

İTİBAR RİSKLERİNİN YÖNETİMİNDE RİSK İLETİŞİMİNİN ROLÜ

TÜLİN ÇAKIR*

Özet

İtibar riski, kurumsal itibar yönetiminin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. İtibarın kırılganlığıyla giderek ortaya çıkan ve belirsizlikle birleştiğinde kurumları tehdit eden durumlar, birer risk kaynağıdır. Proaktif anlayışla her ne kadar kurumsal itibar konumlandırılmış olsa da, risk yönetimi çerçevesinde itibar risklerinin yönetilmesi gerekmektedir. Farklı itibar riskleriyle karşı karşıya kalan kurumların risk faktörlerini teşhis ederek tanımlayabilmeleri, kendi varlıklarını ve paydaşlarını korumaları yönüyle önem taşımaktadır. Çünkü paydaşların tümü, ilgilendikleri kurumları tehdit eden durum veya itibar riskleri hakkında kurumlarınca bilgilendirilmelerinin hakları olduğunu düşünerek, böyle çabaların gerçekleştirilmesini kurumlardan bekleyeceklerdir. Çalışmada itibar riskinin yönetiminde risk iletişiminin rolü, risk analizinin ana bileşenleri ile itibar riskini yönetmeyi kapsayan iki modelden uyarlanarak geliştirilen model bağlamında sunulmuştur.

Anahtar kelimeler: İtibar Riski, Risk Yönetimi, Risk İletişimi

* Yar. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon MYO, Pazarlama ve Dış Ticaret Böl.,
tcakir@aku.edu.tr

THE ROLE OF RISK COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF REPUTATIONAL RISKS

Abstract

Reputational risk has become an inseparable part of the corporate reputation management. The conditions, which gradually emerge together with the fragility of the reputation and threaten the corporations once they unite with uncertainty, are the sources of risk. Even though the corporate reputation is positioned with proactive sense, reputational risks shall be managed within the frame of the risk management. The fact that the corporations, which are confronted with different reputational risks, are able to identify and recognize the risk factors is important, from the aspect of protecting their own possessions and stakeholders. Because all of the stakeholders will think that it is their right to be informed by their corporations about the conditions or reputational risks that threaten the corporations they are concerned with and will expect the corporations to perform such efforts. In the study, the role of risk communication in the management of reputational risk was presented in the context of the model developed through being adapted from two models that contain the main constituents of risk analysis and the management of reputational risk.

Keywords: Reputational Risk, Risk Management, Risk Communication

Giriş

Hızlı yaşam koşullarıyla birlikte artan rekabet ve gelişen teknolojiler, sadece bireyler ile toplumları etkilemekle kalmamış içerisinde yer aldığımız ortamlara da yansımıştır. Özellikle bu iki etkinin belirsizlikle birleşmesi ise mevcut durumun herkes için önemli olabilecek tehlikeleri doğurabilecek bir niteliğe bürünmüş hali olmaktadır. Doğal olarak gittikçe sosyal, ekonomik, siyasal ve çevresel kapsamda ortaya çıkan tehlikeli durumlar, her şey gibi kurumları hem yapısal hem de itibar yönlü olarak tehdit edebilmektedir. İtibarın kırılma yapısı, kurumların kendilerini risklerden korumasını sağlayabilecek bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Her ne kadar proaktif itibar yönetimi uygulanmaya çalışılsa bile, herhangi bir anda ortaya çıkan riskli durumlar için kurumsal itibarın, risk yönetimi çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Fakat iyi bir itibar riski yönetimi, kurumların hangi risklerin itibarlarını tehdit edeceğini bilmeleri ve bu tehditleri doğru teşhis ederek gereken önlemleri almalarıyla mümkündür.

Bu çalışmanın amacı, itibar riskini yönetmede risk iletişiminin rolünü kuramsal boyutta belirlemeye çalışarak bir model kapsamında bunu gösterebilmektir. Bu bağlamda teorik çerçevede, çalışmada öncelikle risk toplumunda risk ve riskin algılanışı açıklanmış, daha sonra kurumsal itibar açısından itibar riski ve yönetimine yer verilmiştir. Sonrasında ise itibar riskini yönetmede risk iletişiminin rolü, Balson vd. (1992)'nin risk analizinin ana bileşenlerini göstermeye çalıştığı ve Eccles vd. (2007)'nin itibar riskini yönetmeye yönelik geliştirdiği modellerden uyarlanarak geliştirilen "*İtibar Risklerini Yönetmede Risk İletişiminin Rolü*" olarak adlandırılan model çerçevesinde değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1. Risk Toplumunda Risk ve Algılanışı

Yaşanılan ortamlarda, neredeyse her gün bireysel ya da kurumsal yönlü risklerle beklenmedik anlarda karşılaşabilmekteyiz. Genellikle bu risklerin art alanında, insanlarla ve doğal şartlarla ilişkili olarak birçok neden yer almaktadır. Ama dikkatleri küreselleşmeyle birlikte yaşanan hızlı değişimler ve dönüşümlerin doğurmuş olduğu belirsizlikler daha çok çekmektedir. Çünkü

artan belirsizliklerin riskli ortamları doğurma olasılığı, ihmal edilemeyecek olan bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal açıdan riskin nasıl algılandığının doğru tespit edilmesi, ortaya çıkan risklere nasıl yaklaşılması ve nelerin yapılması gerektiğini ortaya çıkardığından önem taşımaktadır.

