

# İTİBAR RİSKİ VE ETİK

## (REPUTATIONAL RISK AND ETHICS)

Bülent BALKAN \*

### ÖZ

Kurumların bilançoda görünmemekle birlikte en önemli değerleri itibarlarıdır. Bu nedenle itibarlarını zedeleyecek riskleri belirlemek ve yönetmek kurumların stratejik olarak ön en önemli işleri arasındadır. İyi bir itibar paydaşların kurumu tercih etmesine neden olan önemli etkenler arasına girmiş olup, kurumun itibarı ile iş sonuçları arasında olumlu ilişki olduğu bulunmuştur. Bu anlamda itibar kurum için stratejik bir kaynak olarak tanımlanabilir. Etik uygulamalar kurumlarda risk yönetiminin en önemli unsurlarından birini oluşturur. Etik uygulamalar yalnızca güçlü bir kamu imajı, iyi bir halkla ilişkiler, sağlayıp kurumun imajını iyileştirmekle kalmazlar ayrıca çıkabilecek sorunların teşhisi, suistimalin engellenmesi kurumsal itibarın korunması, yasal cezaların en aza indirilmesi gibi çok önemli faydalar sağlarlar.

### ABSTRACT

*The most important value of institutions is their reputation notwithstanding that reputation is an invisible item from the point of balance sheet. Therefore, detection and management of risks, which have a potential for bringing institutions into discredit, are strategically among the most important operations of institutions. Being ranked among the important factors, which lead stakeholders to make their choice in favor of an institution, of a good reputation, a positive correlation between corporate reputation and business results has been discovered. In this sense, the term 'reputation' can be defined as a strategical resource for an institution. Ethical practises constitute one of the most important factors of risk management in institutions. Ethical practises not only improve corporate image before public opinion by way of good public relations, but also provide vital benefits such as detection of potential prob-*

Bu çalışmada, itibarın güçlendirilerek itibar riskinin daha iyi yönetilmesine katkıda bulunacak etik uygulamaların üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda kurumlarda etkili bir kurumsal etik uygulaması için uyulması gereken etik programının unsurlarına değinilmiş ve itibarı güçlendirmek, itibar riskini azaltmak için yapılması gereken başlıca etik uygulamalar konusunda uygulama deneyimimizden kaynaklanan önerilerimiz ile çalışma tamamlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Risk Yönetimi, İtibar Riski, İtibar Yönetimi, İş Etiği, Etik Yönetimi

**JEL Kodlaması:** G10, G32, M14

*lems, prevention of fraud, protection of corporate reputation, minimization of penalties. This paper dwells upon ethical practises, which would contribute to better management of reputational risk by strengthening reputation. The factors of an ethics program, which should be complied with, have been addressed in the paper for a effective corporate ethics practice in institutions and the paper has been completed with our recommendations based on our own work experience with regard to major ethics practises needing to be performed in order to strengthen reputation and mitigate reputational risk.*

**Keywords:** Risk Management, Reputational Risk, Reputation Management, Business Ethics, Ethics Management.

**JEL Classification:** G10, G32, M14

\*) Dr. Bankacı, Hukukçu, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, İstanbul, bulentbalkan@bkare.com.tr, Orcid:0000-0002-6859-5595, Yazı Gönderim Tarihi: 04.12.2018, Yazı Kabul Tarihi: 07.12.2018

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda paydaşlar kurumların iş ve finansal sonuçları yanında topluma, çevreye, çalışanlara nasıl davrandığına daha çok ilgi göstermektedir. Bu artan ilgi paydaşlarının güvenini arttırarak rekabet avantajı sağlamak isteyen kurumların kurumsal itibara ve itibar riskinin yönetilmesine olan ilgisini de arttırmış ve 'itibar riski yönetimi'ni iyi yönetimin önemli koşullarından biri haline getirmiştir.

Bir kurumun etik ilkelerinin temelinde o kurumun değerleri yatar. Kurumun değerlerini belirlemiş olması, onlardan çıkartılan ilkelerin belirlenmiş olması, onlara uyulması ve davranışların temeline oturtulması, bu değer ve ilkeler çerçevesinde kurumun toplum ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, kurumun itibarının temelini oluşturan önemli bir bileşendir.

Bu çalışmanın amacı itibar riskinin önemini ortaya koyarak kurumların etik yönetimi ile itibar riskini nasıl azaltabilecekleri veya bunu nasıl artı bir değer olarak kullanabilecekleri konusunu incelemektir. Kurumlar güçlenebilmek için artık etik değerlere uyumu finansal sonuçlar kadar dikkate almak zorundadırlar.

Çalışmamızda, itibar ve itibar riski ile itibar riskinin yönetilmesi konusu ele alınmış daha sonra kurumsal etik yönetimi ile itibar riski ilişkisi incelenmiş son olarak iyi bir etik programın kapsamı gereken unsurlar üzerinde durulmuştur. Ele alınan konularla ilgili literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili yayınlanmış kitaplar, makaleler raporlar, yayınlanmamış tezler ile güvenilir kaynaklar gözden geçirilmiş, elde edilen verilerin niteliksel analizi yapılmıştır. Çalışma 'itibar'ı güçlendirmek, itibar riskini azaltmak için yapılması gereken başlıca etik uygulamalar konusunda geliştirilen öneriler ile tamamlanmıştır.

## 2. İTİBAR KAVRAMI

### 2.1. İtibar Kavramı

İtibar saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij anlamlarına gelmektedir (TDK Türkçe Sözlük, 1998). Carmali ve Tishler (Carmeli & Tishler, 2005) kurumsal itibarın, inanırlık, güvenilirlik, sorumluluk ve doğruluk gibi temel ilke ve değerlerden hareketle oluştuğuna işaret etmektedir.

İtibar, imaj ve kimlik birbiri ile ilişkili ve yakın kavramlar olmakla birlikte aralarında farklar mevcuttur. Kurumsal kimlik daha çok iç paydaşlara yönelik bir kavramdır. Kurumsal imaj daha çok dış paydaşların algıları ile ilgilenir. Kurumsal itibar ise daha bütünlendirici bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir. (Dutton & Dukerich, 1991). Kimlik ise bir işletmenin en temel sürekli var olan ve farklılaştırma yaratan özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bir de logo, marka, reklam ve benzeri araçların kullanılmasıyla kurumlar kendi arzuladıkları bir kimlik yaratmaya çalışırlar. İtibar; kimlik, imaj ve arzulan kimlik arasındaki dengeden oluşur. Bu dengenin sağlanmasında yararlanan argümanlar da itibar yönetiminin unsurlarını oluşturur (Yener & Ergun, 2014).

Kadıbeşegil (Kadıbeşegil, 2013) kurumsal itibarı "bir şirketin yarattığı güvenin toplam pazar değeri içindeki katkı payıdır, şirketin elle tutulamayan değerlerinin taşıyıcısıdır, toplum tarafından beğenilen, takdir edilen bir şirket olmanın karşılığıdır" şeklinde tanımlamaktadır.

Günümüzde kurumsal itibar bir işletmenin diğerlerine tercih edilmesinde temel unsurlardan birisi haline gelmiştir. Artık satın alma kararları ticari kaygıların yanında etik, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk gibi ticari olmayan kaygılara dayanmaktadır. İyi bir kurumsal itibara sahip olan kuruluşlar krizleri daha rahat atlatabilmektedirler. İyi bir kurumsal itibara sahip olmak, kurum için önemli bir stratejik kaynaktır (Tucker & Melewar, 2005).

### 2.2. İyi Bir Kurumsal İtibarın Getirileri

Araştırmalar ve çeşitli çalışmalar kurumsal itibar ile iş sonuçları ve finansal performans arasında olumlu ilişkiye işaret etmekte, itibarın kuruma değer kattığını göstermektedir. Aşağıda belirtilecek araştırma sonuçlarına göre; itibarı yüksek firmalar kredibilitelerinin daha yüksek olmasına bağlı olarak, daha iyi fiyat belirleme imkânına sahip olmakta, yatırımcılar için çekim odağı olmakta, krizlerle daha kolay başa çıkabilmekte, hata yaptıklarında paydaşlarınca daha kolay affedilmekte ve nitelikli insanları kuruma çekme imkânları da artmaktadır.

