

İşletmelerde İtibar Yönetimi¹

Kadir AKTAŐ

İnönü Üniversitesi Sos. Bil. Enst.

Yönetim ve Org. Anabilim Dalı

Özet

İtibar yönetiminin 1950'lerden sonra ortaya çıkan bir kavram olduğu ağırlıklı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal itibar tanımı da araştırmacılara göre değişiklik arz etmekte olup; farklı araştırmacının kurumsal itibar tanımlarına yer verilmiştir. Kurumsal İtibarı Açıklamaya Yönelik en önemli kavramlardan kurum kültürüne değinilmiştir. Ayrıca kurumsal itibarı oluşturan unsurlar, kurumsal itibarın ölçümü, kurum itibar araştırmasının önemi, itibar yönetiminde olmazsa olmazları, zayıf bir itibarın göstergesi, güçlü bir itibarın işletmeler açısından avantajları, itibarı kötü yönetmenin zararları ve itibarsızlaştırma yönetimi (kampanyası) kavramları detaylı olarak açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İtibar Yönetimi, Kurumsal İtibar Modelleri, Kurumsal İtibarın Ölçümü, İtibar Göstergeleri, İtibarsızlaştırma.

Reputation Management in Business

Abstract

It is mainly stated that reputation management is a concept that emerged after 1950s. The definition of corporate reputation also varies according to the researchers; different researchers' definitions of corporate reputation are included. Corporate culture, one of the most important concepts for explaining corporate reputation, is mentioned. In addition, elements of corporate reputation, measurement of corporate reputation, importance of corporate reputation research, sine qua non in reputation management, indicators of weak reputation, advantages of strong reputation in terms of enterprises, damages of bad reputation management and discredit management (campaign) concepts are explained in detail.

Keywords: Reputation Management, Corporate Reputation Models, Measurement Corporate Reputation, Reputation Indicators, Discredit.

Giriř

Özellikle son yıllarda kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda "iyi" ve "yararlı" bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur. Alanda kurumsal itibar kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950'lerde ve 1960'larda yapılan çalışmalar genellikle diş kurumsal itibar olarak kabul edilen kurumsal imaj yaklaşımı ile sınırlı kaldığı; bu çalışmaların tüketicilerin kuruma genel bakışını esas aldığı görülmektedir. 1970 sonrası dönemde ise araştırmacıların bakış açıları yavaş yavaş kurum içine yönelmeye başlamıştır. Ancak yine de yapılan çalışmalar kurum kimliğinden çok, kurumsal imaja yönelik olarak değerlendirilmiş ve kurum içine yönelik birer kurumsal imaj çalışması olarak nitelendirilmiştir. 1990'ların ikinci yarısından itibaren ise kurumsal itibar kavramı literatürdeki yerini almış ve itibarın, kuruluşların başarısını artırabilmek için, yönetilebilecek bir unsur olduğu

¹ Bu çalışma yazarın "İtibar Yönetimi, İř Memnuniyeti ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

yönelik ilk çalışmalar gerçekleştirilmiş, bu çalışmalar da “kurumsal itibar yönetimi” kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların temelini oluşturmuştur.

Özel kişileri ilgilendiren itibar: şeref ve haysiyet hususlarını ifade etmekten, diğer bir kişilik olarak kabul ettiğimiz tüzel kişilik ise, kurumsal kimliği, güvenilirliği ve kurumun saygınlığını ifade etmektedir. Kurum denildiğinde ilk akla gelen ve en büyük kurum “devlettir”. Uluslararası kamuoyunu göz önüne alındığında her devlet bu alanda, kişilerde olduğu gibi itibarlı görülme istemekte ve bu itibarını muhafaza için büyük masraflardan kaçınmamaktadır. Büyük devletler, büyük olmanın gereği olarak, dünyanın her yerinde lobi faaliyeti şeklinde veya büyük şirketler vasıtasıyla olumlu izlenim bırakacak haberlerin yayılmasını destekleyen, olumsuz haberlerin çıkmasını engelleyen “itibar yönetimi” faaliyetleri yürütürler. Büyük devletlerin ve büyük şirketlerin, ileride de bahsedeceğimiz gibi, mutlaka medya uzantıları bulunmaktadır. Ülkemizdeki TV kanalları incelendiğinde çok rahat bu uzantılar görülecektir.

1. İtibar Yönetimi

Literatür taramasında “itibar yönetimi”nin 1950’lerden sonra ortaya çıkan bir kavram olduğu ağırlıklı olarak ifade edilmektedir. Ancak “itibar yönetimi” yeni bir kavram olsa da, aslında bu terimin toplumumuza çokta yabancı olmadığı basit bir araştırma ile bulunabilir. Aşağıda örneklerle açıklanacak bu terimlerin ülkemizde derin bir tarihi kökeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki daha çok “Kalite” kavramını açıklamak amacıyla kullanılan ve günümüzde de oldukça yaygın olarak kullanılagelen “Pabucunu dama atmak” terimi, belkide dünyada “Kalite kavramı” bilinmezken; ülkemizde kalitesiz mamul üreten firmaları ifşa etmek, ayıbını izhar etmek ve halk içinde itibarını sarsmak anlamında kullanılmıştır. Bugünkü tabirle esnaf teşkilatı olarak görev yapan Ahilik teşkilatı; kusurlu kundura imal eden, hileli mal satan esnafı ifşa ederek, kusurlu mamulü hatalı esnafın damına, esnafı linç edencesine atarlar ve halka bu esnafın ne kadar hatalı mamul ürettiğini sergilerlermiş. Dükkânın damında hatalı mamulleri gören müşteri, esnafın ne kadar “güvenilmez” olduğunu burada sergilenen pabuçlardan açıkça görebilirlermiş.

İtibarla ilgili tarihten bir örnek daha verecek olursak, Şeyh Edebalı’nın Osman Gaziye, Bey olurken verdiği şu öğütte itibarın ne kadar önemli olduğunu, tarihi bir şekilde vurgulamıştır;

“Ey oğul! Üç kişiye acı: Cahil arasındaki âlime, zenginken fakir düşene ve hatırlı iken itibarını kaybedene” (Durmuş, 2006).

Şeyh Edebalı itibarını kaybeden kişinin acınası bir durumda olduğunu açıkça söylemiştir. Yine aynı nasihat içinde; “Sevildiğin yere sık gidip gelme; muhabbet ve itibarın zedelenir...” ifadeleriyle; Osman Beyin şahsında, tüm insanlığa ve yöneticilere ders vermiştir. Buradan anlaşılacağı gibi aslında adı konulmasa da, itibar dediğimiz değer hem işletmeler, hem de kişiler için ne kadar önemli olduğu ifade edilmekte, itibar kaybedildiğinde aslında çok şeyin, “en önemli değer” kaybedileceği ifade edilmektedir (Durmuş, 2006).

İtibar yönetimi teriminin kişiye, kuruma, işletmeye ve hatta devlet yönetimine göre anlamları “güvenilir hizmet/ürün sunmak” olarak anlaşılrsa da, takdir edilecektir ki bir elektronik ürün pazarlayan bir işletmeden kullanımı kolay, programı güncel ve en son teknolojiye sahip ürünleri sunan ve her zaman ürününü müşteri lehine destekleyen firma ifade edildiği anlaşılacaktır. Bir üniversite için “itibar” terimi başta en yüksek puanlı öğrencilerin başvurduğu, genelde mezunlarının yüksek kariyerlere sahip olduğu, öğretim elemanlarının alanında tanınmış kişiler olduğu bir üniversite akla gelecektir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi “itibar” terimi her sektör için birçok değişkenden oluşmaktadır. Dolayısıyla yönetim, pazarlama, üretim ve finans gibi birçok temel fonksiyonu olan işletmelerin tek bir fonksiyonla itibar sağlamları pek mümkün görülmemektedir. Unutmamalıdır ki, mükemmel bir eseri oluşturan unsurlar tek tek ele alındığında, bu parçalar münferit olarak mükemmel olmayacaklardır ve eserin son halindeki değerine yaklaşamayacaktır. Ancak bu unsurlar düzgün bir şekilde bir araya geldiğinde mükemmel bir eser çıkabilecektir. İtibar içinde; bir işletmenin,

kişinin veya kurumun kimliğini oluşturan vasıfların en azından vasat ve üzeri seviyede, hatta çoğu vasfının üst seviyelerde olmasıyla itibarın “yüksek” olduğundan bahsedilebilir.

