

## KURUMUN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE “İTİBAR RİSKİ” YÖNETİMİNİN YERİ VE ÖNEMİ

Rüveyda KIZILBOĞA ÖZASLAN\*

Filiz ÖZSAHİN KOÇ\*\*

### Özet

İtibar, kazanımı yıllar alabilen; ancak kaybı beş dakika gibi kısa bir sürede gerçekleşebilen kurumun maddi olmayan bir değeridir. Kurumsal risk yönetim sisteminin önem kazanması ile birlikte itibar riskinin nasıl yönetileceği ve kurumsal itibarın sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağı konusu da hem özel sektör hem de kamu kurumları için önemli hale gelmiştir. Bu nedenle çalışmada itibar kavramı, itibar riski ve bu riskin yönetimi konusunda bilgi verilmektedir. Amaç, iyi bir itibarın kuruma sağladığı faydaları ortaya koymak ve itibar kaybı durumunda kurumu bekleyen olumsuzluklar hakkında açıklamalarda bulunmaktadır. Çalışmada, kurumların hem iç hem de dış paydaşlarınca itibarın önemli kabul edildiği ve etkin yönetilmemesi durumunda kurumun varlığının sona ermesine dahi neden olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bu alandaki yerli ve yabancı literatür dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bu alanda yerli literatürdeki çalışmaların azlığı dikkate alındığında çalışmanın hem literatüre hem de okuyucuya fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Risk, itibar, itibar riski ve itibar riski yönetimi

**Jel Kodları:** M4, Z00

## THE IMPORTANCE OF REPUTATION RISK MANAGEMENT FOR INSTITUTIONAL SUSTAINABILITY

### Abstract

Reputation is an intangible value and it takes so many years to build a reputation and five minutes to ruin it. Along with the increasing importance of enterprise risk management system, how to manage reputation system and how to ensure the sustainability of corporate reputation has become the important to both private sector and public institutions. For this reason, information about concept of reputation, reputation risk and management of reputation risk is given in this study. The aim of this study, to reveals the benefits of a good reputation to the institutions and give explanations about problems that the institutions faced in the case of loss of reputation. In this study, it was concluded that reputation has been accepted important to both internal and external shareholder and if not managed effectively it may cause even to the end of the institution's assets. The study was prepared by taking into account local and foreign literature. While to consider the lack of study about this subject in local literature, it was thought that the study will be useful to both literature and reader.

**Keywords:** Risk, reputation, reputation risk and reputation risk management

**Jel Codes:** M4, Z00

\* Yrd. Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ruveyda.kizilboga@marmara.edu.tr, İstanbul, Türkiye

\*\* Arş. Gör., Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İİBF, filiz.ozsahin@nevsehir.edu.tr, Nevşehir, Türkiye

## GİRİŞ

Risk, kurumların belirledikleri hedeflere ulaşma başarısını olumsuz etkileyen olay ya da durumlardır. Fırsat olarak değerlendirildiğinde ise, kurumun hedeflerine ulaşma başarısını olumlu etkileyen unsurlarla karşılaşmaktadır; ancak risk genel olarak olumsuz algılanan bir kavramdır ve stratejik, kurumsal, finans ve afet kaynaklı olmak üzere çeşitli risk türleri bulunmaktadır. İtibar ya da saygınlık olarak da ifade edilen bu risk türü ise, stratejik riskler kapsamında yer almakta ve önemi gittikçe artmaktadır.

Kurumların uzun dönemli uğraşları sonucunda elde edilen itibarların yıkımı bir o kadar kolay ve kısa sürede gerçekleşmektedir. Bu nedenle kurumun varlığını sürdürebilmesi iyi bir itibar yönetimine bağlıdır. Bu durum kurumların riske yönelik farkındalıklarını geliştirmelerini ve risk yönetim sürecini başarıyla sürdürmeleri gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır.

Çalışmada öncelikle risk kavramına ve türlerine yer verilmektedir. Sonrasında itibarın kurumlar için ne ifade ettiği ve bir risk türü olarak kurumlar için taşıdığı öneme dikkat çekilmektedir. Son olarak ise, itibar riskinin nedenleri, etkileri ve yönetimi hakkında bilgi verilmektedir. Çalışma, teorik çerçevede kurgulandığı için teorik bilgilerin ampirik uygulamalarla bütünleştirilmesini hedefleyen akademik çalışmaların yapımında fayda ve kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

## I. RİSK NEDİR VE RİSK TÜRLERİ NELERDİR?

Risk, çok yönlü bir kavram olması sebebiyle farklı durumlarda farklı anlamlar ifade edebilmekte ve daha çok algı ve tutumlara göre şekillenmektedir (Fone-Young, 2005: 11-12). The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)'nun tanımına göre risk “bir olayın meydana gelme ve kurumun hedeflerine ulaşma başarısını kötü etkileme olasılığıdır”. Basit bir tahminden öte birçok olumsuz sonucu olan önemli bir etmendir (Reding-Sobel vd. 2009: 4-3). Risk rastlantısal bir olayın meydana gelme olasılığıdır ve gerçekleştiğinde kurumun hedeflerine ulaşma başarısını olumsuz etkilemektedir.

Risk üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar: senaryo, meydana gelme olasılığı ve meydana geldiğindeki etki boyutudur (Vose, 2008: 3). Olumlu etkisi olan olaylar, negatif etkileri telafi etmeyi ya da fırsatları temsil etmektedir. Fırsatlar, bir olayın meydana gelmesi durumunda hedeflere ulaşılmasını olumlu etkileme olasılığıdır. Değer yaratan ya da mevcut değeri koruyan (INTOSAI, 2007: 11) fırsatların ortaya çıkması tesadüfi bir durumdur ve hedefler üzerinde olumlu etkisi olmaktadır. Bu nedenle fırsat da aynı risk gibi üç unsurdan oluşmaktadır. Risk ve fırsat bir madalyonun iki yüzü olarak değerlendirilebilir (Vose, 2008: 3).

