KURUMSAL İTİBAR RİSKİ YÖNETİMİ: HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ

Ebru Uzunoğlu* - Burcu Öksüz**

ÖZET

Günümüzün küresel ortamında rekabetçi avantaj açısından kurumların sahip oldukları soyut değerler, somut değerlerden daha önemli hale gelmiştir. Kurumların sahip olduğu en önemli soyut değerlerin başında gelen itibar, kurumun paydaşları ile olan ilişkilerinde stratejik bir anlam ifade etmekte ve bu paydaşlar nezdinde farklılaşmada önemli bir rol üstlenmektedir. İtibar kurumun karşı karşıya kaldığı tüm risklerden etkilenmektedir. Bu doğrultuda kurumlar, sürekli değişik risklerin altında olan itibarlarını korumak için ileriye dönük stratejik bir bakış açısıyla kurumun tüm fonksiyonlarını kapsayan sistemli çalışmalar gerçekleştirmeli; kendilerine özgü bir kurumsal risk yönetim planı geliştirmelidir. Bu noktada kurumların halkla ilişkiler çabaları, kurumun paydaşları ile olan çift yönlü, tutarlı ve sürekli iletişim sağlama becerilerinden ötürü itibar riski yönetim sürecinin her aşamasında amaçların gerçekleştirilmesi açısından önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çalışmada itibarın kurumlar açısından önemi, kurumsal itibar riski yönetimi ve bu sürecin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde halkla ilişkilerin rolü irdelenmiştir.

Anahtar sözcükler: Kurumsal itibar, risk yönetimi, halkla ilişkiler.

CORPORATE REPUTATION RISK MANAGEMENT: THE ROLE OF PUBLIC RELATIONS

ABSTRACT

In today's global environment, in terms of competitive advantage intangible values that corporations carry become more important than the tangible ones. Reputation is one of the most important intangible values that corporations have. Reputation that each corporation holds is a strategic value in the relationships with their stakeholders and moreover, it plays an important role in differentiating the corporations in the eyes of their stakeholders. Reputation is affected by every risk that corporations face. In this sense, corporations to protect their reputation which is at risk all the time, corporations should develop systematic practices that consist all functions of it with forward looking strategic viewpoint; they should also develop distinctive corporate risk management plan. In every step of reputation risk management process, Public Relations activities are very important in achieving the organizational goals and it plays a vital role by providing the two-sided, consistent and persistent corporate communication with its stakeholders. In this study the importance of reputation for corporations, corporate reputation risk management and Public Relation's role in the effective implementation of this process are examined.

Keywords: Corporate reputation, risk management, public relations.

GİRİŞ

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklar, genel olarak somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Somut kaynaklar; araçlar, ham materyaller, teçhizat gibi maddesel öğelerden oluşurken, soyut kaynaklar; kurum kültürü, itibar ve iç kontrol gibi öğelerden oluşmaktadır (Carmeli 2004: 111). Terlaak (2000), kurumların sahip olduğu soyut kaynakları; bilgi, itibar ve politik sezgiler olmak üzere üçe ayırmaktadır. 1992 yılında İngiltere'de CEO'lar üzerinde yapılan bir araştırmada katılımcılara 1987–1990 yılları arasında kurumlarının başarısındaki en önemli soyut değer sorulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; kurumların sahip olduğu en önemli soyut değer, itibardır (Sy-Feng ve ark. 1999).

Kurumların rekabet avantajı sağlayabilmesi açısından büyük önem taşıyan itibarı kazanmak kadar elde edilen itibarı korumak ve sürekliliğini sağlamak da oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle itibarın taşıdığı risklere karşı korunması

* Öğr. Gör. Dr., İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi
** Arş. Gör., İzmir Ekonomi Üniversitesi İletişim Fakültesi

gerekmektedir. Risklerden korunma, itibar yönetiminin ne derece etkili uygulandığına bağlıdır. Bu bağlamda kurumlar kendi yapısını, içinde bulunduğu sektörü, faaliyet gösterdiği çevreyi dikkate alarak kendilerine özgü itibar riski yönetimi çalışmaları gerçekleştirmelidir. Bu süreçte halkla ilişkiler, kurumun iç ve dış çevreyle olan iletişimin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkilerin tanıma ve tanıtma işlevleri, itibar riski yönetim sürecinde yer alan paydaşları tanıma ve kendini paydaşlara tanıtma amacını yerine getirmektedir. Halkla ilişkiler çabaları; kurumu iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek riskler konusunda uyarmak, risk yönetim sürecinde kurum çalışanları ve birimleri arasında iletişim akışını düzenlemek ve çalışanların sürece dâhil edilmesini sağlamak gibi birçok konuda itibar risk yönetimi sürecine katkı sağlamaktadır.

KURUMSAL İTİBAR

İtibar; bir kişi ya da bir şey hakkında insanların genel düşünceleri, bir kişi ya da bir şeyin geçmiş davranışlara ya da karakterine dayanarak ne kadar takdir edildiği ve beğenildiği olarak tanımlanmaktadır (http://dictionary.cambridge.org). 1990'lardan sonra gerek akademisyenler, gerekse uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen itibara ilişkin çalışmaların pazarlama, marka, örgütsel çalışmalar, iletişim, stratejik yönetim gibi alanlarda hızlı bir gelişme gösterdiği görülmektedir (Martin ve Hetrick 2006: 21). İtibar ve kurumsal itibar kavramlarının tanımlanması konusunda, pek çok farklı bakış açısının bulunduğu ve her bir alanın bu kavramları kendi yaklaşımları çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir (Bakan ve Kalender 2007: 365). Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bazı kurumsal itibar tanımlamaları şöyledir:

- Kurumsal itibar; tüm paydaşların kurumsal itibara yönelik görüşlerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle müşterilerin kuruma ilişkin görüşlerini içeren dış imajı da kapsayan kolektif bir kavramdır (Davies ve ark. 2003: 162).

- Kurumsal itibar; kurumların geçmişteki hareketleri ve değişik paydaşlar üzerinde değer yaratan etkiler bırakma yeteneği sonuçlarının kolektif betimlemesi olmaktadır. Bu, hem iç hem de dış paydaşların göreceli durumlarını ölçmekte; hem rekabete dayalı olmakta hem de kurumsal çevreleri içermektedir (Fombrun ve Van Riel 1997: 6).

- Kurumsal itibar; gözlemcilerin, kuruma uzun dönemde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesine ilişkin kolektif yargıdır (Barnett ve ark. 2006: 28).

- Kurumsal itibar; genel olarak paydaşların 'kurumun ne olduğu', 'kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği', 'paydaşların beklentilerinin nasıl karşıladığı' ve 'kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamaktaki bütün performansına' ilişkin değerlendirmelerinin uzun dönemli kombinasyonudur (Anca ve Roderick 2007: 234).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde paydaşların, itibarı anlatmaktaki odak nokta olduğu görülmektedir. Bir kurum; paydaşlarının kendi hakkındaki olumlu düşünceleri, izlenimleri ve değerlendirmeleri sonucunda güçlü bir itibara sahip olmaktadır. Kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılandığı kurumsal itibar literatürünün anahtar sorusudur (Wry ve Deephouse 2007).

