



Ipsos İtibar Konseyi Raporu

Global Şirket Yöneticilerinden İtibar Tüyoları

1. Sunuş

Ipsos İtibar Konseyi 2009 yılında oluşturuldu. Ipsos İtibar Konseyi, dünyanın saygın şirketlerinin üst düzey iletişimcilerini bir araya getiriyor. Burada, kurumsal itibar yönetimine ilişkin görüşler, deneyimler ve içgörüler paylaşıyor; ortak eğilimler raporlaştırılıyor. Ipsos İtibar Konseyi'nin 7. Raporu Ocak 2013'te yayınlandı. Bu raporda Avrupa, Latin Amerika, Rusya ve ABD'den çeşitli global şirketlerin kurumsal iletişim yöneticilerinin görüşleri değerlendiriliyor. 100'ü aşkın yöneticinin görüşlerinden oluşan rapor itibar yönetimi konusunda güncel eğilimlere ve pratiklere ışık tutuyor.

Bu raporda yer alan itibar yönetimde öne çıkan bazı temel eğilimler şunlar:

- **Sahicilik hissi yaratmak:** Konsey üyeleri, farklı paydaşlarla güçlü iletişim için, sahici olmanın temel bir faktör olduğunu ve şirketlerin, iletişimini yaptıkları ilkeler doğrultusunda yaşamaları ve verdikleri sözleri de mutlaka tutmaları gerektiği konusunda birleşiyor. Konsey üyelerinin neredeyse tamamı iletişimini yaptıkları değerlerin şirket içerisinde de başarıyla sahiplenildiğini söylerken, bir kısmı bu değerlerin dış paydaşlara etkin olarak aktarıldığı konusunda kuşku.
- **Sürdürülebilirliğin zorunluluğuna işaret etmek:** Konsey üyeleri bir yandan mali kriz ve ekonomik durgunluk döneminde önceliklerin değiştiğini ve sürdürülebilirliğin çok önemli bir gündem konusu olduğunu düşünürken, diğer yandan sürdürülebilirlik konusunda bir ilerlemenin, ancak bu unsur iş modelinin içsel bir parçası olduğunda başarılacağı konusunda ortak fikre sahip.
- **İtibar araştırmasından en iyi şekilde yararlanmak:** Konsey üyelerinin büyük çoğunluğu için, veriye dayanan karar alma, itibar yönetimi sürecinde merkezi bir öneme sahiptir ve araştırma desteği burada kritik bir rol oynamaktadır. Fakat, kurumsal itibarın şirketin mali sonuçlarına etkisini anlamak ve ölçümlemek hala önemli bir soru işaretidir. Araştırma yoluyla bu ölçümlemeyi yapabilme gayretlerine büyük değer verilmektedir. Ancak, herkesi tatmin eden bir ölçüm modeli eksiktir.
- **Sosyal medya potansiyelinin kilidini açmak:** Üyeler, sosyal medyayı, kurumsal iletişimciler için tüketicilerle iletişim kurmada ve itibarı yönetmede önemli bir potansiyel olarak görmektedir. Bununla birlikte, bu alanda, istenen hedeflere ulaşmak için en iyi yöntemin ne olduğu konusunda farklı görüşler öne sürülmeye devam etmektedir. Bir başka deyişle, belirsizlik sürmektedir.



- **Sektörlere bakış:** İtibar yönetimi konusunda en büyük zorlukların hangi sektörler olduğu konusunda görüşler farklılaşmaktadır. Ortak kanı ise Avrupa ve ABD’de finansal hizmetler sektörünün en çok basınç altında olan sektör olduğudur.

2. Bölgesel Perspektif

ABD:

- Şirket değerlerinin dış paydaşlar tarafından yeterince anlaşılmadığı düşünülüyor.
- Tüm üyeler kurumsal itibar yönetimini geliştirmek için araştırma yaptırıyor.
- Neredeyse tamamı sosyal medyanın şirket itibarına doğrudan etkisi olduğunu düşünüyor.
- Finans sektörünün itibar konusunda en sancılı sektör olduğunda hemfikirler.
- Şirketin bir itibar riskiyle karşılaşması durumunda, bunun mali sonuçlarının nasıl ölçüleceği konusunda soru işaretleri var.

Latin Amerika:

- Her 10 yöneticiden 8’i itibar yönetiminin şirketlerin işletme yönetimiyle doğrudan bağlantılı olduğunu düşünüyor.
- Dörtte üçü sürdürülebilirliğin işletme stratejisinin içsel unsuru olmaya başladığı konusunda hemfikir.
- Dörtte biri yılda birden daha fazla itibar araştırması yaptırıyor.
- Beşte biri sosyal medyanın kurumsal itibare etkisi olmadığı görüşünde.
- İtibar riski taşıyan sektörlerin başında madencilik geliyor.

Avrupa:

- Avrupalı yöneticiler şirket değerlerinin dış paydaşlar tarafından doğru algılandığını düşünüyor.
- Neredeyse tamamı sürdürülebilirliğin yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinin parçası olduğunu söylüyor.
- Üçte biri en azından üç ayda bir itibar araştırması yaptırıyor.
- Her 10 yöneticiden 9’u sosyal medyanın itibar üzerinde doğrudan etkisi olduğu görüşünde.
- Bankacılık itibar riski yaşayan sektör.

Rusya:

- Yarıyı itibar yönetiminin dışarıda tümüyle bir PR (halkla ilişkiler) çalışması olarak görüldüğünü düşünüyor.
- Büyük çoğunluğu yeni ürün ve hizmet geliştirirken sürdürülebilirliği dikkate aldıklarını ifade ediyor.
- İtibar ölçümünü diğer bölgelere göre daha seyrek yaptırıyorlar.
- Yaklaşık üçte biri sosyal medyadaki eleştirileri çok dikkate aldıklarını söylüyor.
- İtibar riski yaşayan en önemli sektör akaryakıt ve gaz sektörü.



3. Sahicilik hissi yaratmak

Kurum değerleri, şirketleri birbirinden ayırdetmeye, çalışanların bağlılığını arttırmaya ve şirketin stratejisinin ve ilkelerinin iletişimine yardımcı olur. Ancak, paydaş ve tüketici eğilimlerinin hızla değiştiği bir dünyada değerlerle gerçekliği uyumlu hale getirmek zor bir iştir. Paydaşlarda ve tüketicilerde sahicilik hissi yaratmak, güvenilirliğin kalıcı hale gelmesinde ve güçlü bir itibarın oluşturulmasında kilit öneme sahiptir. Bu, gerçekliğin beklentileri karşılması ve değerlerin iyi sözler olmanın ötesinde bir anlam taşınması demektir.

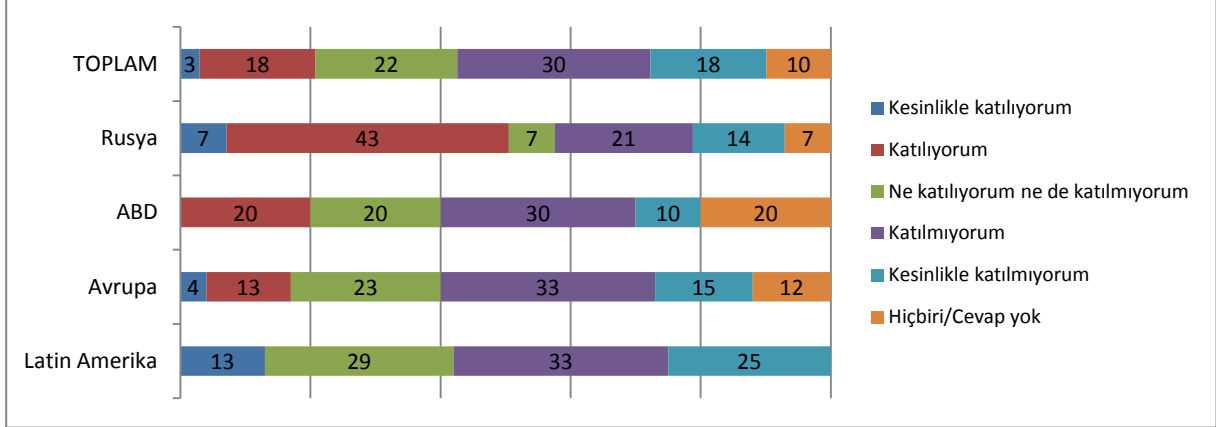
Sahicilik en üst düzey yöneticiden en alt seviyedeki çalışana doğru akar. Üst düzey yöneticiler buna gereken önemi vermezse, hiç kimse vermez. Sahicilik, aşağıdan yukarı doğru da akmalıdır. Kurum değerleri, iş sürecinin entegre bir parçası olursa sahici olur.

Şirketler, ancak,

- İşleri yalın ve sade tutarsa,
- Sürekli gelişim sağlarsa,
- İşe alımı yetenekler kadar değerler üzerine de inşa ederse,
- Bu değerleri sahiplenen çalışanlarını ödüllendirirse,
- İtibar yönetimini işletme sürecinin içsel bir unsuru haline getirirse sahici olabilirler.

Değerlerde sahicilik sağlamak için, bunların akıllıca oluşturulmaları ve açıkça gösterilmeleri gerekir. Organizasyonel değerlerin kalbinde çalışanlar vardır ve bu değerler, çalışanların eylemleri ve davranışlarıyla tartılır. Buna göre, çalışanların, şirketin iletişimi yapılan değerlerine uygun hareket edip etmedikleri çok önemlidir. Ipsos İtibar Konseyi üyelerinin büyük çoğunluğu, şirketlerinin kurumsal değerlerinin işletme stratejilerini akıllıca yansıttığını ve dış paydaşlar tarafından 'sadece bir PR' unsuru görülmediğini düşünüyor. Yalnızca Rusya'da bu konuda biraz farklı düşünülüyor. Rusya'daki yöneticilerin yaklaşık yarısı, itibar yönetimine dışarıda sadece bir PR aktivitesi olarak bakıldığı görüşünde. Konsey üyelerinin neredeyse tamamı kurum değerlerinin şirket içinde doğru şekilde anlaşıldığını ve çalışanların da bu değerleri sahiplendiğini söylüyor.

