

## ÖRGÜTLERDE İTİBAR YÖNETİMİ

**Dr. Turgut Karaköse**

Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ / Türkiye

### Özet

İtibar, iç ve dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarından teşekkül etmektedir. İyi bir itibar her örgüt için yaşamsal öneme sahiptir. İtibarın inşası uzun bir süreci almakta, koruyucu önlemler alınmadığı takdirde kısa bir süre içinde yitirilebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin soyut bir değer olan itibarlarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. İtibar, daha çok algılamalardan teşekkül ettiği için, sosyal paydaşların algılamaları örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmeli ve yönlendirilmelidir. İtibar yönetimi; örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar v.s. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır.

**Anahtar kelimeler:** İtibar, Kimlik, İmaj, Örgüt.

## REPUTATION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

### Abstract

Reputation consists of internal and external shareholders' perceptions related to organization. A good reputation has a vital importance for all of organizations. Building of reputation includes for a long time; if you don't take protecting measures, reputation may lose in a short time. For this reason, all of organizations must manage their reputations effectively. Reputation consists of perceptions because of this; social shareholders' perceptions are managed and directed by managers towards organizational aims. Reputation management contains activities which are pertaining to personnel and customers, investors, shareholders' perceptions, emotional reactions, knowledge and thoughts.

**Key words:** Reputation, Identity, Image, Organization.

### 1. Giriş

Bilgi çağında, örgütlerin itibarı yalnızca maddi güçleriyle değil; çalışanların nitelikleri ve sahip oldukları entelektüel birikimleriyle belirlenmektedir. Bu nedenle piyasada faaliyet gösteren tüm örgütler, kendi itibarını güçlendirmeye çalışırlar. Bunalım dönemlerinde örgütler bazen pazar kaybına uğrayabilmektedirler. Herhangi bir kriz durumunda, örgütün yapısında meydana gelen çözümler, itibar zedelenmesine neden olabilir. Kriz dönemlerinde, üst yönetim tarafından uygulamaya konulabilecek itibar yönetimi çalışmaları, örgütün

zedelenen itibarını onarmaya ve kaybettiği pazarı yeniden kazanmasına yardımcı olacaktır. Örgütlerin karmaşık ve rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri, itibarını koruyabilmeleri ve güçlendirebilmeleri, sürekli öğrenen bir organizasyon olma anlayışını benimsemesiyle yakından ilişkilidir. Rekabetçi ortam, örgütlerin kalifiye elemanlarla çalışma isteklerini ve insan kaynağına yönelik yatırımları artırmaktadır. Çünkü, sahip olduğu beyin gücünden optimal düzeyde faydalanabilen örgütler, kendi ayakları üzerinde daha kolay durabilecek dolayısıyla itibarlarını güçlendirebileceklerdir.

## 2. İtibar Kavramı ve Kapsamı

Genel olarak itibar, hem örgüt çalışanlarının hem de dış paydaşlar olarak lanse edilen müşterilerin algılamalarını ihtiva etmektedir. Literatür incelendiğinde, itibar kavramıyla ilgili olarak farklı tanımlamaların olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilebilir:

- ❖ İtibar, Arapça bir kelime olup saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık ve prestij anlamında kullanılmaktadır (TDK Türkçe Sözlük, 1992: 737).
- ❖ İtibar, finansal yatırımları ve örgütsel gelişimi hızlandıran bir değerdir (JACKSON, 1997: 571–586).
- ❖ İtibar, kurumsal değerlerle toplumun değerleri arasındaki etkileşimin bir ürünüdür (SHERMAN, 1999: 11).

Bu tanımlardan yola çıkarak, itibar kavramı şöyle ifade edilebilir: İtibar; bir kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından nasıl algılandığını gösteren soyut bir varlıktır. Diğer bir deyişle itibar, kamuoyunun örgütle ilgili olumlu veya olumsuz yöndeki izlenimleridir. Görüldüğü gibi, örgütün itibarı daha çok algılamalardan teşekkül etmekte; sosyal paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini kapsamaktadır.