1.1. Risk Kavramı

Latince “riscum” kökünden gelen risk kavramı, yedinci yüzyılın ortalarında ilk kez Almanya’da ortaya çıkmış ve insanın kusuru ile sorumluluğunun dışında gerçekleşen fırtına, sel, salgın hastalık gibi felaketleri ifade etmekte kullanılmıştır (Lupton, 1999: 5). Fakat gelişen teknolojiyle beraber kavram, ‘tehlike’ anlamını da alarak sözlükte yer almaya başlamıştır (Godsby, 2006: 1421). Genelde olgu olarak risk, değişim ile belirsizliği bünyesinde taşıdığından Leiss ve Chociolko (1994: 6)’ya göre anlam yönünden bu kavram, öncelikle “kaybetme şansına açık olma”; sonrasında ise “modern toplumda, marjinal fayda ağını paraya çevirmek için bazı sosyal aktörler tarafından kasten teşvik edilmiş olduğundan maruz kalınanlar ile birlikte yüz yüze gelenler” biçiminde iki boyutlu ele alınması gerekmektedir. Her iki anlam açısından da risk, insanlar arası ilişkilerle adeta ayrılamayan bir bütündür. Çünkü insanlar tarafından riskler genellikle alınır, koşulur ve dayatılırlar (Hansson, 2005: 9).

1.2. Risk Toplumunda Oluşan Risk Algısı

‘Risklilik’ olgusu, başlangıçta genellikle doğada kontrol edilemeyen tehlikelerin olumsuzluklarından etkilenebilme olasılığına işaret etmekteydi (Yakut, 2008: 13). Günümüzde ise toplumun değişen risk algısıyla birlikte kişilerin ‘risklilik’e bakışı, kazaya maruz kalma beklentilerinden çok daha fazlasını ifade etmektedir (Slovic, 1987: 280). Dolayısıyla *risk toplumu*, modernliğin beraberinde getirdiği kontrolsüz tehditlerin doğurmuş olduğu ve aynı zamanda sistematik olarak toplumun risklere maruz kalması sonucunu ortaya koyan bir ifade şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Bahar, 2009: 298). Başka bir deyişle içinde yer aldığımız modern dünyanın, topluma sunduğu bilgi ve teknolojilerin kötüye kullanılmasının dünyayı tehdit etmekle kalmayıp küreselleşmeyle doğan risk faktörleriyle birleşerek, toplumları da tehdit

eder hale gelerek toplumsal olarak risk algılamasının düzeyini fazlalaştırdığı söylenebilir (Cılızoğlu ve Sayımer, 2009: 10). Denilebilir ki, toplumun risk algılaması, toplumsal tehdit unsuru taşıyan olumsuzluklarla bağlantılı olarak zamanla değişmiştir.

Değişik endüstri ve kurumların farklı kollarında üst düzey yönetimlerin stratejik düzeydeki karar alımlarında, riskleri nasıl algıladıklarının etkili olduğu görölmektedir (McKenna, 2001: 62). Fakat risk toplumu açısından sürdürülebilirliğe yönelik çevre ile ilgili sonuçlar, riskleri yaratan kesimlerce açıklanmalı ve toplumun bu yöndeki ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına ilişkin iletişimsel süreç, ilgililerce yeniden değerlendirilmelidir (M^eDonagh, 1998: 592). Öyle ki Young (2004)'ın belirttiği gibi örgütsel ve sosyal değerler arasındaki ilişki dengesizliğinin bir göstergesi olarak etiksel riskin, risk yönetiminde son zamanlara kadar gözle görünmeyen etkileri tartışılmaz iken, artık riskin geleneksel olmayan, sigortalanamayan ve finansal olmayan yüzü bağlamında genişletilerek ele alındığı görölmektedir. Riske yönelik bu toplumsal bakış ağısındaki değişme, kurumsal yönetimleri sürdürülebilirliklerini sağlayabilme adına riski azaltma çabalarında etiksel riski de göz önünde bulundurmaya zorlamaktadır.

2. Kurumsal İtibar Açısından İtibar Riski ve Yönetimi

Özellikle yaşanan finansal krizle birlikte çevresel sorunların ortaya çıkarabileceği risklerin kurumların itibarı üzerinde yaratacağı etkiler, onların doğru tespit edilerek paydaşlarla paylaşılması ve paydaş güveninin oluşumuna yansiyacağı muhakkaktır. Ancak tehdit unsuru olan risklerin doğru belirlenerek yönetilebilmesi, kurumsal itibarın kırılğan yapısının iyi bilinmesine bağlıdır.