“Dış paydaşlar itibar yönetimini sadece PR olarak görüyor” (%)

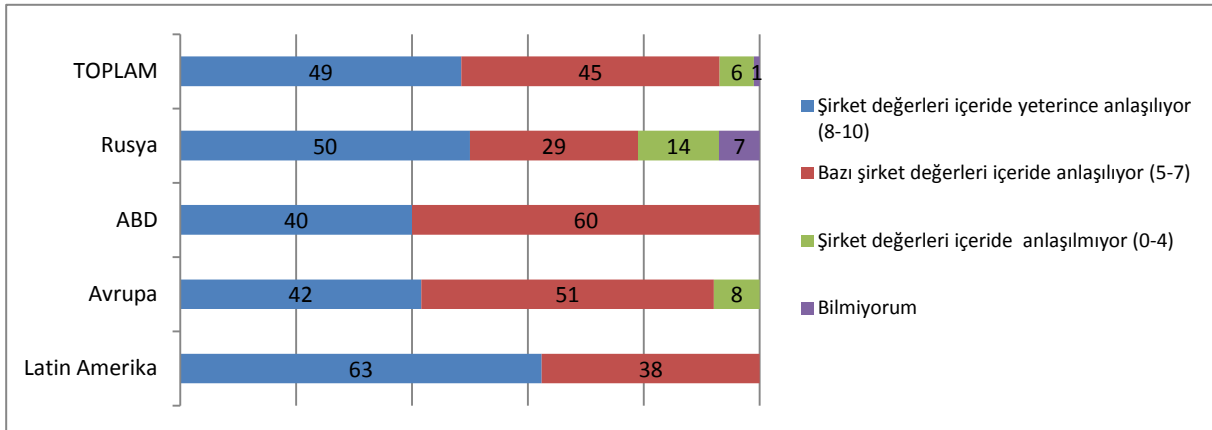


Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Şirketinizin değerlerinin içeride ne derece anlaşılıp anlaşılmadığını, 10’lu ölçekte değerlendirir misiniz? (%)

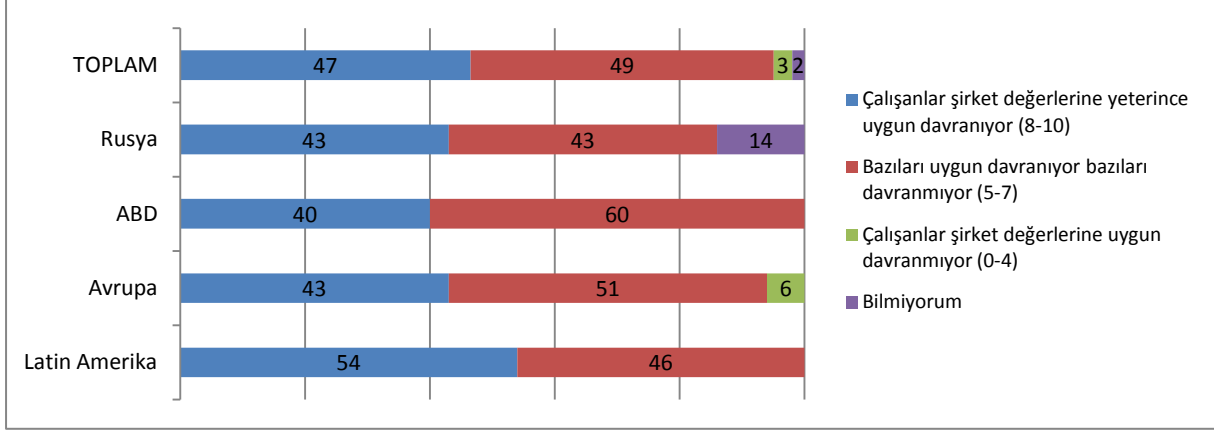


Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Çalışanlarınızın kurum değerlerine ne derece uygun davranıp davranmadığını 10'lu ölçekte değerlendirir misiniz? (%)



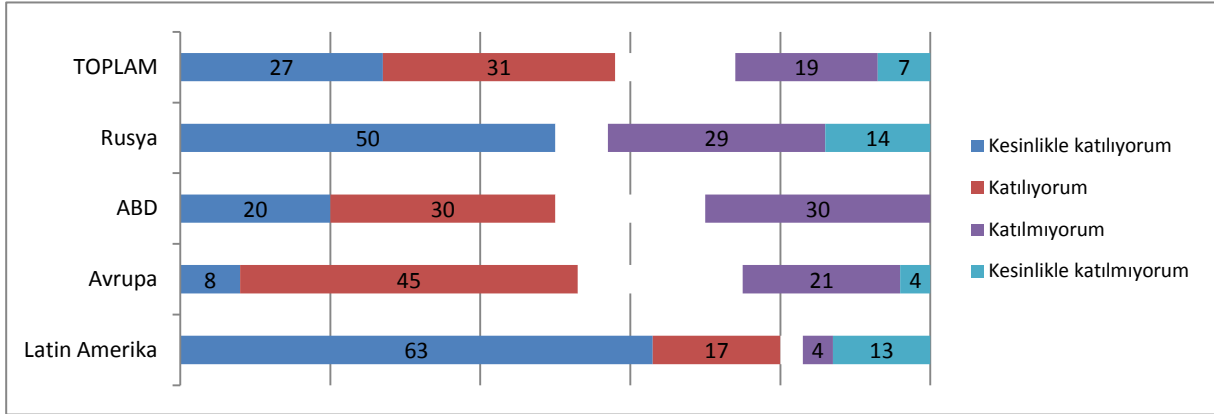
Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Bunlara ek olarak, her 5 yöneticiden 3'ü itibar yönetiminin işletme süreçlerinin içsel unsuru olduğuna inanıyor. Bu olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilirdi, fakat bu fikre katılmayanların veya fikir beyan etmeyenlerin oranı da oldukça dikkat çekici.

"İtibar yönetimi işletme yönetimine doğrudan bağlı bir unsurdur" (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Pek çok Konsey üyesi için, itibar yönetimi ve kurum değerleri işletme faaliyetlerinin tam merkezinde yer almaktadır. Aslında, bazı Konsey üyeleri bu değerlere işlerine rehberlik yapan şirket DNA'sı olarak bakmaktadır.

"...İnsanları yönlendiren, DNA'mızın da parçası olan değerlerdir."



“Onların belli bir biçimde hareket etmeleri şirket kültürünün ve DNA’sının gereğidir. Şirket kültürü öyle gerektirdiği için bilinçli olarak bu şekilde davranıyorlar.”

“Çok köklü ve güçlü bir şirket kültürü olduğundan, çalışanlar bunları doğru sözlerle tarif edemeseler bile, bu değerler şirketin duvarlarına, katlarına, her yere sindiği için, çalışanlar bu değerlere uygun davranıyorlar.”

Ancak, bazı şirketler bu konuda kendilerine hala ortalama skorlar veriyor.

Kurum değerlerinin gerçekliği yansıtan bir şey olmaktan öte ideal bir retorik olarak görüldüğüne dair sıkça rastlanan bir kaygıdan söz etmek gerekir. Durum buysa, şirket değerlerinin faydaları sınırlı kalacaktır. Ancak, katılımcılar arasında, çalışanların itibar yönetimini ‘sadece’ PR olarak gördüğünü düşünenler çok azdır. Konsey üyeleri, kurum değerlerinin şirketin gerçek kültürünü tamamiyle yansıtıp yansıtmadığı üzerine değişik görüşler ortaya koyuyorlar. Çalışan anketleri bu değerlendirme sürecinde kullanılan araçlardan biri. Değerlerin işyerinde davranışları ne ölçüde yönlendirip yönlendirmediğini bu anketlerle takip ediyorlar.

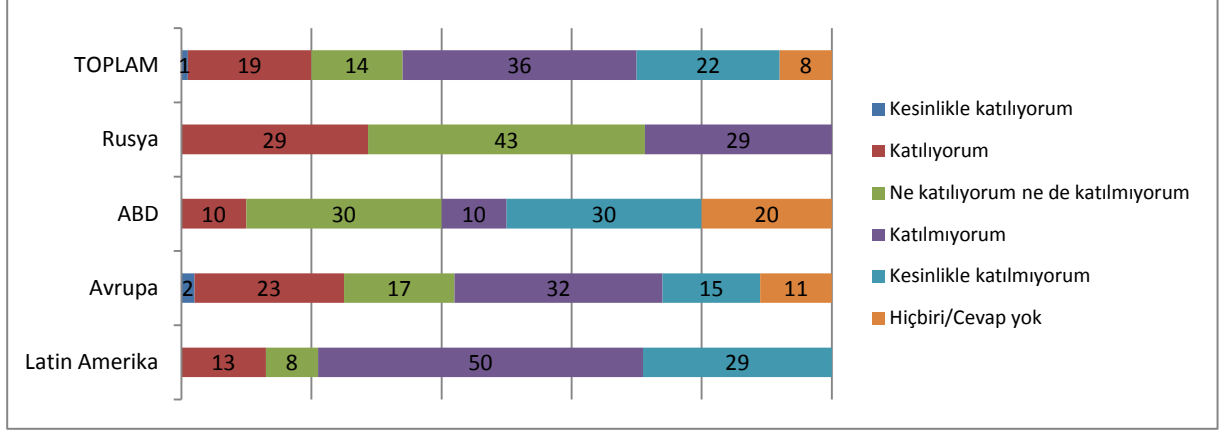
“Bu değerlerin duvara asılan sözler olmaması ve davranışlara yansımaları için büyük çaba sarfediyoruz.”

“Çalışan anketlerinden aldığımız geri bildirimler önemli. Çalışanlara, örneğin sürdürülebilirlik değerinin, onlar için üretimde, operasyonda veya diğer süreçlerde önemli olup olmadığını sorduğumuzda, %70-80 oranında önemli olduğu ve bunun farkında olduklarına dair geri dönüş alıyoruz.”

“Çalışan anketleri yoluyla iç değerlendirme ve ölçüm yapıyoruz. Yaklaşık olarak çalışanlarımızın %70’i kurum değerlerini sahipleniyor. Bu yaklaşık 20bin çalışanın katıldığı bir araştırmadan elden edilen bir sonuç.”

“Yönetmelik sorumlulukları olanlar bunları yakından takip ediyor. Çalışanlarımızın çoğunluğu da bunları biliyor. Şirket içinde bir ölçüm yaptık ve algının değerlerle örtüştüğünü gördük. Çalışan anketleri yapıyoruz; bu şekilde ölçüyoruz.”

“Çalışanlar itibar yönetimin sadece PR olarak görüyor” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Konsey üyelerinin çalıştıkları şirketlerin birçoğunda, kurum değerleri aynı zamanda işe alımlarda, eğitimde ve daha geniş insan kaynakları faaliyetlerinde kriter olarak kullanılıyor. İşe alımlarda sadece bilgi ve yeteneğe değil, kişisel tutumların şirket değerleriyle uyum içinde olup olmadığına da bakılıyor.

“Bu işe alım sürecinde başlar. İşe alımlarda en çok dikkat edilen unsurlardan biri, şirket kültürüne uygun olup olmadığına bakmaktır. Önce teknik kapasite ve yetenek, daha sonra da şirket kültürüne uygunluk değerlendirilir.”

“Çalışanlarımızın çoğunun şirket değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum. Başka bir iş arayanlar çok az. Bu da şirket vizyonuyla uyumlu çalışanlarımızın arttığını ortaya koyuyor.”

