

## KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ: “KİY” STRATEJİK BİR DÖNÜŞÜM MÜ?

Prema NAKRA\*

Fritz Hoffman, uluslararası pazar için aynı sertlikte ve kalitede yeni ilaçlar üretmek ve geliştirmek için İsviçre Basel’de bir şirket kurduğu zaman 28 yaşındaydı. 1986’da kurulan şirket, kendisinin ve eşinin ölümünden sonra, Adele La Roche olarak isimlendirildi. Şirket, varlığının hemen hemen her on yılı boyunca biyomedikal bilgi düzeyinde ilk sıralarda yer aldı. Roche, dünyanın her yanında yaklaşık 70,000 çalışana sahiptir ve 100’den daha fazla ülkede faaliyet göstermektedir (Hoffman-La Roche, 2000).

Şaşırtıcı olan, son çalışmada, Kurumsal İklim Sözcüsü (KİS), 1990’ların en önemli kurumsal iklimleri listesinin zirvesinde İsviçreli ecza devi-Hoffmann-La Roche-’ne yer verdi. ‘100 KİS’ listesi, Kurumsal İklim Sözcüsü tarafından düzenlenen bir basın toplantısında Washington D. C.’ye bağlı yasal bir duyuruyla 2 Eylül 1999 da açıklandı (U.S. Newswire, 1999). Bu şirket hakkındaki olumsuz haberlerin etkisi, onun pazar payında veya yakın bir gelecekteki yeni ürünler geliştirme gücüne yansıtılmamış olabilir, fakat kurumsal imajı ve itibarına verdiği zararı tanımlanmıştır. KİY ciddi olarak ele alınmadıkça, İsviçreli bu dev firmanın başına gelen şey, her şirketin başına gelebilir. Mitsubishi ve Archer-Daniels-Midland örneklerinde olduğu gibi, yüksek profil problemlerinin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması uzak ve sonlanmasa uzun olabilir.

Teknolojik usanmışlık bu makalede görülebilir ve “Oh! Hayır! Bir başka sözcüğün başharfleri olamaz!” diyebilirsiniz. Bütünleşik Pazar çözümlerinde, TİY, TEY, GİY ve GTY’yi de kapsayan birçok baş harf sadece son on iki ayda ortaya çıktı. Bu baş harfler, Tüketici İlişkiler Yönetimi (TİY), Girişim İlişkisi Yönetimi (GİY), Tüketici Etkileşim Yönetimi (TEY) ve Girişimci Tüketici Yönetimini (GTY) temsil etmektedir. Onlar yaklaşık olarak tümüyle aynı şeyi anlatmaktadırlar: girişim seviyesi, dış-görünüş, ön ofis, daha iyi müşteri ilişkilerine ulaşmak için düzenlenmiş uygulamalar.

\* Corporate reputation management: “CRM” with a strategic twist? Public Relations Quarterly, Summer 2000, 35-42. Çeviren: Arş. Gör. Filiz OTAY. Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi

## Genel Düşünce

Bu makalede tartışılan genel düşünce, baş harfleri kısaltması altındaki KİY'in, 9 milyar dolarlık KİY pazarın kullanılmasında bir öneme sahip olmadığıdır (Jacobs, 1999). KİY, bu makalede (Corporate Reputation Management) Kurumsal İtibar Yönetimine refere edilmiştir. Sık sık kurumsal iletişim fonksiyonları içerisinde kabul edilse de, itibar yönetimi güçlü bir kurum itibarının oluşturulması ve gücün devamıyla ilgilidir. Bazıları kurumsal itibarı "kurumsal kimlik" olarak tanımlasalar da, diğerleri, daha önceki kayıtlara dayanan "bir organizasyona karşı paydaşların kolektif fikri" olarak tanımlamaktadırlar. İyi bir organizasyon isminin oluşturulması ve güçlendirilmesi, stratejik ve finansal hedeflerin yerine getirilmesini sağlayacak paydaşlardan pozitif feedback üretilmesi metodu olarak da tanımlandı (Kartalia, 1999). Bir şirketin itibarı ürün ve hizmet satışı, yatırımcıların cezbedilmesi, yetenekli elemanların istihdamı ve hükümet çevresindeki etkinin kullanılmasında yeteneğini etkiler. Şairler ve halkla ilişkiler profesyonelleri, itibarın, büyümenin saygınlığı, gururun hak edilmesi ve güçlü bir şey olduğunu kabul etmektedirler. Ve bir kez kaybedildiğinde-veya parlaklığını yitirdiğinde- tekrar kazanılması oldukça zordur (Winkleman, 1999).

## İtibar Yönetimi Gerektiren Çevresel Faktörler

Bir çok akım, modern kurumu ve dünyanın geri kalanıyla ilişkisi üzerine büyük bir baskı altında tutma konusunda birleşmektedir. Hill and Knowlton USA'nın CEO ve başkanı Tom Hoog, "kurumsal itibar, ulusun en büyük kurumlarının yönetimi içindeki sürükleyici faktör durumundadır" demektedir (Miller, 1999). Olumsuz bir kurumsal itibarın en önemli sonucu, pazar faydası ve fiyat payı üzerindeki ters etkisidir.