İtibar hususu insanoğlu için ele alındığında da, kurumların itibar terimine benzer tarzda, “sadece bir tek hususta çok iyi olmak”, kişiyi elbette itibar sahibi yapmaya yetmeyecektir. İnsanların saygı gösterdiği değerleri ele alırsak; para, fiziki güzellik, makam ve bilgi gibi değerler her insanın kolay ulaşamayacağı değerler olup; insanların çoğunun nihai hedefleri bu değerleri elde etmek ve itibara kavuşmaktır. Bu değerlerin bir tanesinin bir insanda olması, örneğin parasının olması, kişiyi tek başına itibar sahibi yapmaya yetmemektedir, belki meşhur yapabilir, ancak itibar sahibi yapmak için yeterli değildir. Ülkemizin de dahil olduğu doğu kültürünün hakim olduğu toplumlarda “para” ve “güç” itibar için en önemli aktörlerden sayılabilir. Aslında herkesin bildiği Nasrettin Hoca fıkrasında bu konu trajikomik bir şekilde ele alınmıştır. Malum Hoca bir davete eski kürküyle gittiğinde yüzüne bakan olmaz, hemen eve gidip yeni kürkünü giydiğinde ise aynı insanlar hocamızı yere göğe sığdıramamışlardır. Bunun üzerine Nasrettin Hoca meşhur sözünü söylemiştir “Ye kürküm, ye”.

Yukarıda kısaca değinilmiştir, ama açıklamakta fayda olacaktır. Para itibar için bir kriter olsa da, tek başına yeterli bir kriter değildir. Şöyle ki ileride bahsedeceğimiz, çok kolay para kazanan “mafya” olarak tabir ettiğimiz kötü itibarlı kimseler, bu itibarlarını “İyi itibara” çevirebilmek için birçok hayır işleri yapmakta ve bunuda medya vasıtasıyla duyurmaktadırlar. Sonuç olarak çevrede “faydalı/hayırlı/itibarlı insan imajı” oluşması beklenmektedir. Buradan da çıkacak sonuç; “paranın, bilginin veya gücün” tek başına sadece şöhret yapabileceği, ama itibar için yeterli olmadığıdır. Bu konuyu yine tarihten bir örnekle açıklayacak olursak, Arabistan yarımadasında bir adam herkes tarafından tanınan meşhur bir insan olmak istiyormuş, ancak ne yapsa bir türlü muvaffak olamamış. Artık gözünü o kadar karartmış ki, insanların hac için toplandığı bir zamanda Zemzem kuyusuna küçük abdestini yapmış. Çevredekiler çok kızmışlar ama engel de olamamışlar. O tarihten sonra her nereye gitse “parmakla gösterilir” olmuş, ama lanetlenerek. Bu olay “Bevvâl-ı çeh-i Zemzem” olarak tarihe geçmiştir. Dolayısıyla meşhur olmakla, itibar sahibi olmak aynı şey değildir. Nitekim toplumun değerlerine saygı gösterilmediği sürece, şöhret tek başına itibar için yeterli bir değer değildir (Yılmaz, 2005).

Toplum yapısı incelendiğinde; insanlar farklı, farklı meslekler yaparak hayatını idame ettirmektedirler. Ancak bazı meslek dalları, geçmişten günümüze hep saygı görmüş ve halen görmektedir. Bu mesleklerden örnek verecek olursak; doktorluk, askerlik, avukatlık ve öğretmenlik geçmişte de, günümüzde de diğer mesleklere göre saygı duyulan meslekler olmuşlardır. Yukarıda saydığımız meslek dalları saygın olmakla beraber, mesleği icra eden şahısların kişilik ve uzmanlıklarına bağlı olarak itibarları da değişmektedir. Gerçekte yukarıda sayılan meslek gruplarında itibarlı meslek, icracısına doğal olarak itibar sağlarken, işletmelerde ise işini iyi yapan esnaf ve zanaatkar, emsallerine göre itibar yönüyle bir adım ileri çıkmaktadırlar ve her yerde aranan marka olmaktadır. Bunlara birkaç örnek verecek olursak; Sultan Ahmet Köftecisi, Hacıbaşa Baklavaları, Levent Usta Kadayıfları ve Bolulu Hasan Usta Tatlıları gibi örnekler çoğaltılabilir.

Siyasetnamelerde anlatılan şu anekdottan da anlaşılacağı gibi “itibar” her şey olmamakla beraber dosta güven, düşmana korku veren bir değer olduğu için önemlidir.

“Fars Meliki Şahpur, sarayının dış sütunlarını altından yaptırmıştı. Bu durum, halkın ve düşmanların gözünde hükümdarın şanının artmasına sebep olmuştu. Şahpur ölüp oğlu başa geçince, israf olarak gördüğü bu sütunları eritmek istedi. Ancak eritileceği zaman sütunların içinin kum dolu olduğu görüldü. Sütunların sırrı yayılınca, hükümdar halkın gözünden düştü. Düşmanları üzerine saldırmak hususunda cesaretlendirdi. Demek ki devletin gücü ve hükümdarın şanı, hazineyle artmaktadır” (Ekinci, 2011).

İtibarı özel ve tüzel kişilik olarak basitçe ikiye ayrılacağı ifade edilmişti. Ancak zaman zaman özel ve tüzel kişiliği birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmamaktadır. Neticede kurumları da temsil edenler insanoğlu olup; kurumların kıymeti istihdam ettiği personelin

nitelikleriyle doğru orantılıdır. Özellikle tepe yönetiminin her hal ve harekât tarzı kurumla bütünleştiğinden, bu tür göz önünde bulunan personelin doğru veya yanlış faaliyetleri, temsil ettiği kurumuna mal edilecektir. Bu nedendir ki kurumlar personel seçerken azami ihtimam göstermektedirler. Nitekim bir kurum ne kadar kıymetli olursa olsun, o kurumun kıymeti “bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür” sözünde anlatılmak istendiği gibi, personeli ile ölçülmektedir.

Esnafların ve küçük işletmelerin teşkilatlanmaya ve kurumsallaşmaya başlamalarından itibaren, yukarıda “pabucunu dama atmak” deyiminde de anlatıldığı gibi, “itibar”ın görülmeyen, aslında doğal olarak kurumda olması gereken, kaybedildiğinde kurum için hayati sonuçları olan bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla böylesine önemli bir değer de korunması, artırılması ve yönetilmesi bir kavram olarak günümüzde yerini almış, konuyla alakalı birçok araştırmalar yapılmış ve yazılar yazılmıştır.

Yapılan literatür taramasında “itibar yönetimi” son dönemde literatüre giren terimlerden biri olan “imaj maker” ile benzer anlamda kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılara göre farklı anlamlara geldiği iddia edilse de, aslında aynı anlama geldiğini görülmektedir. Yalnız “imaj” kısa süreli dönemler için kullanılırken, “itibar” daha uzun dönemi kapsamaktadır.

Kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu iç ve dış paydaşlarla bulunduğu etkileşimler sonucunda; paydaşların işletme hakkında algılamalarını, tanımlamalarını ve değerlendirmelerini kapsayan düşünceler bütünüdür şeklinde ifade edilebilir.

“Kurumsal imaj kavramı ‘Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü’nde şu şekilde açıklanmıştır; Bir işletme, kurum ya da kuruluş ile ilgili tüm hedef kitlelerin (halk, tüketiciler, müşteriler, rakipler, birlikte iş yaptığı kurumlar, kitle iletişim araçları vb.) edinmiş olduğu genel izlenim ve kuruluşun bu kesimlerce yansıtmak istediği izlenimdir” (Alkibay ve Ayar, 2013).

Kurumsal itibar tanımı da araştırmacılara göre değişiklik arz etmekte olup; bir kaç farklı araştırmacının kurumsal itibar tanımı aşağıda ifade edilmiştir.