İyi bir kurumsal itibar ile firma değeri arasında pozitif ilişkiyi kanıtlayan birçok çalışma mevcuttur. (Wil-

liams, Shnake, & Fredenberger, 2005). İyi bir itibar; müşterilerin ürün tercihlerini, çalışanların kariyer konusundaki kararlarını ve yatırımcıların da yatırım kararlarını etkilemekte, kuruluşun ürünleri, stratejileri hakkında topluma bir mesaj göndermekte ve rakip firmalara karşı avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle iyi bir itibar ilave bir kazanç yaratabilmektedir. (Fomburn & Shanley, 1990) İtibarı yüksek olan şirketlerin, finansal performanslarının da yüksek olduğu, ekonomik artı değer ve kazanç oranları ile fiyatı ve on yıllık karları dikkate alınarak yapılan ölçümlerle kanıtlanmıştır. (Nakra, 2001) İtibar ve performans ilişkisini çift yönlü olarak ileri süren görüşler de vardır. Buna göre, kurumun finansal performansı kurumun itibarını etkilerken, aynı zamanda kurumun itibarı da kurumun finansal performansını etkileyebilmektedir. (McGuire, Shweneeweis, & Branch, 1990) Boyd, Carroll ve Dess'in çalışmalarında da (Boyd, Carroll, & Dess, 1996) güçlü kurumsal itibarın müşterilere ürün kalitesi hakkında bir işaret verdiği, bunun da yüksek satışlar sağladığı -sinyal teorisi görüşüne dayanarak yaptıkları çalışmalarda- güçlü itibarla satış getirisi arasında olumlu ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de de borsa şirketleri üzerinde kurumsal itibarın firma hisse senedi fiyatını etkileyip etkilemediğini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmada, itibarı yüksek olan firmaların oluşturduğu portföyün getirisinin piyasanın getirisinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kandil Göker, Arar, & Uysal, 2017).

Kurumsal itibarın örgüte katkılarını finansal, operasyonel ve stratejik olarak üç başlıkta incelemek mümkündür. Bu katkılar kurumsal itibarın "finansal değeri", "operasyonel değeri" ve "stratejik değeri" olarak adlandırılmaktadır. (Smaiziene, 2008). **Kurumsal itibarın finansal değeri**; iyi itibarın yüksek kar elde etme ve karı koruma, ürün ve hizmetler için daha yüksek fiyat isteyebilme imkânı sağlayarak kuruluşun finansal performansını yükseltmesi, finansal sonuçlarının iyileşmesi ve özellikle kriz dönemlerinde zarardan korunması olarak ifade edilebilir.

**Kurumsal itibarın operasyonel değeri**; müşteriler, çalışanlar, yatırımcılar, mal ve hizmet sağlayıcılar açısından ele alınmaktadır.

- Müşteri temelli faydalar; yeni müşterileri çekmesi, ürün kalitesi konusundaki tereddütleri gidermesi, ürün ve hizmette müşterinin risk algısını azaltma-

şı, müşterilerin ürün konusunda kendini güvende hissetmesi, müşteri bağlılığını artırması, ürün ve hizmetler için ek psikolojik değer yaratması ve benzer ürün ve hizmetler arasında seçim yapmayı kolaylaştırması hususları kurumsal itibarın operasyonel değerleri olarak sayılabilir.

- Çalışan temelli faydalar; nitelikli işgücünü çekmesi, iyi çalışanları kurumda tutması, yüksek çalışan bağlılığı, çalışan tatminini artırması, çalışanlar açısından belirsizlikleri azaltması, çalışanların yaratıcılığını geliştirmesi, çalışanların kurum adına gösterdikleri çabaları artırması olarak sayılabilir.
- Yatırımcı temelli faydalar; yeni yatırımcıları çekmesi, yatırımcılar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlaması, kurumun daha az riskli algılanması olarak sayılabilir.
- Mal ve hizmet sağlayıcı temelli faydalar; en iyi mal ve hizmet sağlayıcılara ulaşmayı sağlaması, yeni iş ortakları sağlaması, mal ve hizmet sağlayıcıları, dağıtıcı ve diğer paydaşlarla ilişkileri güçlendirmesi, satış kanallarında pazarlık gücünü artırması olarak sayılabilir.

**Kurumsal itibarın stratejik değeri ise**; kuruluşun büyüme ve gelişme hedeflerini yakalamak için daha esnek ve geniş yelpazeli stratejiler üretilebilmesine imkan tanınmasıdır.

Konuyla ilgili olarak, Türkiye Etik Değerler Merkezi TEDMER'in 2005 yılında gerçekleştirdiği "Türk işgücünün iş etiğine yaklaşımı" araştırmasına göre (Tedmer Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı Araştırma Raporu GFK Türkiye, 2006); görüşülen kişilerin %87'si ürünleri aynı fiyatta olursa iş ahlakı/ etiği olan bir firmanın ürünlerini satın almayı tercih edeceklerini söylemişlerdir. % 81 de maaşları aynı olursa iş ahlakı/ etiği olan bir firmada çalışmayı tercih edeceklerini belirtmiştir. Katılımcıların % de 76'sı iş ahlakı/etiği olan firmaların ürünleri daha kalitelidir görüşündedir. Yine aynı çalışmada bir firmanın etik sayılabilmesi için "çalma, hırsızlık veya sahtekârlık/ dolandırıcılık yapmaması", "çalışanlara değer vermesi", "ödeme yükümlülüklerini zamanında yapması" "rüşvet, gayri resmi komisyon (bahşiş), uygunsuz hediye vermeme-si-almaması", "müşterilerine değer vermesi" önemli özellikler olarak gösterilmiştir. Paydaş ilişkileri ve uyum konusu ile ilgili olarak firmanın "çalışanlarına değer vermesi", "çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere

verdiği sözleri ve taahhütleri tutması” ve “kayıtların ve raporların doğruluğu göstermesi ve yasalara uygun olması” temel özellikler olarak belirtilmektedir.

### 3. İTİBAR RİSKİ

#### 3.1. İtibar Riski

İtibar riskini, kurumun yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun davranmaması nedeniyle veya paydaşlarının (müşteriler, çalışanlar, pay sahipleri, düzenleyici ve denetleyici otoriteler, rakipler, toplum gibi) kurum hakkındaki olumsuz fikirlere sebebiyet vermesi dolaşısıyla kuruma olan güvenin azalması ya da kurum itibarının zedelenmesi sonucu kurumun zararlar karşılığı olarak tanımlayabiliriz.

Risk (riziko) kelime anlamı olarak zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır. (TDK Türkçe Sözlük, 1998). Kelimenin kökeni Latince “riscum” sözcüğüdür. Yedinci yüzyılda Almanya’da kullanılmaya başlanan bu kelime, insanın kusur ve sorumluluğu dışında gerçekleşen fırtına, sel, salgın hastalık benzeri felaketleri anlatmakta idi (Çakır, 2012). The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) nın tanımına göre risk “bir olayın meydana gelme ve kurumun hedeflerine ulaşma başarısını kötü etkileme olasılığı”dır. Risk rastlantısal bir olayın oluşma olasılığı olup, gerçekleştiğinde kurumun hedeflerine ulaşmasını olumsuz olarak etkiler.