2.1. Kurumsal İtibarın Yapısı ve İtibara Yönelik Riskler

Kurumsal itibar, kurumların gerçekteştirdiği faaliyetler ile bunlara ilişkin sonuçların, bilinçli sunumunun yanı sıra kurumsal yeteneklerin şeffafça sergilenmesine bağlı olarak elde edilen bir sermayedir (Fombrun vd., 2000: 87). Her ne kadar gayri maddi olsa da kurumsal itibar, potansiyel olarak muazzam değer ve markadan daha geniş bir mefhum oluşu ile kurumları

yıllarca kendisinin iyi şekilde oluşturulması yönünde çaba sarf etmeye teşvik eder (Atkins vd., 2006: 5). Nitekim Dowling (2006)'in belirttiği gibi beğenilen itibarlar, genelde firmaların geliştirdikleri değerleri ve kültürleriyle etkileşimli olarak şekillendirdikleri doğru iş modelleri ile stratejilerine dayandırılmış ve güçlü müşteri değerini yaratacak olan sağlam platformlardaki teşebbüslerle geliştirdikleri ürün/hizmetlerinin bir sonucudur. Ancak itibarın karmaşık ve akışkan yapısı, hem tanımlanması, hem ölçülebilmesi, hem de taşıdığı önem yüzünden birçok açıdan ona yaklaşılarak yönetmeyi de zorlaştırmaktadır (Larkin, 2003: 45). Örneğin Fombrun vd. (2000)'nin belirttiği üzere günümüzde kurumlar, itibar sermayelerinin inşasına en büyük katkıyı sağlayan vatandaşlık portföylerini¹ geliştirmeleri yoluyla itibarlarının sürekliliğini garantiye almaya çalışmaktadırlar.

Kurumsal itibarların, iyi veya kötü yönde kuruma ilişkin değişik bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilere dayanarak temellenen paydaş algılamalarının bir sonucu olduğu ise, bütün bu çabalarda unutulmaması gereken temel bir noktadır (Bekefi vd., 2006: 6; Tucker ve Malewar, 2005: 378). Çünkü itibarlar, paydaşların kurumlara bahsettiği bir değer olduğundan onların beklentilerinin karşılanamaması veya bunları sarsacak herhangi bir durumda da geri alınabilmesi mümkündür (Çakır, 2009: 3). Bu yüzden kurumsal itibarın gücü, bir anlamda kurumun paydaşlarıyla geliştirdiği ilişkilerin sağlamlığı ile paydaşlarda oluşturulan güvene bağlıdır (Gümüş ve Öksüz, 2010: 112).

Dünya vatandaşlığı ve sosyal sorumluluk çerçevesinde kurumların karşılarına çıkabilecek ve itibarlarına etki edebilecek stratejik boyutta önem taşıyan riskler bulunmaktadır. Bu sebeple *itibar riski*, genellikle bir kurumun ayakta kalması için kurumun potansiyel tehditlerini ya da güncel zararların/ hasarların tanımlanması olarak ifade edilmektedir (Scott ve Walsham, 2005: 309). Bu risklerin ilki sosyal risktir. Sosyal risk, kurumun sosyal performansına etki edebilecek olan tehlikeleri ifade eder.

¹Bu portföy, firmaların topluma bağlarını güçlendiren, mevcut çalışanları motive eden, potansiyel çalışanları çekerek hazırlayan, potansiyel müşterileri geliştiren vb. uygulamaları kapsamaktadır (Fombrun vd., 2000:85-86).

Bütün sosyal risk bileşenleri², itibar bileşenleri içerisinde yer alan sosyal performansla bağlantılı etkileşimlere neden olabileceğinden itibar riskini de tetikleyecektir. Örneğin geçmişte zehirli atıklar ve çevre kirliliği bağlamında petrol endüstrisi gibi diğer endüstrilerde yaşanan ve pek çok skandalla bağlantılı olarak bu sektörlerde yer alan bazı kurumların, o ana kadar edindikleri itibarlarının sarsıldığını ve kurumlara karşı güven kaybının oluştuğunu görebilmek mümkündür.

Hem itibarın kırılabilir yapısı hem de içinde yer alınan sektörün ve örgütün örölü etkileşimli karmaşık doğası, kurumlar açısından her ikisinin de stratejik yönde farklı paydaş algılamalarını doğuracak riskleri yaratması boyutuyla önem taşımaktadır. Bilhassa kurumların sürdürülebilirliğinin en güçlü belirleyicisi olan itibarın, kurumlara ait iş stratejilerinin ya da işleyişlerin değiştirilmesiyle zarar görebilme ihtimali çoğalmaktadır (Firestein, 2006: 25). *Operasyonel risk* olarak adlandırılan bu ikinci risk, bir anlamda kurumun işleyişine bağlı olarak oluşabilecek tehlikeleri ifade etmektedir (Dowling, 2006: 60). Bu yüzden kurumsal itibarın ve örgüt yapısının, kurum yöneticilerinin risk algılamalarına şekil veren başlıca iki etmen olduğunu ve karar verme süreçlerine etki ettiğini de söyleyebiliriz. Ancak bahsedilen bu risklerin, etiksel ilkeler ve yöneticilerin sorumluluklarına yönelik uygulamalarla birlikte oluşturulan iç kontrol mekanizmaları ve gerçekleştirilen protokollerle de kontrolü mümkündür (Dowling, 2006: 60; Francis ve Armstrong, 2003: 380).