Waste Management'ın CEO'su ve başkanı Steve Miller satışlardan tüketicilere, toptancılarla iş yapmak, işe alımlar, çalışanları elinde tutma, düzenleyicilerinden kendini korumak ve finansal paydaşlarınızı memnun etmekte olduğu gibi bir çok konuda, arkanızda itibarınız yoksa, oldukça fazla zorlanacağınıza inanmaktadır (Dovlon, 1998). Aşağıda tartışılan birkaç faktör, özellikle global pazar liderleri arasındaki KİY ilgisinin canlandırılmasına katkı sağladı.

## İç Baskılar

Son on yıl boyunca, üretim maliyetlerinde tasarrufa ve karlı performans hedeflerine ulaşma konusundaki baskıda muazzam bir artış olmuştur. Bazı yöneticiler, girişken performans hedeflere-genellikle "sıkı hedefler" olarak isimlendirilen- ulaşmak için astların güdülenmesiyle ciddi sonuçlara ulaştılar. Kısa

sürelî finansal karların korunması için güdüleyici faaliyetler, çoğu zaman, sosyal parçalanmalar, çalışanların düşük morali, yağmacı finansal uygulamalar ve ekonomik büyümenin sınırsızlığı üzerindeki vurguları içeren olumsuz sonuçlarla bağlantılıdır.

### **Yönetim Felsefesi ve Kültürü**

İllegal ve etiğe uymayan davranışın meydana gelmesinde bazı uygulama eğilimleri umursanmaksızın sıkı hedeflerin artmasının sağlanması için kendisini ve diğerlerini motive eden “yapılan herşeyin kendisinden geçtiği yöneticiler” in uzun süreli etkisi, her zaman olumsuzdur (Wah, 1999). İnsanlar, bir süre için olağanüstü sonuçlar üretebilir, fakat bir güdüleyicinin, içeride sağlıklı rekabet, bozulma ve dedikoduyu içeren süregelen stratejiler üretmesi gibi oldukça yoğun endişelere bağlı olan teknikler kaçınılmazdır. Bu, organizasyonu temelden çürütür –imajını ve itibarını- ve çalışanların iyi duygularını ve güvenlerini yıpratır.

### **Etik Değerlerin Aşınması**

Bir çok şirketin iç kontrolü, özellikle çalışanların hedeflerin sayısal artışını sağlamaları konusunda baskı altında olduklarında, geniş yayılımı olan istatistik manipülasyonu, oyun oynama, içten yalanlar göstermektedir. Çok sayıdaki dürüst yönetici, bir terfi, ikramiye kaybından ziyade yalanı, önemli iş enformasyonun çarpıtılmasını, gizliliği seçmektedir.

Çözüm, hedef koymaktan ve verimliliğin ve kalitenin ölçülmesinden vazgeçmek değildir, fakat bilgiyi kullanan, rapor eden ve derleyen insanların dürüstçe çalışması ihtimalini arttırmaktır. Bu, yüksek ahlaki değerlerin ve karakterin kurumsal itibarı devam ettirecek kişilerle bağlantı kurulmasında, işe alınmasında ve terfisinde, yüksek standartlar oluşturulması ve bunların sürdürülmesini içerir.

### **İşin Globalleşmesi**

Kurumların uluslararası pazarlara ve üretime girişimci hareketinden dolayı, halkla ilişkilerin ev sahibi konuları ortaya çıktı. Bunlar şunları içerir: farklı yasalar ve ele alınan haber medyasında olduğu kadar iş pratiğindeki gelenek, bölgeler ve ülkeler arasındaki politik yapılarıdaki farklar ve dünyanın her yerindeki politika ve imaj tutarlılığını sağlamaya meydan okuyuş (Pinkham, 1998).

Pazarların globalleşmesi, ürün sunumları ve taleplerini artan bir şekilde homojenleştirir ve organizasyonları, global rekabet fırsatlarına cevap verilmesinde yeniden yapılanma için teşvik eder. İşlerin yeni rakiplere, tacirlere, deregüleyişe

ve global ekonomiye göre tekrar düzenlenmesindeki çekici bir adım götüşünde, kurum dünyası kurumsal kimliğe sahip olmak için çok fazla zorlukla karşılaşır. Kurumsal yeniden yapılanma ve mühendislik anlamda yenilenme, bütçenin zayıflamasına, kaynakların akıtılmasına, sorumluluk ve etkinlik üzerinde yoğunlaşmaya, farklı sorumlulukları yerine getirmek için çalışanlar üzerinde artan taleplere ve iş toplumunun kamu güvensizliğine sebep olacaktır.

### **Tüketici Beklentileri**

Dünya pazarının liberalleşmesi devam ettiği için iletişim hızlanmış ve teknolojik yenilikler artmış, insanlar, mevcut zamanlarında elde edebileceklerinden daha fazla enformasyon ve daha çok tercihle karşı karşıya kalmıştır. Satın alma kararlarını kolaylaştırmak için alıcılar, markalar ve ürünler için sorumluluk alan pazar önceliklerinde kurumlar ve itibarları hakkında daha fazla bilgi talep etmektedirler.