Şekil 1'de ifade edildiği gibi farklı paydaşlar geçmişteki, şimdiki ve gelecekte olması beklenen davranışlarda farklı bilgilere ihtiyaç duymaktadır ve aynı bilgiler tüm paydaşlar tarafından eşit gereklilikte ve değerde olmayabilmektedir. Paydaşların ilgilendiği politikalar birbirinden farklı olmaktadır; müşteriler ürünlerle ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken (kalite, ürün güvenliği vb.), çalışanlar işle ilgili bilgilere (ücret, iş güvenliği, profesyonel gelişim vb.), yatırımcılar finansal bilgilere (net kazanç, yatırımların dönüşü vb.) ihtiyaç duymaktadır (Dentchev ve Heene 2006). Bu bağlamda kurumların itibar kazanmasında farklı bileşenlerin değişik oranda etkili olduğu söylenebilmektedir.

Güçlü bir itibar kurumlara birçok yönden fayda sağlamaktadır. Konuyla ilgili gerek teorik gerekse ampirik çalışmalarda itibarın kurumla ilgili çeşitli faydaları üzerinde durulduğu görülmektedir. Kurumsal itibarın kurumlara sağladığı faydalar şöyle sıralanabilmektedir:

- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak (Zyglidopoulos 2005: 254),

- Kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırmak, müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına

yardımcı olmak ve müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları ürünler (televizyon vs.) ve hizmetler (eğitim, hukuki hizmetler) arasında seçim yapmasına yardım etmek (Dowling 2002: 12),

- Olumlu müşteri tutumları sağlamak ve satışları artırmak (Chun 2006: 64),

- Gelecekteki hisse senedi değerlerinde olumlu etkiler yaratmak (Brammer ve ark. 2006),

- Kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynamak (Nguyen ve Leblanc 2001: 228),

- Pazar payını artırmak, yatırımcıları çekmek ve yeni küresel pazarlara erişimi sağlamak (Jeffries-Fox 2006),

- Medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlamak (Fombrun ve Van Riel 2003: 5),

- Daha yetenekli çalışanları çekmek (Doorley ve Garcia, 2007: 4),

- Çalışanları motive etmek (Grieg-Gran 2002: 5),

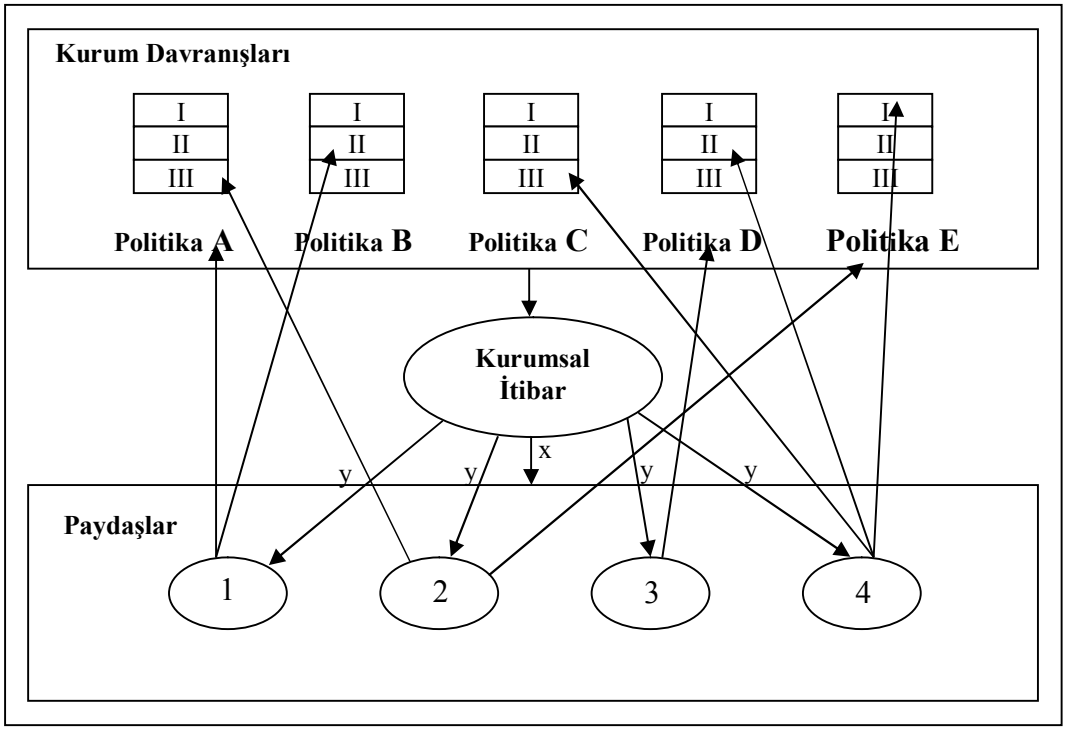
- Kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirmek (Fombrun ve Shanley 1990: 233),

- Toplumun kurum hatalarını daha kolay affetmesini sağlamak (Beder 2002: 63),

- Kurumların kriz dönemlerinde hayat koruyucusu olmak (Eberl ve Manfred Schwaiger 2006)

- Algılanan riski azaltmak ve kişilerin kuruma güvenmeye olan isteğini artırmak (Wiedmann ve Hennigs 2006).

Şekil 1: İtibar Yönetimi Stratejisi



Kaynak: Dentchev ve Heene (2006), http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers /wp03. pdf.

Kurumlar rakiplerinin gözünde zayıf bir itibara sahip olduğunda, rekabetçi davranışlara maruz kalma riski, itibarlı ve meydan okumalara çok daha hızlı bir şekilde yanıt verebilen kurumlara göre daha fazla olmaktadır (Davies 2003: 66–67). Cravens ve Oliver itibarı, kriz dönemlerinde kurumu koruyan, kurumların paydaşlarında ve toplumda biriktirici ya da depo olarak gör-

mektedir. Örneğin, Tylenol krizinden sonra Johnson&Johnson yöneticisi James Burke "Biz 90 yıllık itibarımızı nakite çevirdik" demiştir (Jones ve ark. 2007). Buna karşılık Audi şirketinin araçlarında açıklanamayan hızlanmayı reddetmesinin itibarı üzerinde bıraktığı yıkıcı etkinin telafi edilmesi neredeyse on yıl almıştır (Cravens ve Oliver 2006: 295). Bu bağlamda kriz yönetimi ve kurumsal itibar arasında integral bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Etkin bir kriz yönetimi, kurumların itibar kazanmalarını ya da var olan itibarlarını güçlendirmelerinde önemliyken, kurumsal itibar da kriz dönemlerinde kurumun koruyucusu olabilmektedir. Laczniak ve diğerleri (2006) yaptıkları araştırmada kurum itibarı ile ürünlerdeki hatalardan dolayı kurumun suçlanması arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada katılımcılar iki gruba ayrılmıştır. Birinci grup, bilinirliği ve marka değeri yüksek bir kurum olan Compaq bilgisayarında karşılaşılan hatalar konusunda bilgilendirilirken; ikinci grup çok fazla bilinmeyen Everex markalı bilgisayarlara ait hatalarla ilgili bilgilendirilmiştir. Compaq ile ilgili bilgilendirilen katılımcıların problemlerde daha çok bilgisayar kullanıcılarını suçladıkları, Everex ile ilgili bilgilendirilenlerin problemlerden dolayı daha çok kurumu suçladıkları görülmüştür (Laufer ve Coombs 2006: 381).

