

# KURUMSAL İLETİŞİM

## GİRİŞ

İşbirliği % 100 iletişimden oluşur. İletişim ise verimliliğin ve kalitenin temelidir. Bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütlendirme, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır. Kurumsal iletişimin ortaya çıkması aynı zamanda geleneksel pazarlama anlayışının dönüşmesi ve kurumsal bir pazarlama anlayışının gelişmesine bağlı olarak söz konusu olmuştur. Bu bakımdan öncelikle geleneksel pazarlama ile kurumsal pazarlama farkı anlaşılmalıdır.

Geleneksel pazarlama için kurumsal sosyal sorumluluk/etik hususları isteğe bağlıyken kurumsal pazarlama için bunlar merkezidir. Kurumsal pazarlama bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilirken geleneksel pazarlama yürüten kuruluşlarda bu yönetim sadece pazarlama bölümünün yönetimi altındadır. Aynı zamanda kurumsal pazarlama tüm paydaş ve toplumla çoklu fayda ilişkisi içerisinde olmaktadır.

Geleneksel pazarlama anlayışının ürettiği marka algısı da farklı düşünülmektedir: Geleneksel anlayışa göre marka, “bir şirketin müşterilerine kendisini tanıtmayı, onların zihinlerinde bir yer edinerek bir imaja sahip olması” demektir. Ancak kurumsal pazarlama marka olma süreçlerinde ürün uygunluğu yanında şeffaflığı da ön plana çıkarmaktadır. Şeffaflık, şirketlerin içeride farklı, dışarıda farklı davranmalarının kendileri için bir problem teşkil etmesine ve kurumsal imajlarının kısa bir sürede yerle bir olmasına neden olur. İşte bütünsel marka anlayışı ya da kurumsal marka anlayışı bu ihtiyaçlara bir cevap olarak doğmuştur.

Stratejik vizyon, kurumsal imaj ve kurumsal kültürün etkileşimi ile ortaya çıkan kurumsal markalama tecrübesi, son tüketiciler haricinde kurum ve topluluk üyeleri, yatırımcılar, ortaklar, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar tarafından oluşturulan ve sahip olunan imajla var olmaktadır. Özgün kurumsal marka oluşturmak için şirket, kuruluşun genellikle örtülü olan sembolik anlamını üreten kültürel değerler üzerine odaklanmalıdır. Aynı zamanda kurum çalışanları, kurumsal marka değeri oluşturmada önemli katkı sahibi olarak görülmektedir. Kurumun ismini ve imajını ön planda tutmaya çalışan kurumsal reklamlar hem bilgilendirme hem de ikna etme amacını taşır.

Kurumsal iletişim de bu çerçevede işletmelerin ve tüm diğer kurumların başarısı için önemli bir faaliyet alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kavramın tartışılması aşağıda kurum ve iletişim tanımlarını izleyen sayfalarda sunulmaktadır.

# KURUMSAL İLETİŞİM

## 1. Kurum Kavramı

Kurumlar insanların ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan sosyal yapılardır. Yeryüzündeki ilk kurumlar, insanların birtakım ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verdikleri çabalar sırasında, bu ihtiyacı başka birinin ya da birilerinin yardımı olmaksızın karşılayamayacağını anlamasıyla ortaya çıkmıştır. Kurum, bir sosyal grup ya da toplumda belli amaçları gerçekleştirmeye yönelik temel işlevleri karşılayan, süreklilik kazanmış, diğer kurumsal yapılarla ilişkili, ancak kendi alanında tek olan ve kendine özgü değerler taşıyan sistemdir. Kurumlar, bir amaçla ve çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğudur.

### *Kurumun başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir:*

- Kurumlar bir arada yaşayan insanların davranışları ve eylemleri sonucunda oluşur.
- Kurumlar uzun yaşamlıdır ve zaman içerisinde değişir.
- Kurumların oluşmasında, kabul edilmesinde ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübe önemli rol oynar.
- Her toplumun kendine ait farklı alışkanlıkları, gelenekleri, değerleri ve inançları bulunduğu için kurumlar toplumdan topluma farklılık gösterir.
- Kurumlar hem formel (resmi) hem de informal (gayriresmi) kurallar bütünüdür.