Stratejik riskin içinde yer alan itibar riski, kurumların iş uygulamaları hakkındaki potansiyel “olumsuz –negatif ün” olarak da tanımlanmaktadır (Özaslan & Özşahin Koç, 2016). İtibar riski geleneksel riske göre daha yıkıcı olabilir ve kurumun kaybettiği itibarı tekrar kazanabilmesi uzun yıllar alabilir. Maddi olmayan duran varlıkların öneminin artması, iletişimdeki değişim ve hızlanma nedeni ile bilgiye ulaşımın hızlanması ve bilginin yaygınlaşması, karmaşık tedarik zincirleri nedeni ile dış kaynak kullanımı üçüncü taraflardan kaynaklanan itibar riskini arttırması, şirketlerden olan kamusal beklentinin değişmesi, aktif ve gelişmiş örgütlerin artık karar süreçlerinde daha etkin olması bunun başlıca nedenleridir (Özaslan & Özşahin Koç, 2016).

Honey itibar riskini üç ana nedene dayandırmaktadır. Kültürel nedenler, yönetsel nedenler, dışsal nedenler.

Kültürel nedenler içinde yasal düzenlemelerden kaynaklanan nedenler ve etik kurallardan kaynaklanan nedenler yer alır. Bunlar kaçınılması gereken risklerdir. Yönetsel nedenler; üst yönetimin kararları sonucunda oluşan idari nedenler ve orta düzey yönetimin işlevsel faaliyetleri sonucunda oluşan işlemlerden kaynaklanan nedenler olarak ikiye ayrılırlar ve bunlar yönetilebilir risklerdir. Dışsal nedenler şirketlerden-ortaklıklardan kaynaklanan nedenler ve çevresel kaynaklı riskler olarak ikiye ayrılırlar ve azaltılabilecek risklerdir (Honey, 2009).

İtibar riskinin en büyük nedenlerinden biri finansal performansın kötü olmasıdır. Diğer önemli bir unsur ise kurumun etik olmayan uygulamalara yer vermesi, yasal düzenleme ve mevzuata aykırılık nedeni ile denetleyici ve düzenleyici otorite veya mahkemelerce cezalarla karşılaşması veya davalara taraf olması gösterilebilir. Kanımızca, etik kodlara uyulmamasından kaynaklanan itibar riski, yasal kurallara uyulmamasından kaynaklanan mevzuat uyum riski ile birlikte, kurum kültürünü oluşturan etik kod, değerler gibi düzenlemelerle ve uyum prosedürleri oluşturmakla kaçınılabilecek risklerdir.

Öztin Akgüç (Akgüç, 2007), kurumların maddi değerler dışında bilançolarına yansımayan itibar değerleri olduğu gibi buna karşıt itibar riskleri olduğuna işaret etmektedir. Akgüç itibar riskini oluşturan unsurların; finansal performansın başarılı gözükmemesi ya da mali sonuçların makyajlandığının anlaşılması, kurum sahipleri veya üst düzey yöneticileri hakkında kuşku, hizmet kalitesinin düşüklüğü, zayıf sosyal sorumluluk anlayışı, etik kurallara uymama, yasal olmayan işlemler nedeni ile açılan davalar, idari ve adli suç dosyalarının kabarıklığı olduğuna işaret etmektedir.

#### 3.2. İtibar Riskinin Yönetilmesi

Yukarıda açıklandığı üzere kurumların bilançoda görünmeyen ancak en büyük öneme sahip değerleri itibarlarıdır. O nedenle itibar riskini yönetmek kurumların en önemli öncelikleri arasında olmalıdır. İtibar riski finansal başarısızlıktan kaynaklanacağı gibi kurumun yasal, etik ilkelere uymaması, içinde bulunduğu topluma sosyal sorumluluklarını yerine getirmemesi nedeni ile kuruma olan güvenin azalmasından

da kaynaklanabilir. Bu nedenle kurumun itibarının zayıflaması sonucu kurum riske maruz kalabilir.

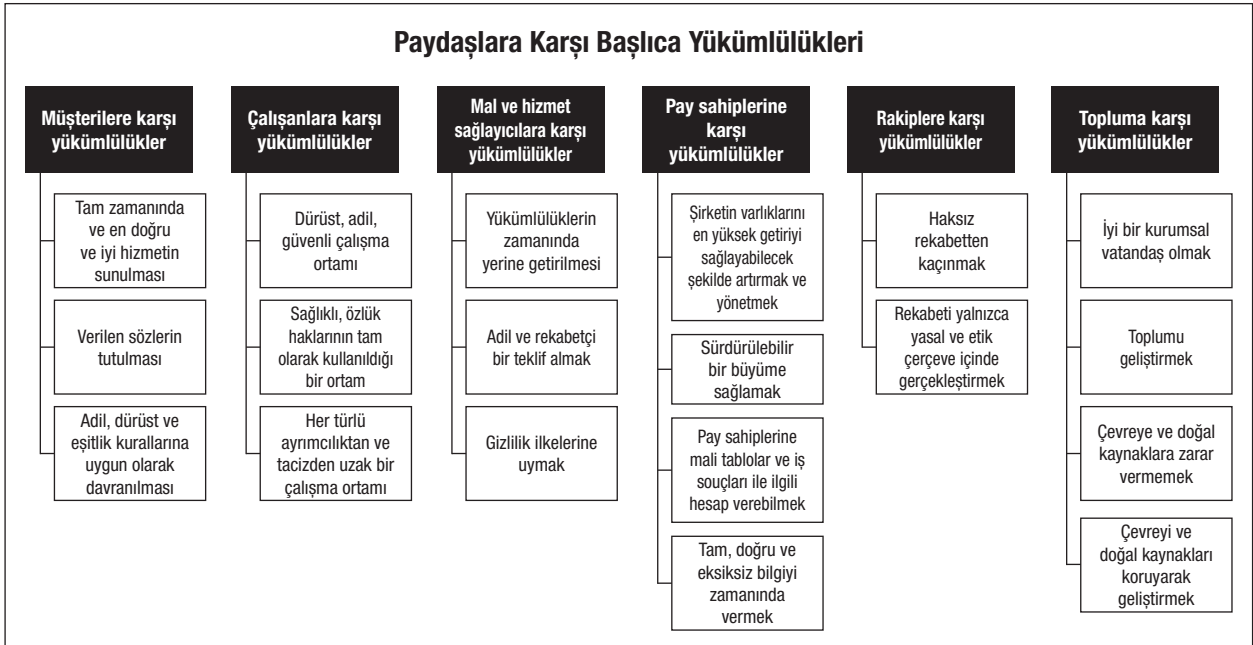
Riskin yönetilmesi, risklerin teşhis edilmesine, analize, değerlemesine, kurumun uyum sağlayabileceği risk kırılabilirliği derecesinin belirlenmesine ve kuruma dava açılmasını, itibar kaybını veya zararları önlemek için gerekli olan adımların atılmasına ilişkin politikaların ve prosedürlerin uygulanmasını kapsar. Risk yönetiminin temel amacı uygun varsayımlar ve parametreler içinde maruz kalınacak riskleri belirleyerek, riske göre düzeltilmiş getiri ve karı en üst düzeye çıkarmaktır. Bunu sağlamak için zarara uğrama olasılıkları azaltılarak, çeşitli risklere karşı koruma sağlanmalı varlıklar ve fonlar belirli bir risk düzeyinde karı çoklayacak biçimde idare edilmeli, yönetmelik yönerge ve yükümlülükler uymalıdır. Kurumlar bu amaçla ulaşabilmek için maruz kalacakları riski ölçmede güvenilir ve bütünlük içinde uygulanabilir faaliyet alanlarına uygun risk ölçüm sistemlerine ve modellerine sahip olmalı, ayrıca riskten korunma ve kaçınma tekniklerini de kullanmalıdırlar (AKGÜÇ, 2007).