Güçlü kurumsal itibar önemli bir rekabet avantajı sağlarken, zayıf itibar kurumların rakipleri karşısında başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bowd ve Bowd (2006), olumsuz itibarın kurumlardaki semptomlarını şöyle sıralamaktadır:

- Çalışanların önerilerde bulunmaması,
- Yüksek çalışan sirkülâsyonu,
- Düşük satıcı güvenirliği,
- Kilit müşterilerin kaybedilmesi,
- Hisse senetleri değerinde hızlı düşüş,
- Zayıf devlet ilişkileri,
- Gazetecilerin kuruma görüş almak için çok nadir başvurması,
- Kurumun iş alanında seyrek olarak referans gösterilmesi.

Kurumların bu semptomları ve nedenlerini iyi bir şekilde analiz etmesi kurumsal itibar açısından bir zorunluluktur. Bu bağlamda güçlü bir itibara sahip olmak, etkin bir kurumsal itibar yönetim sürecini gerektirmektedir.

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumlar diğer varlıkları yönettiği gibi itibarını da yönetmeye ihtiyaç duymaktadır (Turner 2004: 4). Sağlıklı kurumsal itibar, iyi bir kurumsal itibar yönetimini gerektirmektedir (Jones ve ark. 1998: 26). İtibar yönetimi; kurumun en önemli değeri olarak tanınması gereken kurumsal itibarı korumayı ve yükseltmeyi tasarlayan teşvik edicilerinin orkestrasyonu olarak tanımlanabilmektedir (Campiranon 2007). Nakra (2000), itibar yönetimini gerekli kılan etkenleri; içsel baskılar, kurumun yönetimi ve kültürü, etik değerlerin giderek kaybolması, iş hayatının küreselleşmesi, tüketici beklentilerinin artarak çeşitlenmesi olarak sıralamaktadır.

Kurum itibarının yönetimine ilişkin akademik çalışmalarda, araştırmacılar kurumsal itibarla ilgili kurum politikalarına, pazarlama iletişimi öğelerine ve kurumun istihdam kanallarına odaklanmaktadır (Bennett ve Kottaszs 2000: 225). Kurumsal itibarın analizinde müşterilerin kim oluğu ve doğru olarak nasıl örnek alınacağının, temel aktörlerle haberleşecek metakanalların ne olduğunun (tarih, haberler, ürünler, sponsorluklar, reklâmlar, logolar vs.) ve kurumun sektöründe kurumsal itibar nedir (rekabet içinde farklılaşmasında ana etkenler ve genel olarak sektörde diğer işletmeler içinde nasıl algılandığı) sorularının belirlenmesi önemlidir (Pagnoncelli 2006: 7–9). Heugens ve diğerleri (2004: 1349–1377) kurumsal itibar yönetiminde karar verirken gerekli yetenekleri *diyalog*, *kurum sükûneti*, *savunma*, *kriz iletişimi* olarak dörde ayırmıştır. Bu doğrultuda kurumsal itibar yönetimine ilişkin çalışmalarda farklı yazarların değişik konular üzerine odaklandığı söylenebilmektedir. Kurumların itibar yönetim sürecinde dikkat etmeleri gereken birçok nokta bulunmaktadır. Davies (2006) itibar yönetimindeki gereklilikleri şöyle sıralamaktadır:

- İtibar anlaşılmalıdır,
- Anahtar paydaşlar, bunların beklentileri ve hassasiyetleri anlaşılmalıdır,
- Kurumun davranışına ilişkin kararlarda bilgi gerçekçi kullanılmalıdır ve bu kararlarda kurumun değerleri, vizyonu ve marka değerleri göz önünde bulundurmalıdır,
- Bu kararların uygulanmasında titiz olunmalı diğer bir deyişle hassasiyete ve/veya her konu veya değerdeki ticari potansiyele uygun olmalıdır,
- Yeni veya geliştirilmiş konulara, eğilimlere ve iddialara karşı hazırlıklı olunmalı ve profesyonelce yanıtlanmalıdır (eğer gerekliyse proaktif bir şekilde),
- Saldırgan iddialara ya da medya sorularına hızlı ve doğru bir şekilde yanıt verebilme konusunda yetenekli olunmalıdır.

Yukarıdaki maddelerden yola çıkarak itibarın çok yönlü ve ayrıntılı olarak hazırlanmış planlar doğrultusunda yönetilmesi gerektiği söylenebilmektedir. İtibar, tüm paydaşlarla ilişkileri temsil ettiğinden itibarı geliştirmenin yolu onların ihtiyaçlarını anlamak ve onlarla ilgili risklerin yönetilmesini gerektirmektedir (Oury 2006). Farklı paydaşlar, farklı kanaatlere sahip olduğundan bir bilgi işaretini aynı şekilde anlamamaktadır. İtibar yalnızca kurumdan gönderilen bilgi işaretleri ya da diğer bilgi araçları ile şekillenmemektedir. Kurumların davranışları hakkında paydaşların algılamaları ve yorumları da itibarı oluşturmaktadır. Bu algılamalar ve yorumlar, kurum tarafından gönderilen bilgi işaretlerinin paydaşlar tarafından nasıl anlaşıldığını göstermektedir. Sabit ve dinamik koşullar altında bazı paydaş gruplarının karmaşık etkileşimleri, bilgi işaretlerinin tam ve doğru olarak anlaşılamamasına neden olabilmektedir (Dentchev ve Aimé, 2006). Bu bağlamda itibar yönetim sürecinde kurumun tüm paydaşlarına ulaşabilecek şekilde çalışmalar yapılmasının başarıyı artıracağını söylemek mümkündür. Bu noktada paydaşların istedikleri ve/veya ihtiyaç duydukları bilgileri doğru araçlarla ulaştırabilme konusuna da dikkat edilmesi gerekmektedir.

İyi itibar kazanmak, onu korumak ve zarar gördüğünde bunu düzeltmenin zor olduğu gerçeğinin yanı sıra söz konusu itibarın kolayca zarar görebileceği ya da kaybedilebileceği gerçeği de göz ardı edilmemelidir (Yang 2005, Le Roux 2003). Bruijns'e göre otuz yılda inşa edilen bir itibar sadece otuz saniyede yıkılabilmektedir (2006). Benzer şekilde Davies ve diğerleri (2003: 69) itibarın uzun zamanda oluşturulabildiğini ve geliştirildiğini, bir davranış ya da tek bir sözcükle dakikalarda kaybedilebildiğini vurgulamaktadır. Söylenilenler doğrultusunda kurumların itibarının sürekli risk altında olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda kurumsal itibar riskini yönetmeye yönelik çalışmaların gerekliliği sonucuna ulaşılmaktadır.