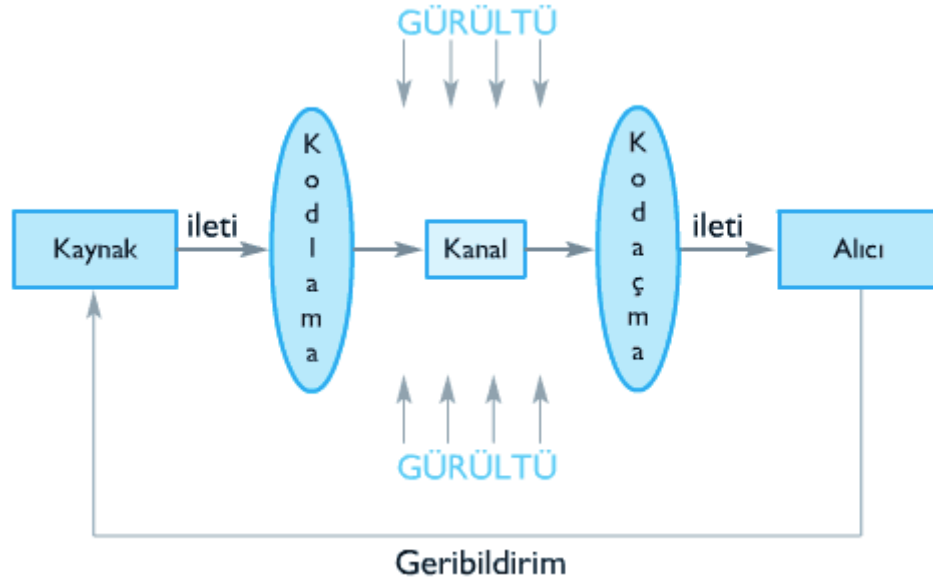
Toplumsal işlevi nedeniyle insan davranışları üzerinde belirleyici olan kurumların en bilinenleri ticari hayatın vazgeçilmez birimleri olan **işletmelerdir**. Kurumlar, kişileri bir araya getirdiği için başarılarında bu kişiler arasındaki iletişimin büyük rolü vardır. Kurum içinde iletişim ne kadar etkinse ve kurumun kendi dışındaki kişilerle iletişimi de ne kadar sağlıklıysa kurumun başarıya ulaşması o denli mümkün olmaktadır. İletişim kanalları ne kadar açıksa ve kişiler birbirleri ile ne kadar yoğun bilgi paylaşımı içerisinde iseler kurumun verimliliği de genellikle o oranda fazladır.

## 2. İletişim Kavramı

Genellikle sözcük olarak iki kişi arasındaki konuşmayı akla getiren iletişim, aslında düşünüldüğünden çok daha karmaşık bir süreci tanımlar. İnsanların konuşurken kullandığı dil, jest ve mimikler, bulunduğu mekân, dinlediği müzik, kullandığı markalar ve giyimi, kişiyle ilgili mesaj iletirken, onun sosyal statü ve kültürel ortamını da yansıtmaktadır.

İletişime ilişkin birçok tanım vardır. Tanımlar, kuşkusuz içinde yaşanılan tarihsel süreçlerin ekonomik, siyasal ya da toplumsal niteliğine koşut bir görünüm sunmaktadır. En yalın ve mekanik tanım olarak iletişim; kaynaktan alıcıya iletinin aktarılması sürecidir.

İletişim bir kaynaktan üretilen iletinin kodlanarak iletişim kanalına aktarılması ve kodun açılarak alıcı tarafından alınması sürecini ifade etmektedir (Şekil 1). Örneğin; birbiri ile iletişime geçen iki kişiden birisinin söylediği sözler bir düşüncenin o kişinin dilinden kodlanması olarak duyulacak bir şekilde karşı tarafın algısına sunulmaktadır. Diğer kişi o sözleri duymakta ise duyduklarını kendi anlamlandırması çerçevesinde algıladığında mesaj kaynağından alıcısına ulaştırılmış olacaktır. Alıcının mesajın içeriğine dair her türlü geribildirim de iletişim sürecinin bir parçasıdır. Benzer şekilde, bu süreçte dış çevreden kaynaklanan her türlü iletişimi engelleyici unsur da gürültü olarak adlandırılmaktadır.



**Şekil 1: İletişim Süreci**

İletişim iki birim arasında birbiriyle ilişkili bir dizi mesaj alışverişidir. İletişimin unsurları şunlardır:

- Birim,
- İlişkili olma,
- Mesaj,
- Geribildirim.

Birbiriyle karşılıklı mesaj alışverişi yapan insan hayvan ya da makinenin her birine “iletişim birimi” adı verilir. İletişim birimleri; kaynak birim ve hedef birim olarak ikiye ayrılır. İletişim olabilmesi için sadece mesaj alışverişi, bir başka deyişle, sadece iki yönlülük yeterli olmaz. Alınan ve verilen mesajların birbiriyle ilişkili olması gerekir.

Mesaj, kaynak birimdeki içeriğin, bir seçim sürecinden geçirilmiş ifadesidir. İnsanların karşılıklı konuşurken birbirlerine söyledikleri sözler, yüz ifadeleri, el kol hareketleri, oturuş ve duruş, birer mesajdır. İletişim olabilmesi için bir mesaj alışverişine, bir başka deyişle, iki yönlülüğe gerek vardır. Kaynak birimin gönderdiği mesaja karşılık, hedef birimin verdiği “yanıt mesaja, geri bildirim adı verilir.

### **Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamına göre iletişim:**

- Duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon,
- Telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi aygıtlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme, muhabere, komünikasyon” olarak tanımlanmaktadır. İnsanların içinde buldukları değişik sosyal grupların özelliklerine göre iletişimin amacı ve biçimi değişir.

Wilbur Schramm, amaçlarla ilgili beklentileri; “gecikmeden ödüllendirilme”ye ve “sonradan ödüllendirme”ye yönelik beklentiler olarak sınıflandırır. İletişimde bulunanlar bazı iletileri daha üretirken ya da aktarırken ödüllendirilmiş olurlar.

Berlo’ya göre “amaçlı olarak etkilemek, değiştirmek için iletişim kurarız” böylece, birey için iletişimin temel amacı, kendisi ile çevre arasında başlangıçta kendisi yeniden olumsuz olan ilişkiyi etkileyebilmek, yönlendirebilmek, yani dış güçlerin hedefi olmak yerine, kendisini güçlü kılabilmeyi sağlayabilmektir.