Risk, plan ve karar sonuçlarındaki belirsizliktir, kaçınılmazdır, stratejik hedeflerin bir fonksiyonudur (Burnaby-Hass, 2009: 540) ve kurumun başarıya ulaşmasında bariyer rolü üstlenmektedir. İyi durum ya da olayların oluşumunu sağlamak veya kötü durum ya da olayların oluşumunu engellemek amacıyla risklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Reding-Sobel vd. 2009: 4-3).

Riskler; stratejik, kurumsal ya da faaliyet, finans ve afet kaynaklı riskler olarak çeşitli adlar altında sınıflandırılmaktadır (Walker-Shenkir vd. 2002: 3; Griffiths, 2005: 22-23; Olson-Wu, 2010: 57; Kızılboğa, 2013: 112-113):

**i. Stratejik Risk:** Bu kapsama giren riskler çoğunlukla stratejik, politik, ekonomik ve yasal durumlardan kaynaklanan, kurumun orta ve uzun dönemli hedef ve amaçlarını etkileyen risklerdir. Stratejik risklerin yönetimi genellikle risk yönetim komitesinin sorumluluğundadır. Stratejik risk kapsamında aşağıdaki unsurlar değerlendirilebilir:

- Politik: Politika sunumundaki başarısızlık.
- Ekonomik: Ekonomi uygulamalarındaki değişiklik (örneğin; enflasyon ve faiz oranları).
- Sosyal: Demografik, konut ya da sosyo-ekonomik değişimlere cevap vermedeki başarısızlık ya da bunların kurum hedeflerine yansması.

• Müşteri: Müşterilerin şimdiki ve değişen ihtiyaçlarını karşılamadaki başarısızlık.

Kurumun itibarı ile ilgili risk de bu kapsamda değerlendirilebilir. İtibar ya da saygınlık riski, kurumun adını lekeleme olasılığı olan herhangi bir risktir.

**ii. Kurumsal Risk ya da Faaliyet Riski:** Kurumun sistem, süreç, teknoloji ve personeli ile ilgili risklerdir. Yönetim ve personelin günlük çalışmalarında karşılaştıkları risklerdir. Faaliyet riski kapsamında aşağıdaki unsurlar değerlendirilebilir:

- Rekabet: Örneğin; ürün kalitesinin karşılanmasındaki başarısızlık.
- Sözleşmeyle İlgili: Kontrata göre hizmet ve ürünün zamanında iletilmesi ile ilgili başarısızlık.
- Bilgi Teknolojileri: Değişim hızı ve ölçeği ile başa çıkmak için gerekli kapasite eksikliği ve değişen talepleri karşılamak için teknolojiyi kullanmadaki yetersizlik.

**iii. Finansal Risk:** Döviz, faiz, varlık, kredi, nakit, pazar riskleri, finansal planlama, bütçe, kontrol, finans açığı ya da kötü yönetim ve yetersiz izleme ile raporlama bu kapsamda değerlendirilmektedir.

**iv. Afet Kaynaklı Risk:** Sigortalanabilen alanlara ilişkin riskler bu kapsama girmektedir. Doğal olarak gerçekleşen ve insan kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örneğin; kayba sebebiyet verebilecek doğal afet, yangın, sel vb. riskler doğal iken; terör ve savaş insan kaynaklıdır (Nazir, 5).

## I. İTİBAR VE KURUMSAL İTİBAR TANIMI

İtibar, birçok şirkette ve kamu kurumlarında değeri son yıllarda yükselişe geçen maddi olmayan duran bir varlığı ifade etmektedir. Kişi ve kurumların sizinle neden iş yaptığının sebebidir. Bununla birlikte etkisi müşteri ile sınırlı olmayan, mevcut çalışanları, yatırımcıları ve stratejik ortakları da etkileyen önemli bir faktördür (Davies, 2002: 414).

İtibar, kurumun sahip olduğu en önemli manevi değerdir ve kurumun diğer insanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. İtibarın; geliş geçici yani istikrarsız, kolayca tehlikeli hale gelebilen, kontrol edilmesi zor ve sınırları belli olmayan özellikleri vardır (Honey, 2009: 1). Kurumun ne yaptığının ve nasıl davrandığının toplamına dayanarak zamanla biçimlenen itibar, kurumun uzun ömürlü olması ile yakından ilgilidir ve kuruma daha rekabetçi bir pozisyon ve savunulabilir ya da korunabilir bir yapı sağlar (Scott-Walsham, 2005: 311).

Başkaları tarafından kuruma atanan itibar, başkalarının sizi nasıl algıladığı ya da gördüğünün bir yansımasıdır yani kurumun kendi seçimi veya tercihi değildir. Kurumsal davranışlar vasıtasıyla diğer paydaşlara etki edilebilir; fakat itibarın kazanımı faaliyetlerin neticesinde gerçekleşir. İtibar, paydaşlar arasında kurumsal kimliğinizin bir parçası haline gelen ikincil derecede önemli bir özelliktir. İtibarın niteliği ve kalitesi kurumun pazardaki ya da yerel çevresindeki iyi veya kötü davranışları ve tutumları ile belirlenir. İtibarın niteliği ya da kalitesi rakiplerin itibarı esas alınarak diğer kurumlarla karşılaştırılabilir. Karşıtlıklar, itibarın niteliğini ifade etmede önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir itibara sahip olunabilmesi için ilk olarak, faaliyet gösterilen piyasa içerisinde neyin kötü gözüktüğünün ya da neyin kötü algılandığının anlaşılması gerekir (Honey, 2009: 11).