Üstelik, itibar sadece diğer bilgi araçları yada örgüt tarafından gönderilen bilgi mesajlarından meydana gelmez. Paydaşların görüşü ve örgütün eylemlerinin yorumlanması itibarı tam olarak anlatmaz. Bu anlayış ve yorumlar, örgütten gönderilen bilgi sinyallerinin bireyler tarafından nasıl algılandığını gösterir. Örgütün bünyesinde birden çok paydaş bulunmaktadır. İtibar; paydaşların kendi arasında ve örgüt ile paydaşlar arasında oluşan karmaşık bir etkileşim ağının sonucunda oluşur (DENTCHEV & HEENE, 2003). Başkalarında olmayan,

özgün bir itibar oluşturmak örgütler açısından önemli görülmektedir. İtibar, herhangi bir şeyi tasarlamak, üretmek ve meydana getirmekle ilgili bir kavram değildir. İtibar, gerçeklik ile algılama arasındaki kaçınılmaz boşluğun doldurulması ile ilgilidir. Yani mevcut durumla insanların düşünce ve beklentileri arasında bir bağ kurmaktır (WESTCOTT, 2005). İtibar kavramı, örgütün mevcut durumu hakkındaki sosyal paydaşların algılarını kapsamakla beraber; bu algıların örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi faaliyetlerini de içermektedir.

### 3. İtibarın Faydaları

Kurumların başarısı için iyi bir itibar çok önemlidir. Bu durum organizasyonun fiziksel, finansal ve entelektüel değerlerine daha çok önem verilmesini gerektirir. İyi bir itibar; aynı zamanda büyük bir rekabet avantajı sağlar; özel veya kamu örgütlerinin ya da kâr amacı gütmeyen örgütlerin başarılarında ve başarısızlıklarında doğrudan bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte itibar, çalışanları ve müşterileri cezbederek organizasyonun başarısına ve diğer bütün paydaşların desteğinin kazanılmasına katkı sağlar (OSBORNEGROUPE, 2005).

Örgütlerin itibarı çok önemlidir. Çünkü itibar iç ve dış paydaşlarınızın (müşteri, çalışan, yatırımcı, toplum v.b.) size bakışlarını etkiler. İtibar, aynı zamanda iletilmek istenen mesajların hedef kitleye kolayca ulaştırılmasını sağlayarak, ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından tercih edilebilirliği üzerinde etkilidir. İnsanlar, bir örgütte çalışmaya karar verecekleri zaman veya örgüte yatırım yapacaklarında, o örgütün itibarını dikkate alarak buna karar verirler. İtibar, gözle görülemeyen soyut bir değer olduğu için; akıllı girişimciler para kazanmanın yolunun doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip örgütlerle iş yapmaktan geçtiğini bilirler. Dikkat edilirse, yapılan birçok yatırımın altında örgütlerin itibarı ve marka değerleri yatmaktadır (WESTCOTT, 2005).

İtibarın değeri, ancak yitirildiği zaman anlaşılmaktadır. İtibarın tanımı yapılırken, çeşitli paydaş gruplarının örgüt hakkındaki kapsamlı düşüncelerinden bahsedilmektedir. Ortak itibar; örgütün marka değeri hakkında müşterilerin, yatırımcıların, çalışanların ve toplumun duygusal tepkileri (iyi-kötü, zayıf-güçlü) olarak ifade edilmektedir. İyi bir itibarın birçok yararı vardır. Bunlar arasında; fiyatların yönetilerek ürünlerin daha düşük fiyattan alınması, işe alınacak elemanların kolay ikna edilmesi, tecrübeli çalışanların ve bilinçli müşterilerin

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

kazanılması, daha fazla gelir elde edilmesi, kriz durumlarında daha az riskle karşılaşılması, paydaşlar tarafından daha fazla tolere edilme gibi yararlar sayılabilir (CSR MAGAZİNE, 2003). Ayrıca iyi bir itibarın faydaları şöyle ifade edilebilir (SHERMAN, 1999: 10):