İletişimin temel amaçlarını somut olarak aşağıdaki şekilde sıralamak mümkün olabilmektedir:

- **Var olmak:** Var olmanın temel amacı, bir yandan toplumla bütünleşen, toplumdaki sosyal olayların neden-sonuç ilişkisini kavrayan ve topluma ait olan bireyler yaratırken, diğer yandan da düşünce, duygu, tutum ve davranışları ile beğenilerek, kabul edilmiş insan kimliğinin yarattığı saygınlık ve onur var olmanın anlamını ortaya koymaktadır.
- **Bilgi Edinmek:** İletişim, bir yandan kişinin dış dünyasını anlamada kolaylık sağlarken diğer yandan da kişilerarası etkileşimler yoluyla içselleştirdiği bilgileri öğrenmesini, tartışarak yeni anlamlar kazanmasını ve yeni bilgiler edinmesini sağlar.

- **Paylaşmak:** Birey bir taraftan bilgi edinmeyi arzularken diğer taraftan da bilgilendirmeyi istemektedir. Bu durum ortak yaşam ilişkisinin bir gerekliliğidir.
- **Etkilemek:** İletişim sürecinde bireyler, birbirlerinin tutum, davranış, duygu ve düşüncelerini etkilemektedir. Kişi, iletişim kurduğu kişi/kişileri kendi istediği yönde etkilemeye çalışır veya karşı tarafın etkisi altında kalır.

### 3. Kurumsal İletişim ve İlgili Kavramlar

Kurumları, birbirleriyle iletişim kuran insanların oluşturduğu ağlar olarak görebiliriz. Tüm kurumlarda iletişim yatay ve dikey, resmi ve gayri resmi, içsel ve dışsal olarak gerçekleşebilir. Bu iletişimler aracılığıyla kurum çalışanlarının arasında, yönetimin çeşitli katmanları arasında ve kurumun dış çevreyle arasında bağlantı kurulur. Kurumdaki bu iletişimlerin tümü iş amaçlı veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmak zorunda değildir. Tüm bu iletişimler, katılımcılar ve izleyicilerin kurum ve kurumun faaliyetleri hakkındaki algılarını, dolayısıyla kurumun kimlik, imaj ve itibarını etkiler. **Bu noktadan hareketle kurumsal iletişimi, paydaşların kurumun kimliği, imajı ve itibarının oluşumunu algıladığı süreç olarak görebiliriz.**

Kurumsal iletişim, yönetim disiplini içinde gelişen ve kurumsal mesajların tutarlılığını ve şeffaflığını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır. Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı bir şekilde yönetilmesi, kurum kimliğinin geliştirilmesi, ilgili çevrelere etkili şekilde iletilmesi ve arzulanan kurumsal imaj ve kurumsal itibarın elde edilmesini içerir. Bu bağlamda kurumsal iletişim, bir kurumun içsel ve dışsal tüm iletişim çabalarının bütünlüklü bir yaklaşımla yönetilmesidir.

**“Kurumsal İletişim”** kurumların temel stratejik hedefleri doğrultusunda iç ve dış paydaşlarla olan tüm iletişim biçim ve yöntemlerinin bilimsel olarak belirlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesini kapsayan bütünlüklü çabalardır. Bu kadar farklı disiplin ve çalışma alanını bir araya getiren KURUMSAL İLETİŞİM şu temel argümanlardan oluşmakta, ve şu önemli konuları kapsamaktadır:

- Kurumsal İtibar Yönetimi (Prestij)
- Liderlik / CEO İletişimi
- İç İletişim
- Etkinlik Yönetimi
- MPR ( Pazarlama Odaklı PR)
- Medya İlişkileri

- Kurumsal Kimlik
- İmaj
- Algı Yönetimi
- KSS (Kurumsal Sosyal Sorumluluk)
- Pazarlama İletişimi
- Kurumsal Reklam ve Sponsorluklar
- Sürdürülebilir İletişim
- Kriz Yönetimi Sanatı
- Entelektüel Sermayenin Yönetimi
- İş Yaşam Dengesi Politikaları

Kurumsal iletişim, sürdürülebilirlik anlayışıyla firmanın verimliliğini artırılması ve hedef kitle tarafından beğenilen ve takdir edilen bir kurum halini alması faaliyetlerine yönelik bir iletişim ve ilişki disiplindir. Kurumsal özellik taşıyan ve bu özelliklerle toplumsal yapının bir parçası haline gelen firmaların kurum içinde ve dışında kurdukları ilişki düzenidir. Bu ilişkilerde belirli bir amaç ve düzen doğrultusunda **etkili bir iletişim politikası** izlenmelidir.

Kurumsal iletişim bir çalışmanın verimli olarak sürebilmesi için, yöneticilerden çalışanlara, yatırımcılardan tedarikçilere ve hatta tüketicilere iletişimin etkili iyi bir çizgide kurulmuş olması gerekir. Kurumsal yönetimde, kurumsal iletişim stratejileri önemli yere sahiptir.