Risk yönetimi en az iki yönden irdelenebilir; kaynakların yönetimi ve paydaşların yönetimi. Kaynakların yönetimi; kurumsal yönetim (örneğin, çeşitlendirme, yatırımların yönetilmesi, yeni ürünlerin üretimi, ku-

rumun faaliyetini yürüttüğü gibi dışsal siyasi/hukuki/sosyal ortam ile olan ilişkileri) idari sistemler (borç yönetimi), teknoloji (bilişim sistemleri) veya insan kaynakları (kalifiye personel kaybı) gibi konuları kapsar. Paydaşların yönetimi; paydaş ilişkileri hakkında alınan kararları kapsar ve müşterilerin, tedarikçilerin, iş görenlerin, etkilenen toplumsal sınıfların ve bir kuruluşun faaliyetinde çıkarı bulunan diğer bireylerin mutluluğu ve menfaatleri ile ilgilidir (Francis & Armstrong, 2003).

Kurumların başarılı olmasında paydaşların güvenini sağlaması çok önemli bir etkidir ve rekabet açısından büyük fırsat yaratır. Bu güvenin oluşturulmasında kurumun, pay sahiplerinden, çalışanlardan müşterilere, topluma, mal ve hizmet sağlayıcılara kamu otoritelerine hatta rakiplerine karşı tüm paydaşlarına karşı yükümlülüklerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi temel unsurdur. Bu süreçle ilgili olarak öncelikle kurumun paydaşlarını belirlemesi gerekir. Bu her kurum için değişmekle birlikte başlıca paydaşlar; pay sahipleri, müşteriler, çalışanlar, mal ve hizmet sağlayıcılar, toplum ve hatta rakipler olarak sayılabilir. Her bir paydaş grubuna karşı bir kurumun yerine getirmesi gereken başlıca yükümlülükler aşağıda tablolaştırılmıştır.

Şekil 1. Kurumların Paydaşlara Karşı Başlıca Yükümlülükleri



Kaynak: Yazar tarafından saha çalışmalarında hazırladığı etik kodlarda kullandığı yükümlülük taahhütlerinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Bir kurumun paydaşlarına karşı ekonomik ve mali sorumlulukları dışında sosyal, kültürel ve çevrenin korunmasına ilişkin yükümlülükleri de o kurumun sosyal sorumlulukları olarak tanımlanabilir. Paydaş ilişkilerine yatırım yapmak olumlu bir risk yönetimi stratejisidir. Etik ilkelere ve değerlere bağlı kalmak ve bu ilkeler ışığında kararları almak kurumlara ve paydaşlarına kazandırır. Paydaş ilişkileri yönetimi firmaların rekabette önemli yer tutan görünmeyen değerlerini artırmak yolu ile müşterilerin ve mal ve hizmet sağlayıcıların sadakatini artırır, kurumsal itibarı güçlendirir ve çalışan devir oranını azaltmak yolu ile firmalara finansal getirilerini artırır (Hillman & Keim, 2001).

Etik risk yönetiminde konunun iki boyutuna bakmak gerekir; bir boyut etik uygulamaların olmaması halinde karşılaşılabilecek riskler olmalı, ikinci boyut ise uyulması gereken yasal mevzuat yani uyum olmalıdır. Uyum kavramının içine çevre yönetim sistemleri, rekabet uygulamaları, tüketici hakları, müşterilerin gizliliği gibi birçok alandaki düzenlemeler girecektir. Risk değerlemesinde ve yönetiminde etik ve uyum fonksiyonunu kullanan kurumlar rekabetçi avantaja sahip olabilir. Etik ve uyum kurumsal risk yönetimine neden değer katar sorusuna Etik Araştırma Merkezi (The Ethics Resource Center-ERC) çalışmasında şöyle yanıt verilmektedir (Dienhart & Shrontz, 2010):

*“İlk olarak, etik ve uyum işlevi kurum içinde birbiri ile kesişen işlevler hakkında kapsamlı bir deneyime sahip bu deneyim çeşitli yönergelerin uygulamasına yardımcı olunurken kazanılmıştır. Açık uçlu ve nasıl uygulanacağına ilişkin herhangi bir kaynak ve kayıt mevcut değildir. Kurumsal risk yönetimi de yeni bir çalışma alanı olup çok sayıda açık uçlu yönergelere göre karakteristiğini oluşturmaya çalışmaktadır ve bu alanda henüz yerleşmiş bir uygulama mevcut değildir. İkinci olarak, Etik ve Uyum sıklıkla düzenleyici yükümlülüklerin yerine getirilmesinde rol oynar.”* Üçüncüsü, Etik ve Uyumluluk işlevi, çoğu zaman olağan görevi kapsamında risk yönetimini üstlenir. Bu kapsamda suç eylemlerinden kaynaklanan riskleri periyodik olarak değerler, Dördüncüsü, Etik ve Uyumluluk işlevi, kültürün şirketlerde bireysel davranışları nasıl etkilediği hususunda anlayış geliştirmiştir. Kurumsal kültür, COSO tarafından bir risk faktörü olarak kabul edilen en yüksek düzeyden tonlamayı içerir.” Etik Araştırma Merkezi'nin (The Ethics Resource Center) 2007 yılı

Ulusal İş Etiği Araştırmasında (National Business Ethics Survey-NBES) kurumsal çapta güçlü bir kültürün dört ayağından biri olan etik liderliği ‘En yüksek düzeyden tonlama ve doğru davranışın ne olduğu hususunda liderlere güvenebileceği inancı’ biçiminde tanımlamıştır. Bu araştırmaya göre **kurumsal çapta güçlü bir kültür, etik dışı eylemleri hissedilir derecede azaltır**, raporlama olasılığını artırır ve bildirimde bulunan çalışanlara misillemeyi azaltır. Bu bakımdan, kurumsal risk yönetiminin kurumsal kültür ile uyumlu yürütülmesi gerekir. Kurumsal risk yönetimini; misyonu, değerleri, faaliyet hedeflerini ve stratejiyi bütünleştirecek biçimde ve şirket kültürüne rehberlik etmek üzere dönüştürmek gereklidir. Kurumsal risk yönetimi sıklıkla savunma tarzında geliştirilmekle birlikte iş fırsatlarının doğmasına ve faaliyetin etkinliğinin artmasına ve dolayısıyla şirketin değerinin artmasını sağlayacağı unutulmamalıdır.

KPMG Suistimal Araştırmaları (KPMG Avustralya. 1997 ve 1999) suistimalin azaltılmasında bir etik kodunun araç olabileceğini, suistimali azaltmak için davranış kodunu uygulayan şirketlerde suistimalin önlenmesinde etik kodun önemli rol oynadığı göstermiştir (Francis & Armstrong, 2003). İyi sosyal performans ile mali performans arasında olumlu ilişki olduğunu gösteren birçok çalışma da mevcuttur (örneğin, Waddock ve Graves, 1997, Francis ve Armstrong, 2000). Yine, bazı çalışmalar da etik iklim ile iyi sosyal performansın avantajları olduğunu tespit etmektedir. Kurumsal iklim çalışmaları (Cockerell ve Armstrong, 1999) etik iklimden yoksunluğun, daha yüksek oranda suistimal vakaları ile ilişkili olduğunu saptamıştır (Francis & Armstrong, 2003).

İtibar riskinin etkin yönetimi birincil olarak kurumun itibarını tehdit edebilecek risklerin belirlenmesi, bu riskleri doğru olarak tanımlaması, bu risklerin etki derecelerini belirlenmesi, ölçülmesi ve sonra bunları engelleyecek veya azaltacak önlemlerin alınması ile olacaktır. İtibar riskinin yönetilmesinde amaç, kurumu risklerden olabildiğince korumaktır. Bunu sağlamak için de genellikle, “teşhis, değerlendirme ve yönetim” olarak bilinen bir sisteme başvurulur. Bu kapsamda itibar riskini yönetmek, tanımlanmış bir riskin kabul edilebilirliği ile tanımlanan ve değerlendirilen bu riskin hangi eylemle yatıştırılıp yatıştırılmayacağına veya kontrol edilip edilmeyeceğinin kararlaştırıldığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Çakır, 2012).