İtibar kavramının daha fazla geliştirilebilmesi için literatürün ilgisinin sübjektif ve gayri maddi kurumsal niteliklere çekilmesi gerekir. Bu yapıldığında itibarın; kurumsal kimlik, imaj, kültür ve kurumsal marka gibi birden çok kavramdan etkilenen karışık bir kavram olduğu görülecektir (Scott-Walsham, 2005: 311). Ancak itibar kavramının; marka, firma değeri ya da imaj kavramlarıyla eşanlamli olmadığına dikkat edilmelidir. Marka, gelir elde etmek ve geliri artırmak amacıyla firma

sahibi tarafından yaratılan ve yönetilen bir müşteri önermesidir. İtibar ise, kurumun gelecekteki davranışlarıyla ilgili başkaları tarafından önceden yapılan algılamalardır. İki kavram; mülkiyet (tasarruf), kontrol ve amaç açısından birbirinden farklılaşmaktadır. Firma değeri, müşteri sadakatinin gayri maddi kıymetini ifade eden bir muhasebe terimidir. İmaj ise, tek boyutlu zihinsel bir resim ya da itibarda ortaya konulan gelecekteki ya da tarihi bir unsur içermeyen anlık bir görüntüdür (Honey, 2009: 2).

Bir kurumun genel itibarı, belli kategorilerdeki değişik paydaşları arasındaki saygınlığının bir fonksiyonudur. Bu paydaşlar; yatırımcılar, müşteriler, satıcılar, çalışanlar, düzenleyiciler, politikacılar, sivil toplum kuruluşları ve kurumun faaliyet gösterdiği alandaki topluluklardır. Belli kategoriler ise, ürün kalitesi, kurumsal yönetim, personel ilişkileri, müşteri hizmetleri, fikri sermaye, mali performans ile çevresel ve sosyal konulardaki kurumun tutumudur. Birden fazla kategoriye ilişkin paydaşlar arasındaki güçlü bir itibar algısı, kurumun geneli için güçlü ve olumlu bir itibar sağlar (Eccles-Newquist vd. 2007: 109). Yapılan bir çalışmada da, itibar sıralaması çalışmalarının altısı<sup>1</sup> incelenmiş ve çalışmaların itibarın beş unsuru üzerine odaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre itibarın unsurları şunlardır (Bebington-Larrinaga vd. 2008: 339-340):

- i. Finansal performans
- ii. Yönetim kalitesi
- iii. Sosyal ve çevresel sorumluluk performansı
- iv. Çalışanların kalitesi
- v. Mal ve hizmetlerin kalitesi

Algının bir sonucu olan itibarın doğruluk ya da gerçekliğe dayanması gerekmez; ancak menfaat sahiplerinin ya da paydaşların deneyimine, bilgisine ve algılarının ya da kurumla ilgili kanaatlerinin birleşimine dayanması gerekir. Kurum, paydaşlarının deneyim ve bilgi kapasitelerini artırma yetkinliğine sahiptir; ancak aynı yetkinlik paydaşların düşünce veya kanaatleri üzerinde çok da etkili değildir. Örneğin; paydaşlar, kurumun yetersiz ve dolandırıcı olduğuna inanıyorsa, kurumun bu algıyı yıkabilmesi için yapabilecekleri çok azdır (Honey, 2009: 4,31).

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 kavram olarak ifade edilmektedir (Uzunoğlu-Öksüz, 2008: 112). Kurumsal itibarı tanımlamada en popüler yol, itibar sıralaması çalışmaları ve akademik çalışma temelli çeşitli itibar endeksleri üzerinden gerçekleştirilmektedir (Bebington-Larrinaga vd. 2008: 339).

İtibarın bir faktör mü yoksa çıktı mı olduğu yönünde bazı tartışmalar bulunmaktadır. Bir faktör olarak, ilişkiler üzerinde etkisi vardır ve iyi bir itibarın, onaylayıcı pozitif faydaları vardır. Çıktı olarak ise, faaliyetlerin etkinliği ve verimli hizmetler neticesinde ortaya çıkar ve elde edilen iyi bir itibardır (Honey, 2009: 35). İyi bir itibara sahip olmak ise, kuruma çeşitli faydalar sağlar. Bunlardan bazıları şunlardır (Bayer-Hexter, 2009; Uzunoğlu-Öksüz, 2008: 112-113):

- i. Kurumun piyasa değerini artırır.
- ii. Sürdürülebilir rekabet avantajı sunar.
- iii. Daha az düzenlemeler yapılmasını sağlar.
- iv. Daha uygun bir yasal ortam sunar.
- v. Kurumun ürün ve hizmetlerine ekstra değer kazandırır.
- vi. Kurumun endüstriyel sosyal sistem içerisindeki konumunu belirginleştirir.
- vii. Pazar payını artırır, yatırımcıları kuruma çeker ve yeni küresel pazarlara erişimi kolaylaştırır.
- viii. Müşterilerin ürün ya da hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardımcı olur.

<sup>1</sup> Fortune, Management Today, Financial Times, Rayner (2001), Reputation Quotient and Reputex Social Responsibility Ratings

- ix. Olumlu müşteri tutumlarını artırır ve kuruma yönelik güven duygusunu güçlendirir.
- x. Kurumların ürünlerinin ve vermiş oldukları hizmetlerin birbirine yakın olduğu ve kıyaslama yapılamadığı zamanlarda tüketicilerin tercihlerinde rol oynar.
- xi. Medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlar.
- xii. Olumsuz olaylar meydana geldiğinde şüphenin kurum lehine yorumlanmasını sağlar.
- xiii. Yetenekli çalışanları kuruma çeker.
- xiv. Çalışanları motive eder.
- xv. Kriz dönemlerinde kurumlar için hayat koruyucusu olur ve kuruma yönelik toplumsal direnişte azalış sağlar.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda iyi bir itibarın; kurumun kamuoyu tarafından desteklenmesini, tüketiciler tarafından tercih edilmesini, rakipleriyle rekabette önde olmasını ve kurumun kriz dönemlerini en az hasarla atlattığını sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca çalışanların kuruma bağlılıklarını artırır, nitelikli çalışanları kuruma çeker ve yatırımcıların da kurumu tercih etmesini sağlar. Bu kapsamda saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu olarak tanımlanan itibar, kurumlara rekabet avantajı sağlayan en önemli stratejik faktör olarak ön plana çıkmaktadır (Savram-Karakoç, 2012: 330).