Kurumsal iletişim, firmaların amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlar. Reklam ve imaj oluşturmada, değişim gerçekleştirmede, medya ve tüketici ilişkilerini geliştirilmesinde, bölüm ve elemanlar arasındaki bütünleşmede, bilgi akışında denetimde hatta karar alma süreçlerinde kurumsal iletişim etkili olur.

Kurumsal iletişim kimliğine uygun her türlü bilgi ve teknikleri kullanarak firmanın verimliliğini artırır ve katma değer sağlar. Her sektörde olduğu gibi kurumsal iletişim de ortak paydası çalışanlar yani insan faktörüdür. Tüketicilere ulaşmayı, verimlilik ve yatırım için kurulan sistemleri sağlayacak olan insandır. Kurumsal iletişimin temellerini atarken bu husus dikkate alınmalıdır ve yöneticiler bu konuya önem vermelidir. Kurumsal iletişimin yol açacağı kurumsal itibar, imaj, kimlik ve kültür kavramları şu şekilde özetlenebilir:

**Kurumsal itibar**, paydaşların işletmeyle ilgili genel algılamaları ve değerlendirmeleridir. Kurum itibarı; bir kurumun geçmiş eylemlerinin sonucunda oluşan, paydaş beklentilerini karşılama ve bu beklentiler ışığında paydaşlar için bir değer seti yaratmaya yarayan bir kavramdır. İtibar, kurumun ya da herhangi bir bireyin başkalarının

zihninde ya da birçok paydaşta var olan imajlarının toplamıdır. *Tek bir paydaş ya da hedef kitlenin zihninde olumlu imaja sahip olmak, kuvvetli bir itibar için yeterli olmayacaktır.* Kurumsal itibar, teorik olarak yüksek rekabet, küresel artan ürün ve hizmet kullanımı, yeni yasalar ve ticari düzenlemeler dünyasında; önemli rekabet avantajı sağlayan bir kurumun en önemli unsurlarından biridir. İtibar kurumun en değerli varlığıdır.

Para ile satın alamayacağınız; oluşumu uzun bir zamanı ve emeği gerektiren ancak yıkılışı, yönetilemeyen tek bir krizle bile mümkün olan yüzyılın altın kavramıdır. Kurumu destekleyici olduğundan ve kurumu rakiplerinden farklılaştıran ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir. Soyut bir niteliğe sahip olan kurumsal itibar, kurumun iç ve dış ortamlardaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunduğundan, somut hissedar değeri yaratır.

<b>İtibar</b> = İmajlar toplamı = Performans + Davranış + İletişim
--

**Kurumsal iletişim**, kurumun pazarda başarılı olabilmesi adına halkla ilişkiler, reklam, satış geliştirme gibi araçları kullanarak kurum kimliğinin, iletişim uygulamasına çevrilmesidir

*Bireyler ve kurumlar sadece yaptıkları ile değil, çeşitli durumlar karşısında yapmadıkları ile de kendi itibarları konusunda ilişki çevresine ve paydaşlarına algı üretmektedir.*

**Kurumsal kimlik**, kurumun biz kimiz, ne için varız sorularının cevaplarını içeren, fark edilmek ve hatırlanmak için oluşturulmuş olan kurumun temel unsurlarından biridir.

**Kurumsal kültür kavramı**, herhangi bir işletmenin işlerini ne şekilde yoluna koyduğuna, insana ve işe ne şekilde yaklaştığına, prensiplerinin, önceliklerinin ve endişelerinin neler olduğuna yönelik ipuçlarını vermektedir.

#### **4. Kurumsal İletişimin Tarihçesi**

Bir yönetim disiplini ve bilinen alanlar olarak kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, Edward L. Bernays öncülüğünde 20. yüzyılın başlarında tartışılmaya başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, dünya savaşlarından sonra bu alanlarda uygulamalar hız kazanmıştır. İngiltere'de İkinci Dünya Savaşından önce özel sektörde, nispeten sınırlı halkla ilişkiler çalışmaları yapılmaktaydı. Amerika Halkla İlişkiler Derneği ve İngiltere'deki Halkla İlişkiler Enstitüsü, 1947 ve 1948 yıllarında ayrı ayrı kurulmuşlardır. İkinci Dünya Savaşındaki ekonomik kriz nedeniyle İngiltere'deki halkla ilişkiler sektörü 1960'ların ekonomik yükselişine kadar hız kaybetmiştir. Kurumsal İletişim teriminin Amerika Birleşik Devletleri iş dergisi olan Fortune'ın 1972'de ilk yıllık kurumsal iletişim seminerinde yaygın bir şekilde kullanılarak halkın dikkatini çektiği bilinmektedir. 1972'den sonra kavramın kullanımı artmaya devam

etmiştir. Kurumsal iletişimin tarihi, sadece kurumlarla değil, sosyolojik bir takım unsurlarla da ilişkilidir.