KURUMSAL İTİBAR RİSKİ YÖNETİMİ

Risk sözcüğü arzulanan ve/veya planlanan bir şeyin gerçekleşmemesi veya başka bir ifade ile istenmeyen bir olayın ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığını ifade etmektedir (Turanlı ve ark. 2002: 1). Risk, kurumun her gün paydaşları ile olan etkileşimlerde birçok kaynaktan meydana gelebilmektedir (Bebbington ve ark. 2007). Risk yönetimi ise risk analizi sonucunda ortaya konan ve yorumlanan risklerin önüne geçmek ve/veya azaltmak amacıyla uygun, etkin karşı maliyet önlemlerinin alınması işlemidir. Risk yönetimi, örgütün güvenlik ihtiyaçlarına göre, taşınabilir risk oranını belirler ve bunun sonucunda uygun karşı önlemlerin seçilmesi işlemini gerçekleştirir (Pira ve Shodol 2004: 47). Kurumların çalışmalarında riskleri tamamen yok etmeleri mümkün değildir; ancak yöneticiler, yol açtığı olumsuz sonuçların azaltılması amacıyla ekonomik ve sosyal tehlikeleri yönetmeye çalışılmalıdır (Testa 2006). Kurumlar birçok riske maruz kalmaktadır. Bu riskler; genel olarak pazar riski, operasyonel riskler, finansal riskler, kredi riskleri ve itibar riski olarak sıralanabilir (Joosub 2006: 11).

İtibar riski kurumların iş uygulamaları hakkında potansiyel olumsuz ün olarak tanımlanabilmektedir (Perry ve ark. 2006). İtibar riski belirli olaylar ya da yanlış yönetim uygulamalarından kaynaklanan yanlış tanıtımlardan ortaya çıkmaktadır. İtibarı oluşturan değişik öğeler farklı çevre koşullarında tehdit altındadır. Çevredeki karışıklıklar ve dinamizm itibarı tehdit etmektedir (Booth 2000: 201). Kurumların itibarı birçok paydaş açısından risk altındadır.

Bir kurum ürünlerinin tüm toplum üzerinde yaptığı etkileri görmezden geldiğinde, bu durum kısa dönemli kârlarına zarar vermiyor olabilmektedir. Ancak, uzun dönemde toplum kurumun zararsız gördüğü duruma tepki gösterebilmektedir. Kurumların olası sorunları dikkate almaksızın verdikleri kararlar nedeniyle kuruma açılan davalar, yasa koyucuların yeni yasalar çıkarması gibi tepkiler ile paydaşlar beklenmedik bir anda kurumun karşısına çıkabilmektedir (Davies ve ark. 2003: 60). Lousiot (2005), itibar riskini etkileyen faktörleri şöyle sıralamaktadır:

- Ekonomik: Kurum ihtiyacı karşılamıyor olarak algılanabilmektedir,
- Operasyonel: Kurumun iyi yönetilememesi,
- Kirlilik: Kurumun sağlığı, güvenliği ve çevreyi tehdit eden güvenilir olmayan uygulamaları,
- Çalışan Uygulamaları: Kurumun söylenilen değerleri ve gerçek arasındaki farklılıklar,
- Yönetim: Yönetim standartları ve etik konusundaki yanlışlar,
- Adil Olmayan Rekabet Uygulamaları: Kurumun değerleri ile tutarlı olmayan davranışları,
- İnsan: İstemsiz yapılan ürün ve hizmet hataları,
- İstemli Hatalar: Güvenlik ihlalleri.

Diğer bir ayrımla O'Callaghan (2004), itibar riskini sosyal-politik ve ticari-işle ilgili olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Söz konusu faktörler şöyle sıralanmaktadır:

Sosyal ve Politik: Çevre, çalışan sömürüsü, çalışanların sağlığı ve güvenliği konusunda ilgisizlik, kültürel ve bölgesel anlayışsızlık, ırk ve cinsiyet ayrımı, insan hakları ihlallerine suç ortaklığı, yerel konulara ilgisizlik, kriz dönemlerinde uygunsuz ve yetersiz yanıtlar, insan ihtiyaçlarına ilgisizlik, yozlaşma ve rüşvetçilik.

Ticari: Ürün hataları, zayıf hizmet, hileli çalışmalar, zayıf yönetim, düzenleyici makamların müdahalesi, paydaşların açtığı davalar, rakiplere karşı etik olmayan davranışlar, yönetim kurulu üyeleri arasındaki rekabet, güvenlik ile ilgili konular, zayıf politika/strateji.

Booth'a (2000) göre üç kategori muhtemelen itibarın kaybedilmesini anlamakta en önemli etkenler olmaktadır. Birincisi; dış konular ve güçler kurumun mevcut itibarını korumaktaki yeteneğini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurum, krizle birlikte toplum zihninde yasal olmayan ekonomik, sosyal ve politik bağlantılar ile ilişkilendirilebilmekte; bu durum da olumsuz bağlantı etkileri olarak adlandırılabilmektedir. İkinci olarak; teknoloji, sağlık ya da bilimle ilgili diğer alanlar ile değerlerle ilgili toplum algılamalarındaki değişimler, (örneğin çevre duyarlılığı) kurumun yüksek itibarını koruma yeteneğini etkileyen anahtar faktörler olmaktadır. Bu türde değişikliklerin sonuçlarından etkilenen kurumlara Manville (taşpamuğu) ve Marlboro (sigara) örnek verilebilmektedir. Üçüncüsü; kurumun güvenirliğinin, tutarlılığının, doğruluğunun, dürüstlüğünün önceki düzeyini korumadaki içsel başarısızlığını içermekte ve yönetim hataları olarak görülmektedir (Booth 2000: 200).

Kurumun itibarı CEO gibi şirketin tepe yöneticisinin yaptıklarından da önemli derecede etkilenebilmektedir. Bruijns'e göre (2006) kurumsal itibar tek kişinin oluşturduğu riskten iki şekilde etkilenmektedir. Öncelikle tanınmış bir CEO tarafından yapılan tek hata kurum itibarını yok edebilmektedir. Öte yandan tanınmış bir CEO'nun kurumdan ayrılması da kurumun itibarı açısından bir risk oluşturmaktadır.

Sakurai ve Scarbrough'a (2006) göre risklerden kaçmak imkânsızdır. Aslında riskler aynı zamanda fırsatların kaynaklarını içermektedir. Önemli olan risklerle yüzleşmek ve uygun bir şekilde onları yönetebilmektir. İtibar riskinin yönetilebilmesi için yönetimin tüm riskleri sistematik bir şekilde tanımlaması ve belgelendirmesi gerekmektedir. Tüm önemli riskler net bir şekilde anlaşılmalı ve yöneticiler tarafından sürekli değerlendirilmelidir (Joosub 2006: 29–30). İşletmelerin itibarlarına ilişkin en önemli risk alanları; kurum yönetimi ve uyumudur. Kurumların yönetimi ve uyumu arasındaki fark ise şöyle açıklanabilmektedir: Tepe yönetim (örneğin CEO), yönetim üzerindeki ana etken olmaktadır. Diğer yandan sadece tepe yönetim

değil; her bir çalışan da uyumu etkilemektedir. Uyum etik ve dürüstlük değerleri ile yakından ilgilidir (Michiharu ve Scarbrough 2006). Başarılı itibar riski yönetimi; paydaşlarda güven yaratılmasını, yatırımcıların ilgilerinin çekilmesini, müşteri ve tedarikçilerin bağlılığının artırılmasını, en iyi elemanların istihdam edilmesini, itibar sermayesinin biriktirilerek gelecekteki krizlere karşı korunmasını sağlamaktadır (Rayner, 2004). Bu bağlamda itibar açısından birçok faktörün risk oluşturduğunu söylemek mümkündür. İtibar riski etkin bir biçimde yönetilmediğinde kurumlar açısından büyük kayıplara yol açabilmektedir.