Organizasyonların, çalışanlarını, topluma ilettikleri ilkelere uygun davranmaları yönünde teşvik etmelerinin sayısız yolu vardır. Bazı örneklerde bu sürekli eğitimler yoluyla sağlanmakta, ama başka örneklerde ise ödül ve ceza mekanizmaları kullanılmaktadır.

“Günlük işleyişimize sıkı sıkıya bağlı bir kültürümüz var. İyi eğitilmiş bir çalışan üç ilkemizi söyleyebilmelidir. Bunu, bizi karakterize eden değerlerimizin ve kültürümüzün bir parçası olarak görüyor ve takdir ediyoruz.”

“Pek çok iç ölçüm aracımız var.”

“Güçlü bir ‘işini doğru yap’ kültürümüz var ve insanlar bunun için birbirini sorgulayabiliyor.”

“Bu ödül yapımıza entegre bir konu. Örneğin, bir ödül sistemi varsa ve bir bölüm ödüle layıksa, bu Thomas ve Jennifer iyi bir iş yaptığı için değil yaptıkları işin değeri belli olduğu içindir.”



Değerleri sade tutmak içselleşme sürecine ve değere-dayalı davranışın yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Tutarsızlık, alakasızlık ve karmaşıklık kurum değerlerinin uygulanması önündeki en büyük engellerdir ve arkasındaki iyi niyetin açığa çıkmasını önler.

“Bu çok sade; Çalışan herkesin kolaylıkla dahil olabileceği açık bir global işleyiş sistemimiz var.”

“Her toplantıda iletişimini yaptığımız çok güçlü bir kültürümüz var.”

“Pek çok faktör var: Asıl önemlisi nasıl bir şirket olduğumuza, çalışanlarımızın bizden ne beklediğine ve nasıl tanınmak istediğimize dair mesajlarımızdaki tutarlılıktır.”

Diğer üyeler, bir şirket içindeki üst düzey yöneticilerin bu değerleri sürüklemesinin önemine işaret etmektedir. Değerlerin ciddiye alınmasında üst yönetimin liderliği kilit önemdedir. Bu, değerlerin inandırıcı olmasına ve insanların akıllarında kalıcı hale gelmesine katkı sağlar.

“İçinde yaşadığımız topluma duyarlıyız. CEO’muz da bu konuda çok dikkatli.”

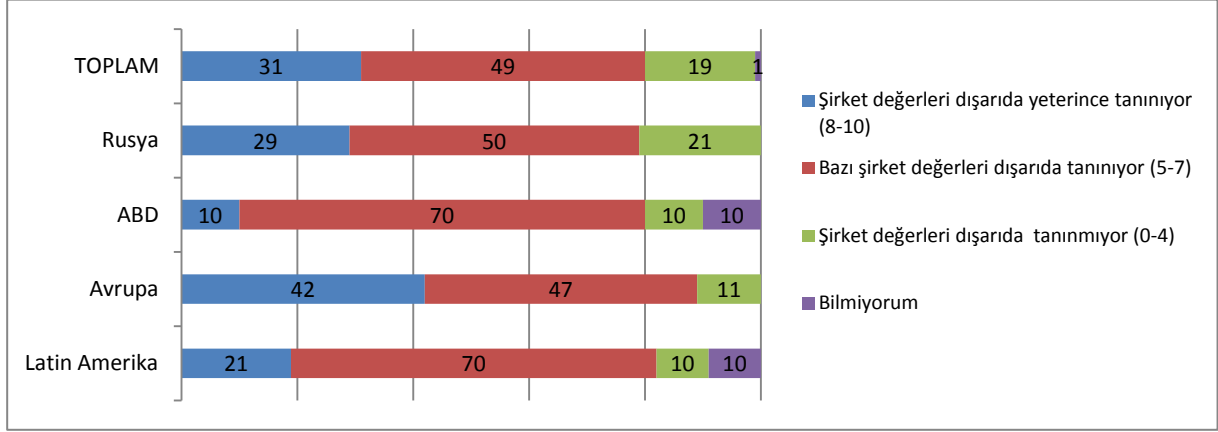
“Yukarıdan aşağı, bu çok iyi. CEO’muz bu süreci yönetiyor ve tamamiyle üstleniyor. Ve tabii ki saygın bir konumda ve son 10 yılda şirket çok başarılı. Eğer o bu şekilde devam etmemizi söylerse herkes dinleyecek ve kabul edecektir.”

Bunun tersine, bazı Latin Amerikalı üyeler daha yatay, daha az üst-ast ilişkisine dayalı bir yaklaşımın daha uygun olacağını düşünmektedir. Çalışanlara katılım imkanı veren bir modelin değerlerin sahici kalmasına katkı sağlayacağını söylemektedirler.

“Çok açık bir şirketiz: Herşey çalışanlarla paylaşıyor. Bir lansman öncesinde hepimiz biliyoruz. Uluslararası bir konu varsa önce çalışanlara duyuruluyor. Çalışanlara güven duyan bir kültür var. Bu sizin şirket büyümesinin bir parçası hissetmenize yol açıyor.”

Konsey üyeleri, kurum değerlerinin organizasyonların içinde genellikle doğru ifade edildiğini düşünmekle birlikte, bunların dışarıda yeterince algılanmadığı yönünde kuşku taşımaktadır.

Şirketinizin değerlerinin dışarıda ne derece tanınıp tanınmadığını 10'lu ölçekte değerlendirir misiniz? (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Aslında, bu durum şirket değerlerinden elde edilebilecek itibar artışına manidir. Konsey üyelerinin sadece üçte biri değerlerinin dış paydaşlar tarafından yeterince tanındığını düşünmekte, bu konuda daha fazla çalışma yapılması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu konudaki engeller, değerler ve ne anlama geldikleri hakkında yeterince iletişim kurmamaktan, açık ve net bir mesaj olmamasına kadar çeşitlilik göstermektedir. Ancak, en büyük zorluk, değerlerin daha somut örneklere tercüme edilmesinde yavaşlanmaktadır.

“Bununla ne demek istediğimizi anlatmaya vakit ayırmıyoruz. Bu nedenle insanları harekete geçirmek de zor oluyor. Ayrıca bazı üst düzey yöneticiler farklı şeyler anlatıyor ve kafalar karışıyor. Sözlerin ne demek olduğunu hepimiz biliyoruz ama uluslararası bir şirkette çalıştığımız için sözler farklı ülkelerde farklı anlamlara gelebiliyor.”

“Bunların aslında ne olduğunu ve kendilerinden ne tür davranışlar beklendiğini herkesin bildiğini sanmıyorum. Dolayısıyla özellikle etik politikası hakkında yapılacak daha çok iş var.”

“Engel insanlara açık örnekler vermemektir. Meslektaşlarıma bakıyorum, kendileri öyle olduğu için herkesin de anladığını sanıyorlar, ama öyle değil.”

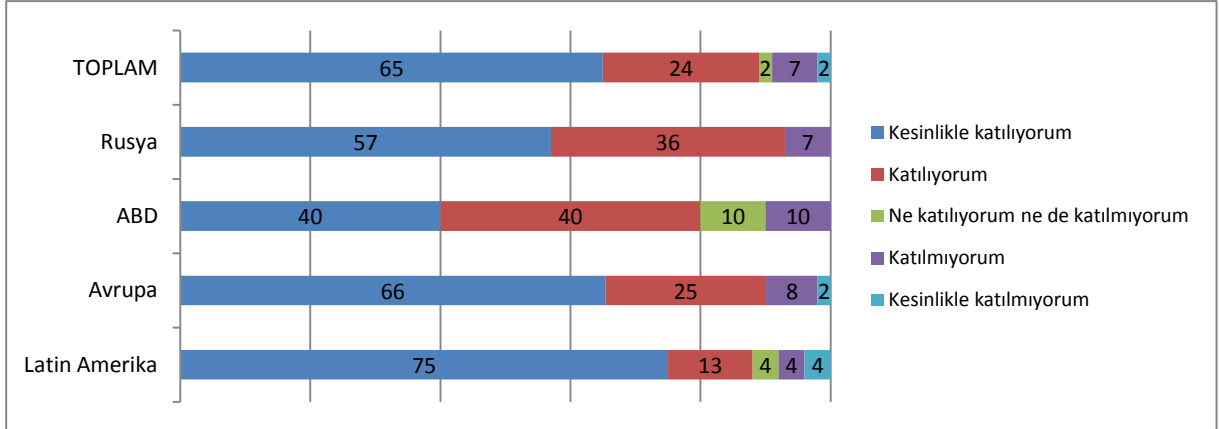
“Şirketin çoğunda değerler değişiyor ve gelişiyor ama şimdiki değerler herkes tarafından yakalanamıyor. Meslektaşlarla, tedarikçilerle, paydaşlarla ilişkiler açıklık ve esneklik üzerine kurulmalıdır.”

4. Sürdürülebilirlik Mecburiyeti

Konsey üyeleri arasında, sürdürülebilir iş süreçlerinin, ideal bir hedef veya bugünkü ekonomik istikrarsızlık ortamında bir lüks değil, aksine işletme başarısı için tam da bir zorunluluk olduğuna dair güçlü bir mutabakat söz konusudur. Sürdürülebilirlik konusu kurumsal yönetimden atıkların azaltılmasına dek bir çok alanla ilişkilidir. Konsey üyelerinin görüşlerinden çıkan çok çarpıcı bir husus, sürdürülebilirliğin dahil olduğu faaliyetlerin oldukça yaygın oluşudur. Bu, özellikle bu konuda farklı pazarlarda farklı tanımların olması nedeniyle, çok ülkeli şirketler için zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sürdürülebilirliği iş süreçlerinin bir parçası yapmak isteyen herhangi bir şirketin açık hedefleri olmalı ve bunun tüketici ve paydaş beklentileriyle ne derece ilintili olup olmadığına dair derin bir kavrayışı olmalıdır.

Bir şirketin operasyonlarını sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirebilmesi şirket gündemlerinin ana konuları arasındadır. Konsey üyelerinin büyük çoğunluğu, sürdürülebilirliğin işletme stratejilerinin bir parçası haline geldiğini düşünüyor. (Bu araştırmanın amacı açısından, sürdürülebilirlik kavramını şirketlerin insanların iyi yaşamasını ve hem bugün hem de gelecekte gezegenin limitleri içinde kalarak yaşamasına olanak veren işletme stratejileri uygulaması olarak tanımlıyoruz.)

