

# KURUMSAL SAYGINLIK VE YÖNETİMİ

Mehmet Emin OKUR

Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Dr

## CORPORATE REPUTATION and ITS MANAGEMENT

**Abstract:** This paper examines the terms reputation and reputation management, terms concerning how companies are perceived by their external and internal environment. Recently, considerable attention has been given to the concepts corporate image, corporate identity and branding. Of those concepts, reputation management has the broadest content and is closely related to the company is perceived. Yet, this perception has a dynamic content, a content shaped by dynamic factors like vision, performance, policies, and leadership of the company. Hence, the concept of reputation management should be examined within the context of a process approach and structured as a management model, a dynamic and comprehensive approach which can be called reputation management.

**Keywords:** Corporate Reputation, Management

## KURUMSAL SAYGINLIK ve YÖNETİMİ

**Özet:**Bu çalışmada işletmelerin iç ve dış çevreleri tarafından nasıl algılandıklarına ilişkin bir kavram olan saygınlık kavramı ve saygınlık yönetimi ele alınmaktadır. Kurumsal imaj, kurum kimliği, marka olmak gibi son dönemde öne çıkan ve birbiri ile yakın ilişkileri yüzünden karıştırılan kavramlar içerisinde en geniş içeriğe sahip kavram olan saygınlık kavramı işletmenin nasıl algılandığı ile yakından ilgilidir. Ama bu algının işletmenin vizyonu, performansı, politikaları, liderliği gibi dinamik etkenlerle şekillenen yine dinamik bir içeriğinin olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan saygınlık kavramının süreç yaklaşımı içerisinde ele alınarak bir yönetim modeline oturtulması kaçınılmazdır. Saygınlık yönetimi olarak nitelediğimiz bu yaklaşım şirketlerin iç ve dış çevrelerindeki tüm kesimlerle ilişkili dinamik ve bütüncül bir yaklaşımdır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Saygınlık, Yönetim

## I. GİRİŞ

Geçtiğimiz yıllarda ABD’de patlayan ENRON krizi başta ENRON ve Arthur Anderson olmak üzere birçok “saygın” işletmenin aslında o kadar da “saygın” olmadığını gösterdi ve işletmelerin toplum karşısındaki konumları, sorumlulukları ve algıları konusunda bir tartışma başlattı. Aslında işletmelerin saygınlığı ile ilişkili tartışmalar her zaman olmuştur. Nitekim İngiltere’de 1992’de oluşturulan Cadbury ve 1998’deki Hampel komiteleri işletmelerin sadece hissedarlarına değil, içinde buldukları tüm çevreye karşı sorumluluklarının olduğu noktasını öne çıkararak, bu sorumluluğu bir dizi standartla belirleyen çalışmalara imza attı [1]. 2002’de Dünya Ekonomi Forumu’nun bir çalışma kolu “Küresel İşletme Vatandaşlığı” adı altında bir metni imzaya açtı. Bu metinde iyi bir küresel işletme vatandaşlığının işletmeyi ilgilendiren en önemli tarafının işletme saygınlığı olduğunun altı çizildi. Metinde ayrıca, işletmelerin bağımsız bir sosyal sorumluluk politikası belirlemelerinin büyüyen bir eğilim olduğu ifade edildi[2].

Bir işletmenin iç ve dış çevresine karşı sorumlulukları olarak nitelenebilecek kurumsal sorumluluk kavramının son zamanlarda tekrar öne çıkması devletin azalan rolü, işletmelerin artan etkileri, sivil toplumun önem kazanması, küreselleşme gibi bir takım faktörler sonucu oldu. Özellikle küreselleşme sonucu sosyal sorumluluklarının küresel bir boyuta

kavuştuğunu gören çok uluslu şirketler küresel anlamda bir kurumsal kimlik ve imaj sorunu ile karşı karşıya kaldılar. İşte işletmenin, iç ve dış çevresi tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili bir kavram olan “reputation” ya da “saygınlık” ve saygınlığın oluşturulması ve sürdürülmesi ile ilgili sürecin adı olan “saygınlık yönetimi” bu tartışmalarla öne çıktı. Bazı medya kurumları tarafından yapılan “En Beğenilen İşletmeler” gibi sıralamalar da bu ilginin bir başka göstergesi oldu. İşletmeler saygınlık konusuna önem verme ihtiyacı hissedince (Hill & Knowlton and Korn Ferry International tarafından yapılan bir araştırmaya göre üst düzey CEO’ların %60’ına göre saygınlık yönetimi 5 sene öncesine göre daha önemli bir kavram haline geldi) [3] saygınlık kavramının çevresinde profesyonel danışmanlık hizmetleri vermeye başlandı [4].