Dunbar ve Schwalbach (2000); Almanya ile ilgili bir araştırmalarında; geleneksel olarak üst yöneticilerin kurumsal itibarı pek önemsemediklerini ve işletmelerde yöneticilerin başarısının, genelde finansal performans ile değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu işletmecilerin, “yönetici pazarında” diğer işletme yöneticilerini nasıl kıymetlendirebilecekleriyle ilgili bağlantı kuruncaya kadar, kurumsal itibarı yok hükmünde kabul ettiklerini, ancak son zamanlarda pek çok Alman yönetici kurumsal itibarı farklı ve önemli, hatta görülmeyen bir değer olarak tanımaya başladığını ifade etmektedirler (Dunbar ve Schwalbach, 2000).

Post’a ve Griffin’e göre (1997) kurumsal itibar; bir kurumun ortaklarının, işçilerin, müşterilerin, malzeme sağlayanların, yatırımcıların ve toplumunda dahil olduğu paydaşların kurum hakkındaki düşünce, algı ve tutumlarından oluşan sentezdir.

Fombrun’a göre (1996) kurumsal itibar; bir kurumun geçmiş faaliyetlerinin ve gelecek beklentilerinin oluşturduğu algıyı temsil eden ve rakiplerle karşılaştırıldığında, kurumun bütün kilit unsurlarına yansıyan kurumsal cazibedir (Chun, 2005).

Highhouse ve arkadaşlarına göre (2009) kurumsal itibar: paydaşların her birinin algılarının ve tutumlarının fonksiyonel kazanımıdır. Bir kurumsal itibar, dış paydaşların kurum hakkındaki değerlendirmelerine dayanır.

Zyglidopoulos’a göre (2001) kurumsal itibar; değişik ortaklar tarafından bir kurumun görünüşünü ve faaliyetlerini ilgilendiren yönlerine ait bilgi ve duygu setinin kazanımıdır (Burke ve diğerleri, 2011).

“Kurum itibarı ile en çok aynı anlamda kullanılan kavramın ise kurum imajı olduğu görülmektedir. Kurum imajı; insanlar işletme hakkında ne düşünüyorlar? Sorusunun cevabını verir.” (Bozkurt, 2011).

Buraya kadar olan kısım toparlanırsa; itibar ve imaj terimi “paydaşların kurumu algılayış biçimidir” denilebilir. Paydaş terimi ise kısaca; işletmeyi etkileyen ve işletmeden etkilenen tüm tarafları kapsamaktadır. Dolayısıyla paydaşlara ve çevreye iyi bir izlenim bırakmak için harcanan gayretlerin organize olmuş şekline “itibar yönetimi” denilebilir. Öyleyse itibar yönetiminden bahsedebilmek için bir kişiliğin ve kimliğin olması gerekmektedir. Eğer konu tüzel kişilik ve kurum ise, mutlaka kurumsal kimliğin ve bu kimliğe ait kültürün tanımlanmış, iç ve dış müşterilerce biliniyor olması gerekmektedir.

Özellikle son yıllarda kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kuruluşların yöneticilerinin, olumlu bir kurumsal imaj ve itibara sahip olma yoluyla toplumda “iyi” ve “yararlı” bir kuruluş olarak algılanmaya verdikleri önemin artması, bu alanda yapılan akademik çalışmaların sayısında da önemli bir artışa sebep olmuştur. Alanda kurumsal itibar kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların tarihsel gelişimine bakıldığında, 1950’lerde ve 1960’larda yapılan çalışmalar genellikle dış kurumsal itibar olarak kabul edilen kurumsal imaj yaklaşımı ile sınırlı kaldığı; bu çalışmaların tüketicilerin kuruma genel bakışını esas aldığı görülmektedir. 1970 sonrası dönemde ise araştırmacıların bakış açıları yavaş yavaş kurum içine yönelmeye başlamıştır. Ancak yine de yapılan çalışmalar kurum kimliğinden çok, kurumsal imaja yönelik olarak değerlendirilmiş ve kurum içine yönelik birer kurumsal imaj çalışması olarak nitelendirilmiştir. 1990’ların ikinci yarısından itibaren ise kurumsal itibar kavramı literatürdeki yerini almış ve itibarın, kuruluşların başarısını artırabilmek için, yönetilebilecek bir unsur olduğuna yönelik ilk çalışmalar gerçekleştirilmiş, bu çalışmalar da “kurumsal itibar yönetimi” kavramına yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmaların temelini oluşturmuştur.

İtibar yönetimi teriminin ülkemizde literatüre girişi, ilk defa 1999 yılında Capital Dergisi tarafından, “Türkiye’nin en beğenilen şirketleri” araştırması vasıtasıyla olmuştur. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlar; bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir (Altıntaş, 2005).

Son dönemlerde gerek yerli, gerekse yabancı basından kişisel ve kurumsal itibarı ve imajı, iç ve dış müşterilere pazarlanabilecek bir ürün şekline sokan ve pazarlayan firmaların “imaj maker” sıfatıyla ortaya çıktıkları izlenmektedir. Özellikle seçim dönemlerinde kendini gösteren bu firmaların aslında en önemli fonksiyonu; müşterisinin itibarını öne çıkararak, seçimlerde oy almalarını sağlamak olup; aslında “itibar yönetiminin” en önemli işlevini yerine getirmektedirler. İmaj yönetiminin en önemli örneklerinden birisi 1960 yılında ABD’de başkanlık seçimi için Nixon ve Kennedy arasında yapılan TV açık oturum programındaki, Kennedy’nin gerek kılık ve kıyafet, gerekse beden dili ile halk üzerinde bıraktığı izlenimin, onun kıl payıda (% 49,7 Kennedy ve % 49,5 Nixon) olsa seçimi kazanmasına katkısı olduğu araştırmacılarca ileri sürülmektedir. Nixon’u radyoda dinleyenlerin konuşmasını daha çok beğenmeleri, ancak tartışmayı TV’de seyredenlerin (Bahse konu dönemde 70 milyon TV seyircisinden bahsedilmektedir.) Kennedy’yi beğenmeleri, görsel imajın seyirci üzerindeki etkisinin ilk ve en önemli göstergesidir (Smith, 2008).

İtibar ve imaj yönetimi ile ilgili en yakın ve en somut örneklerden biride ülkemizde yaşanan 03 Kasım 2002 seçimlerinde Genç Parti ve parti lideri Cem Uzan’ın Ali Taran ile birlikte yürüttüğü seçim kampanyası gösterilebilir.

Bu konuyla ilgili yapılan bir araştırmada itibar yönetimi ile ilgili ülkemizde, belkide dünya itibar yönetimi açısından sıra dışı sonuçlar çıkmıştır. Her şeyin pazarlanabilir bir malzeme olarak sunulmaya çalışıldığı günümüzde, liderler ve kitle iletişim araçları arasındaki ilişkilerde doğal olarak pazarlama mantığı içinde değerlendirilmektedir. Görsel araçların gelişimiyle birlikte; imaj yönetimi olarak nitelendirilen, neredeyse tamamıyla kitlelere ve görsel sunumlara odaklanan politik kampanyalar, ülkemizde ve dünyada, seçim kampanyalarının önemli bir unsurunu oluşturmaktadır.

Bu kapsamda cumhuriyet tarihinin ülkemizde en çarpıcı örneği Genç Parti'nin 3 Kasım 2002 genel seçimlerinde yürüttüğü siyasi seçim kampanyası ve seçmen nezdinde oluşturulmaya çalışılan Cem Uzan imajıdır. Öyle ki, girdiği ilk seçimde % 7 gibi beklenmedik bir oy oranına ulaşan Genç Parti'nin seçim kampanyası neredeyse tamamen "lider odaklı yürütülmüş olup, adeta Cem Uzan'ın hemen alınıp tüketilmeye yönelik bir ürünmüş gibi tasarlanması ve sunulması" dikkat çekicidir. Türk siyasi tarihinde ilk defa Turgut Özal ile başlayan bu imaj yönetim faaliyeti, Cem Uzan ile adeta zirve yapmıştır.

