

## **İTİBAR YÖNETİMİ DEĞER YARATAN BİR HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMASI OLARAK İTİBAR YÖNETİMİ**

*\*Yrd. Doç. Dr. Ebru Güzelcik URAL*

### **1.Giriş**

Küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı bir ortamda müşteriler tercih yapmak, kurumlar ise başarılı olmak için ürün ya da hizmetlerde fark yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadırlar. Günümüzde eğer faaliyet gösterilen pazarda müşteriler için bir değer yaratılmazsa, yapılan çalışmaların başarılı olması mümkün değildir. İşte değer ekonomisinin öneminin artmasıyla, günümüzde halkla ilişkiler çabalarının önemli hedeflerinden biri, kuruma ve hedef kitlelere değer yaratacak faaliyetlerde bulunmak olmaktadır.

Büyük değişimlerin ve mega rekabetlerin yaşandığı iş dünyasında bir halkla ilişkiler çalışması olarak kurum itibarı, hedef kitlelere değer sunarak, rekabet üstü olmak için etkili bir yoldur. Bunun için öncelikle bir kurum kimliği oluşturulması, oluşan kurum kimliğini hedef kitlelere ileterek güçlü bir kurum imajı ve bu yolla olumlu bir kurum itibarı yaratılması gerekmektedir.

---

*\*İstanbul Ticaret Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğretim Üyesi*

## 2. Kurumsal İtibar Kavramı

Bir kurumun kimliğiyle, ismi, imajı ve itibarı arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmek mümkündür<sup>1</sup>.



Burada kurum kimliği; çalışanların ve yöneticilerin kurumla aşina olduğu değerler ve prensipler grubunu açıklamaktadır. Hepimiz bir firmayı ismiyle tanırız veya faaliyetlerini, planlarını ve niyetlerini açıklamak için yaptığı sunumlarla hatırlarız. Bu sunumları çeşitli şekillerde yorumlarız ve kurumla ilgili imajlar oluştururuz. Bazen kurum imajı, kurumsal kimliğin tamamen aynası gibidir. Bazen ise kurum kimliğinden farklı imajlar oluşabilmektedir. İşte hedef kitleler üzerinde kurumla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır.<sup>2</sup>

İmaj ve itibar, günümüzde iş hayatında ve günlük hayatta kazananları ve kaybedenleri belirleyen en önemli öğelerdir.

<sup>1</sup> Charles J. Fombrun; **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, USA:Harvard Business School Press, 1996, s.37.

<sup>2</sup> **A.g.e.**, ss. 36-37.

Warren Buffet 1991 yılında Salomon Brothers'a geçici başkan olduğunda çalışanlarına;<sup>3</sup>

"Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum" diyerek itibarın önemini vurgulamaktadır.

Amerikan Heritage Sözlüğü kurumsal itibarı; "Hedef kitlelerin kurum hakkındaki toplam fikirleri" olarak tanımlamaktadır. Kurumsal itibar; müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve genel kamuoyunun kurum hakkındaki iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi duygusal ve etkileyici tepkilerini ifade etmektedir<sup>4</sup>.

Görüldüğü gibi kurumsal itibar, kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerin kurum hakkındaki algılamalarıdır. Buna göre olumlu itibar elde etmek için kurumların, hedef kitleleriyle iyi ilişkiler kurup, bu ilişkiler sürdürmeleri gerekmektedir. Kurumların hedef kitleleriyle etkili ilişkiler kurması, ancak kurumların uyguladığı halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkinliği ile mümkündür. Bu da bize güçlü ve olumlu bir itibarın, ancak etkin halkla ilişkiler çabaları sonunda oluşabileceğini göstermektedir.

## **2.1 Kurumsal İtibarın Değeri**

Artık günümüzde itibar ve imaj gibi soyut değerler giderek daha fazla ilgi görmektedir. İyi bir itibar, rakiplere karşı rekabet avantajı yaratmaktadır. Çünkü taklit edilmesi zordur ve rakiplerin yapabileceğini de sınırlamaktadır. Son birkaç yıl içinde kurum stratejileri üzerinde çalışanlar soyut değerlerin, kuruma patentlerden

<sup>3</sup> Davis Young; **Building Your Company's Good Name**, USA: Amacom, 1996, s.9.

<sup>4</sup> Fombrun; **a.g.e.**, s.37.

ve teknolojilerden daha sürekli bir rekabet avantajı sağladığının farkına varmışlardır<sup>5</sup>.

İşte itibar, rekabetin gün geçtikçe arttığı, kalite ve fiyatın farklılaştırıcı faktörler olmaktan çıktığı bir ortamda farklılaşma kriteri olarak giderek önem kazanmaktadır<sup>6</sup>.