## 5. Kurumsal İletişim Yaklaşımı

Kurumsal iletişim; yönetsel iletişim, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi kapsar. Kurumun tüm iletişimlerinin tutarlı ve uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecidir. Kurumsal bakış açısı hâkimdir. Latince kökenli olan kurum kavramı, “vücut” ve “bütün” anlamlarına gelir. Yani, iletişim uzmanlarının örgüte bir bütün olarak yaklaşmalarını önerir. Sadece dış imajın geliştirilmesine değil kurum içi aktivitelerinin yönetimine de vurgu yapar. Kurumsal iletişimin sorumluluklarını şöyle sıralayabiliriz:

- Markanın arkasındaki kurumu ayrıntılarıyla anlatmak (kurumsal marka)
- Kurumun arzulanan kimliği ve marka özellikleri arasındaki uyumsuzlukları minimum seviyeye indirecek girişimlerde bulunmak
- İletişim alanında kimin hangi görevleri üstleneceğini belirlemek
- İletişimle ilgili konularda karar vermeyi kolaylaştıracak etkili prosedürleri formüle etmek ve uygulamak
- Kurumsal amaçları içsel ve dışsal olarak destekleyecek girişimleri harekete geçirmek.

## 6. Halkla İlişkiler ve Kurumsal İletişim

Halkla ilişkiler geleneksel olarak sahip olduğu konumu son 20 yıl içinde değiştirmek, dönüştürmek ve yeniden konumlandırmak zorunda kalmıştır. Bu eğilim tüm dünyada gözlemlenmektedir. Sürekli yeni kavramlar, yönetim, model ve anlayışların üretildiği bu dönemde kurumsal iletişim kalıcı ve güçlü bir konuma gelmiş görünmektedir. Bu kapsamda **Kurumsal iletişim belirli özellikleriyle geleneksel anlamda halkla ilişkilerden ayrılır;**

- Yönetimin karar verme aşamasına dış perspektif katmanın öneminden dolayı kurumsal iletişim üst yönetimle bağlı olmalıdır.
- Etkili bir kurumsal iletişim genellikle paydaşlarıyla çift yönlü simetrik modele dayalı bir iletişim kurar. Halkla ilişkiler uzmanları ise genellikle kamuyu bilgilendirmeye dayalı, tek yönlü iletişime başvururlar. Halkla ilişkiler açısından da çift yönlü iletişim ideal olarak görülse de gerçek hayatta uygulama alanı çok bulamamıştır.
- Kurumsal iletişim açısından stratejik planlama proaktif planlama ile eşdeğerdir.



- Kurumsal iletişimin hedefindekiler paydaşlar olarak tanımlanır. Paydaşlar, kurumun faaliyetlerinden çeşitli şekillerde etkilenen ve farklı beklentileri olan birçok grubu kapsar.

İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek, onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek için iletişim kurmak zorundadırlar. Kurumların çevresiyle etkileşimini sağlamayı amaçlayan halkla ilişkiler çalışmalarının temelinde de iletişim vardır. Halkla ilişkiler, rastlantısal bir takım olaylara bağlı olarak değil; planlı, programlı ve uzun süreli ikna etmeye yönelik bir iletişim süreci içinde gerçekleşir. Halkla ilişkilerde iletişim ikna amacı taşır. Etkileyici iletişim olarak da adlandırabileceğimiz bu iletişim biçimi bir kişi ya da grubun başka kişi ya da grupların tutumlarını belirleyip biçimlendirmek, denetim altına almak ya da değiştirmek için girişilen bilinçli yani planlı bir süreç içinde gerçekleşir. Herhangi bir iletişimin etkileyici ya da ikna edici iletişim sayılabilmesi için iletişimin bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Etkileyici iletişimin hedef kitleler üzerinde üç farklı amaca bağlı olarak planlanacağını söyleyebiliriz:

- Hedef kitlelerin bilgi düzeyinde bir değişiklik yaratmak,
- Hedef kitlelerin tutumlarında değişiklik yaratmak,
- Hedef kitlelerin davranışlarında değişiklik yaratmak.

## **7. Kurumsal İletişim Stratejisi**

İletişim, kurumsal stratejiye rehberlik etme ve uygulama konusunda temel araçtır. Strateji, kurumun rekabet edeceği faaliyet alanlarının belirlenmesi ve kurumun bu faaliyet alanlarında kendisini nasıl konumlandırmak istediğine rehberlik eder. Strateji kurumun paydaşları tarafından algılanmasını beklediği temel nitelikler ve özellikleri tanımlar.

Kurumsal iletişimin değerini oluşturmada sadece iletişim kaynaklarını yönetme başarısı değil, kurumsal stratejiye sağladığı katkı da etkilidir. Stratejik kurumsal iletişim, kurumun hedeflenen amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen merkezi ve bütünlük bir çerçevedir. İletişim stratejisi, kurum içi ve dışındaki iletişimlerin düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesine zemin oluşturur.

### ***Etkili bir kurumsal iletişim stratejisi:***

- Kurumun misyonu ve amaçlarıyla, faaliyet gösterdiği pazar arasında bağlantı kurar.
- Hedeflenen amaçlara ulaşılacak kaynakları açığa çıkarır.

- Kurumun temel yeteneklerini ve ayırt edici özelliklerini (kurumsal kimlik, hizmet güvenilirliği, itibar gibi) ortaya koyarak kurumu rakiplerden farklılaştırır.
- Gerçekleştirilecek aktivitelerin sırasını ve zamanlamalarını belirler.