## II. İTİBAR RİSKİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Risk kavramı, risk türleri, itibar ve kurumsal itibar ile ilgili verilen genel bilgilerden sonra itibar riskinin ne olduğuna ve kurumlar için önemine değinilmesi gerekmektedir. İtibar riski, kurumun iş ve işlemlerinde suistimallerin meydana gelmesi nedeniyle toplum ve paydaşlar nezdinde kaybedeceği güven ve itibarın belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen tahminlerden oluşmaktadır (Topaloğlu, 2013: 208). Bu kapsamda itibar riski, bir kurumun faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması sonucunda o kuruma duyulan güvenin azalması veya kurumun itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kaybı ifade etmektedir (Savram-Karakoç, 2012: 329). İtibar riski, paydaşların olumsuz fikirlerinin kurumun şimdiki ve gelecekteki kazanımları üzerinde olumsuz etki oluşturmasıdır ve kurum markasında meydana gelen değer kaybı ya da kurumun inandırıcılık yeteneğindeki kayıptır (The Bulletin- Ten Keys to Managing Reputation Risk, 2013: 1).

İtibar riski kavramı, genellikle olası tehditleri ya da kurumdaki mevcut hasarları ve kayıpları tanımlamada kullanılmaktadır. Uygulamaya dayalı literatürdeki eğilim, itibar riski ile hissedar değeri arasındaki ilişkinin önceliklendirilmesi yönündedir. Amerika'daki The Office of the Comptroller of the Currency (OCC) (ABD Ulusal Bankaları Denetim Kurumu) gibi bir takım düzenleyiciler tarafından ticari alanda itibar riskine ilişkin tanımlar önerilmektedir. Bu tanımlara göre itibar riski, olumsuz kamuoyu algısının kazanç ve sermaye üzerindeki etkileri sonucunda kurumda maddi alanda ve müşteri tabanında kaybı ortaya çıkarabilen bir tehdittir. Sanayi toplumunda, itibar riski ile ilgili endişeler; sözleşmeden doğan yükümlülükleri, vergileri ve ölçülebilir kalite ya da performans sorunlarını karşılamadaki başarısızlığa odaklanmaktadır. İş dünyasının sadece bir tane sosyal sorumluluğu vardır ki o da, kaynakları kullanmak ve faaliyetleri kârlarını artırmak amacıyla planlamaktır (Scott-Walsham, 2005: 309). İtibar riskinin temel yedi sürücüsü bulunmaktadır. Bunlar (Honey, 2009: 44):

- i. Mali performans
- ii. Ürün ve hizmetlerin teslimi
- iii. Vizyon ve liderlik
- iv. Kurumsal sorumluluk
- v. Çalışma ortamı
- vi. Bilgi ve yetenekler

## vii. Duygusal talepler

Geleneksel risk olaylarının etkisi önemli olmakla birlikte itibar riskinin etkileri daha yıkıcı olabilir ve kurumun kaybettiği itibarı tekrar kazanması yıllar alabilir. Kurumlar son yıllarda itibar riskine daha fazla odaklanır hale gelmiştir. Bunun başlıca sebepleri şunlardır (Bayer-Hexter, 2009):

- i. Değeri zor artan maddi olmayan duran varlıkların artan öneminin yatırımcıların algılarını daha önemli hale getirmesi.
- ii. İletişimdeki değişim ve dönüşümün bilgiye ulaşımı hızlandırması ve bilgiyi yaygınlaştırması.
- iii. Karmaşık tedarik zincirlerinde üçüncü taraflardan dış kaynak kullanımının itibar riskini artırması.
- iv. Şirketlerin değişen kamusal beklentileri.
- v. Daha aktif ve sofistike destek örgütlerinin karar sürecinde daha etkin olması.

### III. İTİBAR RİSKİNİN NEDENLERİ VE ETKİLERİ

İtibar çok yönlüdür ve bu özelliği itibarın yönetimi ile ilgili ipucu sunmaktadır. İtibar riskinin yönetimi, yönetsel riskler içerisinde nadir görülen bir kategoride yer almaktadır ve itibar riski üç nedene dayandırılmaktadır (Honey, 2009: 10,24).

#### i. **Kültürel Nedenler (Kaçınılması gereken risklerdir):**

- Yasal Düzenlemelerden Kaynaklanan Nedenler: Kurum dışı düzenleyiciler tarafından dayatılır.

- Etik Kurallardan Kaynaklanan Nedenler: Örneğin; kurum tarafından düzenlenen uyulacak kuralları gösteren tüzükler (davranış ve etik kuralları), davranışsal ve değer sapmaları sonucu oluşan risklerdir.

#### ii. **Yönetsel Nedenler (Yönetilebilir risklerdir):**

- İdari Nedenler: Üst yönetimin kararları sonucunda oluşur.
- İşlemlerden Kaynaklanan Nedenler: Orta düzey yönetimin işlevsel faaliyetleri sonucunda oluşur.

#### iii. **Dışsal Nedenler (Azaltılabilen risklerdir):**

- Şirketlerden-Ortaklıklardan Kaynaklanan Nedenler: Üçüncü taraflardan kaynaklanan risklerdir. Örneğin; ortaklık riski, rakip şirketlerden kaynaklanan riskler, değer çatışmaları vb.