İtibar riskleri kurumlarda en fazla yıkıcı etki yapan riskler olarak kabul edilmektedir. Bunun nedenleri şöyle sıralanabilir (http://www.prnewsonline.com/news/5755.html):

- İtibar kurumun bütünü üzerinde yıkıcı olabilmektedir. Bir ya da iki kötü yatırım kararı, hisse değerlerini kısa dönemli olarak düşürebilmektedir. Buna karşın itibar riskleri geniş çapta, uluslararası sonuçlara yol açabilmektedir. Buna en güzel örnek, Coca Cola'nın Belçika'da yaşadığı kriz gösterilebilmektedir. Belçika'da 31 çocuğun kola içtikten sonra hastalanması sonucu Belçika Hükümeti sorun çözülene kadar Coca-Cola ürünlerinin satışını yasaklamıştır. Bunu takiben Fransız, Hollanda, Lüksemburg Hükümetleri de Coca-Cola ürünlerinin satışını yasaklamıştır.
- İkinci olarak, itibar riskleriyle uğraşmak ve üstesinden gelmek çok daha masraflı olmaktadır. Coca-Cola'nın Belçika'da yaşadığı kriz 100 milyon doların üzerinde bir maliyete neden olmuştur.
- Üçüncü olarak, itibarsal problemler tüm sektörü lekeleyebilmektedir.

Larkin (2003: 3), kurumların riskleri yönetmesinin zor olmasının nedenlerini şöyle sıralamaktadır:

- Öncelikle kurumlar, küresel bir çevrede çalışmakta ve rekabet etmektedir, farklı kaynaklardan ve yerlerden riskler oluşmaktadır. Bu nedenle potansiyel risklerin takibini ve yanıtlanmasının zorluğu,
- Kurumlar daha öncekinden çok daha fazla inceleme altındadır. Çeşitli grupların, bağlantılı küresel elektronik medya, internet sayesinde bilgiye (gerçeklere dayanan ya da algısal) erişmesi ve onu milyonlarca tüketiciye iletmesi,
- Kurum davranışlarında ve performansında şeffaf olmalı, kurumun paydaşlarını etkileyen konularda onları bilgilendirmek ve onlara danışma zorunluluğu olması,
- Paydaş algılamalarının en büyük değiştirici olması.

İtibar risk yönetiminin etkin olabilmesi için holistik bakış açısı ile ele alınması gerekmektedir, itibar riski yönetimi kriz dönemlerinde ortaya çıkan özel bir fonksiyon olmamalıdır (Davies 2002: 414). Birçok yazar iyi itibarın kurumlara karşı olumsuz tepkileri en aza indirici bir tampon görevi gördüğünü vurgulamaktadır. Örneğin kriz zamanlarında kurum, eğer krizden önce iyi bir itibara sahipse geniş düzeyde yanıtlama stratejilerine sahip olmaktadır. Çünkü insanlar itibarlı kurumların yanıtlarının daha dürüst olduğuna inanma eğilimindedir. Bunun yanında önceki kurumsal itibara dayalı olarak insanlar, kurumun iyi niyetli mesajlarını farklı görebilmektedir (Bae ve Cameron 2006: 144–145). Collins (2002), kriz dönemlerinde kurumun itibarının onarılmaz bir şekilde zarar görmesini engellemek için yönetimin paydaşları ile süreklilik taşıyan, açık ve dürüst iletişim kurması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kurumsal yönetim yapısının doğru oluşturulması kurumsal itibarın lekelenmesinin önlenmesi ve paydaşlarda güvenin sürdürülebilmesinde önem taşımaktadır. İtibarın kurumsal yönetim risklerinden korunması için yönetim; kuralları, standartları, kendi alanlarındaki en iyi uygulama kılavuzlarını anlamalıdır (Joosub 2006: 39–40). İtibarlarına ilişkin risklerden kaçınmak için kurumlar, çalışan politikası gibi kontrolleri altında olan konuları ve sosyal-çevresel konular gibi etkileri altında olan ve paydaşların ilgilendiği konuları anlama gerekliliği içindedir (Little 2007). Louisot (2005), itibar yönetiminin kurumun itibarını tanımlayan paydaşları önemli gören üst yöneticilerinin stratejik rolünde gerekli bir parça olduğunu belirtmektedir. Risk ya da belirsizliklerin, hem olumlu hem olumsuz, sistematik bir yaklaşım tarzı ile yönetilmesi gerektiğini, bu riskin sadece itibar riski olmadığını, bundan ziyade tüm

risklerin itibarı etkilediğini vurgulamaktadır. Kurumsal yönetim yapısının doğru oluşturulması kurumsal itibarın lekelenmesinden kaçınılması ve paydaşlarda güvenin sürdürülebilmesi açısından önem taşımaktadır. İtibarı kurumsal yönetim risklerinden korumak için yönetim kuralları, standartları ve kendi alanlarındaki en iyi uygulama kılavuzlarını anlamalıdır (Joosub 2006: 39–40). Johnson&Johnson şirketi, 1982 yılında Tylenol ürünü hakkında karşılaştığı kriz karşısında gerçekleştirdiği hızlı yanıtlamalar ve proaktif çalışmalar sayesinde kurumun itibarını olumsuz etkilere karşı oldukça başarılı bir yönetim ile korumuştur (Cravens ve Oliver 2006: 295). Kısacası, iyi itibar riski yönetimi; paydaşlarda güven oluşturulması, çalışmalarda sosyal ehliyetin korunması ve sürdürülmesi, yatırımların çekilmesi, müşteri ve tedarikçi bağlılığının arttırılması, düzenleyici müdahalelerin azalması, en iyi işgücünün çekilmesi, bağlılıklarının sağlanması, gelecekteki krizlere karşı itibar sermayesinin koruması gibi faydalar sağlamaktadır (Gaultier-Gaillarda ve Louisot 2006: 442). İtibar riski yönetimine ilişkin tüm bu çabalar içerisinde halkla ilişkilerin rolü de oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

İTİBAR RİSKİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Kurumlar yapılandırılmış bir plan ile itibar risklerini yönetmelidir. Bu riskler etkin bir şekilde yönetilemez ise; gelirlerin azalması, maliyetlerin artması, tedarikçilerle ve müşterilerle olan ilişkilerin bozulması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi ve çalışanlarda aidiyet duygusunun yitirilmesi, gerek doğrudan ürün ve hizmetler ile ilgili olan gerekse kurumun amaçlarına ilişkin verimliliğin azalması, değerlerde uyuşmazlık ve halkla ilişkiler krizleri gibi sonuçlarla yüzleşmek kaçınılmaz olmaktadır. Kurumsal itibarın tamir edilemez şekilde yıkılmasının önlenebilmesi için kriz dönemlerinde sürekli, açık ve dürüst bir şekilde paydaşlarla iletişim kurulmalıdır (Joosub 2006: 30–31). Bu doğrultuda kurumlar toplumun ilgisini koruyacak halkla ilişkiler programları oluşturmalıdır (Rayner 2003: 111). Bu programlarda itibar risk yönetiminin tüm süreçlerinde paydaşlarla çift yönlü iletişimin sürekliliği sağlanmalıdır. Halkla ilişkilerin temelini oluşturan çift yönlü iletişim akışı, itibar risk yönetiminin başarısı açısından kilit bir rol üstlenmektedir. Sürecin her aşamasında tutarlılık taşıyan iletişim mesajları ile paydaşlar bilgilendirilmekte, paydaşlardan alınan bilgiler doğrultusunda itibar risk yönetimi çalışmalarına yön verilmektedir. Bu bağlamda kurumların geliştirdikleri itibar risk yönetimi basamaklarının başarısının halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliği doğrultusunda gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