Yıldız'ın (2003) ifadesiyle; kısa bir süre önce kurulmuş bir partinin bu şekilde bir kampanya ile % 7'lik bir oy almasını bırakın, % 2-3'ün üzerinde aldığı her oran bile, imaj kampanyasının işe yaradığını göstermesi açısından geçerli bir tablodur. Ayrıca günümüzde siyasi faaliyetlerin, "imaj çalışması" odaklı bir girişim haline geldiğini göstermesi bakımından da önemli bir emsal oluşturduğundan ayrıca değerlendirilmelidir (Balcı, 2002).

Aslında Ali Tarhan'ın, Cem Uzan'ın ve Genç Partinin yaptığı faaliyet; marka imajı oluşturmak ve bu imajı artırarak, topluma pazarlamak olmuştur. Yani Ali Tarhan; toplum nezdinde Cem Uzan'ın itibarını artırarak veya abartarak, onun ülkeyi yönetebilecek nitelikte bir kişi olduğu algısını ve seçmenin önemli bir kısmında Cem Uzan'ının ülke yönetici namzetleri içinde en değerli aday imajını oluşturmuştur. Tabi ki burada medyanın rolünü unutmamak gerekir. Burada bahsi geçen şahsın, o dönemin önemli medya patronlarından biri olması, TV Kanalına, Gazeteye ve GSM şirketine sahip olmasının, imaj ve itibar yönetimi konusunda işini oldukça kolaylaştırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Nitekim daha sonra bu medya enstrümanlarını kaybetmesinin akabinde, eski imajından veya itibarından ne kaldığının incelenmesi ayrı bir araştırma konusu olmalıdır.

Türkiye'de işletmelerde "itibar yönetimi" konusunda yapılan araştırmalarla konuyu biraz daha açacak olursak, Karakılıç (2005) tarafından Afyon'da perakende sektöründe hizmet veren işletmelerin "Kurumsal İtibarları" ile müşteri tercihleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılmıştır. Özdilek, TANSAS, YİMPAŞ, Seçkin, BİM ve AVM mağaza sektöründe en beğendikleri işletmelere verdikleri puanlara ve müşterilerin tercihlerine göre ilk sırada Özdilek ve ikinci sırada TANSAS olmak üzere bu mağazalarda kurumsal itibarlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucuna göre kurumsal itibarın müşteri tercihlerini etkilediği sonucuna varılmıştır. Araştırmanın devamında Seçkin, AVM, YİMPAŞ ve BİM mağazalarında müşteri tercih nedenleri arasında fiyatların uygunluğu ilk başta yer alırken, eve-işyerine yakınlık, alışkanlık ve ürün yelpazelerinin genişliği gibi nedenlerde sıralanmaktadır (Karakılıç, 2005).

Buraya kadar genel anlamda itibar yönetimi terimi örnekleriyle açıklanmaya çalışılmış, bundan sonra itibar yönetiminin tüzel kişiliklerle, yani "kurumsal itibarla" ilgili olan kavramları açıklanacaktır.

1.1. Kurumsal İtibarı Açıklamaya Yönelik Kavramlar

Yukarıda tanım kısmında "itibar"dan bahsedebilmek için öncelikle kimlik ve kişilik olması gerektiği ifade edilmişti. Eğer konu tüzel kişilik veya kurum ise o zaman kurumsal kimlik ve kültürden bahsetmek gereklidir. Bu nedenle kurumsal kültür tanımlamaya başlamadan önce konuyla ilgili kavramlardan bahsetmek uygun olacaktır.

1.1.1. Kurum Kültürü

Bir kurumda, geçmişten gelen ve iç paydaşların geneli tarafından paylaşılan tarih, jargon, görüş, inanç, tutum, değer, beklenti ve davranışların tümüne kurumsal kültür adı verilmektedir. Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi kurumsal kültür, örgütsel değerlerin tümünü kapsayan, görülmeyen fakat hissedilen davranışsal birikimden oluşur. Daha açık bir biçimde ifade edilecek olursa, kurumsal kültür aşağıdaki hususları kapsamaktadır;

- Kurumsal tarih,

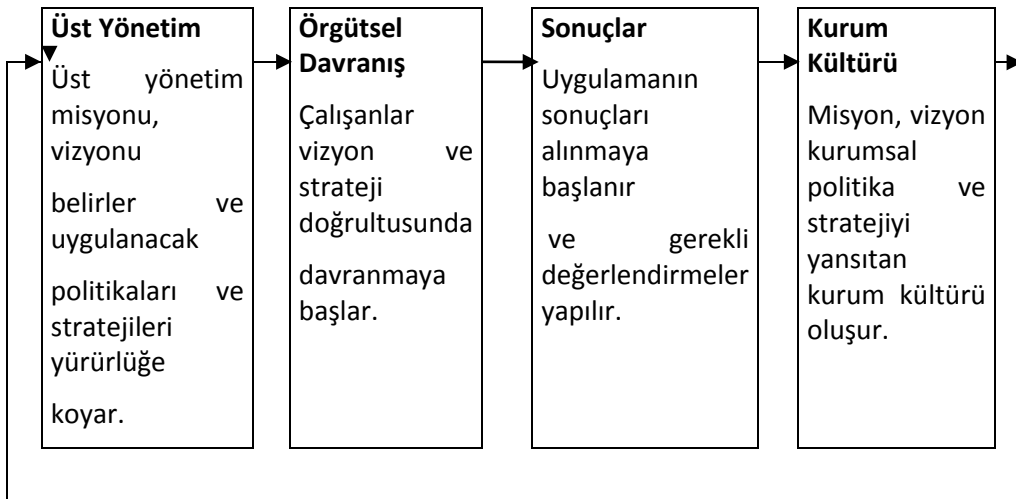
- Mesleki **jargonlar**,
- Kurumsal kültürü oluşturan **kurallar**,
- Tecrübeler sonucu oluşagelen **normlar**,
- Kurumun geçmişinden gelen ve kurumda kabul gören **rutin davranışlar**,
- Kurumun var olmasının temelindeki **felsefe**,
- İç paydaşların davranışını etkileyen **örgüt iklimi**.

Ancak bu unsurlardan hiçbiri tek başına kurumsal kültürü ifade etmek için yeterli kavramlar değildir. Kurum kültürünü tüm bu unsurların yani; kurallar, normlar, kurumsal tarih ve jargonlar gibi uzun sürede oluşmuş birikimin bileşimiyle ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerden bu konulara örnek verecek olursak; tıp sektörünün kültürü, normları ve jargon olarak ifade ettiğimiz terimler, kısaltmalar v.b. ifadeler kendine özgü ifadeler olup; bu kültür alt bilim dallarına bile değişebilmektedir. Benzer kültür askerlik, eğitim, havacılık gibi sektörlerde de değişiklik arz etmektedir. Hatta şu da rahatlıkla ifade edilebilir ki, lisan öğrenirken bile insanlar ister istemez diğer kültürün etkisinde nasıl kalıyorlarsa, sektörlerde ne kadar yurt dışı kaynaklıysa o kadar bahse konu sektör ve kurumsal kültür, bu kültürün ithal edildiği orijinal kültürden etkilenmektedir.

Hellriegel ve arkadaşlarına göre (1995), kurumsal kültürün oluşum evreleri Şekil 1.1'de sunulmuştur. Bu tabloya göre; üst yönetim misyon, vizyon, kurumsal politika ve stratejileri belirledikten sonra; kurum çalışanları bu çerçevede davranmaya başlarlar. Dönemsel analizlerde uygulama sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme sonuçlarına göre ilave revizeler yapılmalıdır. Tüm paydaşlara misyon, vizyon, kurumsal politika ve stratejiyi yansıtan kurum kültürü süreç sonunda doğal olarak oluşacaktır (Altıntaş, 2005).

Şekil 1.1. Kurum Kültürünün Oluşum Süreci



Kaynak: Altıntaş, 2005, 5s.