### **Şeffaflık**

WWW ticaretinin büyümesi, internet aracılığıyla kurumsal bilginin elde edilmesinde bir artışa sebep olmuştur. Şirketler, ürünler ve hizmetler hakkında bilgi edinmek, tüketiciler ve paydaşlar için kolaylaşmıştır. Tüketicilerin, çalışanların, hisse sahiplerinin, satıcıların içinde bulunduğu herhangi bir paydaş veya toplumsal liderler bir tuşa dokunarak şirketin yaptıklarını öğrenebilirler. Enformasyonun kaynağı, hayal kırıklığına uğramış bir çalışan veya tüm gerçeklere sahip olmayan bir gazeteci ise, şirket itibarı büyük bir risktedir (Kartalia, 1999). Ticari sitelerden ulaşılabilen bilginin çoğu, ürün promosyonu ve halkla ilişkiler için tasarlanırsa dahi, bu eğilimin yan etkisi, Çevresel, Güvenlik ve Sağlık kurumlarının kolay bulunabilirliğini arttırmıştır.

### **Sosyal Sorunlar**

Uluslararası şirketler, iş aktiviteleri her ne olursa olsun, kurum olarak iyi bir vatandaş olmanın önemini uzun süredir bilirler. Birleşik Devletler’de, şirketler, insan severlik, gönüllülük ve sosyal sorumluluğun diğer yönlerini desteklemenin değerinin uzun süredir farkındadırlar. Günümüzün global ekonomisinde, şirketler sürekli olarak, rekabette kendilerini diğerlerinden ayırma çabasındadırlar. Bunun bir yolu, hedefleri, ISO9000 kalite ve ISO14000 ekolojik rehberlik gibi profesyonel standartları karşılamasıyla yapılır. Şimdi, uluslar arası alanda kabul edilmeyi sağlayacak bir başka standart oluşturulmuştur: Sosyal Sorumluluk SA8000 (Thaler-Carter, 1999).

## İtibar Hesapları!

İnternet stokları hızlı milyonerler yarattı. Mağaza sahipleri, bakkaliyeden Gucci on line'a kadar her şeyi satın aldılar. Ve medya, dot.com şirketlerin duyurumu için milyon dolarlar harcanan çok karlı reklamlardan hoşlanmıştı. Yine de, Dijital-teknolojide en iyi itibar söz konusu olduğu zaman, insanlar somut ürün ve hizmetlerle ve pazardaki sağlam izleme kayıtlarıyla şirketlere güven duymaktadırlar. Harris Associates gözetiminde yapılan ve *The Wall Street* tarafından rapor edilen bir çalışma, İtibar Bölümlerine dayanan zirvedeki 30 şirketin listesini vermiştir (Alsop, 1999). Aşağıdaki listede İtibar Bölümlerine dayanan zirvedeki 15 global pazarlamacı listesi gösterilmiştir.

Cevap verenlerin algılarının ölçülmesinde kullanılan yirmi nitelik, altı temel kategoriye bölünmüştür: Kurumsal niteliklerin bu kategorileri şunları içerir: duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, sosyal sorumluluk, işyeri çevresi ve finansal performans.

## İtibar, Finansal Performansı Etkiler

İş okulları araştırmacıları ve *Fortune* dergisi, daha iyi itibarı olan şirketlerin, daha iyi finansal performansa sahip olduğunu, Ekonomik Artı Değer ve Kazanç Oranları Fiyatı, yatırımcıların on yıllık kariyle ölçerek kanıtladılar (Saxton, 1998). 1983'ten bu yana, *Fortune* dergisi, binlerce bilgili gözlemcinin izlenimine dayanan, 49 endüstride 400 şirketin itibar sıralamasını yapan yıllık bir araştırma yapmaktadır. *Fortune* listesinin incelenmesi, hem olumlu hem de olumsuz, sürekli, kurumsal itibar eğilimini göstermektedir.

**Tablo 1**  
**Kurumsal İtibar Bölümleri ve**  
**İlgili Nitelikler**

Şirket Sırası	RQ	Nitelik Sıralaması- Top 5 Arasındaki
1 Johnson & Johnson	83.4	Duygusal çekicilik 1, Ürün & Servis 1, İş çevresi 3
2 Coca- Cola	81.6	Duygusal Çekicilik 2, Vizyon & Liderlik 4, Finansal performans 3
3 Hewlett- Packard	81.2	Duygusal çekicilik 3, Ürünler & Hizmetler 3
4 Intel	81.0	Ürünler & Hizmetler 2, Vizyon & Liderler 2, İş çevresi 5, Finansal performans 5
5 Ben & Jerry's	81.0	Duygusal çekicilik 4, Ürün & Hizmetler 5, Sosyal Sorumluluk 1, İş çevresi 3
6 Wal- Mart	80.5	NR*
7 Xerox	79.9	Duygusal çekicilik 5, Ürün & Hizmet 4, Sosyal sorumluluk 5
8 Home Depot	79.7	NR*
9 Gateway	78.8	NR*
10 Disney	78.7	NR*
11 Dell	78.4	Vizyon & liderlik 5
12 General Electric	78.1	NR*
13 Lucent	78.0	İşyeri çevresi 2
14 Anheuser- Busch	78.0	Vizyon & Liderlik 3
15 Microsoft	77.9	Finansal performans 1

NR= Altı nitelikten herhangi birisini sınıflamaz

İtibar, güçlü bir şekilde kurumun davranışlarından etkilense de, itibarı en çok etkileyen faktörün performans olduğu görülür. Fortune itibar listelerindeki kurum performanslarının bir analizi, performansın kurumsal itibarla ilgili olduğunu göstermektedir (Vegrin, Qoronfleh, 1998).