- ❖ Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı bariyer görevi görür ve rekabet avantajı sağlar.
- ❖ En yetenekli elemanları çeker, örgütsel süreçteki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.
- ❖ En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını çeker.
- ❖ Yatırımcılardan ve zengin ekonomik kaynaklardan faydalanma şansını artırır.
- ❖ Yeni pazarların kapılarını açar.
- ❖ Örgütün ürün ve hizmetleri için bir değer yaratır.
- ❖ Kriz zamanlarında örgütü korur.

İtibar, örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmelerine ve rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmelerine katkı yapan soyut bir değerdir. Güçlü bir itibara sahip olan örgütler, çalışanlar ve müşteriler tarafından daha fazla tercih edilerek bir cazibe merkezi haline gelecek ve daha fazla kazanç elde edeceklerdir.

#### 4. İtibarın Temel Unsurları

İtibardan tanımı yapılırken, sosyal paydaşların algılamalarından bahsedilmektedir. İtibar açısından önemli bir konu da; iç paydaşlar (çalışanlar) ile dış paydaşların (müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, fon kaynakları, hükümet, medya, rakipler, toplum, kanaat önderleri v.s.) kurum hakkındaki görüşleridir. Bu noktada imaj, kimlik ve şahsiyet kavramları ortaya çıkmaktadır. Bunlar aynı zamanda itibarı oluşturan ana unsurlardır. Bu kavramlar kısaca şöyle açıklanabilir (BROTZEN, 1999: 53):

- ❖ **Kişilik (şahsiyet):** Örgütün gerçekte ne olduğu yani karakterini ve değerler sistemini ifade eder, bir anlamda kurumun ruhudur.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- ❖ **Kimlik:** Örgütün kendisiyle ilgili düşünceleridir. Başka bir deyişle, örgütün kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığını ifade eder. İtibarı güçlendirmek amacıyla girilen kurumsal iletişim faaliyetlerini içerir.
- ❖ **İmaj:** Paydaşların örgütü nasıl gördüğüdür. Diğer bir ifade ile, dış paydaşların örgütle ilgili algılamalarıdır.

Örgütler hakkında, onlarla birlikte ya da onlar için çalışarak da bir izlenim edinilebilir. Eğer örgüt işverenimizse çalışma günü süresince yaşanan deneyimler, bu örgütteki çalışma tarzları, kurallar, kültür, işyerimize ilişkin başkalarının görüşleri kimliği etkiler (DAVIES VE DİĞERLERİ, 2003: 37). Kişilik kavramı, örgütün içinde bulunduğu mevcut durumunu anlatırken; kimlik ise çalışanların kurumla ilgili düşüncelerinden oluşmaktadır. Kurumsal imaj ise, müşterilerin, tedarikçilerin, hissedarların, daha genel anlamda kamuoyunun örgüte ilişkin izlenimlerinden meydana gelmektedir.

Kimlik ve imaj, itibar yönetiminin en önemli iki boyutudur ve aralarında mantıklı bir bağ vardır. Örneğin; bir permatik şirketi, AIDS/HIV virüslerine karşı geliştirilmiş ürün imal eden şirketler arasında, kendisini lider olarak lanse ediyor; aynı şekilde müşteriler de bu şirketi tıbbi yönden inanılır, güvenilir ve yeterli buluyorlarsa bu durum kimlik ve imaj arasındaki uyumun bir göstergesidir. Kimlik ve imaj arasındaki bu ahenk, örgütün itibarını ve markasını güçlendirecektir. İtibar yönetiminin amacı da; kimlik ile imaj arasındaki bu ahengi geliştirmektir. Bunu başarmanın yolu, organizasyonun değerlerine sahip çıkarak, bunları güçlendirmekten ve sadık çalışanlara sahip olmaktan geçer (SCHULTZ & WERNER, 2005).