Kurumsal iletişimin yönetilmesi bilgi ve beceri isteyen bir konudur. İşletmelerde bu süreçleri izleyen ekipler çalıştırılmaktadır. Bu konuda dikkat edilmesi gereken noktalar şöyle ifade edilmektedir:

- Kurumsal iletişim kuruluşta yönetim aracı olarak kullanılmalıdır. Planlama ve idarede kurumsal iletişim bir uzmanlık işi olarak belirlenmeli, kavram uygulamada tüm kuruluş tarafından üstlenilmelidir. Koordinasyonu yüksek ölçüde verimlilik ve en az düzeyde sürtüşme olacak şekilde yapılmalıdır. Bu görevler halkla ilişkiler yöneticisi, kurum yöneticisine bağlı olan bir proje grubu veya kurum dışından bir danışman tarafından yürütülmelidir.
- Başarılı kurumsal iletişimin temeli, hitap edilecek olan hedef grubunun kesin bir tanımıdır. Buna yalnızca müşteriler dahil değil, aynı zamanda görüş önderleri, yatırımcılar, rakipler, çalışanlar, resmi makamlar vs. de dahildir.
- Kurum temelleri kesin olarak saptanmalıdır. Yazılı olarak ifade edilmiş ve herkese açık olarak, davranış ve karar prensipleri belirlenmiş olmalıdır. Bu kurumsal temelleri ortak değer yargıları, davranış temelleri, kurumsal yönü, şahıs, fonksiyon, kuruluş hedefleri ve sorumlulukları içermelidir.
- Kurumsal hedefler kesin olarak ifade edilmeli ve stratejik olarak uygulanmalıdır. Bunun için bir tedbir programı geliştirilir ve öncelikler saptanır. Bu aynı zamanda bir zaman/tarih saptamasını ve bir bütçe planlamasını da içermektedir. Bireysel kurum hedeflerinin uygulanması için kurumsal iletişimin tüm araçlarının kullanılması mümkündür.
- Kavramın uygulanmasında profesyonel yardım alınmalıdır. Burada sürekli sorumluluk için daha önceki danışmanın görevlendirilmesi önerilmektedir. Bir görünümün yeniden geliştirilmesinde halkla ilişkiler programlarının veya reklam kampanyalarının geliştirilmesinde, uygun olan özel ajansların devreye konulması tavsiye edilmektedir.
- Kurumsal iletişimin etkisinin kontrol edilmesi için, bir değerlendirme kataloğu hazırlanmalıdır. Bu tüm iletişim tedbirlerinin ortak ortaya çıkışı ve içeriksel birlikteliğinin dâhili test edilmesi için önemlidir. Harici bir araştırma, en erken üç sene sonra uygulanmalıdır, çünkü bir tutum değişikliği asla kısa sürede başarılamaz.

## 8. Marka ve Kurumsal İletişim

Marka, bir ürünün algılanan, gerçek ve beklenen imajını, kalitesini, kurum kimliğini ve somut ve soyu sermayesini de içeren değer bütünüdür. Marka varlığının kurum için en stratejik noktalardan biri olduğu unutulmamalıdır. Marka iletişimi kurumsal iletişim departmanına bırakılmalı kaliteli iletişim uzmanları tarafından oluşturmalı ve yönetilmelidir. Yönetim kalitesi öncelikle hedef kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlayıp onlara kaliteli hizmet vermek olmalıdır.

Kurumsal iletişimciler yöneticilere sadece markaya yönelik stratejik kararlarda değil, hedef kitlelerde ve pazarlama planlamalarında danışman olarak hizmet vermektedir. Marka yönetimi ve iletişimi pazarlama planlamasındaki hedef kitleye ulaşılmasında iletişim teknikleri konularında uzmanlardan yararlanılır. Üst düzey yöneticilere verdikleri teknik desteğin yanı sıra iletişim çalışmalarını tam anlamıyla üstlenen kişilerdir. İletişim planlamaları ve yönetim stratejilerine destek, kurumsal iletişim bünyesinde yürütülmelidir.

Kurumsal iletişim departmanının yapacağı çalışma Stratejik İletişim Planı (SİP) kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik bir yıllık planlamadır. Kurumun elde etmek istediği hedefleri ortaya koyar ve bu başarıya nasıl ulaşılacağını belirler. Kurumlar için önemli bir yere sahiptir. Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü ( müşavirliği, danışmanlığı, koordinatörlüğü vb ) adıyla karşımıza çıkan birimler özel sektörde daha çok Halkla İlişkiler ve Tanıtım/ Reklam ve Tanıtım biçiminde görülmekteyken bugün hepsini kapsayan KURUMSAL İLETİŞİM ifadesine evrilmiştir.

- Kurumsal kültür, bir kuruluşun, kurumun, organizasyonun kurulduğu günden itibaren beliren ve gelişen yazılı ya da sözlü, konuşulan ya da konuşulmayan, gözle görülmese bile varlığı bilinen ve hissedilen kuralları, tepkileri, ortak değerleri, sembolleri, inanışlar ve davranışlarıdır.
- Günümüzde kurumlar organik veya inorganik yapılarının kurumsallığını artık kurumsal iletişim süreçleri ile kuvvetlendirmektedir.
- Pazarlamalarını ve tanıtımlarını kurumsal iletişim süreçleri ile ileriye götürmekte, geliştirmekte ve satışlarını artırmaktadırlar. Kurumsal iletişim; Pazarlama planlamalarının ve uygulamalarının vazgeçilmez parçası olmuştur.
- “Kurumsal İletişim” en yalın ifadeyle, kurumların kârlılığını, varlığını ve itibarını sürdürebilmesi için temel amaçlarını, hedeflerini ve değerlerini doğru yöntem ve

teknikleri kullanarak ilgili çevrelere aktarabilmesidir. Sonuçta amaçlara ulaşmada stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılmalıdır.