Murray (2003: 144)'ın "İlişkilerin Değeri Modeli"ne göre daha iyi performanslara ulaşan firmalar, önceden edindikleri itibarlarını daha da iyileştirerek kurumlarının artan finansal değerleriyle piyasa kapitalizasyonunu

² Bekefi ve arkadaşlarına (2006: 4) göre sosyal riskin bileşenleri:

- İklim değişikliği, doğal felaketler gibi sosyal performans etki eden 'sonuçlar';
- Geleneksellerin yanı sıra sivil toplum örgütleri, uluslararası merciler, tarafsız kişileri içine alan 'paydaş/paydaş grupları';
- Kamu fikrine etki edebilen internet/sosyal medya yoluyla gerçekleştirilen iletişim, boykotlar, protestolar, harekete geçirebilen geniş/küçük stratejik müttefik şebekeler gibi 'araçlar';
- Doğru/doğru olmayan kurumsal haber kaynaklarından, internette, ağızdan ağıza iletişim yoluyla veya şirketin kendisinden elde edilen kuruma yönelik bilgilerle oluşan 'algılamalar' dır.

sağlamakta ve hissedar değerlerini iyice arttırma yoluyla sürdürülebilir başarıya ulaşmaktadırlar. Fakat bunun olabilmesi için firmaların, finansal itibarlarını iyi şekilde gözetmeleri gerekmektedir. Kurumların finansal itibarları, sürdürülebilir başarılarının bir göstergesi olan finansal pozisyonlarının, finansal performansla ilgilenen kesimlerin -kredi verenler, finans uzmanları, yatırımcılar vb.- yapmış olduğu değerlendirmelerden oluşmaktadır (Karademirlidağ ve Yılmaz, 2010: 127). Doğal olarak bu değerlendirmelere etki edebilecek ve kurumları yakından etkileyebilecek finansal olaylar, itibar riskini yaratan diğer stratejik bir risk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı belirtilen bu etkenlere finansal risk denilmektedir. Özellikle ekonomik kriz anlarında kurumların finansal risklerini azaltmaya yönelik tutumları, finansal itibarlarını arttıracığından kurumsal itibarlarına olumlu yönde yansımaları söz konusudur.

Stratejik açıdan kurumlara avantaj getirmede önemli olan sermaye, önemli bir risk kaynağı olarak kurumsal itibarı tehlikeye sokabilmektedir. Çünkü kurumsal itibarın gelişimi, yeni rekabet avantajları yaratacak tutarlı yatırımlara bağlı olarak şekillenir ve finansal yönden stratejik bir varlık olan kurumların sermaye yapıları, yatırımcılar tarafından bu etken göz önünde bulundurularak değerlendirilmektedir (Robert ve Dowling, 2002: 1091). Özellikle şirketlerin kendileri hakkında doğan kötü söylentilerden kurumlarının piyasadaki hisse değerlerinin düşme tehlikesiyle karşılaşma ihtimalleri, kurumlarının itibari sermayesine zarar vereceğini düşünen yatırımcıları korkutan en büyük etkidir (Fombrun vd., 2000: 97). Yatırımcılar; yeni piyasalara girmeyi, teknolojik yeniliklere yatırımı, inovasyonu, şirket birleşmeleri gibi yatırımcıları etkileyebilecek olan stratejik boyutlu büyük yatırım kararlarının taşıdığı belirsiz sonuçları da risk olarak algılayabilmektedir (Dowling, 2006: 60).

Gayri maddi sermaye olarak bilinen çalışanlar, veritabanları, odak yetenekler, markalar, pazarlar, müşteriler gibi unsurlara yönelik riskler de mevcuttur (Dowling, 2006: 61). Özellikle yaşanan skandallar sonrasında insan sermayesi olarak üst yöneticilerin yaratmış olduğu risklerin nasıl bertaraf edileceği konusu, giderek önem kazanmıştır. Freistein'in de (2006) belirttiği gibi yaşanan skandallar sonrasında kariyer kayıpları, hissedar değeri erozyonu, iş imtiyazlarının azalması gibi durumlarla karşılaşmıştır. Nitekim kurumların

sosyal sermayelerini koruyabilmeleri ve bu sermayelerinde oluşabilecek aşınmaları giderebilmeleri ise bu aşınmalar oluşmadan önce koruyucu önlemlerin alınmasına bağlıdır. Dolayısıyla bu risk pozisyonlarına ilişkin yapılacak olan durum tespitiyle doğan ve doğabilecek risklerin hesaplanması, kurumların bu risklerden korunmasını da sağlayabilecektir.

2.2. İtibar Riskini Yönetme

Bir risk yönetimi stratejisinde amaç, optimal yol boyunca en fazla pozitif sonuçlardan kârlılıkla beraber değer artışlarını da sağlayabilmektir (Chelst ve Bodily, 2000: 1420). Etkin olarak itibar riskinin yönetilmesinde ise amaç, risklerden olduğunca kurumu korumaktır ve bunun için de genellikle, “teşhis, değerlendirme ve yönetim” olarak bilinen bir sisteme başvurulur (Christiaens, 2008: 2). Dolayısıyla itibar riskini yönetmek, tanımlanmış bir riskin kabul edilebilirliği ile tanımlanan ve değerlendirilen bu riskin hangi eylemle yatıştırılıp yatıştırılmayacağına veya kontrol edilip edilmeyeceğinin kararlaştırıldığı bir süreçtir (Balson, Welsh, Wilson, 1992: 129). Kurumların paydaşlarını aktif izleme ve ilişkileri yönetmelerine bağlı olarak bahsedilen bu süreçteki ana temel, paydaşların algıladıkları kurumsal itibar ile ona ilişkin beklentiler anlamında ortaya çıkan veya çıkması olası olan durumları kapsamaktadır (Larkin, 2003: 43).