## II. KURUMSAL SAYGINLIK

Redhouse tarafından “ad, şöhret, ün, itibar, şeref” olarak tanımlanan [5] “reputation” kavramının neyi içerip neyi içermediği konusunda farklı açıklamalar vardır. Aslında bunun nedeni biraz da bu kavramın sınırlarının, dolayısıyla da diğer yakın kavramlarla olan bağlantısının net olarak ifade edilememesinden kaynaklanmaktadır [6]. Bu açıdan, “reputasyon”, “saygınlık” ve “itibar” gibi karşılıklarla ifade edilmeye çalışılan bu kavramın kurum kimliği, kurum imajı, sosyal sorumluluk gibi kavramlar karşısında nerede konuşlandığı ya da uygulamada marka kavramı ve yönetiminden nasıl

farklılaştığı gibi sorunlar kavramın doğası gereği farklı açıklamalara neden olmaktadır.

İşletme bilimi açısından “reputation” ya da saygınlık, bir işletmenin iç ve dış çevresi tarafından nasıl algılandığı ile ilişkili bir kavramdır. İç ve dış müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü ve hangi ifadelerle tanımladığı saygınlık, kurumsal saygınlığın oluşturulması, korunması ve sürdürülmesi ile ilişkili süreç de saygınlık yönetimi olarak tanımlanabilir. Bir tür algılama seviyesi olarak ifade edilebilecek saygınlık, işletmenin özelliklerinin farklı kesimler tarafından -bazen de abartılı biçimlerde- yeniden üretilmesi anlamına gelir [7].

Konu ile ilgili önemli çalışmalar yapmış olan **Fombrun**'a göre kurumsal saygınlık, “bir işletmenin ilişkili olduğu taraflar tarafından diğer rakiplerine göre cazibesini tanımlayan geçmişteki faaliyetleri ve gelecekteki öngörülerini ile ortaya çıkan sürekli görünümüdür” [8]. **Fombrun**, ülkemize geldiği dönemde yaptığı bir röportajda da saygınlığın sadece müşterilerin değil, işletme ile ilgili tüm kesimlerin; hissedar ve ortakların, yatırımcıların, müşterilerin ve tedarikçilerin şirkete bakış açılarının toplamı olduğunu ifade etmiştir [9]. **Fombrun**'un ilk tanımında saygınlığı bir rekabet üstünlüğü olarak açıklamasının yanı sıra saygınlığın sürekliliğini vurgulaması önemlidir. Gerçekten saygınlığın kazanılması ve sürdürülmesi zor, kaybedilmesi ise çok kolaydır. Aynı şekilde saygınlığın bir rekabet üstünlüğü olarak ortaya çıkması uzun dönemde, saygınlık kaybının etkileri ise orta ve kısa vadede gerçekleşmektedir.

Kısaca bir algılama seviyesi olarak nitelendirilebilecek saygınlık işletmenin geçmiş, mevcut ve gelecekteki faaliyetleri ve bu faaliyetlerin nasıl iletildiği ile ilişkilidir [6]. Algılayıcıların zihinlerindeki etki düzeyi kadar bu algıların oluşmasına neden olan mevcut faaliyetler ya da performans ile bu performansın iletişim faaliyetleri ile nasıl beslendiği de önemlidir [10]. Bu noktada saygınlık kavramı ile kurumsal imaj ve kurumsal kimlik kavramları arasındaki bağlantıya değinmek yararlı olabilir.

Kurumsal imaj ve kurumsal kimlik saygınlığın mevcut iletişim faaliyetleri sonucu ortaya çıkan temsilidir [11]. Yalnız başına imaj saygınlık değildir [9]. Herhangi birisinin işletme hakkındaki inancı o işletmenin imajını oluştururken, bu inancı sözcüklere dökerken kullandığı dil de o işletmenin kimliğini oluşturmaktadır. Bu anlamda imaj “İnsanlar bizim hakkımızda ne düşünüyor?” sorusunun cevabı iken, kimlik bu insanlara verebileceğimiz “Biz kimiz?” sorusunun cevabıdır. Kendi kimliği ile ilgili her kesimi tatmin edecek bir cevabı olan, mevcut faaliyetleri, performansı ve iletişimi ile bu kimliği destekleyen, bunun sonucunda rakiplerine göre daha iyi bir imaja sahip olan işletmenin saygınlığının arttığı söylenebilir [12].