Her örgütün kârlılığını devam ettirebilmesi için iyi imaja ihtiyacı vardır. İyi bir imaj tesadüfen oluşmaz. İmajın oluşması, belirli bir süreci ve iyi yönetilmeyi gerektirir. Bunun için, kurumların imaj inşa etme bilincine sahip olmaları gereklidir. Ürün ve hizmetleri gayet iyi olan bazı örgütlerin olumsuz veya etkisiz bir imaja sahip olması muhtemeldir. Bu durumdaki örgütler piyasada büyük zorluklarla karşılaşmaktadırlar. İyi bir imaj, piyasada iyi bir görünüm ve güvenilirlik kazandırır, aynı zamanda kârlılığın ve sermayenin artmasına vesile olur (SRINIVASAN, 1998).

Örgütler, itibarlarını güçlendirmek ve bunu daha da kalıcı hale getirebilmek amacıyla; paydaşlarının kimler olduğunu ve onlar tarafından nasıl algılandıklarını, piyasadaki

rakiplerine göre nasıl bir itibara sahip olduklarını, rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ve paydaşlarıyla etkileşimde kullanacağı yöntemleri çok iyi tespit etmelidirler. Yöneticilerin bunu başarabilmeleri, örgütsel itibarı yönetebilecek bilgi birikimine sahip olmalarına bağlıdır. İnsanlar veya örgütler, yaşadıkları çevrede iyi bir itibar sahibi olmak isterler. İnsanların sahip oldukları itibarı yaşadıkları çevre belirler ve insana itibar dış çevreden gelmektedir. İtibar bir nevi; arkadaşlarımızın, eşimizin, dostumuzun bizimle ilgili olarak çekmiş oldukları bir fotoğraf gibidir. Çevrenize olumlu izlenimler bıraktığınızda çok hızlı biçimde itibar kazanabilirsiniz ancak itibarın zedelenmesi veya kaybedilmesi de aynı şekilde hızlı olabilmektedir. Bu yüzden, olumsuz durumlara karşı itibarın korunması amacıyla stratejik bir planın geliştirilmesi faydalı olacaktır.

## 5. İtibar Yönetimi

İtibar yönetimi stratejisi, diğer hizmet sektörlerine nazaran daha yeni olup; örgütlere yardımcı olan, onları destekleyen profesyonel bir hizmettir. İtibar yönetimine ilgi, ilk olarak 1990'da ABD'de arttı. İtibar yönetimi konusu, daha sonraları da web siteleriyle ilgili diğer araştırmalarda işlenmiş, arkasından Fortune Magazine'nin yapmış olduğu "Most Admired Corporations" yani "En Beğenilen Şirketler" araştırmasıyla, global piyasada dikkatleri üzerine çekmeye başlamıştır. İtibar yönetimi konseptini, Türkiye'de ilk defa 1999 yılında Capital dergisi öne çıkarmış, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak bu konuyu gündeme taşımıştır. Bu gelişmelerden sonra örgüt yöneticileri kendi kurumsal itibarlarına daha fazla önem vermeye başlamışlar; bu alanda yapılan araştırmalarda, kurumsal itibarın örgütün finansal performansını geliştirebilecek stratejik bir değer olup olmadığı konusu işlenmiştir (DEEPHOUSE, 2002).

Literatürde, itibar yönetimi ile ilgili farklı tanımlamaların yapılmıştır. Örneğin; CONNOLLY (2002) itibar yönetimini; sosyal çevrenin genel bir bakış açısı olarak ifade etmektedir. Ayrıca itibar yönetimi (BULLETPPOINT, 2001);

- ❖ *Ortak düşünceleri şekillendirmektir.* Örgütün itibarı paydaşlarla birlikte inşa edilir ve güçlendirilir. İtibarın inşasına müşteriler ve çalışanların yanı sıra, yönetimle bağlantısı olmayan diğer örgütler, baskı grupları gibi dış paydaşlar da katkı sağlarlar.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- ❖ *Gerçek değerleri ve örgütün kimliğini ifade etmektir.* İtibar, bir örgütün varmak istediği hedefi garanti eder, eylemlerle söylemleri birleştirir.
- ❖ *Örgütsel faaliyetler için dayanak noktalarını belirlemektir.* İtibarın, müşterilerin satın alma arzusuna, çalışanların katılımına ve paydaşların örgüte yatırım yapmasına etkisi büyüktür.