“Şirketim sürdürülebilirliği işletme stratejisinin bir parçası haline getiriyor” (%)



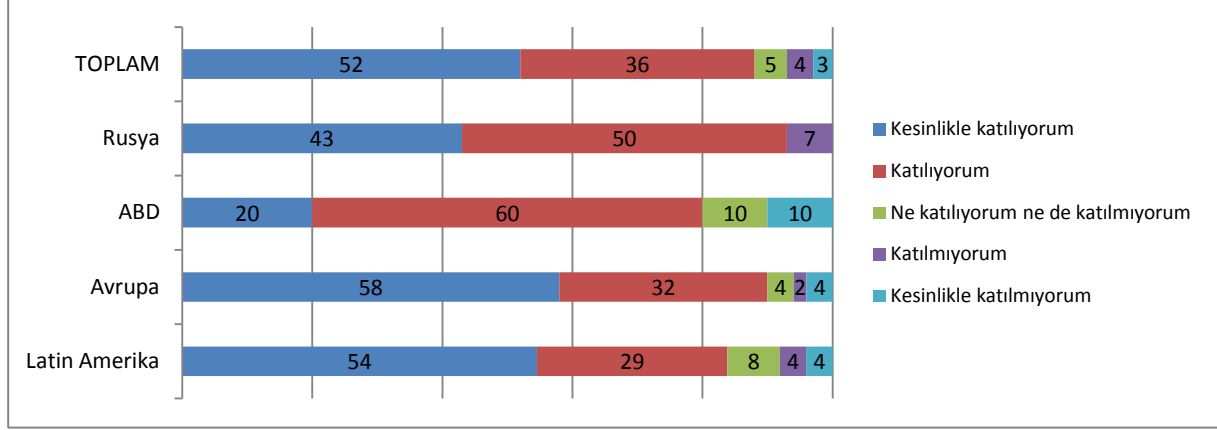
Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Sürdürülebilirliğin ürün ve hizmet geliştirme sürecinin bir parçası olması hakkında da benzer bir görüş söz konusudur. Konsey üyelerinin çoğunluğu bunun kendi şirketlerinde geçerli olduğunu ifade etmektedir. Ancak, bu duygu ABD şirketlerinde diğerlerine göre daha zayıftır.

“Şirketim sürdürülebilirliği yeni ürün ve hizmet geliştirmenin bir parçası haline getiriyor” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Katılımcılara sürdürülebilirliği şirketlerinin bir unsuru haline getirirken hangi zorluklarla karşılaştıkları sorulduğunda, şu dört husus öne çıkıyor:

1. Sürdürülebilirliği bir işletme konusu haline getirmek ve yöneticileri bu konuya dahil etmek,
2. Sürdürülebilirliği organizasyonun tamamına içselleştirmek,
3. Şirketin sürdürülebilirliğin neden önemli olduğuna dair kendi vizyonu ile bunun işletme stratejisiyle nasıl uyumlu hale getirileceği arasında bir bağlantı kurabilmek,
4. Tüketicileri daha sürdürülebilir hayat tarzlarına ikna etmek.

İster işletme stratejisinin bir parçası olsun isterse yeni ürün ve hizmet geliştirmede önemli bir unsur olsun, her durumda sürdürülebilirlik, arzu edilen ekstra bir çıktı değil, iş yapmanın zorunlu bir bileşeni olarak konumlandırılmaktadır.

“Bu iş yapma biçimimizin içindeki bir öge, ayrı bir fonksiyon değil. Aynı zamanda, şirkette hangi görevde olursa olsun tüm çalışanların ve liderlerin dahil olduğu bir konu. Bu artık sürekli olarak böyle ve yaptığınız işin etkilerinin ölçümü için önemli.”

Sürdürülebilirlik konusunun bazı hususları daha kolay ifade edilebiliyor. Örneğin, enerji tüketimini azaltmak çok açık bir hedefken, işyerinde çeşitlilik veya yatırım kültürünü bir yere aktarmak anlaşılması ve sayısallaştırılması daha zor olan konulardır.

“Herkes sürdürülebilirliğin çevre boyutuna çok hassas. Bu konuda 1990'lara göre çok ilerleme oldu, fakat çevrenin en büyük sürdürülebilirlik konusu olmadığı bir sektörde bu alanı kontrol altına aldığınızı ve çok şey yaptığınızı düşünerek kendinizi kandırmanız çok kolay.”



Aynı şekilde, sürdürülebilirliği günlük kararların bir parçası haline getirmenin faydaları bazı işletmelerde çok daha açık görülmektedir. Hızlı tüketim sektöründeki şirketler paketleme gibi konulardaki sürdürülebilirlik faaliyetleriyle maliyetleri de düşürdükleri için “kazan-kazan” etkisini daha çok hissedebiliyor. Böyle bir ilişki diğer sektörlerde daha zor görülüyor.

“Ana akım bankalar için bu çok çok farklı bir konu ve bu nedenle, bir yandan orada iyi bir iş yapmak için bulunduğumuzu bilerek, risklerimizi yeniden değerlendiriyoruz. Bir sabah uyanıp, ‘sürdürülebilir iş yapmanın ne olduğunu şimdi biliyorum!’ demeniz mümkün değildir. Bir seyahatteyiz, yavaş yavaş anlıyoruz ve bu zaman alıyor.”

Konsey üyeleri sürdürülebilirliğin maliyet avantajı sağlayabileceği konusunda hemfikir ve aynı zamanda yatırımcıların ve diğer paydaşların bunun işletmeye uzun dönemde yapacağı katkıyı da anladığını düşünüyorlar. Öte yandan kısa dönemdeki sonuçları her zaman açık olmadığı için, sürdürülebilirliği işletme planlamasına katmak stratejik bir yaklaşım gerektirir. Üst yönetim ve genel olarak işletme sürdürülebilirlik ile işletme planlaması arasındaki bağlantıyı daha iyi anlama ihtiyacı içindedir:

“Liderler bunu üstlenmeli. Yapmazlarsa, insanlar da dikkat etmeyecektir.”

“Bu nedenle, sektörü dikkate aldığımızda, sürdürülebilirliğin bu şirket için ne anlama geldiğini tanımlamak ve çalışanların yaptıkları işin sürdürülebilirliğe katkısını anlamalarını sağlamak en zor iştir. Ve inanıyorum ki şirketin sürdürülebilir bir gelişme göstermesinin tek yolu, bunun asli şirket stratejisinin bir parçası olmasıdır, paralel bir strateji olması değil.”

“Bu sadece Başkan’ın veya Başkan Yardımcısı’nın konuşacağı bir konu değil, bütün takımın işi olmalı; güvenlikçilerin, dağıtım organize edenlerin, insan kaynaklarının, herkesin.”

İtibar yönetiminin diğer alanlarında olduğu gibi, Konsey üyeleri bu konudaki ilerlemeyi anlamlı bir şekilde ölçmenin önemini de altını çiziyorlar.

“Bu konudaki ana zorluk bunun ölçülebilir olması, inanılır olmasıdır. Eğer ölçülebiliyorsa bunu kamuoyuna ciddi ve somut bir olgu olarak sunabilirsiniz. Herkes sürdürülebilirlikten bahsediyor ama çoğunun bunun için açık ölçüm araçları yok; dolayısıyla asıl zorluk bunu nasıl görünür, açık ve ölçülebilir hale getireceğimize.”

Konsey üyeleri sürdürülebilirliği destekliyorsa, bunun nedeni sadece bunun (maliyet azaltma yoluyla) finansal faydalar sağlaması değil, itibara da katkı yapmasıdır. Bu, sahici olmakla ilgili bir şeydir; bu ise öncelikle şirket içinde herkesin sürdürülebilirliğin ne anlama geldiğini bilmesi ve doğru kişilerin bu konuda yetkilendirilmesi demektir.



“İlk zorluk dışsal değil içseldir. Yani, sürdürülebilirlik öncelikle içeride iyi kavranmalıdır. Bütçeniz, kaynağınız olmalı. Sürdürülebilirlikten sorumlu kişilerin yetkisi olmalı, çünkü başka türlü bunlar söz olarak kalır.”

“Asıl zorluk bu kavramı anlamak, bunun, bir süs olmaması, iş stratejisinin bir parçası olması gerektiğini anlamaktır; işletme, paydaşlar, kamuoyu ve çevre için görünür faydalarını anlamaktır; aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri olduğunu anlamaktır.”

Aslında yapılan iletişim bu ilişkiyi kurabilirse ve sürdürülebilirliği işletmenin günlük faaliyetinin parçası haline getirebilirse, sürdürülebilirliğin bir fırsat olarak yeniden şekillendirilmesi mümkün olmaktadır.

“Eğer sürdürülebilirliği işin bir parçası yapabilirseniz, bunun bir risk değil bir fırsat olacağını da görebilirsiniz.”

“Bu zor bir iş fakat sürdürülebilir ve aynı zamanda karlı olmanın çelişmediğine inanıyoruz.”

Doğru politika çerçevelerini ve performans ölçümlerini uygulamak, Konsey üyelerinin, şirket içinde sürdürülebilir davranışı yaygınlaştırmak için kullandığı yöntemlerden bazılarıdır.

“Sürdürülebilirliği çalışanların hayatına entegre ederek, bunun değerini Yönetim Kuruluna gösteriyoruz. Böylece bunu hedeflerimizin ve performans ölçütlerimizin bir parçası haline getiriyoruz.”

“Bir zorluk da amacınızın ve sürdürülebilirliğin sizin için neden önemli olduğunun; bunun şirket için anlamının çok açık olması gerektiğidir. Ve şirket içinde herkesin anlaması için bu konunun ısrarla takip edilmesidir. Sürdürülebilirliği bir organizasyonun içsel unsuru yapabilmek – sadece sosyal sorumluluk stratejisinin değil, iş stratejisinin bir unsuru olarak gösterilebilir mi?”

Şirketlerde bu konuda liderliği ele almak ve daha sürdürülebilir bir yaklaşımın tüketicilere sağlayacağı faydaları göstermek yönünde bir iştah görünmektedir. Üyeler bunun zor bir iş olduğunu, fakat iletişimin bu süreçte büyük bir rol oynadığını ifade etmektedir.

“Detaylara bakarsanız, sürdürülebilirliği entegre etmek çok pahalı olmamalıdır. Nihai olarak bunu tüketiciye nasıl anlatacaksanız ve tüketiciler bunu nasıl değerlendirecek?”

“Tüketicileri yönetime katmalıyız. Böylece kısa vadede sonuçlarını göremeseler bile uzun dönemde doğru bir şey yaptığımıza güvenebilirler. Bu konudaki asıl zorluğumuz yaşam döngüsü üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmektir; tüketiciler olarak daha sürdürülebilir, daha sağlıklı olmak için neler yapmalıyız? Bu olağanüstü bir şey ama bir o kadar da zor!”



Ancak, pek çok Konsey üyesi bugünkü zor ekonomik iklimin şirket bilançosu hissedar payları üzerinde daha büyük bir odaklanma yarattığını ifade etmektedir. Karlılık tehlikedeysen sürdürülebilirlik bazıları tarafından pahalı ve gereksiz bir engel olarak görülebilmektedir.