- Çevresel Kaynaklı Nedenler: Ticari veya fiziksel (maddi) etkiler sonucunda ortaya çıkan risklerdir.

Bunlar içerisinde en ciddi itibar kaybı olayları kültürel ve dış kaynaklı olmak üzere iki kategoride meydana gelmektedir. Özellikle etik kurallar ile şirketlerden-ortaklıklardan doğan yani üçüncü taraf kaynaklı nedenler, itibar riskinin kapsamını oluşturan en önemli nedenlerdir. Kültürel ve etik riskler, kurum içi risklerdir ve farklı bölüm ya da birim kaynaklı gerçekleşir. Bu riskler çelişkili değerlerin savunulmasına ve bir bütün olarak kurumun itibarına yönelik risklerdir. Genellikle bunların kapsamında kuruma zarar verici davranıştan ya da yönetimden kaynaklanan riskler vardır. Ortaklıklardan kaynaklanan nedenler ise, kurumlar arası nitelik taşıyan risklerdir. Bunlar kurumların ya da bireylerin değerlerinin çatışması ya da değerlerin uyumsuzluğu noktasında ortaya çıkar ve ortakların davranışları kuruma zarar verir. Bu uyumsuzluğun bir itibar riski olarak bilinmesi ve kabul edilmesi gerekmektedir (Honey, 2009: 22, 24-25).

İtibar riski, çoğunlukla ya kurum içi ya da kurum dışı değer çatışmalarından kaynaklanır. Temel olarak bir kurumun itibar riskine maruz kalıp kalmadığını belirlemede üç ölçüt geçerli kabul edilmektedir (Eccles-Newquist vd. 2007:106-109; Honey, 2009: 26):

**i. Kurumun asıl performansı ile paydaşların beklentileri arasında oluşan farklılıklar:** Bunun kapsamına kurumun gerçek değeri ile mevcut itibarının tutarlılığı sorgusu da girmektedir. İtibar, kurumun asıl karakteri ya da davranışlarından farklı olabilir ve belki daha iyi veya daha kötüdür.

Kurumun itibarı, gerçekte olandan daha olumlu ise, aradaki bu fark önemli bir risk teşkil etmektedir. Kurumun başarısızlığı ortaya çıktığında itibarı zarar görecektir ve itibar kaybı yaşayacaktır.

İtibar ile gerçek durum arasındaki fark arasında bağlantı kurulduğunda, bir kurumun beklentileri karşılama yetkinliğini geliştirmesi ya da daha az vaatlerde bulunarak beklentileri azaltması gerekir. Bu noktada hem kurumun performansı hem de paydaşların beklentileri yönetilmelidir. Beklentilerin yönetimindeki önemli bir husus, kurumun asıl performansı ile uyumun sağlanmasıdır çünkü beklentilerin yüksek ya da düşük olduğu durumlarda itibar kaybının oluşması muhtemeldir. Paydaşların tepkisi de uyumsuzluğun ölçüsüne bağlıdır. Uyumsuzluğun fazla olması durumunda paydaşların kötü tepkileri olabilir; az olması durumunda ise, hayal kırıklıkları oluşabilir.

Temel sorun, yöneticilerin çözüm için kısa süreli manipülasyonlara başvurmalarıdır. Örneğin, mali performansa ilişkin sergilenen itibar ile gerçek durum arasındaki fark, genellikle muhasebe hilesi (yolsuzluk) ve en nihayetinde de sonuçların yeniden şekillendirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Son yıllarda bu tuzağa düşmüş bilindik firmalardan bazıları Enron, Rite Aid, Tyco, WorldCom ve Xerox'dur.

**ii. Değişen Fikir ve Beklentiler:** Paydaşların değişen fikir ve beklentileri itibar riskinin bir diğer önemli belirleyicisidir. Beklentiler değiştiğinde; ancak kurumun karakteri aynı kaldığında, itibar ile gerçeklik arasındaki fark büyüyecek ve risk artacaktır. Lider bir kurumun davranış ya da politikalarındaki değişiklikler paydaşların beklentilerini de hızlı şekilde etkileyebilir ve bunlar da kurumun itibarını tehlikeye atabilir.

**iii. Kurum İçi Koordinasyonun Kalitesi:** İtibar riskinin bir diğer önemli kaynağı, farklı iş birimlerinin karar alım sürecindeki yetersiz koordinasyondur. Eğer bir grup, diğer grubun karşılması zor beklentiler oluşturursa, kurumun itibarı tehlikeye girer. Buna, bir yazılım şirketinin pazarlama bölümünün, ürün geliştirme biriminin ürünle ilgili sorunları çözmesini beklemeden, ilgili ürün için büyük bir reklam kampanyası başlatması örnek olarak verilebilir. Bu durumda kurum kusurlu bir ürünü satma ile ürünü daha sonra tanıtmaya arasında bir seçim yapmak zorunda kalır. Birbirleriyle koordinasyonsuz kararların zamanlaması da özellikle bir paydaş grubunun yeterince düşünmeden olumsuz bir sonuca ulaşmasına neden oluyorsa bu durum kurumun itibarını risk altına sokabilir. Bu risk, 2003 yılında iflastan kurtulmaya çalışan Amerikan Hava yollarının karşılaştığı bir durumdur. O dönemde sendika ile maaşlarda düşüşe ilişkin bir müzakere yapılmaktaydı. Aynı dönemde Amerikan Hava Yolları Yönetim Kurulu, üst düzey yöneticiler için büyük ödemeler içeren bir emanet fonunu onayladı. Bu durum ortaya çıktığında ise, sendika ve üyelerinin öfkelenmesine ve kurumun itibar kaybetmesine neden olmuştu. İç koordinasyondaki zayıflık, kurumun değişen fikir ve beklentileri belirlemesini de engellemektedir.