- Kurumsal iletişimin TEMELİ iletişimdir. Bugün marka değeri en yüksek şirketlerin en önemli farkı ve üstünlüğü iletişim konusundaki çevikliğidir.
- Verimlilik ve İletişim; Bir işin verimli olarak sürebilmesi için, üst düzey yöneticilerden çalışanlara, tedarikçilerden yatırımcılara ve hatta müşterilere kadar iletişimin iyi çizgilerle kurulmuş olması gerekir. Değişim yönetiminde ve kurumsal yönetimde, kurumsal iletişim stratejileri çok önemli bir husustur.
- Kurumsal iletişim, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kurumsal iletişimi her işletme yapıyor olduğu faaliyetinde, hizmetinde, pazarlamasında, üretimindeki süreçlerinde, bölüm ve elemanlar arasında bütünleşmede, bilgi akışında, motivasyonunda, ölçme ve değerlendirmesinde, eğitiminde, denetimlerinde ve hatta karar alma süreçlerinde etkin olarak kullanılmalıdır.
- Ayrıca hedef kitleyle etkileşim içerisinde işletmelerin marka ve itibarını sürdürmek ve yükseltmek adına kendine has kuralları ile iletişimin dış çevreye yönetilmesini de sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurum kimliğine uygun gerek dış çevre ve gerekse iç çevre yaşam etkileşimlerinde her türlü bilgi ve enformasyon enstrümanlarını kullanarak işletme yönetimini bilgilendirir ve verimliliğine katma değer sağlar. Bu bilgi akışında esas olan işletmenin asıl hedeflerine odaklanmaktır.

## 9. İmaj ve Kurumsal İletişim

İmaj, bir nesne, yer veya kişiye ilişkin olarak insanların zihinlerinde oluşan çağrışımlar ile buna bağlı oluşan algılamalardır. Bir ürünün veya kurumun marka olabilmesi için insanların zihninde olumlu çağrışımlar ve algılamalar oluşturabilmesi gerekmektedir. **Kurumsal imaj**; kurum hakkında deneyimler sonucu zihinlerde oluşan izlenimlerin ve algıların tamamıdır. Kurumsal imajın oluşum süreci gerek kendiliğinden (organik) ve gerekse planlı işletme eylemleri (teşvik edilmiş) ile olmaktadır. Yani, bir kurum yada işletme hakkında, o işletmenin değişik faaliyetleri ve ürünleri hakkında bir çok bilgi gerek basından gerekse kulaktan kulağa aktarılmakta olabilir. Aynı zamanda bir kimse o işletmenin ürünlerini deneyimlemiş de olabilir. Bu deneyimler ve bilgilenmeler organik bir imaj oluşturmaktadır. Diğer yandan kurum veya işletme kendi ürünleri ve kendi kimliği hakkında reklamlar, halkla ilişkiler faaliyetleri vb. yoluyla bir olumlu imaj geliştirmeye de çalışmaktadır. Bu bakımdan; kurumsal imajın

olumlu/istenen bir şekilde gerçekleşmesi konusunda da kurumsal iletişimin büyük rolü söz konusudur. Özellikle teşvik edilmiş olumlu bir imajın oluşmasında kurumsal iletişimin etkinleştirilmesi en önemli stratejidir denebilir.

Kurumsal imaj markayı, ürünü ve aynı zamanda kurumu da temsil ettiği için stratejik bir çaba haline gelmiştir. Kurumsal imaj kurumun kendisinin ne olduğuna inandığı değil, izleyicilerinin zihinlerinde ona dair olan duygular ve inançlardır. Tutarlı bir imaj oluşturmak kurum için hayati önem taşımaktadır. Tutarlı, olumlu bir imaj yaratabilmek ise uzun vadeli ve dikkatli bir planlama gerektirmektedir. Kuruluşun imaj oluşturmaya yönelik kendi inisiyatifindeki etkinliklerin dışında, kendisine ilişkin bir imajın oluşması da mümkündür. Ancak bu durum, kuruluş ne kadar uğraşırsa uğraşsın, hedef kitleler yine bildiklerini okurlar mantığıyla değerlendirilmemelidir. Bu noktada, kuruluşlar olumlu bir imaj yaratmak için üzerlerine düşen görevleri yerine getirmelidirler.

Kurumsal imaj, kuruluşun hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu resim veya hedef kitlelerin bir kuruluşa ilişkin taşıdığı izlenimlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bir kuruluşun, pek çok yönüyle, hem kendi iç bünyesinde yer alan bireylerin hem de dış hedef kitlelerin zihinlerinde, kendisine ilişkin izlenimler yaratması mümkündür. İşte, kuruluşu algılayanların bakış açılarına ve algılama biçimlerine göre değişiklik gösterebilecek olan bu imaj, kurumsal imaj olarak ele alınmaktadır.

Yapılmış araştırmalar imajın oluşumuyla ve yönetimiyle ilgili başlıca etkenleri sekiz başlık altında toplamaktadır.