“Güç ekonomik koşullarda, uzun dönemli sürdürülebilirlik programları uygulamak ve işinizin bir parçası yapmak zordur; özellikle de yatırımcılar kısa dönemli getirilere bakarken... Dolayısıyla bugünlerde sürdürülebilirlik gündemi yatırımcıların getiri beklentileriyle uyumlu değildir.”

“Bizim kendi stratejimiz maliyet azaltmaya odaklanmıştır. Sürdürülebilirlik gündemimizin dışındadır.”

Şirketler tüketici taleplerinin de farkındadır ve bazı şirketlerde tüketicilerin “sürdürülebilir” bir hizmet veya ürün için ekstra bir ödeme yapmaya hazır olup olmadıklarına dair kuşku bulunmaktadır. Tüketiciler sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin olması gerektiğini düşünürken, bu konudaki beklentiler ülkelere ve sektörler göre değişmektedir. Ayrıca, kullanılabilir gelir azaldıkça tüketici öncelikleri de değişmektedir.

“Birinci madde, tüketiciler bunun için daha fazla ödemeye hazır değil, dolayısıyla buna siz kaynak ayırmalısınız. Bugün tüketiciler daha az ödemek istiyor, bu nedenle satış gelirleriniz azalmakta ama maliyetleriniz artmaktadır. Sürdürülebilirliğin asıl riski budur.”

“Tüketiciler daha fazla ödeyebilseler, şirketler daha fazlasını yapabilirdi. Tüketiciler buna değer veriyor ama bugün daha fazla ödeme güçleri yok.”

5. İçgörü ve Veri – İtibar Araştırmalarından En İyi Şekilde Yararlanmak

İletişim profesyonelleri güven, firma değeri ve itibar gibi maddi olmayan varlıkların temsil ettikleri markalara kattığı muazzam değer farkında. Tabii ki maddi olmayan konularla ilgili problem onların tam da öyle olmalarıdır. Bu nedenle, araştırmalardan içgörüler elde etmek kapsamlı analizleri gerekli kılmaktadır.

Neredeyse bütün Konsey üyeleri araştırma yaptırmaktadır. Bu, etkili bir iletişim stratejisinin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Konsey üyeleri bu konuda, iletişim stratejilerinin oluşturulmasından uygulanmasına ve değerlendirilmesine kadar pek çok konudaki araştırmalardan örnekler vermektedir.

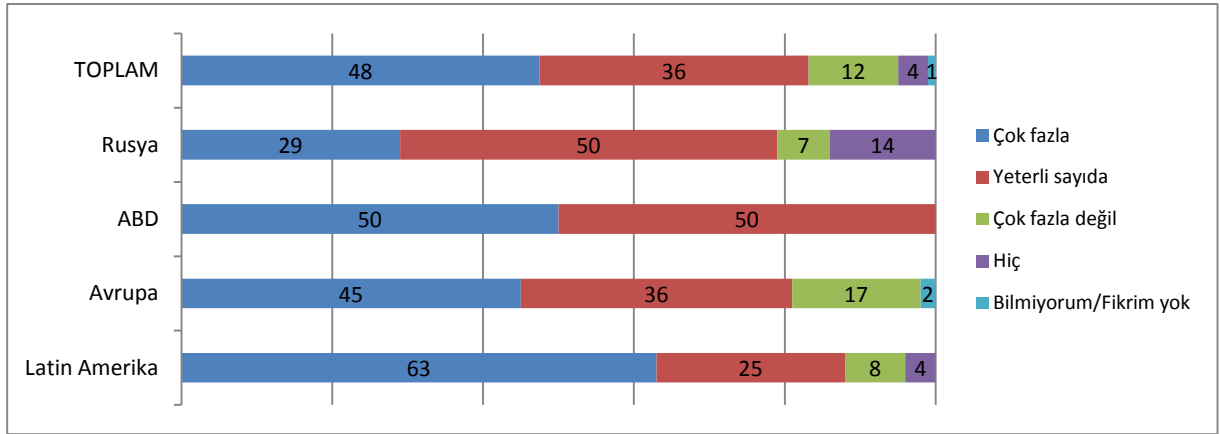
“Bu çok önemli. Herhangi bir itibar yönetimi için başlangıç noktası , bana göre, başkalarının fikirlerini anlamak olmalıdır. Bunu ofisinizin dert duvarı içinde yapamazsınız, bir uzmana danışmalısınız ve insanların sizin hakkınızdaki fikirlerini öğrenmek için kalitatif ve kantitatif çalışma yaptırmalısınız.”



Üyelerin önemli bir bölümü başarılı bir itibar yönetimi stratejisi oluşturmak için araştırma sonuçlarından faydalanmaktadır. Yarıdan biraz azı itibar yönetimi çalışmalarının etkilerini görmek için araştırma yaptırmaktadır. Beşte dördü de herhangi bir araştırma yaptırmaktadır.

“İlk olarak size itibar anlamında markanızın sağlığını ve durumunu anlatıyorlar. İkincisi, itibar konusundaki faaliyetlerinizin etkinliğini ölçüyorlar. Ve üçüncüsü, bu, şirketin itibarının tasarımı ve stratejik planlamasının entegre bir bileşeni haline geliyor.”

“İtibar yönetiminde ne derece araştırma kullanıyorsunuz?” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

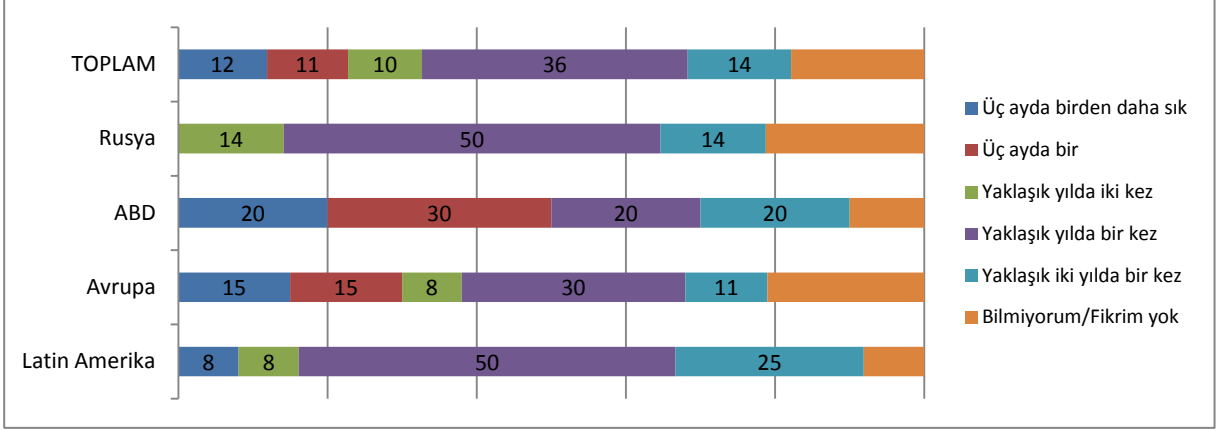
Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Araştırma yaptıranların çoğunluğu en az yılda bir kez bunu yaptırmaktadır. Ancak, sıklık bu konuda kullanılan yöntemlere göre değişmektedir. Örneğin, bazı üyeler yılda bir kez büyük ölçekli tüketici anketleri yaptırmakta; her çeyrekte de belirli hedef kitle gruplarına odaklanmaktadır.

Bu konudaki araştırmalarda kullanılan araçların çeşitliliği çarpıcı düzeydedir ve yaygın internet ve sosyal medya kullanımının getirdiği değişiklikler son derece önemlidir. Bir çarpıcı husus yeni metodolojilerin sağladığı esnekliktir. Bazı üyeler aylık, hatta haftalık bazda online duygu takibi yaptırmaktadır. Bu analiz düzeyi iletişim çalışmalarının etkilerini izlemelerini sağlamakta, öte yandan değişen fikirlere anında cevap üretmelerine olanak vermektedir.

“İtibar yönetimi için ne sıklıkta araştırma yaptırıyorsunuz?” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Burada bölgelere göre bazı açık farklılıklar söz konusudur. İtibar araştırması ABD ve Avrupa’da daha sık, Latin Amerika ve Rusya’da daha seyrek yaptırılmaktadır, ancak bu bölgelerde bile en azından yılda bir kez yaptırma eğilimi vardır.

Birçoğu araştırmayı işletmenin durduğu yeri gösteren bir “termometre” veya performanslarını rakiplerle karşılaştırmalarını sağlayan bir “ölçüt” olarak tanımlamaktadır. Bazıları için araştırmanın en büyük faydası bağımsız ve objektif bir bakış getirmesidir.

“Araştırma ilişkide olduğunuz insanlardan geri bildirim almanıza ve gözünüzü açmanıza yardımcı oluyor.”

“En büyük avantajı önünüzü aydınlatmasıdır.”

“Şirket hakkında neler söylendiğini anlamak için kullandığımız piyasa termometresi marka düzeyinde olmaktan çok, itibar düzeyindedir.”

Üyeler ayrıca araştırmaların rakiplerini daha iyi anlamalarına da yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Bir çoğu araştırma sonuçlarının iletişim bölümlerinin dışına da çıkması gerektiğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın diğer avantajları sağladığı nötr geri bildirim ve yürütülen kampanyaların zaman içinde etkilerini izlemeye ve zorlu konularda gerekli bilgilerin elde edilmesine yardımcı olmasıdır. Stratejik bir bakış sağlaması kadar, araştırma taktiksel fırsatlara da kapı açabilir. Hedef kitlenin önceliklerini tanımlayarak ve verilen mesajların uygunluğunu test ederek, yapılan iletişim maksimum etkiyi sağlayacak şekilde yürütülebilir.



Tabii ki, araştırma daha geniş itibar konularında da içgörüler sağlamaktadır. Örneğin, bazı üyeler araştırmayı sürdürülebilirlik stratejilerini veya sosyal sorumluluk programlarını gözden geçirmek için de kullanmaktadır.

Konsey üyelerinin yaklaşık beşte biri araştırmayı daha seyrek kullanmaktadır. Bazıları için bunun gerekçesi araştırmanın kendi iş modelleri açısından yararlı olmaması veya doğrudan tüketici metrikleri ve satınalma verilerine dayalı karar alma süreçlerini tercih etmeleridir.

“Bizim ürünlerimizin dinamiği tüketiciye yakındır. Biz doğrudan tüketicileri dinliyoruz ve direkt geri bildirim alıyoruz. Bu bizim için daha faydalı. Tüm sistemlerimiz ölçülebilir ve niceliksel hale getirilebilir durumda... Ben ürünlerimi bir günde kaç kişinin kullandığını ve kaç kişinin kullanmaktan vazgeçtiğini biliyorum. Doğrusu bu bir fokus grup yapmaktan daha faydalı.”