İtibar risklerinin tanımlanarak teşhis edilmesi, bahsedilen risk elementlerini yönetmeye yönelik uygulanacak teşebbüslerle yakından ilişkilidir ve bu süreci yönetme düşüncesini de etkilemektedir. Bilhassa diğer örgütsel süreçlerin yönetiminden itibar riski yönetiminin ayrışması, yöneticiler açısından bu kavrayış zorluğunu doğurmaktadır (Bebbington, Larrinaga, Moneva, 2008: 340). Ayrıca kurumsal itibarların kurumların kendilerine ait belli başlı realitelerinden daha pozitif oluşmasıyla ortaya çıkan itibar-realite boşluklarının ise, kurumlara yönelik mevcut bir risk tavrını yansıttığı söylenebilir (Eccles, Newquist, Schatz, 2007: 2).

İtibar riskinin potansiyel nedenlerini tanımlamak için her sebebin, ihtimal ve etki şeklindeki bir adlandırma olarak değerlendirilmesi gerekir (Atkins, Bates, Drennan, 2006: 89). Özellikle kurumların etkin şekilde itibar risklerini

yönetebilmeleri; öncelikle paydaşları arasında kurumun itibarı ve karakterinin değerlendirilmesi, sonrasında kurumun itibar-realite boşluğunun kapatılması, değişen inanç ve beklentilerin izlenerek değişimde üst yönetimin kıdemli yöneticilerden oluşturulması yönünde adım atılmasını gerektirmektedir (Eccles, Newquist, Schatz, 2007: 5). Bunların yanı sıra Louisot (2004: 39)'un da belirttiği üzere itibar risklerinin yönetiminde marka ve imaja yönelik spesifik bazı risklerin hangi boyutlarda olduğunun aşağıdaki boyutlarda belirlenmesi de önemlidir:

✘ *Fark oluşturmadaki yetersizliklerle belirli ürün/hizmet için kamunun daha fazla ödeme gönüllülüğünü, rekabetçi bir avantaja dönüştürerek koruma yönündeki yetersizlikler;*

✘ *Değişen kamu tutumları, yeni düzeni karşılama yetersizliğiyle mal/hizmetlere ilave 'prim maliyeti' gibi ödemelere olan gönülsüzlük veya ekonomik yetersizlikler gibi durumlar için oluşan yapısal risk yüzeyleri.*

Çünkü marka, bazen itibarı etkileyen faktörlerin bazılarını birleştirdiğinden bu değerlendirmelere dayalı olarak kurumun itibarına kendi markasının hasarıyla daha çok zarar verebileceği görülebilir (Atkins, Bates, Drennan, 2006: 8).

3. İtibar Risklerini Yönetmede Risk İletişiminin Rolü

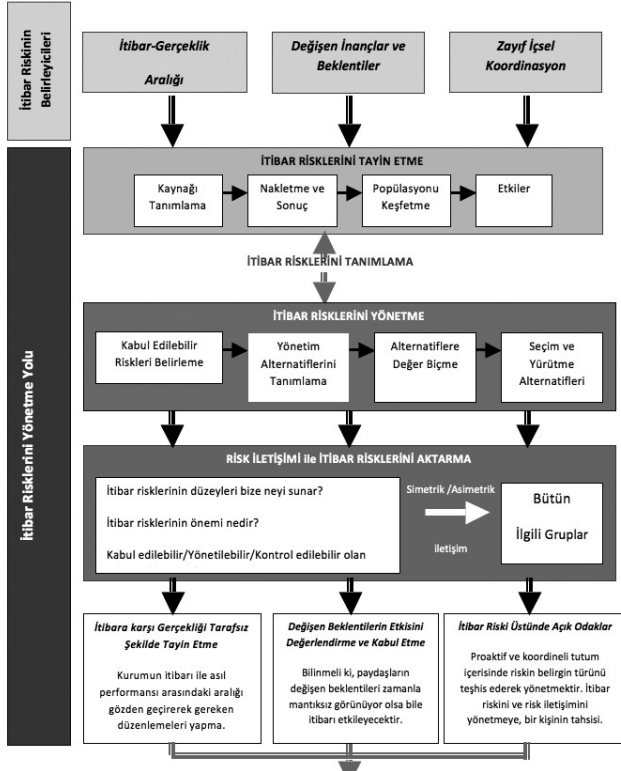
Risk iletişimi, diğer iletişim alanlarındaki gibi iletişim teorileri, modelleri ve yöntemlerinden yararlandığı gibi acil durum ve kriz iletişimiyle her ne kadar aralarında yakın ve sıkı bir bağ olmasına rağmen amaç ve yöntem bağlamında farklılaşmaktadır (Yakut, 2008: 22-23). Risk iletişimi analizi ve çalışmalarında geleneksel yaklaşım *-kaynak-mesaj-alıcı modeli-*; kaynaklar, naklediciler ve son alıcılar arasındaki bilgi transferinin gösterildiği iletişim modellemesine dayanır (Renn, 1992: 468). Dolayısıyla risk iletişimi sürecinin anahtar dinamiklerini, Aristo'nun etkin iletişim için belirttiği konuşmacı-konu-dinleyici bağlamındaki üç anahtar öge ile en temelde mesajın kodlanması, sonrasında mesajın alıcıları tarafından kod açımıyla yorumlanması oluşturmaktadır (Smith ve McCloskey, 1998: 44).