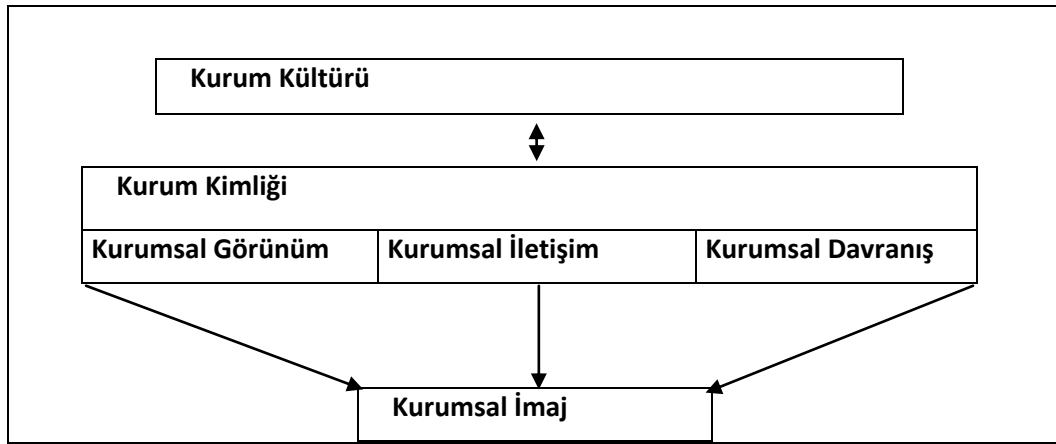
Bu konuyla ilgili Hatch ve Schultz (1997), yaptıkları araştırmalarda kurumsal kültürün, yönetici ve çalışanların tamamını kapsadığını, hatta kuruluşun adı, amblemi, ürünleri, sahip olduğu binalar, kurumun tarihi ve kurumun kurucu başkanı gibi bütün unsurları da kapsadığını ifade etmişlerdir. Ancak kurum kimliği çalışmaları, görsel unsurların kurumun ana fikirlerini dış müşterilere nasıl açıklayacağı çalışmalarına odaklanmışken, kurumsal kültür; kurum üyelerinin bu unsurları nasıl algıladığını ifade etmektedir. Scultz'un bu ifadelerinden, işletme literatüründe kurum kimliğiyle özdeşleştirilen kurumun görsel ifadelerinin ilgili unsurları da bünyesinde barındırdığı sonucuna ulaşılmaktadır (Hatch ve Schultz, 1997).

“Kurumsal Kültürü Anlamak” isimli kitabında Alvesson (2002) ise kurum kültürünün çok muazzam sayıda ve çeşitlilikte tanımlı olduğunu ifade ettikten sonra aşağıdaki tanımlı yapmıştır.

“Ancak kültür her şeyi kapsayan hileli bir ifade olarak kullanıldığında; anlamsızdır. Kurumsal kültür; kültürel ve sembolik olaylardan, ciddi şekilde ilgi çekici düşünce yöntemini kapsayan kavramlar şemsiyesidir olarak tanımlanabilir.” (Alvesson, 2002)

Kurum kültürünü oluşturan unsurlar; kurum imajını ve kurum kimliğini meydana getiren unsurların oluşmasında en önemli etkenlerdir. Kurum kültürü; kurumsal kimliğini oluşturan kurumsal görünüm, iletişim ve davranış faktörlerini etkilediği oranda kurum kimliği geliştirmekte, kurum kimliği ile paralel oranda kurumsal imaj şekillenmektedir. Bu etkileşimi gösteren tablo Şekil 1.2’de sunulmuştur (Alkibay ve Ayar, 2013).

Şekil 1.2.Kurum Kültürü, Kurum Kimliği ve Kurumsal İmaj İlişkisi



Kaynak: Alkibay ve Ayar, 2013, 35s.

1.1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibar araştırması çalışmaları yapmış olan Charles J. Fombrun ve arkadaşları (2002) tarafından yedi temel faktör doğrultusunda paydaşların kurumsal itibarı hangi düzeyde algıladıklarının değerlendirilmesi, yapılabilmektedir (Altıntaş, 2005).

Bunlar:

- Duygusal Çekim
- Vizyon ve Liderlik
- Kalite
- Finansal Güvenilirlik
- Sosyal Sorumluluk
- Çevresel Sorumluluk
- Bilgi ve Yetenek

Yukarıda sıraladığımız yedi maddelik liste, bir işletmenin itibar sahibi olması ve itibarını idame için olmazsa olmaz kriterlerdir. İtibar ve imaj yönetiminin, aslında iç ve dış müşterilerce nasıl algılandığı ile ilgili bir konu olduğu ifade edilmişti, Tabii ki bu sıralanmış maddeler bir işletmenin normal şartlar altında sağlanması gereken kriterler olup; medya ve reklam firmalarıyla olan ilişkileri ile rakip firmaların medya ve reklam firmalarıyla olan ilişkileri, günümüzde iletişimin baş döndürücü hızı ve kapsadığı etki alanı göz önüne alındığında, sanıldan daha fazla önem kazanmaktadır. İmaj ve

itibar kavramı, beraberinde tüm paydaşlara karşı, bu itibara haiz olmak isteyen kurum ve şahıslarda sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, bilgi ve yetenek ile kalite anlayışını geliştirmiştir.

1.2. Kurumsal İtibarın Ölçümü

Konu itibar gibi soyut bir kavram olduğunda, elbette ölçülmesi de duyguların ve düşüncelerin anket sorularıyla somutlaştırılması şeklinde olacaktır. İşletmelerde yönetilen her faaliyetin kıymetlendirilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Aksi halde ölçülemeyen hiçbir faaliyet kontrol edilemez ve yönetilemez. Dolayısıyla itibar yönetiminden bahsediliyorsa, doğal olarak bu faaliyeti ölçüp, alınan geri dönütlere göre süreçler tekrar gözden geçirilmelidir.

1.3. Kurum İtibar Araştırmasının Önemi

Kurumsal itibar araştırması aslında yönetimin fonksiyonlarından biri olan “Kontrol” faaliyetinin gereği olarak yapılmalıdır. Kontrolün amacı; planlanan işin faaliyet tamamlandıktan sonra, planlanan çıktısı ile gerçek çıktısı arasındaki farkın tespit edilmesi ve gerekli tedbirler alınarak performansı artırmaktır. Bundan sonraki aşama, analiz aşaması olarak nitelendirdiğimiz aşama olup, bahse konu fark tespit edildikten sonra, detaylı bir analizle kök nedenlerin tespit edilmesi ve gerekli geri besleme ve düzeltici faaliyetlerin yapılmasıyla süreç tamamlanır. Bu süreç sonunda; beklenen verim veya performans değerlerine ulaşılmaya çalışılır. Yapılan analizlerde de verim kaybının hangi (yönetim, insan, malzeme, çevre, yöntem) fonksiyonda, ne oranda olduğu tespit edilerek, düzeltici işlemler yapılır. Nihayetinde verim kaybı azaltılarak performans artırılır.

İtibar yönetimini de bir yönetim faaliyeti olarak değerlendirerek bu süreç incelendiğinde, aşağıdaki faydalar elde edilir.

- Bu analizler sonucunda itibar açığının olduğu alanlar hakkında geri bildirim alan kurumlar, eksiklik tespit ettikleri alanlarda kendilerini geliştirerek, kurumsal itibarlarını daha etkin yönetebilecek ve böylece itibar yönetiminde avantaj sağlayarak, rekabet güçlerini arttırabileceklerdir.
- Kurumlar kendilerinin ve rakiplerinin itibar göstergelerini görerek kurumun avantajlarını ve dezavantajlarını değerlendirecek, gelecek dönem için fırsat ve tehditleri öngörerek stratejik iş planlarını daha fazla veriye dayanarak hazırlayabileceklerdir.
- İtibar artışı ile maddi değerden daha ziyade manevi değer yaratma ihtiyacı karşılanmış olacak ve sonuçta kurumsal güven ve müşteri bağlılığı sağlanacaktır.
- Eğer elde edilen sonuçlar aynı sektörde kurumsal itibarına katkıda bulunacaksa; sektörel bazda itibar artırıcı önlemler alınarak, sektör halinde itibar avantajı sağlanabilecektir (Ural, 2012).

1.4. İtibar Yönetiminde Olmazsa Olmazlar

İtibar yalnızca kurumdan çevreye verilen görsel mesajlardan ibaret değildir. Ancak, itibarı oluşturan diğer unsurlar gibi görsel ifadelerde önemlidir. Çünkü itibar uzun vadede kurumsal itibarı sağlamak ve muhafaza etmek için; iç ve dış çevreye karşı pozitif davranışlar, kısa vadeli çıkar hesaplarından ziyade, uzun vadeli müşteri bağlılığını sağlayacak kurumsal davranışlar sergilenmelidir. Öncelikle iç paydaşların itibarı oluşturan unsurları anlamaları ve davranışlarında bu unsurları göz önünde bulundurmaları sağlanmalıdır.