### **Yeni Ürünler İtibarı Etkiler**

Şirket, en iyi itibara ulaştığı zaman, insanlar hala şirketlerde elle tutulabilir hizmet ve ürünlere güven duymaktadır. Dijital teknoloji endüstrisinde, Microsoft Corp. en önemli teknolojik şirketlerin yeni bir itibar çalışmasında birinci sırada yer aldı. Harris'te kıdemli başkan olan Joy Server "yenilik, iyi değer ve ürün kalitesi bu endüstrinin itibarı için anahtardır" demiştir (Alsop, 1999).

### **Deneyim İtibar Algısını Etkiler**

Bir şirketle yaşanan ilk deneyim, ister bir mağazada alışveriş yapılsın, ister bilgisayarla veya telefonla uzaktan yapılsın, çok etkili olmaktadır. Amerikan Online'den uzaklaşan ve onun itibarının sönükleştiği müşteriler, daha fazla duyurum hizmetlerinden ve geçmişteki fatura problemlerinden etkilenmektedir (Alsop, 1999).

Eastman Kodak Co.'nun geleneksel fotoğraf ürünlerinin pozitif deneyiminden dolayı, insanlar, dijital işlerde henüz başarı kazanmamış olsa da, firmayı yüksek itibarlı kabul ederler. Sony de televizyon setleri ve radyo ürünleriyle yaşanan pozitif deneyimlerden dolayı itibar araştırmalarında yüksekteki yerini korumaktadır. Intel yeni ürünleri için yüksek sıralardayken, Wal-Mart ve Home Depot gibi perakendeciler, düşük fiyat için yüksekte sıralandılar. Walt Disney gibi diğerleri, hala, yardımsever, dost çalışanlardan dolayı itibarlarını yüksekte sayılmaktadırlar.

### **Çevresel Başlangıçlar İtibarı Etkiler**

Ben & Jerry's gibi şirketler, müşteriler tarafından, sadece lezzetle değil aynı zamanda kartonlarında sarı kağıtlar kullanımı ve paketlenme yapılmamış- açık süt satımı gibi olumlu çevresel faaliyetlerle de yüksek sıralarda seçildi. Philip Morris, bağımlılık yaratan ve kansere sebep olan ürünlerinden dolayı, düşük sevide itibara sahip olmuştur. Philip Morris, açlığa ve şiddete karşı kampanyaları içeren çeşitli nedenler için, en önemli katkı sağlacı olmasına rağmen, Philip Morris'i sıralayan insanların sadece yüzde 10'u, onu, iyi hedeflerin desteklenmesinde zirvede işaretlemiştir (Alsop, 1999).

## **Kurumsal İmaj ve İtibarın Değerlendirilmesi**

Bir kurumun gelecekteki gelir ve karının ne kadarı, pazar payı ve itibarı ve ürünlerinden hoşlanılmasından dolayıdır? Ne kadarı kurumlaşması ve toptancılarla ve dağıtımıcılarla zamanında kurulan bilgili ilişkilerine; personelinizin anlayışı ve uzmanlığı ve onların ürün ve hizmetin üretilmesinde iş için geliştirdiği bütüncül tarzdan dolayıdır?

En fazla uygulanan iş değeri, onların geliştirdiği soyut varlıklarda yatmaktadır. Yine de, tipik olarak, bu varlıkların değeri ne ölçülür ne de bilinçli bir şekilde yönetilir. Kurumsal itibar, ayrıca kurumsal denge üzerinde yeri bulunan soyut bir varlıktır. Tom Hoog, "her halk kampanyası, çoğunlukla müşteri memnuniyetini, yatırım üzerindeki karı, kazançları ölçer, yine de itibarı ölçemez" dedi (Miller, 1999).

Kurumsal itibar, bir organizasyonun zaman içindeki yansıması olduğu için, paydaşların gözleriyle görülebildiğinden, çalışanların tutum ve inançlarını, tüketici algılarını, geniş bir toplum kadar iş ortakları ve satıcılarını içine almak zorundadır. Bir kurumun itibarını ölçmek için birkaç ölçü geliştirildi, fakat, onlar hala, kurumsal itibar yönetiminin genel durumunda sistematik olarak kullanılmamaktadır. Bu araçların bazıları burada kısaca tartışılacaktır.

### **Müşteri Memnuniyet İndeksi**

Bir çok şirket, kurumsal sunumlardan duyulan müşteri memnuniyetiyle ilgili bilgiye ulaşmak için, sistematik bir çaba harcar. Pazarlama bölümleri, zaman içerisinde müşteri memnuniyeti seviyesini ölçmek için müşteri memnuniyet indeksi (MMI) kullanırlar. Çalışmaların sonuçları pazarlama stratejisinde değişiklikler yapmak için kullanılır.

### **Müşteri İmtiyazı ve Sadakati**

Müşteriler, ürün kalitesini, onların yenilik başlangıçlarını ve pazarda lider olma yeteneğini bilen firmalar tarafından yakalanır. 1997'de, UPS tahrip edici grevden çok çekti. Grevden sonraki müşteri sadakatinde yaşanan düşüş neredeyse acildi; UPS'nin kredi oranlarındaki değer kaybı gibi finansal toplumdaki yayılım etkisi sadece dokuz gün aldı. Şirketinkiler de dahil bütün raporlara göre, UPS asla yeniden elde edemeyeceği işinin yüzde 5'ten 10'a kaybetti. İtibarını yeniden kurma kampanyası, şirkete milyonlarca dolar ve uygulama için binlerce saata mal oldu (Saxton, 1998).