İyi bir itibar, bütün organizasyonlarda uzun dönemli başarı için kritik bir önem taşımaktadır. Özellikle kriz dönemlerinde, krizi aşmak için iyi bir isim, kurumlar açısından en önemli servet olabilmektedir. Günümüzde rekabetin yoğun olduğu ortamlarda iyi bir itibardan yoksun olmak, aynı zamanda satış kaybı demektir.

"Creating A Million Dollar Image For Your Business" adlı kitabında itibarın kurumların başarısında büyük rol oynadığına değinen Bobbie Gee, aynı zamanda "İtibar denklemi" adını verdiği bir yaklaşımdan da bahsetmektedir. Buna göre;<sup>7</sup>

**İmaj+İtibar= Kâr** olarak ifade edilmektedir.

"Kurumsal İtibar" adını verebileceğimiz varlık, şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın önemli bir bölümünü ifade etmektedir. Marka değeri ya da şerefiye olarak ortaya çıkmakta ve çoğu kez bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olmaktadır<sup>8</sup>.

Dünyada ticaretin başlamasından bu yana şerefiye değeri belirlenmektedir. Marka satın alma uygulaması IBM bilgisayarları ile başlamamıştır. Hatta Coca Cola ile de

<sup>5</sup> B11 konuda bkz. **a.g.e**, ss.6-10.

<sup>6</sup> Young;**a.g.e**,s.168.

<sup>7</sup> Bobbie Gee; **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, USA:PageMill, 1995, s. 100.

<sup>8</sup> Peter Sheldon Green; **Şirket Ününü Korumamın Yolları**, İstanbul Milliyet Yayınları, 1996, s.11.

başlamamıştır. Muhtemelen tanınmış bir zanaatkarın becerilerinin, yaptığı aletlere kendi işaretini koymasıyla, değerini kendiliğinden arttıracak kadar fazla olmasıyla başlamıştır. Bu yüzden itibarın değerinin olması, eskiden beri söz konusudur ve markanın değeri ve bilançodaki varlıklara ilişkin tartışmanın, bu alandaki herkesin zaten farkında olduğu bir şeye dikkat çekmekten başka bir yararı olmamıştır. Fakat bu dikkat çekme yalnızca muhasebeciler ve finansmanlılar için değil, herkes için önemlidir. Markalar üzerindeki bu tartışma, herkese itibarın değeri olduğunu ve bu değer ilke olarak en azından parasal olarak uygun bir biçimde ifade edilebileceğini hatırlatarak, bir şirketin itibarının gerçek bir varlık olması olgusuna tam zamanında dikkati çekmiştir. İtibar, diğer varlıklar gibi bakım ve geliştirmeye ihtiyaç gösterir. Diğer varlıklar gibi, pratik olarak mümkün olduğu ölçüde, sigorta ettirilmesi akla yatkındır<sup>9</sup>.

İtibar değeri, bir şirketle ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. Ürün, hizmet veya şirket performansı ile ancak rastlantısal olarak ilgilidir<sup>10</sup>. İtibar değerlidir, Çünkü hangi ürünü satın alacağımız, hangi firma için çalışacağımız, hangi hisse senedini satın alacağımız hakkında bizi bilgilendirmektedir.

1995 yılında Fortune Dergisi'nin yayınladığı Amerika'nın en takdir edilen şirketleri raporunda bu konuda şöyle denilmektedir;

"İtibar her zaman değerli olmuştur. Fakat bilgi ekonomisinde şirketlerin itibarı ve genel kimlik anlayışı giderek artan bir değer taşımaktadır. Hatta bireyler ve şirketler arasındaki bağlar sıradan şirketlerde yıpranırken, yüksek performans gösteren şirketlerde bu bağlar

<sup>9</sup> A.g.e. s. 17.

<sup>10</sup> A.g.e, s.23.

<sup>11</sup> Young, a.g.e, s.4.

daha önemli hale gelmiştir. Bu, aynı zamanda onların neden yüksek performans gösteren şirketler olduğunu açıklamaktadır."

İtibarlar değerlidir çünkü, soyut değer olan itibarlar, uzun vadede somut değerler üretirler. İyi itibara sahip şirketler, ürünleri ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, çalışanlarını daha ucuz fiyata çalıştırabilirler, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler<sup>12</sup>. İşte bu nedenle bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibarın korunmasının ve bu amaçla yönetilmesinin kurum açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir.