Açıkçası araştırma yöntemleri bazı sektörler için diğerlerine göre daha geçerlidir. Fakat itibar araştırmasını seyrek olarak yaptıranlar bile pazardaki konumlarını anlamak ve karar almak için gerekli bilgileri elde etmek için alternatif yöntemlere başvurmaktadır.

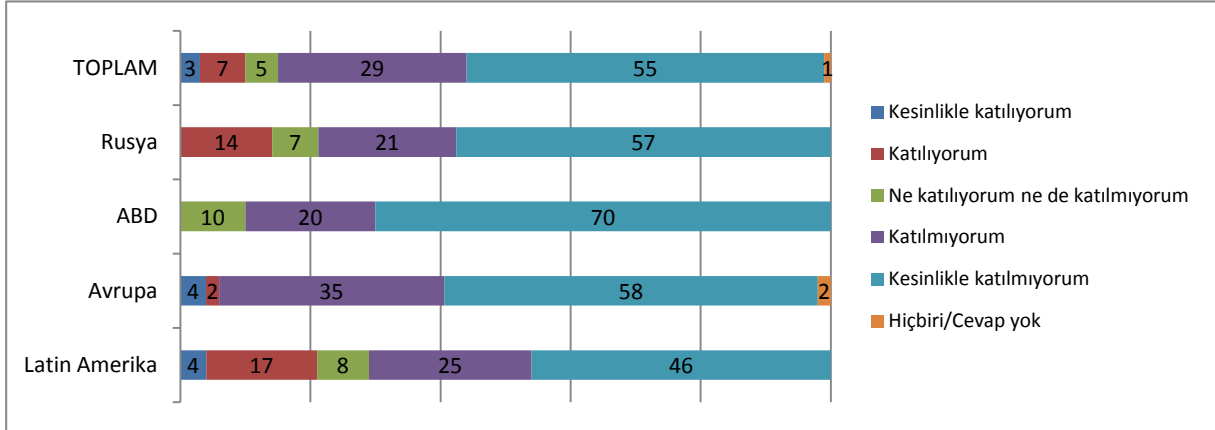
“Stratejiniz, sadece fiyat politikanıza değil, marka algınıza odaklanmalıdır. Bu yüzden sadece tüketicilere değil, diğer fikir önderlerine, medyaya, politikacılara, STK'lara da bakıyoruz.”

6. Sosyal Medya Potansiyelini Açığa Çıkarmak

Sosyal medya şirket iletişimcilerine paydaşlarıyla ilişkiye geçmek ve onları daha iyi anlamak için bir dizi yeni fırsat sunmaktadır. Aynı zamanda bu şirketlerin daha dikkatli olmalarına ve tüketicilerin eskisine göre daha hızlı hareket etmelerine yol açmaktadır. Konsey üyeleri sosyal medyadaki sohbetlerin itibar üzerinde etkili olduğu konusunda ortak kanaate sahiptir ve pekçok şirket online sohbetleri izlerken çok azı bunun etkisini değerlendirmek için bir performans ölçütü geliştirmiştir. Sosyal medyanın potansiyel fırsatlarını en etkin şekilde değerlendirmek ve aynı zamanda tuzaklarına düşmemek dikkatli bir yönetim ve sağlam bir akıl yürütme gerektirmektedir.

Sosyal medyadaki iletişim doğru şekilde uygulandığında tüketicilere daha hızlı ulaşmanın ve onların şirketle daha yakın bir ilişki kurmalarının bir yoludur. Doğru yönetildiğinde bu kişisel ilişki daha güçlü bir sahiçilik hissi yaratabilir. Son İtibar Konseyi raporunda, üyelerin sosyal medyadaki sohbetlerin itibar üzerinde çok önemli bir etki yarattığı konusunda ortak kanaate sahip oldukları görülmektedir.

“Sosyal medya sitelerindeki tartışmaların şirketin toplam itibarına doğrudan bir etkisi olduğuna inanmıyorum” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

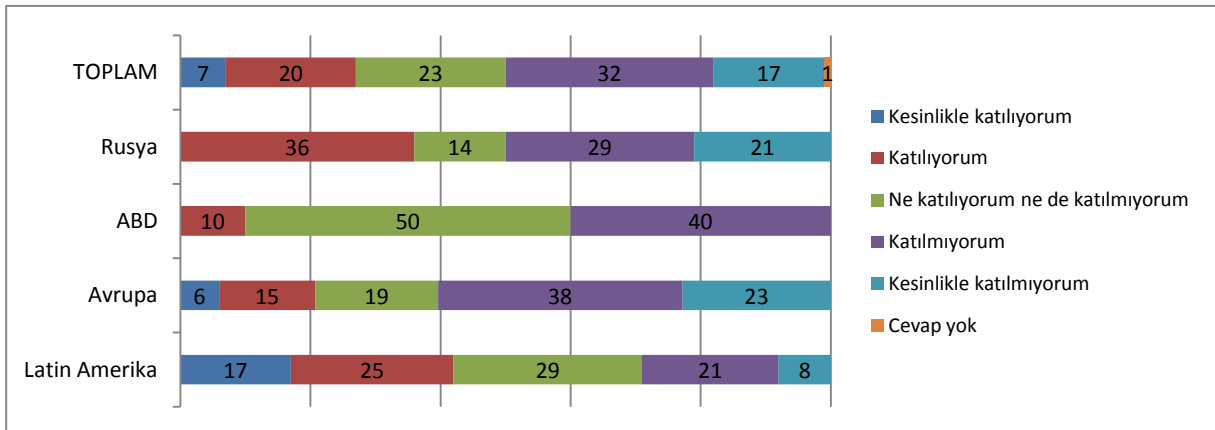
*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

Şirketlerin online eleştirilere aşırı tepki gösterip göstermediklerine dair görüşler farklıdır. Bu fikre katılmayanlar (özellikle Avrupa’da) biraz daha fazladır. Üyeler sosyal medyadaki olumsuz haberlerin itibar olumsuz etkisi olduğunu, buna karşılık iyi haberlerin çok etkisi olmadığını ifade etmektedir. Bazıları ise online sohbetleri okumanın ve en küçük eleştirilere bile cevap yetiştirmeye çalışmanın bezginlik yarattığını düşünmektedir.

“Kurumsal iletişim için belirli bir ölçüm aletimiz yok: Çok detaylara girerseniz acayip davranışlara sapabilirsiniz.”

Bu iki sorudan Latin Amerika’daki üyelerin sosyal medyanın etkisi konusunda daha kuşkucu oldukları görülmektedir.

“Şirketlerin sosyal medyadaki eleştirileri çok fazla ciddiye aldığını düşünüyorum” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.



Sosyal medyayı izlemede farklı teknikler kullanılmaktadır. Bunlar arasında Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarını içeride izlemek, bunları dış ajanslara yaptırmak veya uygun analiz araçlarını kullanmak gibi yöntemler yer almaktadır.

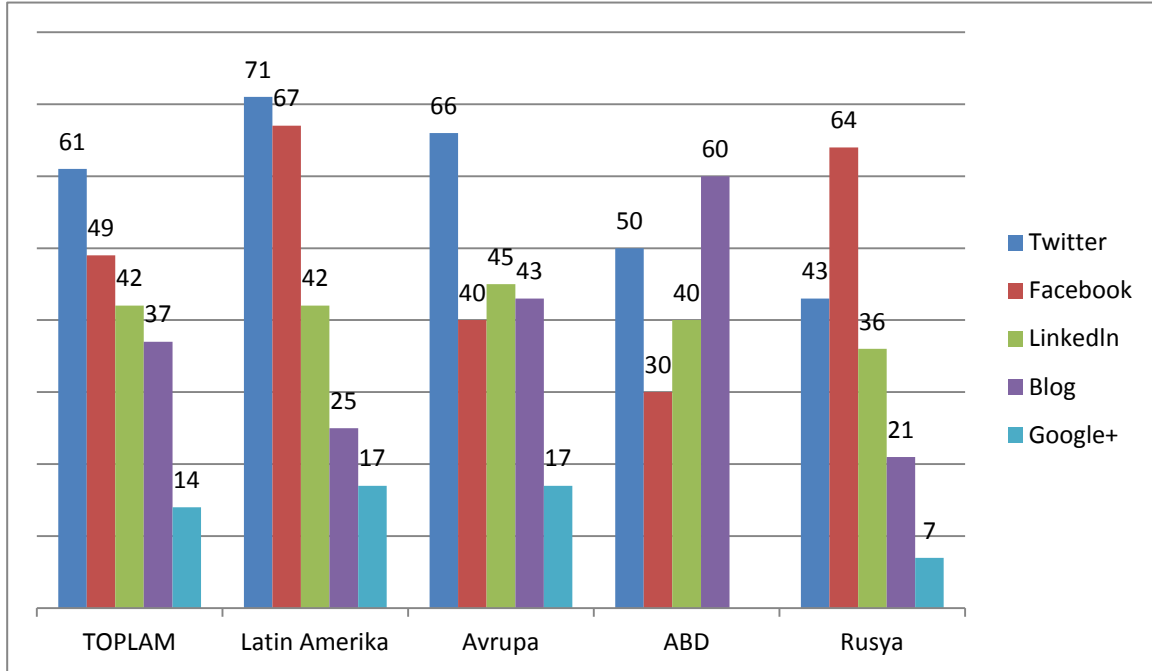
“İzleme sistemlerimiz var. Özel bir departman bunları izliyor ve uygun olanları cevaplandırıyor. Bunu her gün yapıyoruz.”

Bir ajans aracılığıyla izliyoruz ama kendimiz de izliyoruz. Kendimiz tweet atıyoruz ve anında tepkileri görüyoruz.”

“Kişisel olarak ben yapmıyorum çünkü küçük bir takımız. Bu iş kurumsal itibarla ilgili iletişim ekibinin görevi. Bunlara bakıyorlar ve benim yorumumu gerektiren husuları bana iletiyorlar.”

Şirketlerin sosyal medyanın itibardaki etkisini değerlendirme yolu, şirketin kendisine ve ele alınan konulara bağlıdır. ABD’deki katılımcılar işle ilgili olarak Twitter ve bloglara daha ağırlık vermektedir. LinkedIn ve Facebook da kullanılmakta ama Google+ genellikle iş için kullanılmamaktadır. Latin Amerika’da üyeler Twitter ve Facebook’u en az haftada bir iş için kullanmaktadır. Rusya’da da Facebook en az haftada bir kullanılırken, Avrupa’da en çok Twitter kullanılmaktadır.

“Kişisel olarak aşağıdaki sosyal medya sitelerini işinizle ilgili bilgi almak için ne sıklıkta kullanıyorsunuz? – Haftalık Sosyal Medya Erişimi (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.