#### IV. İTİBAR RİSKİNİN YÖNETİMİ

Mevzuatı hazırlayanlar, sanayi grupları, danışmanlar ve bireysel şirketler yıllar boyunca emtia fiyatlarının kontrolünden tedarik zincirleri ve siyasi istikrarsızlık ile doğal afet durumuna kadar çok geniş bir alanı içeren risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için yönergeler hazırladılar. Ancak itibar riskinin tanımlanması ve ölçülmesine ilişkin düzenlemelere yer verilmediği için bu risk türü ihmal edilmiştir. Amerika'daki muhasebe ve finans yöneticilerinden oluşan mesleki bir dernek olan The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission tarafından 2004 yılında kurumsal risk yönetimi ile ilgili 135 sayfalık bir çerçeve metin hazırlanmıştı. Bu metinde hayal edilebilir tüm risklere yer verilmesine rağmen itibar riskine ilişkin en ufak bir açıklamaya yer verilmemiştir. Uluslararası büyük bankalar için sermaye gerekliliklerini düzenleyen Basel II Uluslararası Anlaşması'nda da itibar riskine ilişkin bir husus yer almamaktadır (Eccles-Newquist vd. 2007: 106).

İtibarın kırılğan yapısı, kurumların kendilerini risklerden korumasını sağlayabilecek bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Her ne kadar proaktif itibar yönetimi uygulanmaya çalışılsa bile, herhangi bir anda ortaya çıkan riskli durumlar için kurumsal itibarın, risk yönetimi çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Fakat iyi bir itibar riski yönetimi, kurumların hangi risklerin itibarlarını tehdit edeceğini bilmeleri ve bu tehditleri doğru teşhis ederek gereken önlemleri almalarıyla mümkündür (Çakır, 2012: 96).

İtibar riskinin yönetilmesinde amaç, kurumu risklerden olabildiğince korumaktır. Bunu sağlamak için de genellikle, “teşhis, değerlendirme ve yönetim” olarak bilinen bir sisteme başvurulur. Bu kapsamda itibar riskini yönetmek, tanımlanmış bir riskin kabul edilebilirliği ile tanımlanan ve değerlendirilen bu riskin hangi eylemle yatıştırılıp yatıştırılmayacağını veya kontrol edilip edilmeyeceğinin kararlaştırıldığı bir süreç olarak ifade edilebilir (Çakır, 2012: 102).

Marka değeri varsa ve bu ölçülebiliyorsa kurumun itibar değerinin de ölçülebilir olması gerektiğini savunanlar bulunmaktadır; ancak itibar kaybının bir maliyeti olmasına karşın itibarın parasal olarak ifadesinin zorluğuna dikkat çekilmektedir. Bunun yanı sıra kurumun maddi olmayan varlıkları itibar değeri için parasal bir değer belirlemede son derece yardımcıdır. Kabul edilen tek bir yöntem yoktur ve piyasa değeri ya da aktif karlılık analizi gibi yöntemler itibarın değer tespitine yönelik parasal kıymet ölçümüne olanak vermektedir. Çok fazla varsayım biçimi olmakla birlikte tek sorun değerın nadiren anlamlı olması durumudur (Honey, 2009: 1,29). Eğer amaç itibarın fikri sermaye değerini araştırmak ise, maddi değer içermeyen ölçüm yöntemleri daha yararlı olacaktır. Örneğin, skor kart (değerlendirme çizelgesi) yöntemi kullanılarak 10’dan 100’e kadarki değişkenler karşılaştırmalı olarak ölçülebilir. Bu yöntem itibar kapsamına giren sosyal ve maddi olmayan değerlerin tespiti için kullanılabilir (Honey, 2009: 30).

İtibar riski yönetim sürecinde basamaklar geliştirilmekte ve bu basamaklar doğrultusunda çalışmalar gerçekleştirilmektedir. İtibar riski yönetimi için sekiz adım önerilmektedir. Bunlar (Savram-Karakoç, 2012: 330-331; Eccles-Newquist vd. 2007: 110):

- i. İtibara ilişkin risk öğelerinin ve paydaşların tanımlanması,
- ii. Öğelerin ve paydaşlar için önceliklerin belirlenmesi,
- iii. Ulaşılabilir itibara ait bilgilerin kaydedilmesi ve bilgi boşluklarının tanımlanması,
- iv. Kontrol araçlarının ve yönteminin tasarlanması,
- v. Denetimin yürütülmesi,
- vi. Elde edilen bulguların birleştirilmesi ve yönetime rapor edilmesi,
- vii. Taslak çözüm yollarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- viii. İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi.

İtibarın inşası çok uzun zaman alırken yıkılması beş dakika gibi kısa bir zamanda geçeleşebilmektedir. Bu durum dikkate alındığında itibar riskinin yönetimi ile ilgili yapılması gerekenlerin olduğu gerçeği ile karşılaşılmaktadır. İtibarın yönetimi için on temel anahtar vardır. Bunlar (The Bulletin- Ten Keys to Managing Reputation Risk, 2013: 1):

**i. Stratejik Uyum:**

- a. Yönetim Kurulunun etkili denetimini sağlama.
- b. Strateji oluşturma sürecine ve iş planlarına riskleri entegre etme
- c. Etkili iletişim, imaj ve marka geliştirme.

**ii. Kültürel Uyum:**

- a. Uygun performans teşvikleri ile desteklenen güçlü kurumsal değerler oluşturma.
- b. Kanun ve yönetmeliklere uygun pozitif kültür geliştirme.

**iii. Kalite Taahhüdü**

- a. Paydaşlarla birlikte öncelikli olarak olumlu etkileşimlere odaklanma.
- b. Kamu raporlarının kalitesini sağlama.