## **Çalışanların İnanç ve Tutumları**

Şirketin pazar tutumlarını ölçebileceğiniz gibi, iş yerleri için çalışanların tutumlarının bir resmini elde edebilirsiniz. Bu tutumlar olumlu ise, onlar bilinçli veya bilinçsiz olarak, mevcut veya potansiyel müşterileri içeren çeşitli paydaşlar arasında şirketin itibarını ve imajının güçlenmesine katkı sağlarlar. Diğer taraftan, çalışanlarda şirketin sönük bir görünüşü varsa, bu tutum bilinçsizce müşterilerde silinecek ve kolayca geçersizleşecektir.

## **Fortune'nin En Çok Hayranlık Duyulan Şirketler Listesi**

Fortune dergisinin, Fortune 500'ün en çok hayranlık duyulan şirketlerinin yıllık araştırması, iyi bir kurum imajının değeri için vasiyettir. Sonuçlar sadakati, satışları ve geliştirilen stok dağelerini artırır. Amerika'nın En Çok Hayranlık Duyulan Şirketlerinin yıllık listesinin geliştirilmesinde Fortune Dergisi tarafından kullanılan nitelikler şunlardır: Yenilikçilik, yönetim kalitesi, yetenekli çalışanlar, ürün/hizmet kalitesi, uzun süreli yatırım kalitesi, finansal sağlamlık, sosyal sorumluluk ve kurumsal varlıkların kullanımı.

## **Hissedarların Değeri**

Bir Los Angeles yönetim danışmanlık şirketi olan SCA Danışmanlık, 60 Fortune'nin toplam hisse sahibi gelirini, beş endüstrideki 500 şirket belirledi ve onların dört paydaşını kıyasladı: kurumsal itibar, çalışan nüfusun büyümesi, verilen yardım severlik, "Amerika'da En İyi 100 Şirket" ilavesi. Analizler endüstrideki diğerlerine nispeten paydaşlar ve hisse sahipleri için sürekli değer yaratan şirketleri göstermiştir (Wah, 1998).

## **Kurum Kıyaslanması**

Şirketler, itibarlarının zayıf ve güçlü yanlarını tümüyle anlamak için, hem endüstrideki rakiplerine hem de sınıfındaki en iyi şirketlere karşı itibarlarını kıyaslayabilirler. Bazı endüstrilerde, tüm şirketler, diğerlerinde yıldız itibarlara sahipken, zayıf kız kardeşler olarak görülür (Saxton, 1998). Yeni bir araştırma aracı olan Delahaye/RMI olarak isimlendirilen bir itibar yönetim indeksi, zaman içinde sahip oldukları imajı veya bir başkasınınına karşı kurumsal itibarı belirlemekte kullanılır. Harris Associates, çeşitli paydaşların cevaplarına dayanan seçilmiş endüstrilerde kurumların itibarını ölçmek için Reputation Quotient (RQ) kullanır. Kıyaslama Fortune Dergisinin "En Çok Hayranlık Duyulan" listesinde yer alan endüstrilerde rol oynayan nitelikleri belirlemek için kullanıldı.

Özelliklerin durumu-Fortune'nin en çok hayranlık duyulan listesinde yer alan şirketleri belirleyen nitelikler (Bounds, 1999):

- Coca-Cola, pazarlaması, dağıtım ve kaliteli kontrolüyle hayran bıraktı.
- En çok saygı duyulan dördüncü şirket olan IBM, yeniden yapılanması ve yakın bir çöküntüden sonra gösterdiği başarı için övüldü.
- DaimlerChrysler, başka firmalarla birleşerek kendisini tamamen global bir şirket haline getirmesinden dolayı övüldü.
- Sony gelecek tutarlılığı biçimlendirmesi ve görmesiyle onurlandırıldı.
- Çevresel bir kontrol sağlayan ilk şirketlerden birisi olan Royal Dutch/Shell, çevreye duyduğu saygıdan dolayı övüldü.
- Johnson and Johnson, dünyanın her tarafında kurduğu ahlaki ve etik değerlerinden dolayı saygı gördü.
- GE, kalifiye çalışanları elinde tutmasıyla; Coca-Cola çalışan dinamizmi ve Microsoft, şirketin bütün seviyelerindeki çalışanlarının ilginliği için övüldü.
- Unilever iyi insan kaynakları stratejisi ve yetenekli insan gücüyle saygı kazandı.
- IBM ve Dell başarılı yönetim değişimiyle övüldü.