İtibar risk yönetim sürecinde basamaklar geliştirilmekte ve bu basamaklar doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Resnick (2006: 1), itibar riski yönetimini 8 basamağa ayırmıştır:

- İtibarsal risk öğelerinin ve paydaşların tanımlanması,
- Öğeler ve paydaşlarda önceliklerin belirlenmesi,
- Ulaşılabilir itibara ait bilgilerin kaydedilmesi ve bilgi boşluklarının tanımlanması,
- Kontrol araçlarının ve metodolojisinin tasarlanması,
- Denetlemenin yürütülmesi,
- Elde edilen bulguların birleştirilmesi ve yönetime rapor edilmesi,
- Taslak çözüm yolu dokümanlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi.

İlk basamak itibar riski öğelerinin ve anahtar paydaşların incelenmesinde kurumların dürüst ve nesnel olmasını gerektirmektedir. Birinci basamakta sürecin dayanağının kurulması, gerek kontrol gerekse devamındaki denetim çalışmalarının başarısı açısından önem taşımaktadır. İtibarsal risk değerlendirmesinin şu metotları içermesi önerilmektedir (Resnick 2006: 1):

- Kurum içinde ve sektör içinde potansiyel itibar olaylarının tanımlanması için medya analizlerinin yapılması,
- Müşteri isteklerinin, niyetlerinin öğrenilmesi için müşteriler ile birebir iletişim kuran çalışanlarla grup ya da bireysel görüşmelerin gerçekleştirilmesi,

- Yönetim ile yönetim kurulu üyeleri arasında yönetsel değerlendirme tartışmalarının yapılması.

Kurumların çevresini ve paydaşlarını tanımasında halkla ilişkiler birimleri, tanıma yöntemlerini kullanarak bilgi elde etmeli ve bunu üst yönetimle paylaşmalıdır. Bu süreçte edinilen bilgiler itibar riski yönetim sürecinin diğer basamaklarının etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır. Halkla ilişkiler birimleri kurumun tüm paydaşları ile iletişiminin etkili bir şekilde sağlanmasında önemli bir görev üstlenmektedir.

İtibar riski önceliklerinin belirlenmesi basamağında, risk öğesi önceliklerinin belirlenmesinin yanı sıra önemli olaylara dayalı riskler sıralanmalı ve bunlara karşı paydaşların algılamaları kontrol edilmelidir. Potansiyel itibar risklerinin açık bir şekilde anlaşılabilmesi için kurumlar ulaşılabilir bilgileri tanımlamalı, izleri takip edebilmek için ölçütler geliştirmelidir. Birçok kurumsal itibar öğesi birbirini takip eden mekanizmalara sahiptir. Marka takipleri, pazar araştırmaları, kilit medya mensuplarının algılamalarına ilişkin bilgiler, hedeflenmiş analistlerin yatırımcı ilişkileri profilleri ve onların algılamaları, insan kaynağı verileri, çalışanların kuruma bakış açısı (Resnick 2006: 1–2) bu mekanizmalara örnek teşkil etmektedir. Kurumlar ticari, politik/yasal, sosyal, ekonomik, teknolojik ve diğer alanlarda meydana gelen potansiyel problemleri ortaya çıkaracak sistemler kurmalıdır. Sistem, risk alanlarındaki etkileri tanımlamalı ve değerlendirmelidir. Kurumlar paydaşları ile ilgili bilgileri yönetmeli, onların ilgileri, potansiyel durumları ve etki düzeylerini tanımlanmalı ve değerlendirmelidir (Larkin 2003: 3). Paydaşlarla ilgili bilgilerin yönetilmesinde çift yönlü iletişimi esas alan halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanılması, alınan bilgilerin sürekliliği açısından önemlidir. Halkla ilişkilerin kurumlar açısından uyarı sistemi olarak da görülebileceği göz önünde bulundurulduğunda risklerin önceden öngörümlenmesi ve bunlara karşı önlem alınmasında taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Kısaca itibar riski yönetimi açısından çevreden bilgi edinilmesi ve bu bilgilerin kurumla paylaşılması noktasında halkla ilişkilerin önemli bir rol üstlendiği söylenebilmektedir.

Kurumun amaçları, çalışmaları, değerleri ve davranışlarının paydaşlarınca anlaşılmasını sağlayacak stratejik bakış açısının oluşturulması ve bu anlayışın artırılması gibi konularda halkla ilişkiler fonksiyonu hem kısa dönemli hem uzun dönemli risk yönetimi stratejileri geliştirilmesine destek olmaktadır. Amaç, kurumu etkileyen mevcut ve potansiyel etkileri olan her risk konusunu tanımlamaktır. İtibar riski, aşamalı olarak risk yönetimi ve iç politika ve prosedürle bütünleştirilmelidir. Önerilen prosedürler şunları içermektedir: *kolaylaştırıcı senaryo planları, denetleme ve karşılaştırma, en önemli itibar risklerinin planlanması, planlamayı destekleyen hem nitel hem nicel bilgi kazanılması* (Joosup 2006: 74). Bu aşamada halkla ilişkiler birimleri, itibar risk yönetiminin iç politika ve prosedürlerle bütünleştirilmesi amacının gerçekleştirilmesi doğrultusunda kurum içi iletişim akışının etkinliğini sağlamalıdır. Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesinin kurumsal çalışmaları benimsemesi açısından bir gereklilik olduğunu söylemek mümkündür. İçsel iletişim, tüm kurumsal amaç ve değerlerin aktarılmasında olduğu gibi itibar risk yönetimi sürecinin ve amaçlarının çalışanlara aktarılmasında ve çalışanların sürecin bir parçası haline getirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

Kurumlar mevcut performans ve beklentiler arasındaki ayrılıkları ortaya koymalıdır. Bu ayrılık analizi sonrasında kurum, risk değerlendirmesinin etkili olup olmadığını da belirlemelidir. Analizin parçaları, kurumun nasıl davrandığını ve paydaşların kurumun itibarı ve performansından nasıl etkilendiğini yansıtmaktadır (Joosup 2006: 74).