Ayrıca itibar yönetimi, güçlü bir örgüt itibarının oluşturulması ve gücün devamı ile ilgilidir (NAKRA, 2000: 402). İtibar yönetimi, en zor yönetim şeklidir ve herkesin yeni yeni öğrenmeye başladığı hem de çok fazla parametrenin kullanıldığı ama bu parametrelerin bire bir kontrol edilmesinin mümkün olmadığı bir yönetim tarzıdır. Bu bir reklam değil; gerçek değerlerinizi, inanarak uygulamak ve sahip olduğunuz bu değerlerinizi insanlara aktarabilmektir (ÇAĞDAŞ, 2001).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıkarak itibar yönetimi; iç ve dış paydaş gruplarının yani örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler v.s. gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Ayrıca, etkili bir iletişim stratejisi ile iç ve dış paydaşların kurumdan beklentileri tespit edilerek örgütsel hedeflerle çalışanların hedeflerinin örtüştürülmesine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi olarak düşünülebilir. Bunun için vazgeçilemeyen bir değer olan itibarın, işlevsel bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda itibar yönetiminin amacı; örgütün itibarını zedeleyebilecek olumsuz durumlara karşı örgütsel sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir.

İtibar yönetimi yaklaşımının birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar şöyle açıklanabilir (JACKSON, 1997):

- ❖ **Proaktif:** Örgütün itibarının inşa edilmesi ve korunması birlikte düşünülmelidir.
- ❖ **Savunma:** İtibarın tehlikelerle karşılaşabileceğinin farkına varılarak, bu tehlikelere karşı itibar korunmalıdır.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

- ❖ **Bakım (koruma):** İyi bir itibara sahip örgüt, bu itibarının devam etmesini arzulayacaktır. O zaman, itibarın korunması ve güçlendirilmesi için bir dizi faaliyet içinde olmak gerekmektedir.

Hiçbir şey örgütün itibarından daha önemli değildir. İyi bir itibar olmadan, başarıyı yakalamak zorlaşacak ve örgütün geleceği tehlikeye düşecektir. İtibar; paydaşların örgütün dürüstlüğü ve etkililiği ile ilgili (müşteri hizmetleri, kaynaklar, çalışan ilişkileri, etik davranışlar, çevreyle ilgili uygulamalar v.s.) algılamalarının sonucu olarak oluşmaktadır. Bu yüzden örgüt yöneticileri, iş sonuçlarıyla bağlantılı olarak örgütsel amaçların yanında diğer paydaşların ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak; örgütsel başarıda katkısı olan herkese karşı sorumlu davranmak durumundadır (SCHULTZ & WERNER, 2005).

Bir örgütün sahip olduğu itibarını yitirmesinin maliyeti, ekonomik olarak değer kaybetmesinden çok daha yüksektir. Bu durumda, üst yönetim kaybedilen itibarın geri kazanılması için duyarsız davranıyorsa örgütün yok olmasına sebebiyet verebilir. Çünkü, kaybedilen ekonomik değer yani para tekrar kazanılabilir ancak zedelenen itibarın tamir edilmesi, sanıldığı kadar kolay ve ucuz olmayacaktır. İtibarın yeniden kazanılması için, örgütün bütün süreçleri titizlikle gözden geçirilerek hızlı ve doğru çözüm yolları üretilmelidir.