### **En İyi Uygulamaların Değerlendirilmesi**

Çeşitli endüstrilerdeki en iyi uygulamaların değerlendirilmesi, organizasyonları kendi zayıflıklarını ve kurumsal itibar oluşturma ve geliştirme stratejilerini belirlemelerine yardım eder. İyi bir kurumsal vatandaş imajı için global kurum liderleri tarafından ele alınan bazı başlangıçlar aşağıda listelenmiştir (Srivastava, 1996):

- 3M'in Kirliliği Engelleme Ödemeleri programı 500 milyon dolarlık maliyet tasarrufuyla açıklandı.
- Procter & Gamble'nin TQEM programı, ürünlerini rakiplerinin ürünlerinden farklılaştırmayı başarmıştır.
- Green Seal gibi organizasyonlar, stratejik pazarda yer edinmek için yeşil tüketim ürünleri sunmak için çevreye dost ürünleri onayladılar.
- Dünyadaki en büyük özel elektrik şirketi olan Tokyo Electric Power Company, global nükleer fabrikalarla rekabet edebilir bir avantaj umduğundan, güçlü gelişmiş teknolojilere yatırım yaptı. Temiz teknoloji tahsis eden organizasyonlar ekolojiye dost teknolojiler geliştirerek transfer ettiler.

## **Güçlü Kurumsal İtibar İçin Stratejiler**

Kurumsal liderlik ve pazar başarısı teknolojik üstünlük veya geçici ürünlerle veya fiyatlarla etkin olan bir oyun artık yoktur. Tüketicileri içeren kurum paydaşları, kurumsal rekabet stratejisinde ve avantajında iş amaçlarında ve hedeflerinde ilgiyi yenilemektedir. Kurumsal itibar, çalışanlarının ve diğerlerinin onun hakkında söylediklerinden, nasıl davrandıklarından ve güvenilir stratejilerden, herşeyden meydana gelir. Kurumsal liderler arzu edilen imaj ve itibarın devamı için aşağıda tartışılan güçlü kurumsal itibar stratejileri geliştirmek zorundadır.

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

Ekolojiyle bağdaşabilir ürün pazar stratejileri maliyetlerde, farklılaşmada veya pazarda yer edinme stratejisinde güçlendirilmiş değişkenlerin birleştirilmesini içerir. Güçlendirilmiş bu değişkenler kullanıma hazır gelişme, ilişki sunumu, çalışan/tüketici eğitimi ve toplum/nüfus etkisini içerir. Avrupa'daki lider kurumlar, Avrupa'da yapılan tescilli ürünler üzerinde Eko etiket kullanımına başladılar. Bu strateji dünyanın diğer bölümlerinde tescilli eko etiket olmaksızın pazarlanan rakip ürünlere karşı rekabet avantajı sağlar (Willing 1994).

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

Başarılı global liderler, kalite, hizmet ve yeniliğin kesinleşmesinde tüketiciler arasında güvenilirlik için itibar elde eder. Onlar, organizasyonel, sosyal ve doğa değerlerini ihtiyatla koruyarak seçmenler ve topluluklar arasında sorumlulukları için itibar kazanırlar (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn & Ainina 1999).

## **Pazarlama İletişimiyle İtibar**

Kurumsal itibar, reklam, promosyon, doğrudan pazarlama, kişisel satış, ticari ilişkiler ve halkla ilişkiler ve toplumsal ilişkiler gibi pazarda ele alınan niyetli ve niyetsiz olarak yapılan bütün iş faaliyetleri ve iletişiminden meydana gelir. Farklı paydaşlar, işin farklı bölümlerine baktıkları ve odaklandıkları için, bir kurumu farklı göreceklerdir. Bütün paydaşlar, yine de, reklam ve diğer pazarlama iletişimi faaliyetleriyle oluşturulmuş marka imajından etkilenirler (Saxton, 1998).

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

Global strateji liderleri örnek yönetim uygulamalarıyla çalışanlar arasındaki güvenilirlik-çalışanların elde tutulması ve yetkilendirilmesi, ve gururu paylaşmayı öğrenmek için itibar elde etmek zorundadırlar. Başarılı global liderler, yatırımlar

üzerinde sağlam gelir elde etmek, finansal büyümeyi sürdürmek, kişiler ve kurumun paydaşları için karlılığı göstererek yatırımcılar arasında güvenilirlik için itibar kazanırlar. Etik uygulamalar için yapılan yorumlar, kurumsal çekiciliğe ve yıldız çalışanları elde tutmaya yardım eder, şirkete karşı düşmanlığı azaltır ve kritik iş kararları veren çalışanlara yardım eder (Pinkham, 1998).

İyi bir kurumsal itibar, yönetim kurulu üyelerinden ve kilit yetkililerden başlar. İtibar, şirketin sıkı çalışması ve geniş anlamda bilgi paylaşımıyla paydaşlarının dürüst kazançları, politikaları ve uygulamaları, sağlam standartları uyguladığı ve geliştirdiği şekilde kurulur. Günümüzün paydaşları, bütün faaliyetleri için şirketleri sorumlu tutmaktadır. Evinde ve yabancı ülkede uygulamalar yapan çalışanları için kurumsal çevre uygulamalarından herşey, yakından izlenir (Kartalia, 1999). Güçlü yönetim uygulamaları geliştirmek için, kurumsal imaj ve itibarını tamir etmek ve geliştirmek için, “en iyi uygulamalar” ‘dan daha iyisini yapmaya çalışmak için iyi bir iş anlayışı oluşturur. Rekabet değeri olan en iyi uygulamalardan bir örnek aşağıda verilmiştir:

### **Özelliklerin Durumu-Kimya Endüstrisindeki En İyi Örnek**

1984’deki Bhopal felaketi gibi yüksek profilli bazı kazaların oluşturduğu insanların zehirli atıklara karşı duyduğu korkudan dolayı, 1980’de kimya endüstrisi halk tarafından yoğun bir incelemeye tabi tutulmuştur. Endüstrideki lider şirketleri içinde Dupont, Dow, Monsanto, Bayer AG ve Basf bulunmaktadır (Patrick & Quinn, 1997).