Hangi şirketlerin sosyal medyanın etkisini ölçtüğü sosyal medyadaki eleştirilerle doğrudan ilgili değildir. Bir üyenin altını çizdiği gibi, şirketin herhangi bir önlem alıp almaması tamamen bir değerlendirme problemidir:

“En önemli şey sosyal medyada konuşulanlar için birşey yapıp yapmayacağımıza karar vermektir. Bu bir yönetim aksiyonunu gerektiriyor mu? Zamanınızın çoğu yapacağınız herhangi bir şeyin nasıl bir etki yaratacağını anlamak için geçiyor.”

Konsey üyeleri sosyal medya izleme faaliyetlerinde herhangi bir performans ölçütü kullanıyor mu? Bir yandan sosyal medyada itibar ve marka izleme giderek yaygınlaşırken, buradaki sohbetlerin nasıl değerlendirileceğine dair henüz net bir çözüm üretilebilmiş değil. Henüz pek çok şirkette bu konuda göstergeler oluşturulabilmiş değil ama arayış sürüyor. Ayrıca sosyal medya verilerinin etkin bir biçimde kullanılması için geleneksel medya izlemenin dışında çok farklı teknikler ve becerilerin gerekli olduğunun farkındalar.

“Eski tip haber başlıkları, basılı medyanın kendisi itibarınızın asıl taşıyıcısıydı. Bunun ne kadarının online platformlara taşındığını anlamaya çalışmak çok ilginç. Bugün hikayeler gazetenin kendisinden çok gazetecilerin bloglarında oluşuyor.”

“Takip ettiğimiz kilit mesajlarımız için performans ölçütlerimiz var; hedeflediğimiz bloglarda ve sosyal medyada ne kadar hit alıyor veya pozitif mi, negatif mi? Çok karmaşık olmayan basit bir şey.”

“Twitter takipçileri için performans ölçütlerimiz var, temel ölçütler, fakat medya takibi gibi ölçütler değil. Evet basit ölçütler, ama medyadaki sesin tonunu görmek isterim, hangi konularda yoğunlaşma olduğunu anlamak isterim, ilginç bir şekilde sosyal medya için böyle bir analiz seviyesine sahip veya beklentisi içinde değilim.”

“Sonunda bildiğimiz gazeteler gibi değiller. Gazetedeği gibi bir analiz de yapamazsınız: ne kadar olumlu veya olumsuz haber var gibi... Bu sosyal medyada aynı şekilde işlemez.”

Üyelerin online fısıltıları izlemek için altını çizdikleri ortak ölçütler atıf hacmi, duygu seviyesi, erişim ve daha az olsa da sosyal medya ağı üzerindeki etki gücü olarak söylenebilir. Ancak bazı üyeler sosyal medya sohbetlerinin değerlendirilmesinde, performans ölçütlerinden çok, kalitatif içgörülere ve paydaş etkileşimine veya risk yönetim sürecine odaklanmanın daha doğru olduğu görüşündeler.

“Daha az performans ölçütleri, daha çok içgörü tarafından yönlendiriliyor. Diyalog değil geri bildirim mekanizması: Performans ölçütü olması şart değil. İzliyoruz ve Twitter ve Facebook sayfamızın takipçileri için bir dizi hedefimiz var. Bireysel konuları, bireysel ürünleri, olumluluk oranını takip ediyoruz, ürünler için hedefler koyuyoruz. Hepsini takip ediyoruz.”



“Takipçilerin sayısıyla ilgilenmiyoruz çünkü B2B bir iş için bu çok gerekli değil. Biz daha çok etkileşime girmek istediğimiz kişilerin niteliğiyle ilgileniyoruz. Bu nedenle daha çok kalitatif.”

“Eğer spesifik krizler veya konular çıkarsa genel değil bireysel bir yaklaşımla eğilmeliyiz,; hayır, performans ölçütlerimiz yok.”

“Değerlendirmekten daha çok takip etmeliyiz; etkisini ölçmek için kesin bir yolumuz yok. Söylediğimizi takip ediyoruz, konuşulanlara odaklanıyoruz fakat etkisini ölçecek araçlarımız yok.”

7. Sektörlere Bakış

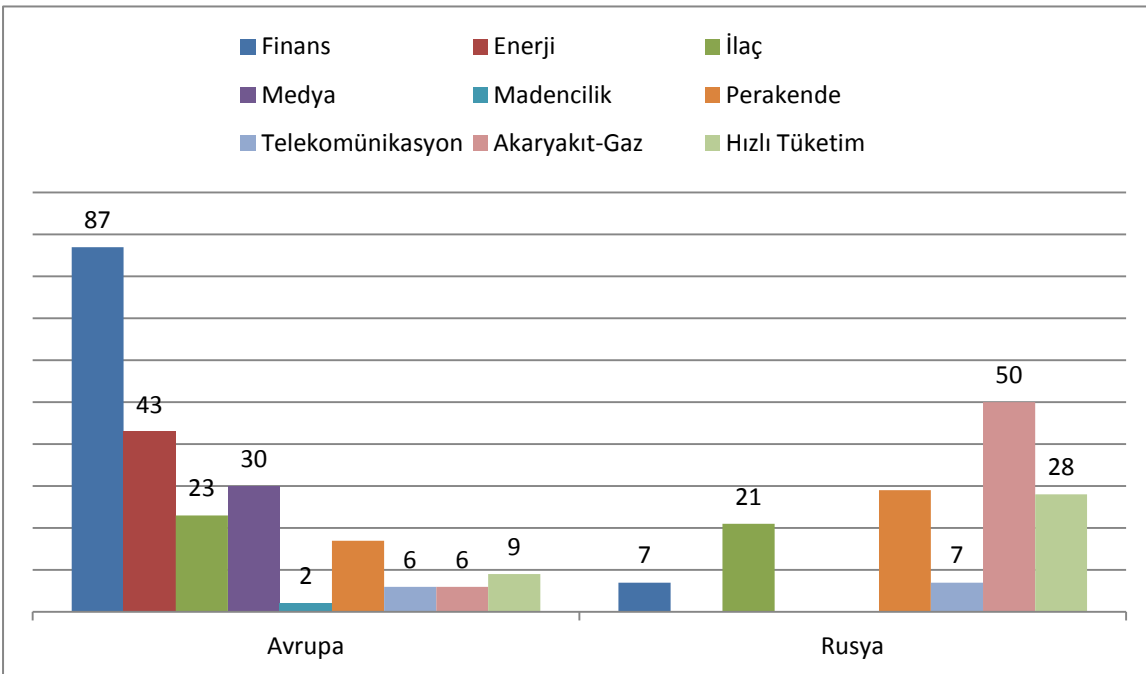
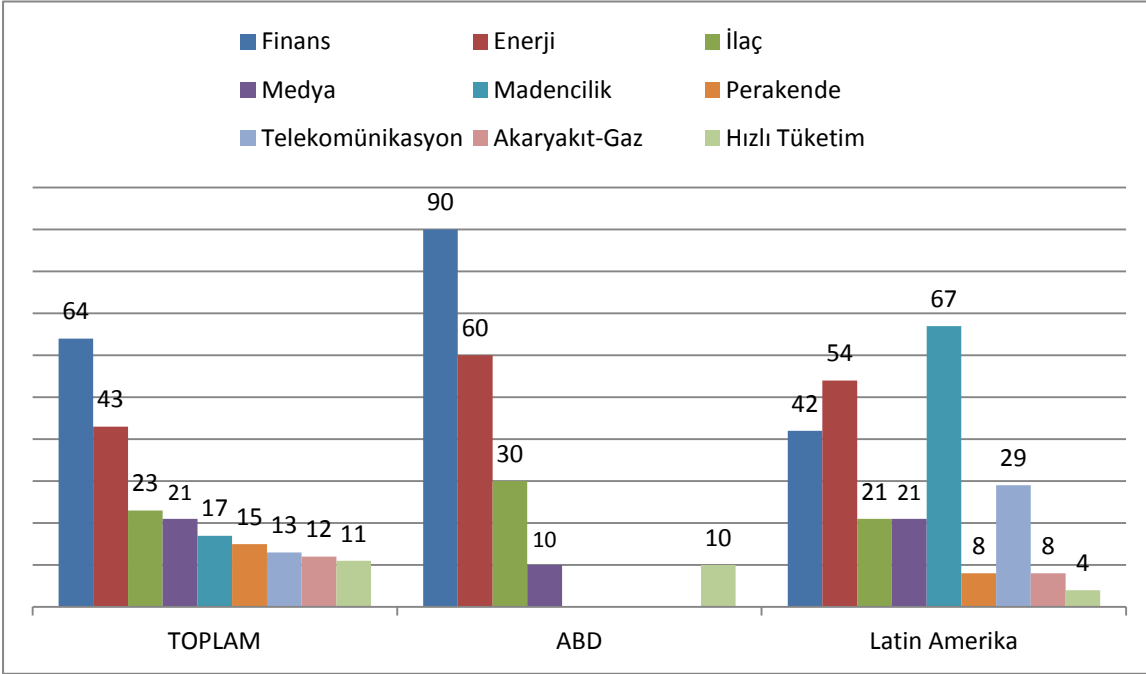
Global ekonomik daralma başladığından bu yana finans sektörü hakkında medyadaki olumsuz haberler dikkate alındığında, bu sektörün itibar riski açısından ilk sırada yer alması şaşırtıcı değildir. Bu bir dizi global finans şirketine yönelik hukuki düzenlemeler nedeniyle daha da artmıştır. Aslında bu sektör için itibarı yeniden oluşturmanın bir önkoşulu olan ‘sakin’ bir dönem öngörmek zordur.

Bölgelere bakıldığında finans sektörünün en büyük itibar riski ile karşı karşıya olduğunu düşünenler ABD ve Avrupa’da daha fazladır. Latin Amerika’da, özellikle çevre ve istihdamla ilgili olumsuz medya haberleri çıkan madencilik, itibar riski açısından önce çıkan sektördür. Rusya’da akaryakıt-gaz sektörü bu konuda ilk sıradadır. Belki bu, söz konusu sektörün güçlü oligarklar tarafından yönetildiği ve şeffaf olmaması yönündeki algıdan kaynaklanmaktadır.

Enerji sektörü bütün bölgelerde ikinci sıradadır ve bu sektörün itibar yönetimi açısından küresel bir yaklaşım geliştirmesi yararlı olacaktır.

Yine de bir çok durumda bu sonuçlar dünyaya ‘batılı’ bir bakış açısıyla bakmamanın önemine işaret etmektedir. İtibar yönetimi yerel öncelikler ve konular ele alınıp iyi anlaşıldıkça başarılı olabilir.