Argüden (Argüden, 2003); Ölçülmeyen performansın geliştirilemeyeceğine işaret ederek; itibarı yönetmek için düzenli olarak ölçmek gerektiğine, iyi bir itibar yönetimi sistemi kurabilmek için hedef kitlenin belirlenmesi ve temsilinin sağlanmasına, ölçülecek itibar boyutlarının tespit edilmesi, ölçümlerin yapılması ve belli bir zaman dilimi içinde ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerektiğine işaret eder.

Argüden (Argüden, 2003); itibarın artırılması için;

- Net bir vizyonun olması bunun kurum iç ve dışın-da paylaşılması,
- Etik standartlara önem verilerek bunun uygulamaya yansıtılması gerektiği,
- Üst yönetimin ve çalışanların nitelikli kişilerden oluşması gerektiği
- Kurumun başta müşteriler olmak üzere tüm paydaşların çıkarını gözetmesi gerektiğine,
- Kurumsal sosyal sorumluluğa önem verilmesi gerektiğine,
- Kurumsal iletişim araçlarının etkin ve tutarlı kullanılması gerektiğine,
- İtibarı oluşturmak kadar onu korumakta önemli olduğundan risk yönetimi konusunda hazırlıklı olmak gerektiğine

işaret ediyor.

İtibarın ölçülmesi hayli zordur. Bu nedenle, itibarın sayısal olarak ifade edilemez. Değerli ve gizli bir varlık olarak “itibar”, defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak hesaplanabilir. (Honey, 2009) Mevzuatı hazırlayanlarca doğal afetlerden, tedarik zincirine, siyasi istikrarsızlıktan emtia fiyatlarına kadar birçok alanda risk değerlendirmeleri ve yönergeler hazırlamalarına karşın itibar riskinin tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin düzenlemelere yer verilmediği için bu risk türü genellikle ihmal edilmiştir (Özaslan & Özşahin Koç, 2016).

Kanımızca, etik bakış açısı ile İtibar riskinin yönetilmesi için yapılması gerekenler;

- İyi bir Etik program uygulamak
  - Kurumsal yönetimi güçlendirmek
  - Güçlü bir paydaş yönetimi oluşturmak
  - Saydamlık (şeffaflık) ilkesini uygulamak
  - Etkili bir suistimal engelleme yapılanması (anti fraud programı) hayata geçirmek
- olarak sıralanabilir.

## 4. KURUMSAL İTİBAR VE ETİK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

### 4.1. Etik ve Etik Yönetimi

Etik kavramı Grekçe “ethos” sözcüğüne dayanır ve karakter anlamına gelmektedir (Kirel, 2000). Sözlüğe göre ise; “töre bilimi, yarar, iyi, kötü gibi sorunları inceleyen, töre ile ilgili bir davranış yasası geliştiren, neyin uğruna savaşılmaya değer, yaşama neyin anlam kazandırdığı, hangi davranışın iyi ve hangisinin kötü olduğu gibi sorunları kendine konu edinen bilim, ahlak bilimi, ilmiyahlak” olarak tanımlanmaktadır. (TDK Türkçe Sözlük, 1998) “*Etik; felsefenin, ödev, yükümlülük, sorumluluk ve erdem gibi kavramları analiz eden, doğruluk veya yanlışlık ile iyi veya kötüyle ilgili ahlaki yarguları ele alan, ahlaki eylemin doğasını soruşturan ve iyi bir yaşamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışan dalıdır*” (TDK) Pratik bir tanım olarak etik; doğruyla yanlış, haklıyla haksız, iyi ile kötüyü, adil ile adil olmayı ayırt eden bir pusuladır.

İş etiği; etiğin iş dünyasına uygulanmış hali, iş dünyasındaki davranış, görüş ve tutumlarımızı yönlendiren, yol gösteren değerler ve kuralların bütünü olarak tanımlanabilir. İş etiği, etiği iş dünyasına uygularken kurum değerlerinin belirlenmesi, etik kod ya da davranış kurallarının hazırlanması, etik komitenin oluşturulması, etik liderlik, gibi kendine özgü konuları da kapsar (Balkan, Bankacılık Etiği, 2018).

Etik Yönetimi ise kurumlarda iyi doğru haklı ve adil olana ulaşmak için kurumun misyon, vizyon ve değerlerden olan temel inanç setinin belirlenmesi, karşılaşılan etik sorunlarda nasıl davranılması gerektiğini belirten ilkeleri içeren etik kodların yazılması, bunlara dayalı ayrıntılı düzenlemeleri içeren politika ve prosedürlerin hazırlanması, yardım ve bildirim hatlarının kurulması, etiğin bir bütün olarak yönetimini düzenleyen etik kurul, etik ofis gibi organlarla etik karar alma, etik liderlik, etik kültür ve etik eğitimi gibi alanları kapsayan bütüncül bir yaklaşımı kapsamaktadır.

### 4.2. Kurumsal İtibar ve Etik Yönetimi İlişkisi

Pruzan’a göre kurumsal itibarın önem kazanmasının nedeni olarak 3 önemli gelişmeden söz edilebilir; etik tüketicilerin ortaya çıkışı, etik yatırımcıların ortaya

çıkışı ve iyi ve nitelikli çalışanları çekme isteğidir. Etik tüketicilerin ortaya çıkmasının nedeni tüm dünyada medyanın dikkatini şirketlerin etik dışı davranışlarına ve liderlerine yönlendirerek halkı bilinçlendirmesidir. Tüketiciler artık fiyat ve işlev gibi geleneksel ölçütlerin yanında ürün ve hizmetin nasıl üretildiği ile şirketin itibarına da bakmaktadırlar. Örneğin, çocuk işçi çalıştırma, adil ücret ödeme gibi konularda şirketlerin üzerindeki baskılar gittikçe artmaktadır. Bu gelişmeler sonrasında şirketlerin etik sorumluluklarına karşı duyarlılıkları artmış ve tüketiciler şirketlerin davranışlarını etkileme gücüne sahip olmuşlardır. Etik yatırımcıların ortaya çıkışı açısından baktığımızda iyi bir itibar yatırımcıları çeker ve yatırım güvenliği sağlar. Yatırımcılar artık yalnızca şirketin karlılığı ve verimliliğine ortak olamamakta, etik profiline ve kurumsal itibarının zarar görmesinden kaynaklanan risklere de ortak olmaktadır. İyi ve nitelikli çalışanları çekme isteği açısından güçlü ve bağımsız çalışanlar kendi değerleri ile kurumun değerlerinin uyuşmasını aramaktadır. Bu gelişmeler neticesinde işletmeler kurumlarının itibarını korumak için pragmatik bir yaklaşım benimsemişler, kurum içinde itibar yöneticisi adı altında yeni bir unvan ve pozisyon oluşturmuşlardır, ayrıca itibar yönetimi kurumlarda sistematik olarak ele alınmakta ve süreçler, sistemler geliştirilmektedir (Pruzan, 2001).

Etik uygulamalar kurumlarda risk yönetiminin en önemli öğelerinden biridir. Etik uygulamalar, çıkabilecek sorunların teşhisi, suistimalin engellenmesi kurumsal itibarın korunması, yasal cezaların en aza indirilmesi gibi çok önemli faydalar sağlar (Francis & Armstrong, 2003). Büyük işletme skandalları sonrasında firmaların kurumsal itibarın oluşturulması için yaptığı en önemli girişimlerin başında itibarlarını korumak ve pekiştirmek için etik ilkelerin oluşturulması, etik yöneticilerin atanması ve etik kodların oluşturulması gelmiştir (Sayılı & Yaşar Uğurlu, 2007).