**iv. Çalışma Odağı**

- a. Güçlü kontrol çevresi oluşturma.



b. Rakipler hakkında kurumsal performans bilgisi edinme.

**v. Kurumsal Dayanıklılık**

a. Çok bilinen bir riske yönelik dünya standartlarında bir tutum sergileme.

Yukarıdaki maddelerden anlaşılacağı üzere strateji belirleme, politikaları uygulama ve şeffaf raporlama süreçlerinin yönetim kurulu tarafından gözetimi etkin kurumsal yönetim için çok önemlidir. Yönetim kurulu, kurum için önem teşkil eden risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi, yönetilmesi ve izlenmesine ilişkin süreçlerin güvenilirliğini analiz etmelidir. Risklerin strateji oluşturma süreci ve iş planları ile entegre edilmesi riskleri karar alım sürecinde bir unsur haline getirmekte ve risk yönetimi ile performans yönetiminin kesişimini kolaylaştırmaktadır. Sadece strateji ve iş planlama değil, tüm süreçlerin risklerle koordinasyonu kurumun doğru kararlar almasını kolaylaştıracak ve risk yönetimin etkinliğini artıracaktır. Marka yönetimi de itibarı artıran önemli bir faktördür. Bunun yanı sıra kurumun kültürel uyumu da itibarı oluşturmada etkilidir. Güçlü bir kültürel yapıda uyumsuzlukların yönetimi daha proaktiftir, maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlar ve riskli durumlarda itibarın sürdürülebilirliğine imkân tanır. Güçlü itibarı olan kurumlar, kaliteye bağlılıkları ile tanınmakta ve fark edilmektedir. Kendini kaliteye adanmış kurumların sürekli gelişen güçlü ve disiplinli bir yapıları vardır. Kurumun değerleri ile uyumlu bir şekilde paydaş beklenti ve deneyimlerini geliştirmesi de itibarı için önemlidir. Bir kurumun her yaptığı doğru olsa bile eğer iş planları piyasada rekabet edemiyorsa kurumun itibarı kötüleşecektir. Bunun yanı sıra kurumun faaliyetlerine ilişkin sundukları raporların güvenilirliği de itibar değeri olarak kurumu beslemektedir (The Bulletin- Ten Keys to Managing Reputation Risk, 2013: 2-5).

İtibar riskinin etkin yönetimi itibarın bir algı konusu olduğunun anlaşılması ile başlamaktadır. Çoğu kurum genel olarak itibarını yönetmede ve özellikle itibarına ilişkin riskleri yönetmede yetersiz kalmaktadır. Kurumlar daha çok itibarlarına ilişkin gün yüzüne çıkmış tehditlere odaklanma eğilimindedirler. Bu ise, risk yönetimi değil, kriz yönetimidir ve amaç, itibar kaybını azaltmaya yönelik reaktif bir yaklaşımdır. Kriz yönetimi planları itibar riski ile karşı karşıya kalan büyük ya da orta ölçekli kurumlar için daha uygundur. Bu planlar önemli olmakla birlikte, bunların “itibar riskinin yönetimindeki yeterliliği” sorgulanması gereken bir başka husustur. “İlk yardımı bilmek sağlığı korumakla aynı anlamı ifade etmemektedir” cümlesi kriz yönetimi planları ile itibar riskinin yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Eccles-Newquist vd. 2007: 106).

İtibar risklerinin yönetimi ile ilgili yardımcı olabilecek birçok kilit önerme bulunmaktadır. Ekonomi ve ticari literatürde kurumun itibarının, işlem maliyetlerini azaltarak mekanik olarak tedavi edilebileceği eğilimi hâkimdir (Scott-Walsham, 2005: 311). Bunun yanı sıra kurumlar yönetim kurullarının, kurumsal strateji ve stratejinin itibar ile değerler üzerindeki etkisi arasındaki bağlantıyı kurmasını sağlamalıdır. Ayrıca lider ve yönetici ekibin iş süreçlerindeki faaliyetlerinin itibar üzerindeki etkisi konusunda açıklayıcı bilgiler bulunmalıdır. İtibar riski yönetimi kurumsal risk yönetimi ya da diğer risk yönetim sistemleri ile bütünleştirilebilir. İtibar değeri, risk yönetimi için gerekli kaynak tahsisinin yapılabilmesi için ölçülebilir olmalıdır. Çalışanlar saygınlıkla ilgili eksiklik ya da boşlukların anlaşılması için kurumsal elçiler olarak kullanılabilir. Kurumlar bir anlayış geliştirmeli ve paydaşları ile ilişki kurmalıdır. Sosyal ağ ve yeni medya web siteleri ciddiye alınmalı ve paydaşlar üzerindeki etkileri değerlendirilmelidir (Bayer-Hexter, 2009).

Kısaca, itibar riskinin yönetilebilmesi için önce “itibarın” risk altında olduğunun farkında olunmalıdır. Yani itibar kaybının önemli bir kayıp gerçekleşmeden fark edilmesi önemlidir. İtibar riskinin yönetimi de diğer risklerin yönetiminden farklılık arz etmemektedir. Elbette ki farklı riskler için farklı risk yönetim stratejileri söz konusudur. Ancak etkin bir risk yönetimi her zaman risk farkındalığı ve risk yönetimi ihtiyacının en iyi şekilde anlaşılması ile başlamaktadır (<http://bertankaya.net/2008/06/12/yeni-surumune-nasil-yukseltilir/>).