Kurumsal saygınlık ile markalaşma arasında da belirgin çizgilerle olmasa da bir fark vardır. Her ne kadar son dönemde herkesin dilindeki “marka olmak” ifadesi ile marka, sosyal sorumlulukları önceleyen ve kurumsal imaj ya da kurumsal kimlik ile ilişkili bir kavram olarak kullanılsa da sonuçta markada pazarlama, saygınlıkta ise halkla ilişkiler boyutu daha önemlidir. Bununla beraber yukarıda da değinilen gelişmeler sonucunda her iki kavram arasında geleneksel ayırımları ortadan kaldıran bir yakınlaşma meydana geldiği ya da gelmesi gerektiği ifade edilmektedir [13].

### III. SAYGINLIK KAVRAMININ ÖNEMİ

**Hill & Knowlton and Korn Ferry International** tarafından yapılan bir araştırmada [3], üst düzey CEO'lara, kurumsal saygınlığın, hangi üç işletme hedefinin gerçekleşmesine daha çok katkıda bulunduğu şeklindeki bir soruya aşağıdaki cevaplar verilmiştir:

— Çalışanları işe alma ve tutmada (% 71),

— Stratejik ortaklık kurma ve faaliyetleri yürütmede (% 61),

— Satışların artmasında (%56).

Üst düzey yöneticilerin verdiği bu cevaplarda saygınlığın üç farklı kesimle (iç müşteriler, dış müşteriler ve piyasadaki diğer oyuncular) ilişkisini tespit etmiş olmaları önemlidir. Gerçekten günümüzde iç ve dış müşterilerin kararlarında etik ve sosyal sorumluluk gibi “ticari olmayan” etkenlerin oynadığı rol artmaktadır. Küreselleşme sonucu büyüyen ve daha da karmaşıklaşan piyasa koşullarında piyasa aktörleri karar verme mekanizmalarında saygınlık ve kurumsal imaj kavramlarına daha çok yer vermektedirler. Bunun etkin ve az maliyetli bir karar sürecini tercihten kaynaklandığı söylenebilir.

Yukarıda sözü edilen araştırmada saygınlığın insan kaynakları ile olan ilişkisinin de ortaya koyduğu gibi, kurumsal saygınlığın insan kaynakları işlevlerinde önemli kazanımlar sağlayabilecek bir etkisi vardır. Kurumsal saygınlığı iyi olan işletmelerin piyasadaki nitelikli insan kaynağını cezbedeceği açıktır. Üniversite mezunları arasında yapılan bir araştırmaya göre mezunlar kurumsal saygınlığı önde olan firmaları daha çok tercih etmektedirler [14]. Diğer taraftan mevcut çalışanların motivasyonları açısından saygınlık işletmeye görünmeyen bir katma değer etkisi meydana getirmektedir.

Yatırımcılar açısından da kurumsal saygınlığı yüksek işletmelerin daha güvenilir bulunacağı, bunun da işletmenin piyasa değerine olumlu katkı sağlayacağı açıktır [6]. Piyasadaki rakipler açısından da saygınlık, girilen ilişkilerde bir standardizasyonun sağlanması, sözleşme ve teminatların yerine getirilmesi ve

anlaşmazlıkların giderilmesinde anahtar rol oynamaktadır. Özellikle ilaç, bankacılık ve ulaştırma gibi sektörlerde saygınlığın önemli etkisi vardır. Bu tür bir saygınlığı olan işletmeler için saygınlık diğer müşteriler ve rakipler nezdinde bir teminat mektubu hükmünü taşımaktadır [11].

Tüm bunlardan çıkarılabilecek sonuç, **Fombrun**'un da tanımında ortaya koyduğu gibi, artan rekabet koşullarında kurumsal saygınlığın, işletmeler açısından bir rekabet üstünlüğü faktörü olarak öne çıkmasıdır [6]. Saygınlığın bir rekabet üstünlüğü olarak kullanılması ise öncelikle saygınlık oluşumu, sonrasında da saygınlık yönetimi olarak adlandırılabilir. Birkaç aşamalı bir eylem planını gerektirmektedir. Bu eylem planı, işletmenin kimliğini oluşturan yeteneklerini, özelliklerini, ürün ve hizmetlerini yeniden şekillendirecek bir dizi programdan oluşur.