Literatüre bakıldığında, çoğunlukla ABD'de risk iletişimi, hem kamu hem

de özel sektör açısından kurumların gerçekleştirmiş olduğu faaliyetlerle birleşen risklerin kontrolünün, kurumlarca gerçekleştirilememesi ve kurumsal sorumlulukların anlaşılabilmesi sebebiyle kendilerine yakışan düzeyde bunların sunulmamış olması açısından ele alınmıştır (Palenchar ve Heath, 2007: 122). Ülkemizde ise bu konuda yapılan çalışmaların sayısı, henüz çok azdır. Doğal olarak risk iletişimine yönelik çalışmaların daha yeni oluşu, konuya olan ilginin daha çok belirli alanlarda sınırlı kalmasına sebebiyet vermiştir. Ancak risk çatışmalarının çözümünde örgütlerin risk iletişiminden faydalanması, bilimsel ilkeler kadar sosyal bağlantıları da göz önünde tutuyor olmalarından dolayı toplumun bir noktaya, ama daha iyi odaklanmasını sağlayıcı bir etki yaratan faktör olması sebebiyle kurumlar açısından önem taşımaktadır (Wardman, 2008: 1622). Paydaşların iletişim teknolojisinin gelişkinliğine paralel olarak farklı kaynaklardan kuruma enformasyonu edinebilmesi, aynı zamanda kuruma ilişkin itibar risklerinin yanlış algılamalarına neden olabilmektedir (Uzunoglu ve Öksüz, 2008: 115). Bunlarla beraber belirtilen risk alanlarında farklı paydaşlarla oluşan etkileşimlere dayalı olarak şekillenen kurumsal saygınlığın zarar görebilme ihtimali, nasıl ki itibar riskini yönetmeyi gerektirdiği gibi bu yönetim sürecinin içinde de risk iletişiminin en etkin şekilde gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır.

İtibar risklerini yönetmede risk iletişiminin rolü, paydaş yönetiminin gerektirdiği sorumluluk bilincinin bir göstergesidir. Şekil-1'de, risklerin tanımlanması ve teşhisiyle başlayan itibar riskini yönetme aşamasının hemen sonrasında, itibar riskleri hakkında ilgili paydaş guruplarının risk iletişimi yoluyla bilgilendirilmesi yer almaktadır. Çünkü ani ve beklenmedik durumlara karşı ilgili paydaş guruplarının hazırlıklı olmalarını sağlayan ve onları korumaya yönelik bir tedbir mahiyetinde olan risk iletişimi, burada kurumun izlediği bir stratejik yoldur. Kurum, ilgili paydaşlara kurumun karşılaşılabileceği itibar risklerinin düzeylerinin neyi işaret ettiğini, önemleri ve kontrol edilip yönetilebilir olup olmadıklarını, kısaca itibar risklerinin yapısına ilişkin ayrıntılı bilgilendirmeleri bu süreç içerisinde yapabilecektir. Ancak risk iletişiminin, kurum tarafından gerçekleştirilen bilgilendirmelerden yanlış sonuçların ilgili

paydaşlarca çıkarılmasının engellenmesi ve paydaşların cevaplanmasını beklediği sorulara tatmin edici yanıtların verilebilmesi için itibar riskini yöneten kişi tarafından gerçekleştirilmesi uygundur.



Şekil-1: İtibar Risklerini Yönetmede Risk İletişiminin Rolü^{3*}

Fakat genelde risk yönetimi çerçevesinde iki temel noktadan risklere yaklaşıldığı görülür. Bunlar; bir risk haritalaması yoluyla maruz kalınanın teşhisinin geliştirilmesi ile tanımlanmış her bir odak için iyileştirme/düzeltilme plânının önerilmesidir (Louisot, 2004: 41). Bu çerçevede itibar-risk aralığı, değişen inançlar ve beklentiler ile zayıf işsel koordinasyon durumlarını dikkate alarak itibar risklerinin teşhis edilerek tanımlanması önem taşımaktadır.

* Balson vd.(1992:128)'nin risk analizinin ana bileşenleri ile Eccles vd.(2007:9)'nin itibar riskini yönetmeye yönelik modellerinden uyarlanarak geliştirilmiştir.

Çünkü doğru bir risk iletişimi yönetimi için öncelikle itibar risklerinin neden, hangi yönden ve nasıl etkilendiğinin doğru teşhisinin maruz kalınanın doğru adlandırılmasını sağladığı gibi, ilgili gruplara da karşılaşılan durumu doğru tanımlayarak aktarmada kolaylık sağlayacaktır. Bunun için modelden anlaşılacağı üzere öncelikle itibar riskini doğuran kaynağın tanımlanması gerekmektedir. Risk iletişimi kapsamında mevcut duruma ilişkin sonuçların ve verilerin ilgili olan gruplara simetrik veya asimetrik bir şekilde aktarılması, doğabilecek herhangi bir negatif durumdan en az şekilde bu grupların etkilenmesine veya tedbir almaları konusunda yardımcı bir uyarı olacaktır.