## SONUÇ

Kurumların temel amaçlarından biri kâr elde etmek, fayda ve sürekliliği sağlamaktır. Bu kapsamda faaliyetlerini sürdürürken gelecekte ortaya çıkması muhtemel fırsat ve tehditleri ifade eden çeşitli risklerle karşı karşıya kalırlar. Finansal ve ekonomik açıdan ele alındığında risk, belirsizlik ve belirsizliğin sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Riskler; stratejik, kurumsal ya da faaliyet, finansal ve afet kaynaklı riskler olarak çeşitli adlar altında sınıflandırılmaktadır. İtibar riski, stratejik risk içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda itibar riski, kurumların iş uygulamaları hakkındaki potansiyel “olumsuz-negatif ün” olarak tanımlanmaktadır. Yani, bir kurumun faaliyetlerindeki başarısızlıklar ya da mevcut yasal düzenlemelere uygun davranılmaması sonucunda o kuruma duyulan güvenin azalması veya kurumun itibarının zedelenmesi ile ortaya çıkabilecek kaybı ifade etmektedir. Bu nedenle kurumların itibarlarını korumak ve sürdürmek amacıyla itibar riskini yönetmeleri gerekir.

Etkin bir itibar riski yönetimi ise, kurumların hangi risklerin itibarlarını tehdit edeceğini bilmeleri ve bu tehditleri doğru teşhis ederek gereken önlemleri almalarıyla mümkün olmaktadır. Kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanması, paydaşlarda güven oluşturulması, çalışmalarda sosyal ehliyetin korunması ve sürdürülmesi, yatırımların çekilmesi, müşteri ve tedarikçi bağlılığının artırılması, düzenleyici müdahalelerin azalması, nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi, bağlılıklarının sağlanması, gelecekteki krizlere karşı itibar sermayesinin korunması gibi faydalar ancak risklerin doğru ve zamanında yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Özellikle hizmette ve üretimde rekabetin arttığı dikkate alındığında kurumlar için risklerin yönetiminin öncelikli ve önemli konular arasına girmesi gerekmektedir. Risklerin yönetiminde ise kurumların proaktif bir yönetim yaklaşımını benimsemelerinin kurumun sürdürülebilirliği açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Bayer, D.S. & Hexter, E.S. (2009). “Managing Reputation Risk and Reward,” The Conference Board, <http://www.poole.ncsu.edu/erm/index.php/articles/entry/reputation-manage-risk/>, Erişim Tarihi: 10.12.2013.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J.M. (2008). “Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337-361
- Burnaby, P. & Hass, S. (2009). Ten steps to enterprise-wide risk management. *Corporate Governance*, 9(5), 539-550.
- Çakır, T. (2012). “İtibar Risklerinin Yönetiminde Risk İletişiminin Rolü”, *Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi*, 19, 94-112.
- Davies, D. (2002). “Risk Management-Protecting Reputation Risk Management -The Holistic Approach”, *Computer Law & Security Report*, 18(6), 414-420.
- Eccles, R.G., Newquist S.C. & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks, <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e50a286c-d266-47ce-8d52-4379da325d08%40sessionmgr110&vid=2&hid=109>, Harvard Business Review, Şubat, 104-115, Erişim tarihi: 10.11.2013.
- Fone, M. & Young, P.C. (2005). *Managing Risks in Public Organisations*. Perpetuity Press.
- Griffiths, P. (2005). *Risk- Based Auditing*. Gower Publishing Limited.
- Honey, G. (2009). *A Short Guide to Reputation Risk*, İngiltere: Gower Publishing Limited.

- INTOSAI. (2007). Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector-Further Information on Entity Risk Management. 1-39. [http://www.issai.org/media\(577,1033\)/INTOSAI\\_GOV\\_9130\\_E.pdf](http://www.issai.org/media(577,1033)/INTOSAI_GOV_9130_E.pdf) [22.05.2011].
- Kaya, B. (2008). “İtibar Riski Nasıl Yönetilmeli” <http://bertankaya.net/2008/06/12/yeni-surumune-nasil-yukseltilir/> Erişim Tarihi: 23.12.2013.
- Kızılboğa, R. (2013). Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim-İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi, İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği.
- Nazir, M. M. Implementation of ERM under COSO Framework, <http://www.mubashirnazir.org/RM/R0001-ERM-COSO-Framework.pdf> Erişim Tarihi:22.06.2011.
- Olson, D.L. & Wu, D. (2010). Enterprise Risk Management Models, Berlin: Springer-Verlag Verlin Heidelberg.
- Reding, K.F., Sobel, P.J., Anderson, U.L., Head, M.J., Ramamoorti, S., Salamasick, M. & Riddle, C. (2009). Internal Auditing: Assurance&Consulting Services, (2nd ed.). The IIA Research Foundation.
- Savram, M. & Karakoç, A. (2012). “Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi”, *International Conference On Eurasian Economies 2012*, 328-332.
- Scott, S.V. & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in The Knowledge Economy: Torard Reputable Action, *Organization Science*, 16(3), 308-322.
- Topaloğlu, S. (2013). “Sosyal Güvenlik Suiistimallerinin Tespiti ve Önlenmesi İçin Risk Analizi ve Sürekli Denetim Yöntemleri”, *TİSK Akademi*, 8(16), 204-219.
- Uzunoglu, E. & Öksüz, B. (2008). “Kurumsal İtibar Risk Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü”, *Selçuk İletişim*,5(3), 111-123.
- Vose, D. (2008). Risk Analysis: A Quantitative Guide, (3rd ed.). John Wiley&Sons Ltd.
- The Bulletin- Ten Keys to Managing Reputation Risk, Protiviti -Risk &Business Consulting, Internal Audit, Cilt 5, Sayı 2, <http://www.protiviti.com/en-US/Documents/Newsletters/Bulletin/The-Bulletin-Vol-5-Issue-2-10-Keys-Managing-Reputation-Risk-Protiviti.pdf>, Erişim Tarihi: 18.12.2013.
- Walker, P.L., Shenkir, W.G. & Barton, T.L. (2002). Enterprise Risk Management: Pulling it alltogether, The Institute of Internal Auditors Research Foundation.