Bu endüstri liderleri, global endüstrinin devamını tehdit edebilecek kimyasal felaketlere engel olmak için yapılan kişisel düzenlemelerin lehine propaganda yaptılar. Bu, kirliliği engellemek ve toplumsal ve çevresel sorumluluğun yerine getirilmesini içeren yönetim uygulamalarının çevresel kural ve prensiplerinin bir ifadesi olan Chemical Manufacturers Association (CMA) of Responsible Care’yle 1988’de sonuçlandı (Patrick & Quinn, 1997).

1988’den bu yana, Responsible Care, kimya endüstrisinin çevresel davranışına dönüştü ve insanların algısının, birbirinden farksız kirleticilerden herhangi birisi olmaktan daha sorumlu aktör olarak değişmesine de yardım etti. Kimya endüstrisi, yayılmanın ve diğer yan etkilerin istençli azaltılması için düzenlemelerin başında hareket etmek için büyük yol aldı (Patrick & Quinn, 1997).

### **“Kriz Yönetiminden” Daha Çok Kurumsal İtibar Yönetimi**

Bir krizle baş etmek için planlamanın başında iyi bir yönetim stratejisi gerekmektedir. Bir krize engel olmanın başındaki planlama çok daha iyidir. Edward

Howard & Co.'nun başkanı Davis Young, "çok sayıda şirket, itibar hakkında düşünmeye başlamak için bir felaket ortaya çıkıncaya kadar beklemektedir. Fakat, bir şirket itibarıyla ilgili olarak kaygılanıyorsa- geniş kapsamlı başarısı yerine-korunmasız olduğu yerde halletmek zorundadır" dedi (Alsop, 1999). Diğer organizasyonlar, "kriz yönetimi" nin taktiklerinden yararlanmaya devam edip, problemleri, bir felaket meydana geldikten sonra ele alırken, başarılı bir şirket, şirketin en önemli varlığı, kurumsal itibarı oluşturmak için halihazırda mevcut yer ve kadroda, geniş girişimli bir itibar yönetimi stratejisine sahiptir.

### **Kurumsal İtibar Yönetimi Stratejisinin Uygulanması**

Kurum yöneticilerinin itibar yönetimini ve ölçümünü anlamaya ihtiyacı vardır. Hill & Knowlton USA ve *Chief Executive* dergisi tarafından görevlendirilen CEO'ların son araştırmasına göre CEO'ların % 96'sı, kurumsal itibarın iş başarısında hayati bir öneme sahip olduğunu kabul etmesine rağmen, % 20'sinden daha azı organizasyonlarının itibarını ölçme metodu oluşturmuştur. Ayrıca, incelenen şirketlerin yarısından fazlasının yönetim kurulunun, kurumsal itibar yönetiminden sorumlu bir CEO'su yoktur. En büyük organizasyonlar-geliri 500 milyon doları geçen-organizasyon konumunu ölçmek için bir sistemi devam ettirmelerine rağmen, sadece % 25'i, sayışım sorumluluğunda ölçüm için bir metod oluşturmuştur (Miller, 1999).

### **Teknolojik Korumalar**

Dışarıdakiler tarafından şirket faaliyetlerinin büyük ölçüde incelenmesine izin veren ileri teknolojiler, şimdi şirketin içindekiler tarafından kurumsal itibarın yönetimini kolaylaştırmaktadır. Yeni bir bilgisayar yazılımı çeşidi, kurumsal itibar yönetiminin yönetim kalitesi için kullanılan aynı süreci uygulayabilme kapasitesi geliştirmiştir. Türün en iyisi, genellikle potansiyel itibar tipinin, gözlemlenmesi ve ele alınması ihtiyacını karşılayanı olarak belirlenmektedir (Kartallia, 1999).

### **Proaktif İletişim**

Kurumsal kimlik üzerine olumsuz enformasyonun etkisini azaltmak için, şirket içerisinde hızlı ve güvenilir bilgi sistemi kurulmak zorundadır. Bu sistem, yöneticilere ve yetki sahiplerine şirket içerisinde oluşan kaza ve olayların statülerini sağlar (Kartalia, 1999). Sistem şirket hakkındaki enformasyonu edinebilecek bir karar destekleme sistemi olarak kurulabilir.

## **Pazar Araştırmalarının Rolü ve Halkla İlişkiler Firmaları**

Önde gelen pazar araştırma firmaları, kurumsal itibar alanında fırsatlar aramaya başlıyorlar. Tanıtımcılar ve halkla ilişkiler uzmanları onu etkilemeye çalışırken, araştırmacılar itibarı ölçme yeteneğine sahiptir. Kurumsal itibar değişikliği, algılar güçlkle öldüğü için oldukça zordur. Bir çok insan, Alaskan petrol akıntısından dolayı Exxon'u asla unutmadılar ve öfkenin derin yerlerde olduğu görüldü. İnsanların, ölü kuşların hayalini akıllarından tam olarak çıkaramadıkları görülmektedir. Exxon'un akıntı için özür dileyen reklamlar yapmasına, çevresel programlardan ve akıntıdan etkilenen iş ve insanlara tazminat ödemesine, temizlik işlemlerine yaklaşık 3.5 milyon dolar harcamasına rağmen, olumsuz imajın takılıp kaldığı görülmektedir (Alsop, 1999).