“Şu anda itibar açısından en zor durumda olan birkaç sektörü sayabilir misiniz?” (%)



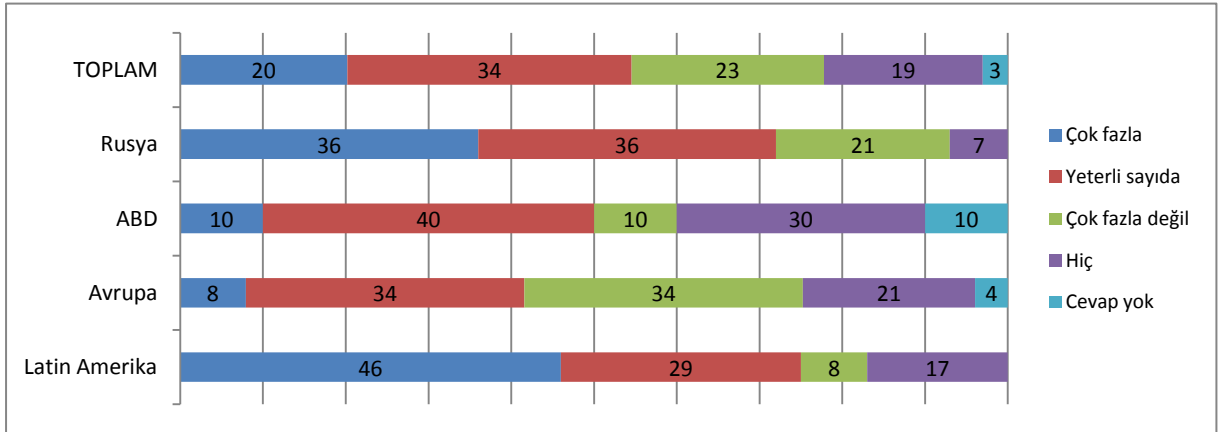
8. İtibar ve Şirket Bilançosu

Şirket iletişimcileri karlılık ve piyasa değeri gibi şirketlerin performansına dair geleneksel objektif ölçülerle tüketici duygusu, güveni ve itibarı gibi daha yumuşak faktörler arasındaki ilişkiyi uzun süreden beri değerlendirmektedir. Bu niteliklerin faydalarını anlamak için bir sektör uzmanı olmanıza gerek yok – İtibar kaybı yaşadıkdan sonra talihleri kapanan başarılı işletmelere ilişkin bir dizi örnek var.

Konsey üyeleri itibarın şirket bilançosuna (kar-zarar hesabına) büyük etkisi olabileceğinin farkındalar. Bu konudaki zorluk bunun ne ölçüde ve nasıl niceliksel hale getirileceğidir.

Bu konudaki fikirler farklılaşmaktadır. Bazı üyeler itibarın karlılık üzerindeki etkisini izlemeye çalıştıklarını söylerken, beşte ikisi bu konuda pek bir şey yapmadıklarını ifade etmektedir.

“İtibarın şirket bilançosuna etkisini ne derece ölçülebiliyorsunuz?” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

ABD ve Avrupa'daki Konsey üyeleri itibarın bilanço etkisinin doğru şekilde ölçülebileceği hakkında kuşkuludur. Latin Amerika ve Rusya'dakiler ise daha ümitlidir. Güçlü bir itibarın faydalarını doğru bir şekilde ölçmek hala ciddi bir problemdir. Pek çok şirket bu konuda sistematik bir yaklaşım üretmeye çalışmakta ancak pratik araçlar yaratmakta zorlanmaktadır.

“Şu anda bunu ölçemiyoruz, fakat üzerinde çalışıyoruz.”

Bazı yöneticiler için bilanço üzerindeki etki “itibar yönetiminin itibar yönetimi olmasıdır”. Bunlar iyi bir itibarın şirket profiline ve etkisine yansıdığını iddia etmektedir: İtibar onlara masada bir sandalye sağlamak ve onları hükümet ve kanun yapıcılar gibi önemli kişilerin önüne çıkarmaktadır, aksi halde kendileri dinlenmeyecektir.



Bu konuda çok aktif olanlar arasında bile bu konuda güçlü bir metodoloji bulunmamaktadır. Bunun yerine çoğu farklı kaynaklardan elde edilen verilere ve geri bildirimlere dayanmakta, itibarlarına yönelik genel bir bakış için finansl ve finansal olmayan verileri kullanmaktadırlar.

“Baktığınız zaman görüyorsunuz, fakat bilançodaki etkisini ölçmek zor.”

Bazı üyeler itibar skorları da içeren marka değeri çalışmaları yapmaktadır. Diğerleri finansal verilere bakmakta ve bunları araştırmalardan gelen sonuçlarla karşılaştırmaktadır. Gazetecilerle formal olmayan konuşmalar da şirketlerinin nasıl algılandığını anlamaları için kullanılan yollardan biridir.

“Biz bunu itibar düzeyinde ölçüyoruz, paydaş görüşleriyle kalitatif düzeyde ölçüyoruz. Üzerine finansal bir sayı koymak zor. Muhtemel bir itibar kaybını önlemeye yönelik itibar yönetimine ilişkin çok şey var ama itibar oluşturmaya yönelik daha az şey var. İtibarı ölçmek daha zor; bu ölçümlerde ‘itibarı şu kadar arttırırsan satışları bu kadar arttırırsın’ gibi bir sonuca ulaşmak zor.”

Karlılık ile itibar arasında tanımlı bir bağlantı olmamasına ve iletişimciler bu bağlantıyı kurmak için çaba göstermesine rağmen, itibara bir bilim değil de bir sanat olarak bakma eğilimi daha güçlü.

“İtibar performansımızı arttırmanın daha çok getiri sağlayacağına dair bir inanç var ama bunu ölçmek zor. Bu bir kısmet işi.”

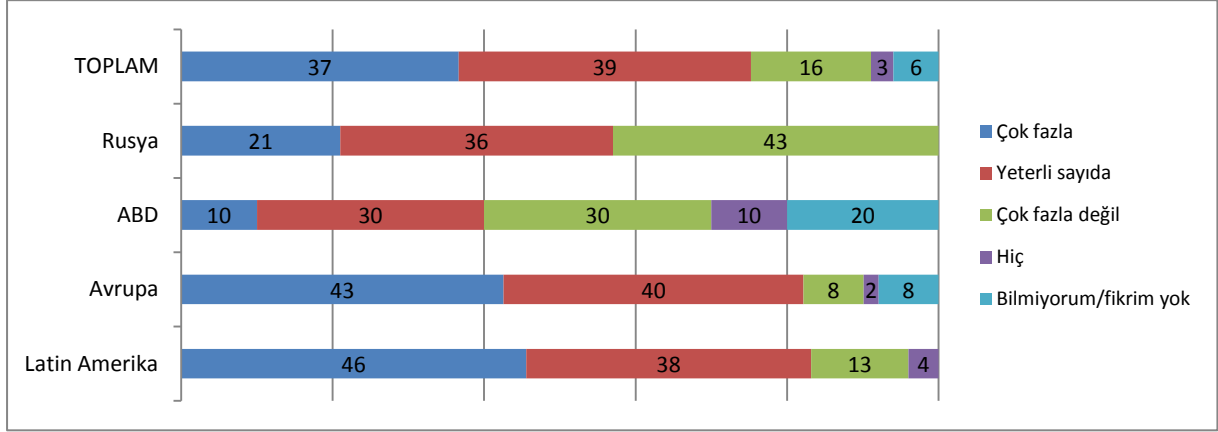
9. Kriz Yönetimi

Kriz durumunda itibarı yönetmek için etkin bir yönetim yapısına sahip olmak çok önemlidir. Konsey üyelerinin çoğunluğu, şirketin formal risk yönetim süreçlerinin içine itibar riski yönetimini dahil ediyorlar.

“İtibar riskini ölçmek için iç bir metodolojimiz var. Bununla risk alanlarını çalışıyoruz, bir harita oluşturuyoruz ve üzerine çözüm aksiyonları inşa ediyoruz.”

Bu entegrasyonun derecesi iç yapılara bağlıdır. Bazı Konsey üyeleri planlama süreçlerine doğrudan dahil olmakta, bazıları ise danışman olarak katılmaktadır. Konsey üyelerinin dörtte üçü şirketlerinin itibar riskini hesaplayabildiklerini söylemektedir. Ancak, bölgesel farklılıklar mevcuttur. Örneğin, Avrupa ve Latin Amerika’dakilerin yaklaşık beşte dördü bu fikirdeyken, Rusya ve ABD’dekilerin yaklaşık beşte ikisi aynı görüştedir.

“Şirketinizin itibar riskini ne derece hesaplayabiliyorsunuz?” (%)



Kaynak: Ipsos MORI

Baz: Tüm İtibar Konseyi üyeleri, 2012 (Toplam:103 – Avrupa:53, Latin Amerika:24, Rusya:14*, ABD:10*, Diğer:2*)

*Çok düşük baz. Veriyi yorumlarken lütfen dikkat ediniz.

“Çeşitli mekanizmalar var. İtibara dair problemler marka sağlığını, satışları, operasyonel kapasiteyi vb. olumsuz etkileyebilir. Ve bunların hepsi ölçülebilir. İtibarı, imajı, operasyonu etkileyen bir konuyu saptarsak, hemen bunun risk değerini hesaplarız.”

Bazı risklerin diğerlerine göre daha hesaplanabilir olduğu düşünülmektedir ve itibara ilişkin riskleri hızlı bir şekilde değerlendirmek zor olsa da bu yine de yapılması gereken bir iştir.

“Çeşitli kriterlere, deneyime dayalı subjektif ölçütler var; subjektif olsa da bu analizi yapmak geçerlidir.”

Aynı şekilde buna ilişkin bir ölçüm yöntemi bulmak da zor bir iştir.

“Hesaplanabileceği bazı durumlar vardır; krizin çeşidine göre değişir. Aralarında doğrudan bir ilişki var çünkü piyasada bunu görürsünüz. Hesaplanabilir ve bunun yolunu bulmalısınız.”

Bu konuda ölçüm yöntemleri olan şirketlerde bile bunun düzeyi hakkında kuşku vardır. Doğası gereği en büyük etkiyi yapması muhtemel krizleri öngörmek daha zordur. Bir üye, itibar riskini önlemenin yolunun akılcı iş kararları almak olduğunu ifade etmektedir. Bunun dışında, çeşitli faktörlerin yaratacağı tehlikeleri öngörmek için yapılabilecekler sınırlıdır, ancak yine de objektif bir ölçüm geliştirilebilir.

“Benim tecrübeme göre itibar riski taşıyan etkileri, zayıf iş kararlarından ayrı düşünmek mümkün değildir. İtibar krizinin etkilerini öngöremezsiniz, hesaplamak da zordur. Kişisel olarak, bir itibar riskini düşünmemiş olabilirsiniz. Ama bir itibar riskinin maliyeti tanımlayabiliyorsanız ve bunu organizasyonunuza anlatabilmişseniz, bu krizi önlemenin en etkili yoludur.”