#### IV. SAYGINLIK OLUŞUM SÜRECİ

Bir işletme ile ilgili inanış, o işletme ile girilen ilişki ve işletmenin ürünleri, hizmetleri, özellikleri ve yetenekleri hakkındaki bilgilerden oluşur. Burada inanış sahibinin bilgilerini hem kendi tecrübesi, hem de saygınlığın tekrar üretilmesi olarak nitelendirilebilecek şekilde, başkalarının o işletme ile ilgili kanaatleri oluşturur [11]. Kişi, işletmenin ürün ve hizmetlerinden ne kadar memnun kalırsa, işletme ile o ölçüde bir bütünleşme sürecine girer.

Kurumsal saygınlığını, bir diğer ifade ile kendisi ile bütünleşebilecek müşterilerinin sayısını artırmak isteyen bir işletme öncelikle kimliğini oluşturan temel özelliklerden bir kısmını öne çıkarmalıdır. Bu, reklâm, halkla ilişkiler, sponsorluklar, sosyal sorumluluk faaliyetleri, basın açıklamaları ve yatırım ilişkileri gibi iletişim faaliyetleri ile yapılabilir. Bir işletmenin etkili ya da ikna edici bir iletişim faaliyetinde bulunabilmesinin insanlar tarafından güvenilir, hoşlanılır ya da güçlü olarak algılanması olarak anlaşılması gerektiği ifade edilmiştir [15]. Bir diğer ifade ile bir işletmenin saygınlığı, o işletmenin iç ve dış çevresinde güvenilir, hoşlanılır, ya da güçlü olarak algılanıp algılanmadığı ile yakından ilişkilidir.

Saygınlığın sonuçta işletmenin ortaya koyduğu faaliyetleri ve iletişim politikası ile oluştuğu açıktır. Bu ise işletmenin stratejisi, iş süreçleri, kültürü, çalışanlar, yöneticiler, müşterilere sunulan değer ve yönetim tarzı ile ilişkili karmaşık bir sürecin yönetimini ifade eder. Tüm bu sürecin farklı amaçlara odaklanmış hissedarların ve yatırımcıların amaçlarındaki uzlaşmayı temin edecek şekilde ve en önemlisi de bir rekabet üstünlüğü olarak ortaya konması saygınlık yönetiminin içeriğini oluşturmaktadır.

#### V. KURUMSAL SAYGINLIK YÖNETİMİ

Saygınlık yönetimi ile ayrı bir kavramın yönetimini değil, saygınlığın oluşumunda başlıca rolü oynayan işletme faaliyetlerinin saygınlık yaklaşımı çerçevesinde birbiri ile uyumlaştırılması ve yönetimi süreci kastedilmektedir. Bu yaklaşımın şu soruyu doğurması kaçınılmazdır: "İşletmenin hangi faaliyetleri, ne şekilde ele alınırsa saygınlık doğurur?" Saygınlığı doğuran ya da saygınlığın kaynağı olarak nitelenebilecek yedi ana faaliyet bulunmaktadır [16]. Bunlar, çalışanların bilgi ve yetenekleri, duygusal bağlar, liderlik, kalite, finansal güvenilirlik, sosyal duyarlılık ve çevre duyarlılığıdır [9]. Aşağıda bu kavramların açıklaması verilmiştir:

##### V.1. Çalışanların Bilgi ve Yetenekleri

Bir işletme insan kaynağının kalitesi oranında kalitelidir. İnsan kaynağının sahip olduğu bilgi ve yetenek mevcut ve gelecekteki başarının ana belirleyicisidir. Mevcut niteliklerin iyi kullanılabilmesi de bunun ana şartıdır.

##### V.2. Duygusal Bağlar

Müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetlerine karşı ne tür hislerle bağlandığı önemlidir. Bu duygusal bağ gerçekleşmezse sıradanlaşmak kaçınılmazdır.

##### V.3. Liderlik

İşletmeyi yönetenlerin ne kadar vizyon sahibi oldukları ve işleri ne kararlılıkla götördükleri önemlidir. Ortaya konan vizyonun nasıl gerçekleşeceğine dair tatmin edici bir yol haritasının da bulunması gerekir.

##### V.4. Kalite

Ürün ve hizmetlerin kalitesi müşterilerin gereksinimlerini sürekli karşılayacak derecede olmalıdır.

##### V.5. Finansal Güvenilirlik

Bu, işletmenin performansının belirlenmesinde belki de ölçülebilir tek kastedir.

