). An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers, Applied Soft Computing 12: 2246–2253.

Robinson, R.B., Pearce II, J.A (2013). Strategic Management Planning for Domestic and Global Competition, Mc Graw Hill İnternational Edition, HONGKONG.

Sophie Gaultier Gaillard, Jean-Paul Louisot, Jenny Rayner (2009). Managing Reputational Risk – From theory to practice, Reputation Capital, pp 1-9.

Ülgen, H., Mirze, S.K., (2004). İşletmelerde Stratejik yönetim, Literatür Yayınları No:113.

Van Riel, C. B., & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. Routledge.