Modelin son aşamasında; itibara karşı tehdit olduğu varsayılan ve tanımlanmış olan gerçekliğin tayininin ardından paydaşların değişen beklentilerinin etkisi değerlendirilmiştir. Bunların kabul edilmesi, var olan itibar riskinin proaktif ve koordineli olarak teşhis edilerek yönetilmesi sonucunda güçlü ve sürdürülebilir itibara ulaşılacağı varsayılmıştır.

Sonuç

Pek çok ülkede risk faktörleri dikkate alınmaksızın faaliyetini sürdürmeye çalışan birçok kurum bulunmaktadır. Maalesef ki bunların çoğu, tehdit oluşturan durumlarda itibarlarını koruma adına var olan gerçekliği görmemezlikten gelmektedir. Ayrıca ilgili paydaş gruplarını kendi kurumlarının karşısına çıkabilecek itibar riskleri konusunda bilgilendirmekten de çekinmektedirler. Ancak böyle bir anlayış, mevcut durumu yok saymaktan öteye gitmediği için kurumlar açısından sonuçları ağır olabilmektedir. Oysa iyi bir itibar yönetimi, öncelikle kurumsal itibarları tehdit edebilecek faktörleri belirleyebilmek ve arzulanan itibarla gerçeklik arasındaki boşluğun objektif olarak değerlendirilebilmesiyle mümkündür. Bunlarla birlikte paydaş yönetiminin de etkin şekilde uygulanabilmesi için paydaşlara karşı duyarlı bir iletişim politikasının uygulanmasını gerekli kılmakta ve paydaş beklentilerinin de sürekli olarak analizini gerektirmektedir. Bu ise ancak itibar risklerinin tanınması, itibar yönetimi ve paydaş yönetiminin etkili bir risk iletişimiyle uygulanması ile gerçekleştirilebilir.

Gerçekleştirilen bu çalışmayla, giderek önem kazanan konuların başında

gelen, itibar yönetiminin ve risk yönetiminin ve risk iletişimi açısından önemine ve itibar risklerini yönetirken risk iletişiminden nasıl yararlanılabileceği konusuna dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bunun nedeni, yaşadığımız çevresel sorunlarla beraber ortaya çıkan sonuçlarla diğer birçok etmenin de giderek tehdit oluşturabilir hale gelmesi ve her an kurumların istenmedik bir duruma karşı karşıya kalabilmeleridir. Ayrıca karşılaşılan kurumsal itibar tehditlerinden paydaşların da etkilenebileceği gerçeğidir.

Aslında itibar risklerini yönetmede kullanılan risk iletişimi, paydaş yönetiminin getirdiği sorumlulukların demokratik bir anlayışla kurumlar tarafından ne kadar önemsendiğinin bir göstergesi olarak da kullanılabilecek stratejik bir tercih biçiminde değerlendirilebilir. Ayrıca böyle bir anlayışla risk iletişiminin kurumlarca kullanılması, ilgili paydaş gruplarının doğabilecek veya doğal risklere karşı kendilerini korumaya yönelik çabaları, bireysellikten öte paydaş oldukları kurumun çıkarlarını korumaya yönelik bir anlayışla değerlendirmelerine neden olabilir. Özellikle paydaşların, kurumun sadece kendisini riskten değil, aynı zamanda kendisinden etkilenebilecek tüm grupları bu riskten koruma adına çaba harcamasını olumlu yönde değerlendirecekleri düşünülürse, risk iletişiminin zor anlarda dahi, kurumsal itibarın gücünü arttırmayı sağlayıcı bir etki yaratacağı ve kurumun güvenilirliğini artırıcı bir rol oynayacağı da söylenebilir.

Sonuç olarak itibar riskini yönetmede risk iletişiminin rolü, mevcut olan tehdiye karşı kurumun performansı ile asıl itibarı arasındaki aralığın gözden geçirilip gereken tedbirlerin alınmasına kadar ortaya çıkabilecek risklere karşı ilgili paydaş gruplarını itibar riskleri konusunda bilgilendirmeyi ve karşılaşılabilecek risklere karşı hazırlıklı olmalarının sağlanması noktasında verilen kurumsal bir destektir. Aynı zamanda bu süreç, kurumların itibar risklerini yönetirken risk iletişimini, stratejik araç olarak kullanmaları yoluyla paydaşların kuruma olan güvenlerini pekiştirerek arttırmalarını da sağlayacaktır.

Kaynakça

Atkins, Derek; Bates, Ian; Drennan, Lynn (2006). Reputational Risk: A Question Of Trust. London: Lessons Professional Publishing.

Balson, William E.; Welsh, Justin E.; Wilson, Donald S. (1992). "Using Decision Analysis And Risk Analysis to Manage Utility Environmental Risk." Interfaces 22 (6): 126–139.

Bahar, Halil İbrahim (2009). Sosyoloji. Ankara: Uşak Yayınları.