İyi bir kurum imajının ve kurum itibarının işletmeye temel olarak üç açıdan değer kattığı söylenebilmektedir. Bunlar;<sup>13</sup>

1. Finansal açıdan kattığı değer
2. Pazar açısından kattığı değer
3. İnsan kaynakları açısından kattığı değerdir.

### **2.1.1. Finansal Açıdan Kattığı Değer**

İtibarın bir değeri vardır ve bu finansal olarak ifade edilebilmektedir. Rowtree Mackintosh'un 1988'de İsviçreli gıda grubu Nestle tarafından 2.55 milyar sterline satın alınması marka itibarının ne kadar değerli olduğunu açık biçimde göstermektedir. Rowtree'nin tesisler ve stoklar biçimindeki fiziksel varlıkları, satın alma fiyatının beşte biridir. Nestle'nin ödediği paranın geri kalan beşte dördü, Rowtree'nin pazarlama knowhow'u, altyapısı ve mükemmel geleneksel kurum imajı ile önemli markaları biçimindeki itibarını satın almak için ödenmiştir. Diğer yandan aynı tarihlerde Philip Morris, Kraft'ı 12.9 milyar dolara satın almıştır. Burada

<sup>12</sup> Bu konuda bkz. Fombrun, *a.g.e.*, s.57.

<sup>13</sup> Steven Howard; *Corporate Image Management*, Singapore: Butterworth-Heinemann, 1998, s.31.

ödenen fiyat, taşınabilir varlıkların dört katıdır<sup>14</sup>. Görüldüğü gibi iyi bir itibarın finansal açıdan değeri, çoğunlukla işletmenin demirbaşlarının değerinden oldukça fazla olmaktadır.

ABD'deki son mâli kriz, finansal değerini iyi bir itibara sahip olmaya ne kadar bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Enron, Tyco ve Arthur Anderson gibi şirketler, üst düzey yöneticilerinin mâli bildirimlerde hatalı davrandıkları ortaya çıkınca iflasa sürüklenmiştir. Eğer bu şirketlerin itibarları aktif bir şekilde ölçülse ve yönetilseydi bu sonuçlar yaşanmayacaktı.

Bu örnekler kurum itibarının finansal açıdan ne kadar değerli olduğunu açıkça göstermektedir.

### **2.1.2. Pazar Açısından Kattığı Değer**

İyibir itibarın işletmeye pazar payını genişletmesi açısından da değer kattığı görülmektedir. Güçlü itibara sahip şirketler, pazarda çok kolay yer bulmakta ve hedef kitleler tarafından hızla kabul görerek, pazar paylarını genişletme fırsatı bulmaktadırlar<sup>15</sup>.

### **2.1.3. İnsan Kaynağı Açısından Kattığı Değer**

İyi bir kurum itibarı işletmeye insan kaynağı açısından da değer katmaktadır. İyi bir itibara sahip olmak, yetenekli elemanları etkilemekte ve o kurumda çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli elemanlar, kurumun başarısı için çalışmakta ve

<sup>14</sup> Green; **a.g.e.**, s. 16.

<sup>15</sup> Ebru Güzelcik; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999,s.237.

sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. Diğer yandan olumlu bir itibar, personel masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli elemanlar genellikle itibarı iyi olan şirketlerde çalışmak istemektedirler. Yetenekli ve eğitilmiş elemanların işe alınmasıyla birlikte, eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir itibara sahip olan işletmeler, çoğunlukla eleman aramazlar, nitelikli elemanları kendi bünyelerine katmak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar.<sup>16</sup>

Görüldüğü gibi iyi bir itibar, yetenekli elemanları kurumun bünyesine katma ve yetenekli elemanlar sayesinde atılım yapma açısından kuruma değer katmaktadır.

İşte kurumlara finansal açıdan, pazar payı açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibara yönelik tehditlerin sayısı arttıkça ve itibara verilmesi gereken değere ilişkin bilinç geliştikçe itibar riski yönetiminin kurumlar için önemi giderek artan bir konu durumuna gelmektedir. Bugün şirket ve ürün düzeyinde bu tür bir itibarın yaratılması için çok büyük miktarda paralar harcanmaktadır. Bu yatırımın korunması sağduyunun gereği olmaktadır<sup>17</sup>.

Bu nedenle serbest piyasa ekonomilerinde ticari ve endüstriyel itibar kurulmalı, korunmalı ve yönetilmelidir. Ürün ve hizmetlerde standartların devamı sağlanmazsa bu satış ve kârın azalmasına, daha kötü üretim şartlarına, daha düşük yatırımlara, düşük morale ve daha zor kaliteli eleman bulmaya neden olacaktır. Bu da büyük itibar kayıplarına yol açacaktır.