Örgütler bugünden itibaren, itibarlarının yönetiminde aktif rol oynamalıdır. Son zamanlarda bu konudaki mevcut bilgi ve dokümanlarda büyük gelişme ve artış olmuştur. Piyasadaki mevcut kritik faktörlerin, örgütün itibarına ve markasına zararı ve olumsuz etkisi kolayca fark edilmeyebilir. Bu yüzden itibar yönetimi ile ilgili olarak, örgütün iş stratejisi ve küresel gelişmelerin kurumsal itibara olası etkilerinin önceden tespit edilmesi hayati önem arz etmektedir. Birçok önemli meselede olduğu gibi, örgütün itibarı kişisel bir dikkat gerektirir. Bunun için yöneticilerin, sosyal sorumluluk, kurumsal iletişim, sosyal ve kültürel değişimler konusunda eğitimden geçirilerek yetiştirilmeleri önemlidir (FACTIVA, 2005).

Ekonomik açıdan düşünüldüğünde, piyasada sağlam bir itibara sahip olan örgütler, rakiplerine oranla müşteriyi daha fazla cezbederler. Sağlam bir itibar elde etmek uzun bir süreci alabilir. İnsanlara örgütü sevdirmek, daha da önemlisi onlarla gönül bağı kurmak gerçekten zor bir iştir. Bu yüzden, paydaşlara verilen sözlerde ve yapılan işlerde devamlı olarak güvenilir ve tutarlı olunmalıdır. İnsanlar, sizin veya kurumunuzun herhangi bir zamanda tutarsız



# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

davranışlar sergilediğini ve güvenilir olmadığını fark ettikleri anda kolaylıkla sizinle olan gönül bağı koparabileceklerdir.

İtibar; insan, sermaye ve finansal kaynaklar gibi önemli bir değerdir. İtibar yönetimi ile paydaşlara her yönden hitap edilerek örgütün amaçlarına ulaşılması kolay hale gelebilir. İtibar, örgütlerin kendi hakkındaki düşünceleri ve göstermiş oldukları davranışların bir sonucu olarak oluşmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmeleri, müşterilerin güveninin kazanılması ve paydaşlara mümkün olduğunca doğru bilgi mesajların gönderilmesi ile mümkündür (CALVERT VE DİĞERLERİ, 2004).

Kurumların itibarlarını sadece kendilerinin sergiledikleri davranışlar belirlemez. Doğal olarak paydaşların kurumla ilgili olumlu veya olumsuz izlenimleri de itibarı doğrudan etkilemektedir. Herhangi bir örgütün veya kişinin, kurumunuz hakkında sarf ettiği olumlu düşünceler, insanların nezdinde itibarınızı yükseltecektir. Ters durum söz konusu olduğunda ise itibar doğal olarak zedeleneyecektir.

Hiçbir şey bir örgütün itibarından daha önemli değildir. Bu kadar dinamik ve değişken bir ortamda itibarınız, bir tuşun birkaç kez tıklamasından, aynı şekilde geniş bir müşteri topluluğundan ya da hoşnut olmayan bir müşteriden bile zarar görebilir. Daha kalıcı etkiler için potansiyel risklerin ve fırsatların teşhis edilmesi gerekmektedir. Risk ortamında zarar görmemek için şunlara dikkat edilmelidir: Yüksek kaygı durumlarında çabuk ve doğru karar verebilmek için gerekli olan bilgi önceden kazanılmalıdır. Paydaşlar arasında fikir birliği sağlamada ve problemlerin çözümünde herkesin görüşünden faydalanılmalı, aynı zamanda paydaşlar arasındaki güven yeniden inşa edilmelidir (V-FLUENCE, 2003).

Örgütler, itibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için, önce kimlik analizi yapmalıdırlar. Kimlik analizi yapılırken, örgüt gerçekleştirmek istediği hedeflerini açık ve net olarak ortaya koyarak, çalışanların beklenti ve isteklerini şekillendirmelidir. Örgütlerin, iç ve dış paydaşlarının beklenti ve isteklerinin tümüne cevap vermesi mümkün değildir. Bunun için, öncelikle hayati öneme sahip olan hedefler net olarak belirlenmeli ve bunlar tüm paydaşlara kabul ettirmelidir. Daha sonraki adımda ise, iç ve dış paydaş gruplarının beklenti ve istekleri tespit edilerek; hangilerinin karşılanabileceği ortaya konmalıdır. Böylece, sosyal paydaşların boş hayaller peşinde koşmaları da engellenmiş olacaktır.