Kontrol araçlarının ve metodolojisinin tasarlanması basamağında ise; boşluklar tanımlanmalı, eğer itibar riski faktörü ile ilgili ulaşılabilir bilgiler yok ise yeni kontrol araçları geliştirilmeli ve bu araçlar bilgi toplama konusunda test edilmelidir. Yeni araştırma teknikleri geliştirildiği zaman (örneğin anket), yaklaşımın nesnel ve ihtiyaç duyulan özel itibarsal bilgileri hedeflemesini sağlaması önemli olmaktadır. Bağımsız araştırma şirketleri ve danışmanlar bu aşamada özellikle nesnel bilgilerin toplanması ve yanıtlayıcıların gizliliğinin sağlanması açısından yararlı olmaktadır (Resnick 2006: 3). Bu süreç; sistematik, erken uyarıcı, risk konu-

larını paydaş bağlılığına doğru hareket ettirme gibi birbirini izleyen unsurları içermelidir. Risk konuları stratejileri geliştirilmesi, ideal yanıtın ne olduğunun belirlenmesine yardım etmektedir (Joosup 2006: 74). Bu noktada halkla ilişkiler çalışmaları, yönetim sürecinin her aşamasında bilgi akışını sağlamaktadır. Çalışmaların bütünleşmesi bu bilgi akışının etkinliği doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Daha önceki evreler doğru bir şekilde yerine getirildiyse kurumun standart denetim uygulamaları denetim planı ile bu evrede yürürlüğe koyulmalıdır. Denetim sonunda sonuçlar derlenerek analiz edilmeli, yönetimin yeniden incelemesi için rapor halinde hazırlanmalıdır. Bulunanların yeniden değerlendirilmesine ilişkin süreçte itibar denetimini başlatmakla sorumlu yürütücü, sonuçları yönetim takım ile paylaşmalıdır. Bu süreçte üç amaç olmaktadır: itibar denetimi çıktılarının yeniden değerlendirilmesi, bulunanların uygunluk kazanması ve öncelikli hareketlerin belirlenmesi. İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi basamağında; önemli denetim sorularının cevaplanması gerekmektedir (Resnick 2006: 3–4):

- Denetim gerektiren itibarsal konular nelerdir?
- Hangi paydaşlar kontrol edilmelidir?
- Hangi sıklıkta denetim gerçekleştirilmelidir?
- Denetim gerçekleştirilirken hangi metodoloji kullanılmalıdır?

Bu noktada halkla ilişkiler çalışmaları kurum için gerekli olan bilgilerin elde edilmesinde ve sürecin her aşamasında kullanılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

SONUÇ

Kurumsal itibar kurumların sahip olduğu çok önemli bir değerdir. Kurumsal itibar bir kurumun; müşterileri, ortakları, çalışanları, tedarikçileri, rakipleri, finans kaynakları kısacası tüm paydaşlarının zihninde elde ettiği görünmeyen değer olarak kabul edilebilir. Bu anlamda itibar, nitelikli çalışanların kuruma kazandırılması, pazar payının artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi birçok konuda kurumlara fayda sağlamaktadır. Kurumların itibar elde etmesi uzun zamanda gerçekleşirken kazandıkları itibar kısa sürede yıkılabilmektedir. İçerdiği farklılaşma getirisi sayesinde kurumlar açısından önemli bir rekabet avantajı sağlayan itibar, sürekli değişik risk faktörlerinin etkisi altındadır. Bu nedenle kurumların itibarlarını korumak ve sürdürmek amacıyla itibar risk yönetimi çalışmaları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde kurumların halkla ilişkiler birimleri önemli roller üstlenmektedir. İtibar riskleri, kurumun tüm paydaşlarının etkisi altındadır. Diğer bir deyişle kurumun davranışları değişik paydaşlarda değişik nedenlerle zedelenebilmektedir. Halkla ilişkiler çalışmalarının iki önemli aşamasını oluşturan tanıma ve tanıtma görevleri itibar riski yönetim sürecinde etkinlik açısından büyük önem taşmaktadır. Kurumsal uygulamalar öncesi paydaşların ve çevrenin tanınmasında, uygulamaların paydaşlara ulaşmasında, paydaşlardan geribildirim alınmasında ve edinilenler sonucunda sürece tekrar yön verilmesinde çift yönlü ve dengeli biçimde işleyen iletişim mekanizması kurumun halkla ilişkiler çalışmaları doğrultusunda gerçekleşmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde paydaşlar kuruma ilişkin bilgi arayışı içinde olmaktadır. Kurum bu bilgi ihtiyaçlarını karşılayamadığında paydaşlar başka kaynaklardan bilgi edinme arayışı içine girmektedir. Bu doğrultuda itibar risk yönetim sürecinde paydaşlara süreklilik ve tutarlılık taşıyan mesajların iletilmesi gerektiği söylenebilmektedir. Kısacası etkin halkla ilişkiler çabaları, sürecin başarısı açısından önemli bir etken olarak kabul edilmelidir.

KAYNAKLAR

Anca C E ve Roderick B (2007) The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market To Small Firms: A Customer Value Perspective, Industrial Marketing Management Journal, 36, 135-137.

Bae J ve Cameron G T (2006) Conditioning Effect Of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving, Public Relations Review, 32 (2), 144–150.

Bakan Ö ve Kalender A (2007) Halkla İlişkiler Bağlamında Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Bilal Arık ve Mustafa Şeker (der), İletişim ve Ötesi, Tablet Yayınları, Konya, s. 345-370.

Barnett M L, Jermier J M ve Lafferty B A (2006) Corporate Reputation: The Definitional Landscape. Corporate Reputation Review, 9 (1), 26-38.

Bebbington J, Larrinaga C ve Moneva J M (2007) Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management, Ocak 19, 2007, www.vuw.ac.nz/sacl/about/researchseminarseri es/jb011 206.pdf.

Beder S (2002) Environmentalists Help Manage Corporate Reputation: Changing Perceptions Not Behaviour, Ecopolitics: Thought and Action, 1 (4), 60-72.

Bennett R ve Kottaszs R (2000) Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: An Empirical Investigation, Corporate Communications: An International Journal, 5 (4), 224-235.

Booth S A (2000) How Can Organizations Prepare For Reputational Crisis, Journal of Contingencies and Crisis Management, 8 (4), 153-182.

Bowd R ve Bowd L (2001) Assessing a Financial Value for a Corporate Entity's Reputation; A Proposed Formula. Aralık 18, 2006, http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers/ wp02_01.pdf

Brammer S, Brooks C ve Pavelin S (2006) Corporate Reputation and Stock Returns: Are Good Firms Good for Investors?, Aralık 28, 2006, http://www.icmacentre.rdg.ac.uk/pdf/ discussion/ dp2006 -05.pdf.

Bruijns C (2006) Commentary: Should an Organization Devote Communication Dollars to Making the CEO Famous?, Aralık 17, 2006, www.praxis.massey.ac.nz/fileadmin/praxis/ files/n journal_ files/ıssue1/ commery _ paper3. pdf.

Campiranon K (2007) Managing Reputation in Event Planning Companies, Şubat 24, 2007, http://eprint.uq.edu.au/ archive/ 00004619/01/ kc_em_06.pdf.

Carmeli A (2004) Assessing Core Intangible Resources, European Management Journal, 22 (1), 110–122.

Chun R (2006) Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective, Journal Compilation, 15 (1), 63–73.

Collins M E (2002) SVP Commentary on… Reputation Risk, Mart 18, 2007, http://www.philadelphiafed.org/src/srcinsights/ srcinsights /q3si1.html.

Cravens K S ve Goad Oliver E (2006) Employees: The Key Link To Corporate Reputation Management, Business Horizons, 49 (4), 293-302.