Etik programları, güçlü bir kamu imajı ve halkla ilişkiler sağlamanın yanında kurumun kamuoyu gözündeki saygınlığını arttırıp, imajını iyileştirir ve pekiştirirler. Ek olarak etik programlar muhtemel ihlalleri öngörüp engelleyerek yasaların çiğnenmesini ve bu nedenle oluşabilecek parasal cezaları azaltırlar (McNamara). Etik programlar yukarıdakine ilave başka yararlar da sağlar. Etik programların paydaşlarla ilişkiler ve itibar boyutu ile diğer yararları olarak şunları

ekleyebiliriz (Balkan, Bankacılık Etiği, 2018):

- Etik programlar müşteriler ve iş ortakları ile daha adil, dürüst, güvene dayalı, açık, sağlıklı ve uzun soluklu bir ilişki kurulmasını sağlarlar.
- Etik programlar kurumların sosyal sorumluluklarını düzenli bir şekilde yerine getirmesini sağlar.
- Etik, gerek kurum içi gerek tüm toplum açısından haksız rekabetin önemli panzehirlerinden biridir.
- Etik, haksız rekabetin engellenmesinde önemli rol oynar.
- Bir etik program dâhilinde hazırlanmış etik kodlar kuralların önceden bilinmesini ve kural ihlallerinde kurumun kötü niyetli girişimlere karşı kendini korumasını kolaylaştırır.
- Etik kod kapsamında belirlenen davranış kuralları kararların alınmasında tereddütleri azaltır, şirket kültürüne uygun kararların alınmasına olanak sağlar.

Etiğe uygun ticari uygulamalar, uluslararası ticaret için “oyun alanını düzleştirme yoluyla” ticareti desteklerken yasal ve mali riskleri azaltır ve itibarın korunmasına yardımcı olur. Etiğe uygun iş idaresi aynı zamanda yeni ortaya çıkan piyasa sistemlerini destekleme, şirket sorumluluğunu artırma ve özel sektörde öz-düzenlemeyi teşvik etme, sürdürülebilir kalkınmayı artırma, yerel kaynaklardaki azalmayı asgariye indirme, doğrudan yabancı yatırım çekme ve ekonomik kalkınmayı güçlendirme yoluyla yerel ve küresel bağlamda insanlara faydalı olmaktadır (ERC Ethics Resource Center, 2007, s. 1). Etik finansal sisteme iki açıdan katkıda bulunur birincisi sisteme güveni dâhil eder güven belirsizliği ve işlem maliyetlerini azaltır. İkincisi tedarikçiler açısından etik işletmenin tedarikçilerle olan karşılıklı güvenini geliştirir (Bazanet & Cortes, 1995).

Artık itibarın korunması ve geliştirilmesi kurumlar için çok önemli bir koşul olarak kabul edilmektedir (Pruzan, 2001). Kurumsal itibarını koruyup kurumlarında etik değerlere dayalı bir sistem oluşturmak için kurumlar öncelikle bir öz değerlendirme ile kurumlarını tanımalı, tepe yönetimin etik değerlere bağlılık ile uzun dönemli başarı sağlanacağına inancı sağlanmalı, yazılı etik kodlar oluşturulmalı, iletişim araçları ile kurum değerleri çalışanlara iletilmeli, etik eğitimler verilmeli, denetim ve ölçümler yapılmalı ve en son



olarak tüm süreç gözden geçirilip iyileştirmeler yapılmalıdır (Sayılı & Yaşar Uğurlu, 2007). Kadıbeşegil de (Kadıbeşegil, 2013) kurumsal itibarın yönetilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk ve etik değerler etrafındaki kavramların önemine işaret etmektedir.

## 5. İTİBARIN GÜÇLENDİRİLMESİ İÇİN ETİK UYGULAMALAR

Saha uygulamalarımız ve deneyimlerimize dayanarak itibarı güçlendirmek, itibar riskini azaltmak için yapılması gereken etik uygulamalar konusundaki ayrıntılı önerilerimiz şunlardır:

- Paydaşların kurumdan beklentilerini öğrenmek için paydaş toplantıları gerçekleştirilmelidir.
- Kurumda bir etik program hayata geçirilmelidir.
- Bütün paydaşların gereksinimlerini de karşılayacak ve onların görüşüne de sunularak hazırlanan bir etik kod hazırlanmalıdır.
- Bu etik kodla ilgili politikalar hazırlanıp hayata geçirilmelidir.
- Etik programın destekçisinin kurumun üst yönetimi ve liderlerinin olması önem taşır bu program üst yönetim ve liderlerce sahiplenilmelidir.
- Yönetim kurulunun içinde etiğin sahibi olacak ve etik konusunda Yönetim kuruluna danışmanlık yapacak bir etik komitesi kurulmalıdır.
- Etik bildirim hatları her ne kadar esasen suistimalin tespiti amacı ile kurulsun da özellikle suistimalin engellenmesinde önleyici fonksiyon da görmektedir (Balkan, Bir Suistimal Tespit Ve Önleme Aracı Olarak Etik Bildirim Hatları Ve Bankacılık Açısından Bir Değerlendirme, 2017). Bu nedenle kurumda etkin bir etik bildirim hattı kurulmalı, çalışanlarla iletişimi gerçekleştirilmelidir.
- Kurum içinde etik konusunda düzenlemeleri gerçekleştirecek etik kurula yardımcı olacak bir etik ofisi kurulmalıdır.
- Kurum içinde etik ve itibar konusunda denetimler gerçekleştirilmelidir.
- Kurumlar kendilerini sosyal sorumluluk denetiminden geçirmelidirler.
- İnsan kaynakları uygulamalarında etik performansın bir yükselme kriteri olarak dikkate alınmalıdır.

- Etik kültürün kurumda geliştirilmesi açısından etik liderlik desteklenmeli ve etik eğitimleri düzenlenmelidir.
- Sosyal sorumluluk bütçeleri oluşturulmalı ve kurumun sosyal sorumluluklarını sistematik olarak yerine getirmesi izlenmelidir.
- Çevre ve sosyal sorumluluk konusunda Ekvator Prensiplerinin kabulü kurumun etik sorumluluklarını yerine getirmesine katkı sağlayacaktır.

## 6. İYİ BİR ETİK PROGRAMIN BİLEŞENLERİ

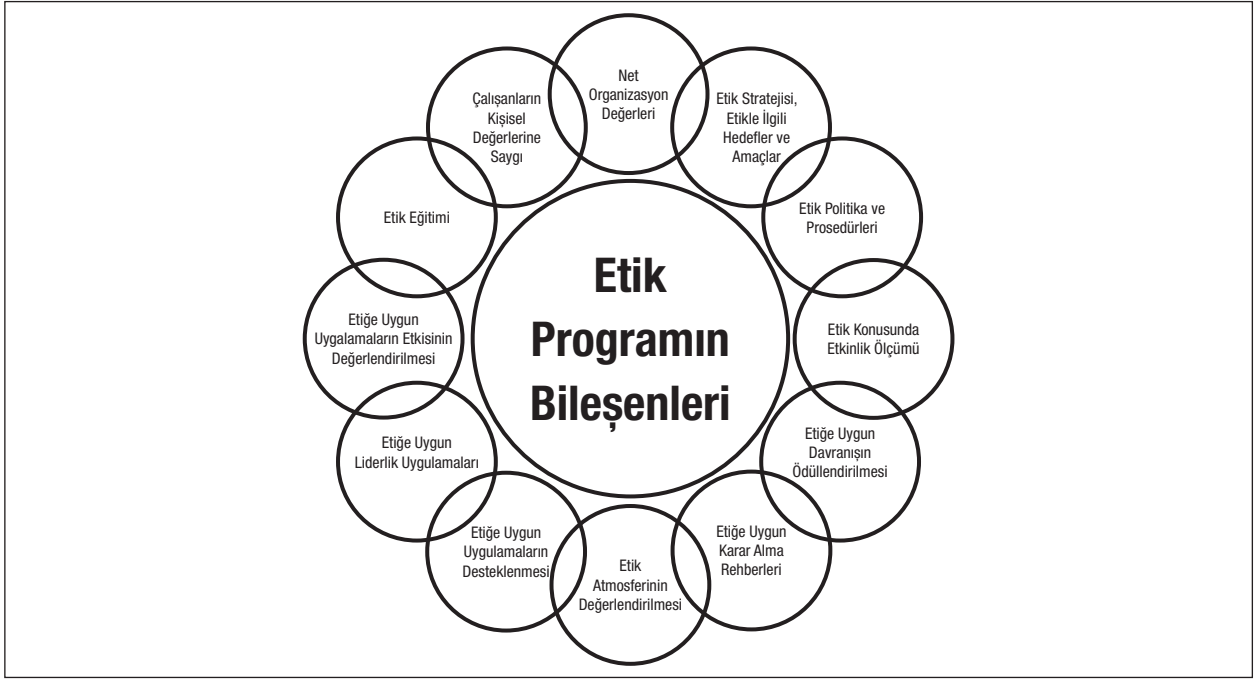
İyi bir etik yönetimi, etiğin geleneksel iş süreçleri yoluyla ele alınabilen bir ticari mesele olduğu inancını esas alan bir kavramdır. Uzun yıllar etiğin, teolojik veya felsefi bir tartışma konusu olduğu düşünülmüştür. Etik yönetimi, bir vizyon, misyon, değerler bildirim ve etik kod yazmaktan çok öte entegre bir sistem olmalıdır. Değerlerin, her gün, her düzeydeki çalışanların hareketlerine ve kararlarına yansıtacak şekilde yaşanması gerekir. İhtiyacımız olan şey kurumun değerlerini açıklayan ve bu değerlerin tutarlılıkla uygulanmasını öngören bütünlük bir etik yönetimi sistemidir (ERC Ethics Resource Center, 2007).