##### V.6. Sosyal Duyarlılık

İşletmenin toplum içerisinde "iyi bir vatandaş" olup olmaması önemlidir. Sosyal refaha ve eşitliğe ne ölçüde katkıda bulunduğu, bir işletmenin o sosyal çevre içerisinde iş yapma hakkını o ölçüde kazanabileceğini gösterir.

## V.7. Çevre Duyarlılığı

İşletmeler gelecek nesillerden ödünç alınmış çevreye karşı duyarlı olmak zorundadırlar.

İşletmelerin saygınlıklarını artırmak için yoğunlaşmaları gereken faaliyetleri, bir diğer anlatımla saygınlık kaynaklarını gösteren bu sıralama içerisinde her işletme güçlü ve zayıf yanlarını göz önüne alarak kendine özgü bir yol haritası çizebilir.

## VI. SONUÇ

Bu çalışmada küreselleşme süreci içerisinde önemi daha da artan; işletmelerin iç ve dış çevreleri tarafından nasıl algılandıklarına ilişkin bir kavram olan saygınlık kavramı ve saygınlığın oluşumunun bir süreç olarak ele alınması sonucu ortaya çıkan saygınlık yönetimi konuları incelenmiştir. Kurumsal imaj, kurum kimliği, marka olmak gibi son dönemde öne çıkan ve birbiri ile yakın ilişkileri yüzünden karıştırılan kavramlar içerisinde en geniş içeriğe sahip kavram olan saygınlık kavramı işletmenin nasıl algılandığı ile yakından ilgilidir. Ama bu algının işletmenin vizyonu, performansı, politikaları, liderliği gibi dinamik etkenlerle şekillenen yine dinamik bir içeriğinin olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan saygınlık kavramının süreç yaklaşımı içerisinde ele alınarak bir yönetim modeline oturtulması kaçınılmazdır. Saygınlık yönetimi olarak tanımlanabilen bu yaklaşım, şirketlerin iç ve dış çevrelerindeki tüm kesimlerle ilişkili dinamik ve bütüncül bir yaklaşımdır. Küreselleşmenin yıkıcı etkilerinin daha çok hissedildiği, işletmelerin bireylerin ve toplumların hayatlarına etkilerinin daha çok arttığı bir zaman diliminde saygınlık yönetiminin daha varlıklı, daha uyumlu ve daha barışçıl bir toplumsal yapının oluşumunda oynayacağı rol büyük olacaktır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Webley, S. (2003). Reputation and Trust. *Journal of Communication Management*, 8(1), 9-12.
- [2] Dowling, G.R. (2004). Corporate Reputations: Should You Compete On Yours? *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- [3] Resnick, J.T. (2004). Corporate reputation: Managing corporate reputation - applying rigorous measures to a key asset. *Journal of Business Strategy*, 25(6), 30-38.
- [4] Deephouse, D. (2002). The term 'reputation management': Users, uses and the trademark tradeoff. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 9-18.
- [5] (1989). *Redhouse İngilizce Türkçe Sözlük*. 16. Baskı. İstanbul: Redhouse Yayınevi.
- [6] Tucker, L. & Melewar, T.C. (2005). Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377.
- [7] Weiss, A.M.; Anderson, E. & MacInnis, D.J. (1999). Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions. *Journal of Marketing*, 65(4), 74-89.
- [8] Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realising Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- [9] Fombrun, C. & Shanley M. (1990). "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- [10] Cornelissen, J.P. (2003). "Change, continuity and progress: The concept of Integrated Marketing Communications and marketing communications practice". *Journal of Strategic Marketing*, 11, 217-234.
- [11] Dowling, G.R. (1988). Measuring Corporate Images. *Journal of Business Research*, 17(1). 27-34.
- [12] Jean-Philippe, B. & Keim, G.D. (2005). Corporate Political Strategies For Widely Salient Issues. *Academy of Management Review*, 30(3), 555-576.
- [13] Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4). 356-364.
- [14] Haywood, R. (2002). *Manage Your Reputation*. 2nd Ed. London: Kogan Page.
- [15] Rossiter, J.R. & Percy, L. (1997). *Advertising Communications & Promotion Management*. New York: McGraw-Hill.
- [16] Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*, 1(5), 12-13.

**Mehmet Emin OKUR** (mokur@marmara.edu.tr) has a PhD of management at Marmara University in 2001. His research areas are management, human resources, and industrial relations