Davies D (2002) Risk Management -Protecting Reputation, Computer Law & Security Report, 18 (6).

Davies D (2006) Managing Your Reputation, Aralık 17, 2006, http://www.dbrc.co.uk /managing %20 your %20 reputation.pdf.

Davies G, Chun R, Da Silva, R V ve Poper S (2003) Corporate Reputation and Competitiveness, Routledge, New York.

Dentchev N ve Aimé H (2006) Reputation Management: Sending the Right Signal to the Right Stakeholder, Aralık 16, 2006, http://www.feb.ugent.be.

Doorley J ve Garcia H F (2007) Reputation Management the Key to Successful Public Relations and Corporate Communications, Routledge, New York.

Dowling G (2001) Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance, Oxford University Press, New York.

Eberl M ve Schwaiger M (2006) Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance, Aralık 18, 2006, http:// www.intranet-lehrstuhl.bwl.unimuenchen de.

Fombrun C ve Shanley M (1990) What Is a Name? Reputation Building and Corporate Building and Corporate Strategy, The Academy of Management Journal, 33 (2), 233-258.

Fombrun C ve Van Riel C (1997) The Reputational Landscape, Corporate Reputation Review, 1 (1), 5-13.

Fombrun C ve Van Riel C (2003) Fame and Fortune, Prentice Hall, New York.

Fombrun C, Gardberg N ve Barnett M (2000) Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, Business and Society Review, 105 (1), 85-106.

Gaultier-Gailarda S ve Louisot J P (2006) Risks to Reputation: A Global Approach, The Geneva Papers 31, 425–445.

Grieg-Gran M (2002) Financial Incentives for Improved Sustainability Performance: The Business Case and the Sustainability Dividend, Mining, Minerals and Sustainable Development, Ağustos 29, 2006, http://www. iied.org/mmsd/mmsd_pdfs/047grieg-gran. pdf.

Heugens P M, Van Riel C, Frans A J ve Van Den B (2004) Reputation Management Capabilities As Decision Rules, Journal of Management Studies, 41 (8), 1349–1377.

http://dictionary.cambridge.org, Kasım 29, 2007

Jones G H, Jones B H ve Little P L (2007) Reputation as Reservoir: The Value of Corporate Goodwill as a Buffer against Loss in Times of Economic Crisis, 1 Ocak, 2007, http:// paws.wcu.edu/gjones/repasreservoir.pdf.

Jones G H, Jones B H ve Little P L (1998) The Benefit of a Good Reputation: An Empirical Analysis, Academy of Managerial Communications Journal, 2 (1).

Joosub T S (2006) Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation, Master Tezi, University of South Africa Business Management.

Larkin J (2003) Strategic Reputation Risk Management, Palgrave Macmillan, New York.

Laufer D ve Coombs T (2006) How Should a Company Respond To a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues, Business Horizons, 49 (5), 379-385.

Le Roux J R (2003) Corporate Reputation In The Information Technology Industry: A South African Case Study University of Pretoria, Master Tezi, Mcom In Communication Management Faculty of Economic And Management Sciences.

Little A (2007) The Business Case of Corporate Citizenship, Mart 20, 2007, http://www. adlittle.com/ insights/studies/pdf/ corporatecitizenship.pdf.

Louisot J (2007) Risk Management in Practice: Reputation, Aralık 20, 2007, http://www. risk-managementmagazine.com.au/articles/67/0c02 c 967. asp?type=125&category=1239.

Martin G ve Hetrick S (2006) Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach To HR, Butterworth-Heineman Publications, Burlington.

Nakra P (2000) Corporate Reputation Management: "CRM" With A Strategic Twist?, Public Relations Quarterly, 45 (2), 35-42.

Nguye N ve Leblanc G (2001), Image and Reputation of Higher Education Institutions in Students' Retention Decisions, International Journal of Educational Management, 15 (6), 303-311.

O'Callaghan T (2006) The Regulatory Power of the Corporate Reputation: Corporations Confront Anti-Corporate Activism in An Era of Globalization, Kasım 11, 2006, http://www. shiga-u.ac.jp /28/10/2/3 res.3/a1ocallaghan 200406.pdf.

Oury J (2006) A Guide to Corporate Social Responsibility What Do I Do Differently on a Monday Morning, Kasım 18, 2006, www. ouryclark.com/fileserve.aspx?oıd=188&lıd=0.

Pagnoncelli N (2006) Corporate Reputation with Consumer-Clients, Ipsos Ideas, March, 7–9.

Perry J ve De Fontnouvelle P (2007) Measuring Reputational Risk: The Market Reaction to Operational Loss Announcements, Kasım 19, 2007, http://www.bos.frb.org.

Public Relations in Reputation Rescue Mode in Accounting Industry (2002) PR News, 58 (28), Kasım 20, 2007, http://www.prnewsonline. com / news/5755.html.

Rayner J (2003) Managing Reputational Risk, John Wiley.

Rayner J (2004) Managing Reputational Risk, Ağustos 10, 2006, http://www.eurolog.co.uk

Resnick J (2004) Corporate Reputation: Managing Corporate Reputation- Appling Rigorous Measures To A Key Asset, Journal of Business Strategy, 25 (3), 30-38.

Resnick J (2006) Reputational Risk Management, FSA Times, Third Quarter 2006, 5 (3).

Sakurai M ve Scarbrough P (2006) Decline of Corporate Reputation Caused By Violation Of

Corporate Governance And Compliance: The Japanese Case, 10th RI Conference On Reputation, Image, Identity & Competitiveness, 25-28 May 2006, New York.

Sy-Feng W, Wen-Hsien C ve Jen-Shou Y (1999) Dynamic Modeling of Corporate Reputation Management Process, 5th Australian & New Zealand Systems Conference, July 20 – 23 1999, Wellington-New Zealand.

Terlaak A (2000) Forming Alliances with Regulators: The Case of Environmental Voluntary Agreements, Şubat 17, 2007, http://www.oikos-stiftung.unisg.ch/academy 2000/ terlaak 1.pdf.

Testa M (2006) Corporate Social Responsibility and Reputation Risk Analysis, Corporate Responsibility Research Conference, September 3–5 2006, Dublin.

Turanlı M, Özden Ü H ve Demirhan D (2002) Seçim Tartışmalarının Hisse Senedi Piyasasına Etkisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, 1 (2), 1–14.

Turner M (2004) Reputation, Risk and Governance, Risk Management Topic Paper, 6, 1-8.

Wiedmann K P ve Hennigs N (2006) Corporate Social Capital and Corporate Reputations, 10th RI Conference On Reputation, Image, Identity & Competitiveness, 25–28 May 2006, New York.

Wry T ve Deephouse D L (2006) An Examination of the Relationship between Corporate Social Performance and Stakeholder Perceptions of Corporate Social Performance, Aralık 25, 2007, http://www.reputationinstitute.com/ members/nyc06/wry.pdf.

Yang S (2005) The Effects of Organization-Public Relationships on Organizational Reputation from the Perspective of Publics, Doktora Tezi, University of Maryland Communication Department, Maryland.

Zyglidopoulos S C (2005) The Impact of Downsizing on Corporate Reputation, British Journal of Management, 16 (3), 11-25.