İyi bir etik program, aşağıdaki şekilde gösterilen on iki unsurdan oluşur.

Bu bileşenler aşağıda kısa kısa açıklanmıştır:

- **Net Organizasyon Değerleri;** kurumun değerleri, politika prosedür yokluğunda karar almada doğruyu gösteren tutarlılığı sağlayacak olan değerler olarak tanımlanır. Saha uygulamaları deneyimimiz doğrultusundaki kanımızca, değerler ile yalnızca kurum değerler bildirim değil, kurumun misyon, vizyon ile hedef ve amaçlarının da beraber değerlendirilmesi ve bu temel inanç setini oluşturan tüm unsurların birbiri ile uyum içinde olması gerekmektedir.
- **Etik Stratejisi, Etikle İlgili Hedefler ve Amaçlar;** strateji bir yandan kararlara yol göstericilik yaparken öte yandan politikaların belirlenmesinin temelini oluşturur. Stratejide etikle ilgili hedef ve amaçlar tanımlanır ölçme sistemleri belirlenir. Kanımızca kurumun genel amaçlarına etikle ilgili koşut hedefler ve stratejiler belirlenmesi etik hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Şekil 2. İyi Bir Etik Programın Bileşenleri



Kaynak: ERC Ethics Resource Center, (2007, s. 16)

- **Etik Politika ve Prosedürleri;** etik hedeflerine nasıl ulaşılabileceği stratejilerin nasıl hayata geçirileceğini açıklayan kurumun çalışanlardan beklentilerini açıklayan belgelerdir. Kanımızca kurumlarda en çok gereksinim duyulan politikalar; hediye politikası, çıkar çatışması politikası, rüşvet ve yolsuzluklara karşı politika, kurum ve müşteri sırrı politikasıdır. Kurumlarda öncelikle bu politikaların tamamlanmasına çalışılmalıdır.
- **Etik Etkinlik Ölçümü;** etik programın başlamasından sonra istenen hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını belirlemek için ölçüm sistemlerinin oluşturulmasını ifade eder. Uygulamada tarafımızca da geliştirilen ve kullanılan etik etkinlik testleri vardır. Bu testler temel olarak etik yönetimin temel alanlarına ilişkin sorulardan oluşur. Bu alanlar kurumsal değerler, etik stratejisi amacı ve hedefleri, etik politika ve prosedürleri, etik etkinlik ölçütleri, etik davranışın ödüllendirilmesi, etik karar alma yönetmeliği, etik iklim, etik liderlik, etik eğitimi, çalışanların şahsi değerlerine saygı gibi alanlarda olmaktadır.
- **Etiğe Uygun Davranışın Ödüllendirilmesi Unsuru;** standartlara bağlılığı yükseltmek için standartları destekleyen karar ve eylemlerin belirle-

nerek ödüllendirilmesini ifade etmektedir. Kanaatimiz, kurumlarda disiplin yönetmeliklerinin sırf cezalandırmaya yönelik olması nedeni ile bunun yerine ödül ve cezalandırma yönetmeliklerinin hazırlanmasının, cezalandırma yanında ödüllendirmenin de kurallara bağlanarak hayata geçirilmesinin daha doğru olacağıdır.

- **Etiğe Uygun Karar Alma Rehberleri;** karar almada politikalarda açıklanmamış durumlarda nasıl karar alınacağını gösteren teknik uygulama ve muhakeme tekniklerini açıklayan belgelerdir. Tarafımızca yapılan etik kod uygulamalarında etik kod içine etik karar alma bölümü eklenmekte ve bu bölümde karar alma teknikleri açıklanmaktadır. Bu uygulama kurumda etik karar alma konusunda deneyimi arttıracak bir uygulamadır.
- **Etik Atmosferinin Değerlendirilmesi;** kurumun değer ve beklentileri ve bunlar hakkındaki algılar ile çalışanların bireysel değerleri arasındaki uyumu ifade eder. Kurumsal etik atmosfer ile bireysel değerler arasındaki uyumun yüksek olması etik karar vermeyi destekler. Kanımızca dönemsel olarak gerçekleştirilecek anket çalışmaları ile etik ortamın değerlendirilmesi sağlıklı bir uygulama olacaktır.

- **Etİge Uygun Uygulamaların Desteklenmesi;** etik uygulamaların artırılması için bu uygulamaların desteklenmesi, gelen desteklerin beslenip büyü-tülmesi gerektiğini açıklar. Kanımızca, yöneticilerin etik uygulamaları yüreklendirmesi, ödüllendirme mekanizmaları etiğe uygun uygulamaları destekleyici işlev görürler.
- **Etİge Uygun Liderlik Uygulamaları;** bir etik programın başarılı olmasında kritik öneme sahip olup, liderlerin ne dediğinden çok ne yaptığının önemli olduğunu, liderin iyi bir rol model olması gerektiğine işaret eder.
- **Etİge Uygun Uygulamaların Etkisinin Değerlendirilmesi;** etik uygulamaların pragmatik açıdan etkili ve başarılı olup olmadığının takibini anlatmaktadır.
- **Etik Eğitimi;** değerlerin politikaların ve yönetmeliklerin hayata geçirilmesi için farkındalıktan başlayıp bunları bir beceri haline getirecek, uzmanlık alanlarına göre geliştirilmesini sağlayacak çeşitli düzeylerdeki eğitimlere gereksinim vardır. Uygulama deneyimimize göre etik eğitimlerinin öncelikle oryantasyon eğitimlerinin içine yerleştirilmesi ile işe başlanması, daha sonra tüm çalışanlara farkındalık eğitimi, etik kurula etik kurul eğitimi, liderlere ve etik yöneticilerine kurum içi etik yönetimi eğitimi, etik yöneticilerine etik kod yazma eğitimi ve ihtiyaca göre denetçilere, satın almacılara veya benzer gruplara konularına özel eğitimler düzenlenmesi en verimli yöntem olacaktır.
- **Çalışanların Kişisel Değerlerine Saygı;** kurum değerleri ile çalışanların kendi neyin doğru, neyin iyi, neyin haklı ve adil olduğu hakkındaki algılarının birbirine koşut olmasını gerektirir. Kanımızca, özellikle etik karar almada ve kişisel bütünlükte, kişilerin değerleri ile kurumun değerlerinin birbirleri ile örtüşmesi büyük önem taşımaktadır. Kurumun değerlerin belirlenerek her bir değerın açıklamasının yapılması, çalışan seçiminde kurumun değerleri ile uyumun gözetilmesi bu konuda başarıyı arttıracaktır.