İtibar yönetimindeki olmazsa olmazları şöyle sıralayabiliriz:

- İtibar unsurları özellikle iç paydaşlarca anlaşılır olmalıdır.
- Paydaşların itibar algıları anlaşılmalıdır.
- İtibar yönetimi analizlerinde elde edilen bilgiler ve geribildirim sonucu alınan tedbirler karar mekanizmasında kullanılmalıdır.
- Yeni durumlara karşı harekât tarzı geliştirilmeli, değişik durum senaryolarına karşı hazırlıklı olunmalı, ani gelişen olaylara karşı profesyonelce ve proaktif davranmalı,

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı gibi itibar yönetimi, diğer yönetim faaliyetleri gibi bilimsel enstrümanlara dayandırılarak yönetilmelidir. İtibar değeri daha öncede ifade ettiğimiz gibi paydaşların algılarının toplam değerini etmektedir. Bahse konu algıları doğru anlamak ve değerlendirmek için tüm paydaşların hassasiyetleri incelenmeli ve kıymetlendirmelidir.

Kurumların davranışları hakkında paydaşların algılamaları ve yorumları da itibarı oluşturmaktadır. Normal ve olağanüstü durumlarda paydaşlara iletilmek istenen mesajın doğru algılanmasını sağlamak için, her duruma karşı alınabilecek önlemler önceden belirlenmeli ve belli periyotlarda bu tedbirler güncellenmelidir. Bu nedenle kurumun vitrini sayılan müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler gibi temsil kabiliyeti yüksek birimlerin çalışanlarının seçiminde ve faaliyetlerinde gereken ihtimam gösterilmelidir. Aynı zamanda her durumda tüm paydaşlarına ulaşabilecek ve doğru algıyı iletebilecek şekilde bu departmanların yapılanması başarıyı artıracaktır.

İyi itibar kazanmanın ve bu itibarı idame ettirmenin her zaman kolay olmadığı, değişik örneklerle ifade edilmişti. Özellikle kurumun faaliyet alanları genişliğine ve personel sayısına bağlı olarak, kurumun itibarında risk altındadır. Faaliyetlerde veya personel kaynaklı bir hatanın; kurumun itibarına bir tehdit oluşturduğu unutulmamalıdır. Böyle durumlarda en seri şekilde kurumsal hata varsa derhal düzeltilerek; çevreye yansıdığı şekilde düzeltme işlemi duyurulmalıdır.

Bruijns'e (2006) göre 30 yılda elde edilen bir itibar sadece 30 saniyede yıkılabilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Benzer şekilde Davies ve arkadaşları (2003) itibarın uzun zamanda oluşturulabildiğini ve geliştirildiğini, yanlış bir davranış ya da tek bir sözcükle dakikalarda kaybedilebildiğini vurgulamaktadır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Buraya kadar yazılan ifadelerden de anlaşılmaktadır ki, kurumsal itibar kurum için kazanılması yılları bulan, ancak kaybetmesi çok kısa süren kıymetli bir değerdir. Böyle bir değerinde, diğer kıymetler gibi iyi yönetilmesi gerekmektedir ki, bu değer korunabilsin (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

1.5. Zayıf Bir İtibarın Göstergesi

İşletmeler açısından genel anlamda itibar demek, güven, müşteri bağlılığı ve iyi bir finansal performans demektir. Özellikle kararsız müşterilerin ve medya haberleriyle hareket eden müşterilerin güveninin kazanılabilmesi için ve paydaşların sinerjisini artırılabilmesi için kurumsal itibar önemlidir. İşletmelerde olumsuz itibarın göstergeleri hakkında yapılan bir araştırmada Nekra (2000), olumsuz itibarın kurumlardaki semptomlarını şöyle sıralamaktadır (Bowd ve Bowd, 2006):

- Çalışanlar iyileştirme önerisinde bulunmaz,
- Yüksek personel devir oranı,
- Zayıf satıcı güvenilirliği,
- Müşterilerin çoğunun görülmemesi,
- Borsa/ hisse değerinde ani düşüş,
- Devlet ile zayıf ilişki,
- Medyanın çok nadir görüş için araması,
- Kurumun iş çevresince çok seyrek olarak referans verilmesi.

Kurumun bu analizleri çok iyi irdemesi ve düzeltici tedbirleri alması işletme açısından hayati öneme sahiptir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

1.6. Güçlü Bir İtibarın İşletmeler Açısından Avantajları

Kurumsal itibarın neden bu kadar önemli olduğunu bilim adamları aşağıdaki gibi ifade etmektedir.

Prema Nekra (2000) bir kurumun itibarının, o kurumun ürünlerini ve hizmetlerini pazarlayabilmesini, yatırımcıları çekmesini, kabiliyetli personel istihdamını, devlet nazarında nüfuz sahibi olmasını sağladığını ifade eder (Bowd ve Bowd, 2001).

Charles Fombrun'da (1996) kurumsal itibarda taban hattı etkisi olduğunu belirterek, iyi bir itibarın kârlılığı artırdığını ifade eder (Bowd ve Bowd, 2001).

Fombrun'a (1996) göre iyi bir kurumsal itibarın, paydaşların kurumu inanılır, güvenilir ve sorumluluk sahibi olarak algılamasını sağlaması yanında kuruma şu faydaları vardır;

- Kurumun ürün fiyatlarını yönetme şansını sağlar,
- Malzeme alımlarını daha ucuza getirir,
- En iyi yöneticilerin kuruma müracaatını sağlar,
- Çalışanların ve müşterilerin daha fazla sadakatini sağlar,
- Daha istikrarlı kar sağlar,
- Daha az kriz riski sağlar,
- Sonuçlara göre daha büyük zeminde hareket avantajı sağlar.

Bu nedenlerden dolayı iyi bir itibar yönetimi, kurum hakkındaki olumlu algıları finansal avantaja çevirebilir. Bu durum itibarın oldukça pozitif bir katma değer olduğu anlamına gelmektedir (Bowd ve Bowd, 2006).

Burada verilen faydalar normal şartlar altında çalışan işletmeleri kapsamaktadır. Normal şartların dışında, yani itibar yönetimini tersinden okuduğumuzda, "itibar yönetimi" kötü itibarlı işletmelerin ve organize suç örgütlerinin sık sık başvurdukları bir yönetim olup, bu yöntemle "itibar" avantajı sağlamak amacındadırlar. Bu mahiyetteki örgütlerin incelemesinde; örgüt liderlerinin "iş adamı" kimliği taşımaya oldukça özen gösterdikleri, bu tür işletmelerin her fırsatta hayır kurumlarına "medyanın ve halkın görebileceği şekillerde" hayır faaliyetlerinde buldukları ve bunu da duyurmaya özen gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca bu gruplar her fırsatta halk tarafından sevilen ve sayılan sanatçılarla, üst düzey yöneticilerle ve bürokratlarla bir araya gelip, medya tarafından görüntülenmeye de özen göstermektedirler.

Aslında tüm bu yapılanların amacı konumuz olan "itibar yönetimi"nin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Amaç halk nazarında itibar sağlamak olup, yapılagelen yer altı faaliyetlerinden ziyade, hayır işleriyle ve örnek alınan muteber insanlarla imaj oluşturmaktır (Taşcıoğlu, 2010).