Bebbington, Jan; Larrinaga, Carlos; Moneva, Jose M. (2008). "Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management." Accounting, Auditing&Accountability Journal 21 (3): 337–361.

Bekefi, Tamara, Jenkins, Beth, Kytile, Beth (2006). "Social Risk as Strategic Risk." Working Paper No:30, Harvard University: John F. Kennedy School of Government. <http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications>. 31.01.2011.

Chelst, K. ve Bodily, S. E. (2000). "Structured Risk Management: Filling a gap in decision analysis education." The Journal of the Operational Research Society 51 (12): 1420–1432.

Christiaens, Mathlas. (2008). Risk Management Brief. Deloitte Enterprise Risk Services, Belgium. <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Belgium/Local>. 30.01.2011.

Cılızoğlu, Gamze Y.; Sayımer, İdil (2009). "Yazılı Basında Risk Algısının Oluşturulma Süreci: Küresel Isınma Örneği." Marmara İletişim Dergisi. 15: 7–21.

Çakır, Tülin (2009). Kurumsal İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dowling, Grahame (2006). "Reputation Risk: It is The Board's Ultimate Responsibility." Journal of Business Strategy 27 (2): 59–68.

Eccles, Robert G.; Newquist, Scott C.; Schatz, Roland (2007). "Reputation and Its Risks" Harvard Business Review. <http://hbr.org/products>. 31.01.2011.

Firestein, Peter J. (2006). "Building and protecting corporate reputation." Strategy&Leadership 34 (4): 25–31.

Fombrun, Charles. J.; Gardberg, Naomi A.; Barnett, Michael L. (2000). "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk." *Business and Society Review* 105 (1): 85–106.

Francis, Ronald ve Armstrong, Anona (2003). "Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience." *Journal of Business Ethics* 45 (4): 375–385.

Godsby, Adam (der.) (2006). *Longman Dictionary of Contemporary English*. Essex: Pearson Longman.

Gümüş, Murat ve Öksüz, Burcu (2010). "İtibarın Temel Taşı Olarak Kurumsal İletişim: Kurumsal İtibar Sürecinde İletişimin Rolü ve Önemi." *Marmara İletişim Dergisi* 16: 112–124.

Hansson, Sven Ove (2005). "Seven Myths of Risk." *Risk Management* 7 (2): 7–17.

Karademirlidağ, İdil ve Yılmaz, R. Ayhan (2010). "Yatırımcı İlişkileri ve Finansal Halkla İlişkiler Bağlamında Şirketlerin Paydaşlarıyla İletişim Kurma Biçimleri: Web Siteleri Üzerinde Bir İnceleme." *Marmara İletişim Dergisi* 16: 125–144.

Larkin, Judy (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave Mcmillan.

Leiss, William ve Chociolko, Christina (1994). *Risk and Responsibility*. Quebec: McGill-Queen's University Press.

Louisot, Jean-Paul (2004). "Managing Intangible Asset Risks: Reputation and Strategic Redeployment Planning." *Risk Management* 6 (3): 35–50.

Lupton, Deborah (1999). *Risk*. New York: Routledge.

M^eDonagh, Pierre (1998). "Towards a Theory Of Sustainable Communication in Risk Society: Relating Issues Of Sustain Ability To Marketing Communications." *Journal of Marketing Management* 14: 591–622.

McKenna, Steve (2001). "Organizational Complexity and Perception of Risk." *Risk Management* 3 (2): 53–64.

Murray, Kevin (2003). "Reputation-Managing The Single Greatest Risk Facing Business Today." *Journal of Communication Management* 8 (2): 142–149.

Palenchar, Michael J. ve Heath, Robert L. (2007). "Strategic Risk Communication: Adding Value To Society." *Public Relations Review* 33: 120–129.

Renn, Ortwin (1992). "Risk Communication: Towards Rational Discourse With The Public." *Journal Of Hazardous Materials* 29: 465–519.

Robert, Peter W. Ve Dowling, Grahame R. (2002). "Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance." *Strategic Management Journal* 23: 1077–1093.

Tucker, Laura Ve Melewar, T. C. (2005). "Corporate Reputation And Crisis Management: The Threat And Manageability Of Anti-Corporatism." *Corporate Reputation Review* 7 (4): 377–387.

Scott, Susan V. Ve Walsham, Geoff. (2005). "Reconceptualizing And Managing Reputation Risk In The Knowledge Economy: Toward Reputable Action." *Organization Science* 16 (3): 308–322.

Slovic, Paul (1987). "Perception Of Risk." *Science* 236: 280–285.

Smith, Denis Ve McCloskey, Jo (1998). "Risk Communication And The Social Amplification Of Public Sector Risk." *Public Money & Management* 18 (4): 41–50.

Wardman, Jamie K. (2008). "The Constitution Of Risk Communication In Advanced Liberal Societies." *Risk Analysis* 28 (6): 1619–1637.

Yakut, İnci (2008). *İletişim Bilimi Perspektifinden Risk İletişimi Stratejileri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Young, Peter C. (2004). "Ethics And Risk Management: Building A Framework." *Risk Management* 6 (3): 23–34.

Uzunoğlu, Ebru Ve Öksüz, Burcu (2008). "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü." *Selçuk İletişim Dergisi* 5 (3): 111–123.