İşte kalite olgusu her yerde yükselirken, tüketicilerin gerçek değer bilinci giderek artarken itibar yaratmak ve onu korumak giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle günümüzde işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerinin en önemli amaçlarından biri,

---

<sup>16</sup> Howard; **a.g.e**, s.36.

<sup>17</sup> Bu konuda bkz. Green; **a.g.e**, s. 13.



işletmeye güçlü bir itibar yaratılması, bu itibarın yönetilmesi ve korunması olmaktadır.

Amerika Public Relations Society Derneği'nin yöneticilerinden Ray Gaulke itibarın işletmenin yönetim faaliyetleri açısından önemini vurgulayarak; "Tüketiciler artan bir şekilde iyi vatandaş ve iyi komşu gibi davranan ve çevresine saygı gösteren ve çalışanlarına adil davranan şirketlerle alışveriş yapmaya yatkındırlar. Tüketiciler iyi itibara sahip şirketlerin ürün ve hizmetlerine daha yüksek ücret ödemeye razıdırlar. İşte bu imaj ve itibar yönetiminin, işletmenin yönetim konularında neden öncelik tanıdığıının açıklamasıdır"<sup>18</sup> demektedir.

### **3. İtibar Yönetimi**

Halkla İlişkiler için yeni ve popüler bir terim olan itibar yönetimi, büyük paraların döndüğü bir endüstridir.

Diğer yandan itibar yönetimi kavramı, halkla ilişkiler terimini açıklamanın bir yolu olarak son yıllarda dikkate değer bir önem kazanmıştır. Son zamanlarda itibar yönetiminin önemli savunucularından biri, Reputation Management Dergisi'nin editörü ve yayıncısı olan Paul Holmes'dir. Holmes son zamanlarda birçok platformda, organizasyonlarda itibardan sorumlu bir itibar müdürünün olmasından ve önemli kararların merkezinde böyle bir kişiye olan ihtiyaçtan bahsetmektedir<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Young; a.g.e, s.37

<sup>19</sup> A.g.e, s.1.

İşletme açısından büyük değeri olan itibarın yönetiminin; işletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hale gelmesi gerekmektedir<sup>20</sup>.

İtibar, çoğu kez, bir örgütün pazarlama fonksiyonları ile kamuoyu veya halkla ilişkiler fonksiyonları arasında bulunan bir varlık olarak görülebilmektedir. Etkin bir itibar riski yönetimi için gerekli beceri ve teknikler de esas olarak, bu alanlarda halkla ilişkiler fonksiyonu daha önemli olarak bulunmaktadır. O halde şirketin bir halkla ilişkiler departmanı varsa veya halkla ilişkiler faaliyetinden kim sorumluysa, itibar riski yönetimi sorumluluğunun burada olması gerektiği oldukça açıktır. Ancak bu kişinin, programın hem rutin hem de kriz ortamında düzgün işlemlerini sağlayacak bilgiye ulaşma imkanına ve yeterli yetkiye sahip olması gerekmektedir<sup>21</sup>.

#### 4. SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan hiper rekabet ortamında başarılı olmak için işletmelere güçlü bir itibar yaratılması gerekmektedir. Bir başka ifadeyle; işletmeye finansal açıdan, pazar açısından ve insan kaynakları açısından büyük değer kattığı görülen itibarın; yaratılması, korunması ve yönetilmesi artık bir zorunluluktur. Bu da ancak stratejik iletişim yöntemlerinin kullanıldığı halkla ilişkiler faaliyetleriyle mümkündür. İtibarın gün geçtikçe değerinin artması, işletmelerin halkla ilişkiler fonksiyonlarının öneminin artmasını sağlamaktadır. Öyle ki, itibar yönetiminin halkla ilişkiler departmanlarının görev tanımı içinde yer almasıyla, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğu görüşü giderek güçlenmektedir. Sonuç olarak, değer ekonomisinin önem kazandığı bir ortamda, değer yaratan halkla ilişkiler çalışması

<sup>20</sup> A.g.e, s.9.

<sup>21</sup> Green; a.g.e, s.50.

olarak itibar yönetiminin, işletmenin diğer yönetim işlevleri arasında yer alması bir zorunluluktur.

#### **KAYNAKÇA**

Fombrun Charles J.; **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**, USA:Harvard Business School Press, 1996.

Gee Bobbie; **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, USA:PageMill, 1995.

Green Peter Sheldon; **Şirket Ününü Korumanın Yolları**, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1996.

Güzelcik Ebru; **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999.

Howard Steven; **Corporate Image Management**, Singapore:Butterworth-Heinemann, 1998.

Young Davis; **Building Your Company's Good Name**, USA:Amacom, 1996.