## 6. Sonuç ve Öneriler

İtibar yönetimi, örgütün var olma sebebi olan hedeflerine ulaşmak için hedef kitle konumundaki tüm paydaş gruplarının örgüte ilişkin düşünce ve beklentilerini belirleme ve bunları hedefler doğrultusunda kanalize etme girişimlerini içermektedir. İtibar yönetimi, sadece örgütün paydaşlarıyla ilgili olan algılamaları yönetmeyi değil; bunun yanında örgütsel sürecin de revize edilerek geliştirilmesini kapsamaktadır. İç ve dış paydaşların örgüte ilişkin algıları (kimlik ve imaj), üst yönetim tarafından dikkatle izlenerek yönetilmeye çalışılmalıdır. Örgütsel sürecin gözden geçirilmesiyle, kimlik ve imajla ilgili olarak daha güvenilir bilgilere ulaşılmış olur. Böylece örgütün ütopyik hedefler peşinde koşması da engellenebilecektir. İtibar yönetimi sayesinde, örgütün hedef kitle üzerindeki potansiyel gücü artırılabilir. Söz konusu bu güç, paydaşların kafalarındaki olumsuz algılamaların giderilmesi ile kazanılır. Örgütün sunmuş olduğu ürün ve hizmetten memnun olan müşterilerin, örgütle arasındaki duygusal bağ artarak daha da güçlenecektir. Bu bağlamda örgütlerin itibarının, etkili bir şekilde yönetilebilmesi için şunlar önerilebilir:

İtibarını güçlendirmek isteyen örgütler, öncelikle müşteri memnuniyetine önem vermelidirler. Günümüz piyasasında, daha geniş bir müşteri yelpazesine hitap edebilmenin ön koşulu, ürün ve hizmeti müşteriye zamanında, ucuz ve en iyi kaliteyle sunmaktır. Müşteriler bu süreçte olumsuz bir durumla karşılaşmazlarsa, örgütle aralarındaki bağı koparmayacaklardır. Örgütler, müşterilerin ürün tercihlerini karşılamaya çalışırken; aynı zamanda yeni alternatifler sunarak onları sürekli bilgilendirmelidir. Bunun için, örgüt tarafından yapılabilecek herhangi bir hatanın yine örgüt tarafından kabullenilerek acilen çözüme kavuşturulması, müşterilerin güveni ve kurumsal itibar açısından önemlidir.

Kurumsal itibarın etkili bir şekilde yönetilebilmesi için, örgütün sürekli öğrenmeye önem vermesi ve gelişen teknolojiye uyum sağlaması gerekmektedir. Bilgi toplumunda, müşterilerin beklentileri sürekli gelişmekte ve farklılaşmaktadır. Müşterilerini, örgütsel öğrenmenin her boyutuna dâhil edebilen örgütler, onlardan aldıkları tepki ve dönütler sayesinde paydaşların beklentilerine çözüm üreterek, etkili bir rekabet avantajı elde edecekler dolayısıyla itibarlarını güçlendireceklerdir.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

Örgüt yöneticilerinin hedeflere kolayca ulaşabilmeleri, sahip oldukları insan kaynağını örgütsel amaçlar doğrultusunda kanalize etmeleriyle mümkündür. Bir örgütün çalışanlarının nitelikli olması, kurumsal itibar üzerinde kuşkusuz olumlu bir etkiye sahiptir. Entelektüel birikime yani yetişmiş beyin gücüne sahip olan örgütler, stratejik bilgiyi üretme ve kullanma konusunda her zaman bir adım öndedir. Çünkü bilgiyi üreten, meydana getiren güç çalışanların beyin gücüdür. Bu nedenle entelektüel sermayenin, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan ve kurumsal itibarı artıran önemli bir güç olduğu akıldan çıkarılmamalıdır.