## 7. SONUÇ

İtibarı oluşturan en önemli unsurlardan biri kurumun değerleri ve onlardan çıkan davranış ilkeleri çerçevesinde paydaşlarına, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmesidir.

İtibar riski çoğu zaman kurumun yasal düzenlemelere ve mevzuata uygun davranmaması nedeniyle veya paydaşlarının kurum hakkındaki olumsuz fikirleri sonucunda kuruma olan güvenin azalması veya kurum itibarının zedelenmesi sonucu oluşmaktadır. İtibar riskinin oluşmasında yasal düzenlemelerden kaynaklanan nedenler ve etik kurallardan kaynaklanan nedenler de önemli bir yer tutmaktadır.

İtibar riskinin yönetilmesinin temel amacı kurumu risklerden korumaktır. Risklerin etkin yönetilmesi için öncelikle risklerin belirlenmesi tanımlanması, etki derecelerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve son aşama olarak bu riskleri engelleyecek veya azaltacak önlemlerin alınması gerekir.

Etik uygulamalar kurumlarda risk yönetiminin en önemli unsurlarından biridir. Etik uygulamalar yalnızca güçlü bir kamu imajı, iyi bir halkla ilişkiler sağlayıp kurumun imajını iyileştirmekle kalmazlar, ayrıca çıkabilecek sorunların teşhisi, suistimalin engellenmesi kurumsal itibarın korunması, yasal cezaların en aza indirilmesi gibi çok önemli faydalar sağlarlar.

İtibarı güçlendirmek, itibar riskini azaltmak için etik konusunda yapılması gerekenleri iyi bir etik programın hayata geçirilmesi olarak özetleyebiliriz. İyi bir etik program yalnızca bir etik koddan ibaret olmayıp, yönetim kurulu içinde bir etik komitesi, etik ofis, yardım ve bildirim hatları, ölçüm sistemleri, etik eğitimleri, etik liderlik uygulamaları gibi unsurları içeren bütünlük bir etik yönetimi ile gerçekleştirilebilir.

## Kaynakça

- 1) AKGÜÇ, Ö. (2007). *Banka Yönetimi ve performans analizi*. İstanbul: Arayış Basım ve yayıncılık.
- 2) ARGÜDEN, Y. (2003). İtibar Yönetimi. A. Danışmanlık içinde, *İtibar Yönetimi* (s. 7-12). İstanbul: Arge Danışmanlık.
- 3) BALKAN, B. (2018). *Bankacılık Etiği*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- 4) BALKAN, B. (2017). Bir Suistimal Tespit ve Önleme Aracı Olarak Etik Bildirim Hatları ve Bankacılık Açısından Bir Değerlendirme. K. T. ÇALIYURT, & S. G. GÜNAY içinde, *Prof. Dr. Fehmi yıldız Anısına Muhasebe ve Finasta Güncel Konular 2017* (s. 284-311). Edirne: Trakya Üniversitesi.

- 5) BASANEZ, F., & CORTES, L. (1995 ). Ethics and Regulation in Financial Institutions and Markets. A. Argandona içinde, *The Ethical Dimension of Financial Institutions and Markets*. Berlin: Springer Verlag.
- 6) BOYD, B., CARROLL, W. O., & DESS, G. G. (1996). *Determining The Strategic Value of Firm Reputation: A Resource-Based View. Working Paper*. Old Dominion University.
- 7) CARMELI, A., & TISHLER, A. (2005). Percieved organizational Reputation and organizational performance; An Emperical Investigation of Industrial enterprises. *Corporate reputaion review vol 8 no 1* , 13-20.
- 8) ÇAKIR, T. (2012). İtibar risklerinin yönetiminde risk iletişimini rolü. *Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi* , 94-112.
- 9) DIENHART, J., & SHRONTZ, F. (2010). *Enterprise Risk Management: Why the Ethics and Compliance Function Adds Value*. 11.2018 tarihinde <https://web.actuaries.ie:https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/erm.pdf> adresinden alındı
- 10) DUTTON, J. E., & DUKERICH, J. E. (1991). Keeping on eye on the mirror: İmageand identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* , s. 517-554.
- 11) ERC Ethics Resource Center. (2007). *Organizasyonlarda İş Etiği Programlarının Geliştirilmesi ve Uygulanması*. İstanbul: Tedmer Türkiye Etik Değerler Merkezi.
- 12) FOMBURN, C., & SHANLEY, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* , 232-258.
- 13) FRANCIS, R., & ARMASTRONG, A. (2003). Ethics as a Risk ManagmentStrategy; The Australian Exprience. *Journal of BusinessEthics* , s. 375-385.
- 14) HILLMAN, A. J., & KEIM, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal* , s. 125-139.
- 15) HONEY, G. (2009). *A short guide to reputation risks* . Burlington: Gower Publishing Ltd.
- 16) KADIBEŞEĞİL, S. (2013). *İtibar yönetimi. itibarınızı yönetmekten daha önemli işiniz var mı?* istanbul: MediaCat Kitapları.
- 17) KANDİL GÖKER, İ. E., ARAR, T., & UYSAL, B. (2017). Kurumsal itibar Kavramı ve Hisse senedi Fiyatlarının Etikisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 133-155.
- 18) KIREL, Ç. (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- 19) MCGUIRE, J., SHWENEWEIS, T., & BRANCH, B. (1990). Perceptions of Firm Quality: A Case or Result of Firm Performance. *Journal of Management*, 167- 180.
- 20) MCNAMARA, C. (tarih yok). *10 Benefits of Managing Ethics in the Workplace*. 12.1.2018 tarihinde <https://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm#anchor33077> adresinden alındı
- 21) NAKRA, P. (2001). Kurumsal itibar Yönetimi: "KİY" stratejik bir dönüşümü? *Kurgu Dergisi*, 401-416.
- 22) ÖZASLAN, R. K., & ÖZŞAHİN KOÇ, F. (2016). Kurumun sürdürülebilirliğinde "itibar riski" yönetiminin yeri ve önemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 273-283.
- 23) PRUZAN, P. (2001). Corporate reputation; İmage and identity. *Corporate reputation Review* , 50-64.
- 24) SAYLI, H., & YAŞAR UĞURLU, Ö. (2007). Kurumsal itibar ve yönetsel Etik İlişkisinin analizine yönelik bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi dergisi* , 75-96.
- 25) SMAZIENE, I. (2008). Revealing the value of corporate reputation for increasing competitiveness. *Economics and Management* , 718-723.
- 26) TDK. (tarih yok). *TDK Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü*. 12.1.2018 tarihinde [www.tdk.gov.tr: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5c18c8523406b2.49129045](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&karama=kelime&guid=TDK.GTS.5c18c8523406b2.49129045) adresinden alındı
- 27) TDK Türkçe Sözlük. (1998). *Türkçe Sözlük 9.baskı*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- 28) TEDMER Türk İşgücünün İş Etiğine Yaklaşımı Araştırma Raporu GFK Türkiye. (2006, 1 6). 12.1.2018 tarihinde <https://slideplayer.biz.tr/slide/1908853/> adresinden alındı
- 29) TUCKER, L., & MELEWAR, T. (2005). Corporate reputation and crisis Management;The threat and mannageability of anti-corporatism. *Corporate nreputation review*, 377-387.
- 30) WILLIAMS, R. J., SHNAKE, J. M., & FREDENBERGER, W. (2005). TheImpact of Corporate Strategy on a firm's reputation. *Corporate Reputation review* , 187-200.
- 31) YENER, M., & ERGUN, S. (2014). İtibar yönetimi: tanım ölçüm ve teori. H. SUMER, & H. PERNSTEINER içinde, *itibar Yönetimi. Reputation Management* (s. 3-24). istanbul: Beta Basım AŞ.