1.7. İtibarı Kötü Yönetmenin Zararları

İtibar yönetimi araştırmaları sonuçlarını incelediğimizde bir işletmenin itibarının sarsılması, öngörülenden daha yıkıcı olabilmektedir. Dünyanın sayılı zenginlerinden Warren Buffet itibar konusunda "Bir işletme için itibarın oluşması, 20 yıl sürerken, tahrip etmek beş dakikada sürecektir." ifadesiyle "itibar yönetimindeki" hassasiyeti vurgulamıştır. Ural'ın (2012) elektronik sektörünün itibar parametrelerini incelesinden anlaşılmaktadır ki, müşterilerin hemen hemen yarısı işletmeye sadık kalmakta, diğer yarısı kalite, fiyat, güven, medya etkisiyle alternatif işletmeleri tercih edebilmektedir. İşletmelerin itibar yönetimiyle ilgili nihai hedefleri; işletmeyi tanımayan, güvenmeyen, pahalı bulan veya ürünleri kalitesiz bulan müşterileri kazanırken, mevcut müşteri potansiyelini de kaybetmemektir. Tabi ki bazı tehditler yönetilemeyecek şekilde gelebilirken, bazı tehditlere de zamanında ve etkili bir itibar yönetimiyle, tehditten kurtulmanın, hatta ondan avantaj sağlamanın yolu bulunabilmelidir.

İtibar kaybetme riskiyle ilgili birkaç örnek verecek olursak; Çek Cumhuriyeti'nin patentli arabası olan "Skoda"nın kaybolan itibarını nasıl yükselttiği ile ilgilidir. "Oldukça ucuz ve güvenilmeyen otomobiller" olarak geçen ve arka camları ısıtmalı olan araçlar 80'li yıllarda Avrupa'da özellikle İngiltere'de oldukça alay konusu olmuştur (Soru: Skoda'nın neden ısıtmalı arka camı var? Cevap: Aracı ittiren ellerini ısıtmak için. Soru: Skoda'yı nasıl iki katına satabilirim? Cevap: Deposunu ful yakıtla

doldurarak. Soru: Skoda ile nezenin farkı nedir? Cevap: Nezleden kurtulabilirsin gibi birçok esprilerle Skoda aşağılanmıştır). Aynı otomobil şirketini, 1990'lı yılların başında Volkswagen şirketinin bünyesine katması sonucunda yedi yıl içinde "güven" ile Skoda aynı cümlede kullanılmaya başlamıştır. Dokuz yıl içinde Volkswagen ile yarışır hale gelmiştir. 2005 yılında yapılan, 159 otomobilin katıldığı "en iyiler" oylamasında Skoda Avrupa'da ilk üç, dünyada ilk 10 sıralamasına girmiştir (Burgen, 2010; Botth, 2000).

Benzer bir örnek ise, dünyanın en itibarlı firmalarından biri olan Toyota otomobil firmasının Amerika'da ve Avrupa'da "Fren sistem ve pedal sitem kaynaklı arızalarından" dolayı binlerce aracın geri çağrılarak, modifikasyon yapılması olayıdır. Bu güne kadar bu faaliyetler Toyota'nın, ürünlerinin sürekli gelişimini tasarlayan ve tam zamanında ve dayanıklı üretim felsefesini en iyi uygulayan firma olarak düşünülmesine sebep olmuştur.

Alumni Magazine Dergisi yazarlarından Phillip Moscosso (2005) "Bu konsept, araba firmasının çok ötesinde bir etki oluşturdu, şimdi beklemedikleri problemlerle karşılaştılar. Toyota günümüze kadar güven kazanmaya odaklandı, fakat son zamanlarda dünyanın en büyük oto üreticisi olmaya karar verdiler. Toyota bu hızlı büyümeye ayak uydurmak amacıyla, meşhur kalite kontrol geleneğini sarsan, alt yüklenicilerle artan bir şekilde anlaşmaya girmeye başladılar. Olayın kök nedeni incelendiğinde, gerçekte problem teknik değildi, problem Japonların kültüründen gelen rezil olmak korkusuydu. Problemler çalışanlar tarafından bilindiği halde "rezil veya mahcup olmamak" amacıyla yöneticilere söylememeleri, hatalarını düzeltmek için hızlarının giderek azalmasına ve gecikmelerine sebep oldu. Bu olay Toyota'nın kısa sürede itibarlarının kaybolmasına sebep oldu." demiştir (Burgen, 2010).

Başka bir olayda Belçika'da 1999 yılında 31 çocuğun Coca Cola'dan zehirlenmesinden sonra ülkede Coca Cola firmasının ürünlerinin satışı yasaklanmıştır. Müteakiben bazı Avrupa ülkelerinde de aynı yasakların gelmesi üzerine, bahse konu firma itibarını düzeltmek amacıyla milyonlarca dolar harcamak zorunda kalmıştır (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak pekâlâ mümkündür, ancak sonuç olarak itibar yönetimi, bir şirketin zirveyi yakaladığı seviyede başlar. Zirve seviyesinden kastedilen, bir şirketin ürünlerini en kaliteli ve en ucuza imal ettiği zaman aralığı olarak düşünebiliriz. Bu noktada ürünün marka itibarı, paydaşların ürüne bağlanmalarına, diğerlerine tavsiye etmelerine, adeta sizin için gönüllü elçi olmalarına sebep olacaktır. Şirketinizin itibarı arttıkça, elbette sizin için çalışan bulmak ve seçmekte kolay olacaktır. Dolayısıyla bu konular itibarın endirekt faydaları olup; itibar iyi yönetilemediğinde bu avantajlar, ardından da bağlı müşteriler kaybedilecektir. Günümüzde iletişim hızı dikkate alındığında, daha fazla geri gitmeye gerek yok, 10 yıl öncesine göre haberler ve yorumlar ışık hızıyla ve anında binlerce kişiye yayılmaktadır. İnsanlar bu haberlerden az veya çok etkilenmektedir. Henüz ülkemizde internet haberleşme mevzuatı oluşturulmadığı için, yanlış ve taraflı haberlerde kolayca yayılmakta, kazanılması yıllar süren emekler büyük zararlar görmektedir (Burgen, 2010).

Dolayısıyla günümüzde itibar yönetiminin en önemli ayağını oluştururken, medyanın giderek artan etkisi de mutlaka göz önüne alınmalıdır.

1.8. İtibarsızlaştırma Yönetimi (Kampanyası)

İtibar yönetimiyle ilgili bu kadar literatür incelemesi yaptıktan sonra; dönem dönem rakipleri tezyif ve bertaraf etmek için kullanılan, "karalama kampanyası" olarak ta ifade edilen "itibarsızlaştırma kampanyası" aslında belli bir hedefe ulaşmak için, itibarı zedelemeye yönelik faaliyetlerin organize bir şekilde icra edilmesidir diyebiliriz.

İtibarsızlaştırma faaliyeti; çıkar gruplarının menfaatlerine ters düşen liderlerin veya gelecek vadeden kişilerin, toplum değerlerine, kanunlara ve geleneklere aykırı hal ve hareket tarzlarının belgelenerek, medyaya zamanı gelince servis edilmesi şeklinde icra edilmektedir. Bir kampanyadan veya organizasyondan bahsedebilmek için aşağıdaki şartların oluşması gerekmektedir.

- Amacın açık bir şekilde belirlenmesi,
- Organize eden bir merkezin olması,
- Mümkünse hedefe ulaşmak için parlamentodan destek alınması,
- Aynı amaç için çalışan birey ve gruplarla iletişim sağlanması,
- Kampanyanın çapına bağlı olarak medyanın internet boyutundan, televizyon boyutuna kadar kullanılacak araçların belirlenmesi,
- Kampanya mevzuata ve geleneklere uygun ve dürüst olmalı; aksi takdirde antipati toplayabilecek ve amacına ulaşmayacaktır (Balci, 2003; Foreman ve diğerleri, 2013).

İtibarsızlaştırma faaliyetleri; zaman zaman “dezenformasyon veya karalama kampanyası” olarak ta karşımıza çıkmaktadır. Tarihi gelişim olarak çok derinlere giden bir terim olsa da, “itibarsızlaştırma yönetimi” medya gücünün de olanca etkisiyle geçmişe nazaran daha etkili ve sonuç alıcı olmaktadır. Bu konuya örneklerden biri yine Amerika’da Watergate olarak bilinen skandalın medyaya yansısıyla başlayan kampanya, dönemde ABD Başkanı olan Nixon’un istifasına kadar giden bir itibarsızlaştırma süreci olarak tarihe geçmiştir.