## Kaynakça

1. BULLETPPOINT, (2001). **Reputation Management**. Building Lustre behind the Name. <http://www.bulletpoint.com>. Erişim Tarihi: 10.10.2004.
2. BROTZEN, D. (1999), **The role of reputation in crisis management**. London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).
3. CALVERT VE DİĞERLERİ, (2004). **Communications Management**. <http://www.cm-pr.co.uk>. Erişim Tarihi: 19.11.2004.
4. CSR MAGAZINE, (2003). **Reputation Defined**. <http://www.csreurope.org>. Erişim Tarihi: 26.10.2004.
5. CONNOLLY, M. (2002). **Reputation Management – a social environmental perspective**. <http://www.corporatecomm.org>. Erişim Tarihi: 25.02.2004.
6. ÇAĞDAŞ, C. (2001). **En Zoru İtibar Yönetimidir**. <http://www.reklamverenlerderneği.org>. Erişim Tarihi: 09.06.2004.
7. DAVIES GARY, CHUN ROSA, RUI VINHAS DA SILVA, & STUART ROPER, (2003). **İtibar Paradigması**. İstanbul: ArGe Danışmanlık Yayınları, No: 4.
8. DEEPHOUSE, D. (2002). **The Term ‘Reputation Management’: Users, Uses and the Trademark Tradeoff**. Corporate Reputation Review, Vol. 5, No: 1, 2002, p. 9–18, Henry Stewart Publications, University of Alberta, Canada.
9. DENTCHEV, N. A. & HEENE A. (2003). **Reputation Management: Sending the right signal to the right stakeholder**. Ghent University, Faculty of economics and Business Administration, Department of Management and Organization, Working Paper, Hoveniersberg, Gent.
10. JACKSON, P. (1997). **Reputation Management**. Techniques: Making education & Career Connections; Vol. 72 Issue 6, p. 26. <http://www.search.epnet.com> Erişim Tarihi: 05.05.2005.
11. KOTHA, S. RAJGOPAL, S. & RINDOVA, V. (2001). **Reputation Building and Performance: An Empirical Analysis of the Top-50 Pure Internet Firms**. **European Management Journal**. Vol. 19, No. 6, p. 571–586.

# AKADEMİK BAKIŞ

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi  
ISSN:1694 – 528X Sayı: 11 Ocak – 2007

İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN

12. NAKRA, P. (2000). **Corporate Reputation Management: CRM with a strategic Twist.** Public Relations Quarterly, Summer 2000, 35-42. (Çeviren: Arş. Gör. Filiz Otay), Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi. Kurgu Dergisi, S: 401-416, 2001.
13. **Reputation Management.** [www.osbornegroup.com](http://www.osbornegroup.com). Erişim Tarihi: 26.05.2005.
14. **Reputation Management.** <http://www.factiva.com>. Erişim Tarihi: 21.05.2005.
15. **Reputation.** <http://www.v-fluence.com>. Erişim Tarihi: 11.05.2003.
16. SCHULTZ, HB & WERNER, A. (2005). **Reputation Management.** <http://www.oup.com>. Erişim Tarihi: 13.06.2005.
17. SHERMAN, M. L. (1999). **Reputation: rhetoric versus reality.** London Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).
18. SHERMAN, M. L. (1999). **Reputation. The only thing that can give your business a second chance. Making the most of your reputation.** London: Published for the Institute of Directors and AIG Europe (UK).
19. SRINIVASAN, K. (1998). **Image Management.** <http://www.prpoint.com>. Erişim Tarihi: 10.11.2004.
20. TÜRK DİL KURUMU, (1992). **Türkçe Sözlük.** İstanbul: Milliyet Yayınları.
21. WESTCOTT, S. (2005). **The Importance of Reputation.** <http://www.profitguide.com>. Erişim Tarihi: 11.05.2005.