Halkla ilişkiler firmaları, öncelikle, kurumsal imaj ve itibarı oluşturmak ve devam ettirmek için stratejiler geliştirmeyi ele almalıdırlar. Halkla ilişkiler endüstrisi, -çalışanlar, toptancılar, tüketiciler ve medya- bütün paydaşlarla iyi iletişim kurarak ve "360 derece" bir görüş açısı sağlayarak müşterinin kurumsal itibar yönetimi için yetenek geliştirmek zorundadır (Anonymous, 1999).

Halkla ilişkiler organizasyonları, kurumsal itibara bir disiplin olarak yaklaşmak için yönlendirmeli ve uzmanlaşmalıdır ve marka oluşumu ve gelişiminin bütün sorularıyla kurum kimliğiyle, konu yönetimiyle, kriz yönetimi ve halk olaylarıyla imaj oluşumunun çeşitli parçalarıyla bağlantı kurmalıdır (Anonymous, 1999). Elektronik iletişimler halkla ilişkileri, web üzerinden duyurum, e-mail ile yayınların dağıtımı, internet aracılığıyla basın toplantısı yapmak gibi bir çok yöntemde değiştirdi.

## **Son Düşünceler**

Geleneksel stratejik yöneticiler, somut varlıkların (ekipman, arazi ve fabrika) değerini vurguladılar ve hisse sahiplerinin denge değerlendirmesinde belgelenen mal varlıklarını maksimize etmek için kullandırlardı. Soyut varlıklar, yine de, iç ve global pazarın hızlı değişiminde, artan bir şekilde rekabet edebilir önemde kabul edilmiştir (Itami, 1987). Yirmi birinci yüzyıldaki global başarı olumlu bir şirket imajı oluşturmak, ölçümlemeyle şirket itibarı sonucu almak ve soyut değerlerin ve sadece kurum çalışanları değil tüketici ve diğer paydaşları da içeren bilgi kaynaklarını sonuç almak için kullanmak için daha fazla itina gösterilmesini gerektirecektir.

Uzmanlar, itibar ölçmek için kullanılan araçların sadeleştirilmesine devam ettiği için, yıldız bir itibarın rekabetçi bir avantaj sağladığı oldukça açık bir hale gelmiştir. İş okulları araştırmaları ve Fortune dergisi, şirketlerin daha iyi itibarlarla

daha iyi finansal performans sağlandığını, yatırımcılar, EVA ve Price to Earnings Rations için on yıllık karla, kısmen ölçerek ispatladılar. Bir sonuç olarak, yatırımcılar ve borsa, Fortune'nin En Çok Hayranlık Duyulan Firmalarını doğruladı. Bir çok yönetici, itibarın, her hangi bir diğer kurum varlığı gibi aynı itina ve dikkatle yönetilmesi ve ölçülmesi gereken bir değer olduğunda hem fikirdir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

Alsop, R. (23 September 1999). The best corporate reputation in America –just as in politics, trust, reliability pays off over time. Wall Street Journal, B1.

Anonymous. (1999, May). Reputation keeps business buoyant. Marketing, 50-52.

Bounds, A. (7 December 1999). Survey-World's most respected companies. The Financial Times, 6.

Donlon, J. P. (1998, July/August). What is your company's reputation worth? Chief Executive, 50-57.

Hoffmann-La R. (1999). Our history. www.rocheusa.com, accessed February 11, 2000.

Itami, H. (1987). Mobilizing intangible assets. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jacops, I. (1999, March). Relationship management: The next ERP. Solutions Integrator, 85-88.

Kartalia, J. (1999, September). Technology safeguards for a good corporate reputation. Information Executive.

Miller, L. (1999, January). Few CEOs held accountable for corporate reputation. The Internal Auditor.

Patrick, J. & Quinn, J. (1997). Management ethics: Integrity at work, Thousand Oaks, CA: Sage.

Petrick, J. A., Robert F. S., James D. B., John F. Q. & Fall M. A. (1999, February). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. The Academy of Management Executive, 58-69.

- Pinkham, D. G. (1998, Summer). Corporate public affairs: Running faster, jumping higher. Public Relations Quarterly, 33-37.
- Saxton, K. (1998, May/June). Understanding and evaluating reputation. Reputation Management.
- Shrivastava, P. (1996). Castrated environment: Greening. Organizational Studies, 15, 149- 268.
- Thaler- Carter, R. E. (1999, June). Social accountability 8000. Source CEPAA HR Magazine, 106-112.
- U.S. Newswire. (2 September 1999). Hoffmaa-La Roche Tops List of Leading Corporate Criminals of Decade. Newsreal, Inc.
- Vegrin, R. C. & Qoronfleh, W. M. (1998, January/February). Corporate reputation and the stock market. Business Horizons, 19-26.
- Wah, L. (1998, Nowember). The either/or question. Management Review.
- Willing, J. (1994). Environmental TQM. New York: McGraw-Hill.
- Winkleman, M. (1999, April). The fickle finger of reputation. Chief Executive, 79.