Gazeteci David Frost (2007), Nixon’un makamını kullanarak mahkemeyi engellediğini düşündüğünden, ona televizyonda 90 dakikalık röportajlar serisi yapmayı önerdi, ancak başkan bu öneriyi kabul etmeyince, bu sefer ona 600.000 \$ ve röportaj reyting gelirinin % 20’sini vermeyi teklif etti. Nixon ve yardımcı ekibi, yıpranan itibarlarını tekrar düzeltmek amacıyla bu öneriyi kabul etti. Ancak Frost son mülakata çok daha hazırlıklı gelmiş, olayla ilgili Nixon’u zorda bırakacak ilave deliller toplamıştı. Toplam 29 saat süren röportaj sonunda Nixon “Arkadaşlarını, Amerikan halkını ve Amerikan sistemini aşağıladığını” itiraf etmek zorunda kalmış ve itibarını kaybederek, yani bir gazeteci olan Frost tarafından “itibarsızlaştırılarak” istifa etmek zorunda kalmıştır. Bu olay her ikisinin de tarihe geçmesine sebep olmuştur. Ancak Nixon hiçbir zaman bu olaydan dolayı mahkeme önünde yargılanmış değildir, sadece mülakat sonucu değerlendirmesine göre halkın gözünde itibarını yitirmiştir (Frost, 2007). İtibarsızlaşma faaliyetini kurumsal ve bireysel itibarsızlaştırma faaliyeti olarak ele alabiliriz. Birey için ele alırsak, kişinin şeref ve namusuna müteallik hususlarda hedef alınarak, doğru, yanlış veya yalan bilgi ve belgelerle zarara uğratılması faaliyetidir. Aslında daha öncede ifade ettiğimiz gibi, bireylerin hedef alındığı durumda, bireyin pozisyonu ve temsil ettiği makamı, kurumu ve ailesi asıl hedef niteliği taşıyabilir. Bu duruma verilebilecek pek çok örnek mevcut olup itibarsızlaştırma yönetimi açısından ayrıca araştırılabilecek bir tez konusudur.

İşletmelerin faaliyetlerinde “itibarsızlaşma yönetimine” maruz kalmamak amacıyla; öncelikle mevzuat, gelenek ve inançlara saygılı bir harekât tarzı sergilemeleri, faaliyetlerinde şeffaf olmaları, şaibelerden kaçınmaları gerekmektedir. Buna ilave olarak medyayla olan ilişkiler kontrollü olmalı, medyada çıkan her türlü haber, mutlaka değerlendirilmeli, gerekirse ivedilikle düzeltilmeli, aksi takdirde zararları öngörülenden çok fazla olabilecektir.

Sonuç olarak sadece işletmenizin medya ile olan ilişkileri önemli değil, rakiplerin ilişkileri de çok önemlidir, dolayısıyla mümkünse rakiplerin medya faaliyetleri de yakından izlenmelidir. Aleyhe gelişen medya faaliyetlerini mümkünse başlamadan engellenmeli veya aynı yöntemle ve en etkili şekilde cevaplanmalıdır. Unutulmamalıdır ki rakipleri saf dışı bırakmanın en kolay ve en etkili yolundan biri “itibarsızlaşma yönetimi”dir. Rakiplerin hatalarını medya yoluyla halka duyurup, onları itibarsızlaştırma metodu; uygulamanın dozajı ve hak ihlali açısından değerlendirilmeye muhtaç bir konu olarak görülmektedir. Aksi takdirde mevzuata ve hukuka uygun olarak rakiplerle mücadele süreci daha uzun ve sonuç alması zor bir süreçtir.

SONUÇ

İtibar yönetimi şirket imajını ve itibar algısını geliştirerek; paydaşlar nezdinde güven ve özümseme algısı oluşturarak, dolaylı da olsa müşterilerin karar verme sürecini etkilediğini söylemek mümkündür. Bozkurt (2011)’un araştırmasının bulguları, işletmelerin itibar yönetimi faaliyetlerine dayalı olarak;

pozitif şirket itibar göstergelerini ve müşteri güvenini artırarak, müşterilerce algılanan riskin azaltılabileceğini ifade etmektedir.

Bu kapsamda işletmenin itibar yönetimi faaliyetlerinin müşteri algısına etkisi yanın da, müşterinin daha önce işletmeyi tercih etmiş olmasında etkisinin yüksek olduğu söylenebilir. Araştırmalarda işletmeyi daha önce tercih etmiş olan müşteriler, işletme hakkında daha olumlu algıya sahip olmakta, işletmeye olan güveninin ve müşteri olma eğiliminin, ilk defa müşteri olacaklara nazaran, daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu tespiti destekleyen diğer bir araştırmada ise; müşterilere ürün tercihlerinde en önemli faktörün ne olduğunun sorulduğunda, çok yüksek oranda “tecrübeleri ve deneyimleri” olduğu öğrenilmiştir. Başka bir araştırmada ise müşterilerden, bir dizi işletmeden birine bir puan vermeleri istendiğinde, işletmeye puan verenlerin daha önce işletmeyi tercih etmiş müşteriler olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe haricinde müşterilerin en çok etkilendikleri diğer bir etken ise reklam ve medya faaliyetleri olduğu ifade edilmiştir.

KAYNAKLAR

Alkibay, Sanem ve Ayar, Candan Özgün, (2013), Kurumsal İmaj Yönetimi: Türkiye İş Kurumu Örneği, Amme İdaresi Dergisi, 46 (1), Mart 2013, s.29-55, , 30s.

Altıntaş, Erkan, 2005, Kurumsal İtibar ve Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Örneği, Eskişehir, 1s.

Alvesson, Mats, (2002), Understanding Organizational Culture, Sage Publications Ltd., London, England, 3p.

Balcı, Şükrü, (2003), S.9, SBE dergisi, Politik Kampanyalarda İmaj Yönetimi: Genç Parti Örneği, Konya, 144-162s.

Bowd, Ryan ve Bowd, Les, (2001), Assessing A Financial Value For A Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula.

Bozkurt, Mesut, (2011), Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama, Doktora Tezi, Balıkesir, 39s.

Burgen, Stephen, (2010), April-June (117), Alumni Magazine IESE, What's Your Reputation Worth? Intangible Assets, 10-11p.

Burke, Ronald J., Martin, Graemi, Copper, Cary L., (2011), Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats, Chapter:1, Gower Publish Ltd.,Farham, England, 5p.

Chun, Rosa, (2005), International Journal of Management Reviews Volume 7, Issue 2, Corporate reputation: Meaning and measurement, Oxford, UK, 91–109 p.

Dunbar, Roger L.M. ve Schwalbach, Joachim, (2000), Corporate Reputation and Performance in Germany, Berlin, Germany,

Durmuş, Ahmet, (2006), Makedonya'dan Esintiler, Üsküp, Yunanistan, 209s.

Fombrun, C. J., (2005), The leadership Challenge: Building Resilient Corporate Reputations. Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business, 54, 68.

Foreman, Esther and Williamson, Andy, Friday 19 April 2013 06.30 BST, Guardian Professional,

<http://www.theguardian.com/voluntary-secto> (09 .12.2013, 16:50).

Frost, David, (2007), Frost/Nixon, Published by Maximillian, London, 9p.

Hatch, Mary Jo ve Schultz, Majken, (1997), European Journal of Marketing 31 (5/6), Relations Between Organizational Culture, Identity and Image, 360p.

Karakılıç, Nilüfer Yörük, (2005), Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi 7 (2), Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma, Afyon,195s.

Smith, Crag Allen, (2008), Presidential Campaign Communication: The Quest for the White House, Malden, Massachusetts, 157p.

Taşçıoğlu, Raci, (2010), Polis Akademisi Yayınları, Örgütlü Suçlar ve Yeni Trendler, Türkiye'de Organize Suç Örgütlerinin İtibar Kazanma Girişimlerinin Yazılı Basında Yansıması, Örgütlü Suçlar Ve Yeni Trendler, Türkiye'de Organize Suç, 173-193s.

Ural, Ebru Güzelcik, (2012), Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye'de Elektronik Sektörünün İtibarı Üzerine Bir Değerlendirme, 3 (7), AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology, İstanbul, 14s.

Uzunoğlu, Ebru ve Öksüz, Burcu, (2008), Selçuk İletişim, Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü, Ebru Uzunoğlu ve Burcu Öksüz, 111-123s.