1. Ürün ve servislerle ilgili tecrübeler
2. Çalışanların davranış ve tutumları: CEO liderliğinin rolü
3. Kurumsal sosyal sorumluluk
4. Kurumsal yapı ve kültür
5. İletişim: Kurumsal Pazarlama, yönetim ve lobcilik
6. Fiziksel ortam
7. Yenilikçilik ve yaratıcılık
8. Hissedar değeri yönetimi

## **10. Kurumsal İmaj Yönetimi**

Kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleri imajı oluşturmaktadır. Herkesin ve her kuruluşun bir imajı vardır. İmajla ilgili bilinçli yapılan bir çalışma olsun ya da olmasın kişi, ürün ya da kuruluşlarla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek mümkün değildir. Yapılması gereken, imajın olumlu bir şekilde oluşması için çaba harcamak olmalıdır. Bir kuruluşun

dışarıya yansıttığı görüntü olan kurum imajı, kurum kimliği etkilerinin, çalışanlar, hedef gruplar ve kamuoyu üzerindeki sonucudur. Kurum hakkındaki düşünceler, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği, kurum imajının unsurlarını oluşturmaktadır. Kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da ifade edilen kurum imajı, kurumun ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim çalışmalarını ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir. Kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim hep birlikte kurumun imajını oluşturmaktadır.

Halkla İlişkiler yönetiminin öncelikli görevlerinden biri kurum imajını doğru yönetmek, kamuoyunda kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda algılanmasını sağlamaktır. Halkla ilişkiler yönetimi, öncelikle kurumun kamuoyundaki mevcut imajının ne olduğunu araştırmak ve tespit etmekle işe başlamalıdır. "Kamuoyu kurumun farkında mı?" sorusuna cevap aramak zorunda olan halkla ilişkiler yönetimi, ayrıca kurumun ürettiği ürün ve hizmetin kurum imajını nasıl etkilediğini de belirlemelidir. Halkla ilişkiler yönetiminin yapacağı en önemli çalışma elbette kurumun daha iyi bir imaja kavuşması için neler yapması gerektiğini saptamak olacaktır. Kurum imajındaki olumsuz algılamalar giderilmediği takdirde kamuoyunda kurumla ilgili soru işaretleri sürecektir, kuruma duyulan güven zedeleneyecektir. Kuruma karşı kamuoyunda oluşacak güvensizlik ise ilerde tamiri çok zor olan ağır hasara yol açabilecektir. Bu nedenle her kurum, imajındaki hasarları zamanında onarmalı, olumsuzlukları vakit kaybetmeden gidermeli, amaç ve hedefleriyle paralel bir imaja kavuşmak için sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde olmalıdır.

Kurumların farklı hedef kitlelerini ve imajlarını oluşturmak amacıyla iletişim sağlama yöntemlerini şöyle özetlemek mümkündür.

**Hissedarlar (Ortaklar):** Kurum için sofistike insanları ifade eden bu grupla iletişim; finansal haberler, finansal reklam, yıllık raporlar, ortaklarla yapılan toplantılar ve hisse senetleri ile kurulur.

**Tüketiciler:** Sofistike olmayan ancak kurumun ürün ya da hizmetini kullanan kişileri açıklayan tüketicilerle iletişim; ürün kalitesi, vitrin, ambalaj, çeşitli tanıtım teknikleri ve medya üzerinden ulaştırılan reklam mesajları ile sürdürülür.

**Potansiyel Tüketiciler:** Kurumlar, ürününü kullanmayan ama kullanma olasılığı her zaman olan bu tüketici grubunu, reklam ve tanıtım aracılığı ile etkilemeye çalışır. Bu hedef kitle ile kurulan iletişimin temel amacı onları ürün hakkında bilgilendirmek ve varsa olumsuz davranışlarını değiştirmektir.

**Çalışanlar:** Kurumun değişik kademelerinde çalışan kişilerin kurumla ilgili algılamaları ve kafalarında oluşturdukları imajlar farklıdır. Bu farklılığı kabul ederek hareket etmek ve çalışanlara ulaşılabilecek kuruluş yayınları, ilan panoları gibi iletişim araçlarını kullanmak gerekir.

**Çevre:** Kurumun bulunduğu yerin çevresinde yaşayan insanlarla sosyal konular üzerinden iletişim kurulması, kurumun olumlu algılanmasına yardımcı olacaktır. Kurumun çevresindeki sorunlara duyarlı olması, eğitim, sağlık gibi önemli konularda katkı sağlaması, kültür-sanat alanlarında sponsorluk görevi üstlenmesi, çevrede kuruma karşı çok olumlu bir havanın oluşmasına yardımcı olacaktır.

Kurumun imajını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunların en önemlilerinden biri satış sonrası verilen hizmettir. Kurumun hedef kitleleriyle ilişkisi satış ile bitmez, aksine satış ile birlikte yepyeni bir ilişki biçimi başlar. Tüketici satın aldığı ürünle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığında yanında kendisine yardımcı olacak bir kurumsal yapı görmek ister. Bu yapıyı bulduğunda kuruma olan inancı ve güveni daha da artar, kurum imajı olumlu anlamda pekişir. Bunu görmediğinde ise kafasında olumsuz bir kurum imajına sahip olur. Kendisi bir daha aynı kurumla herhangi bir iletişim ve etkileşime geçmez, çevresindekilere de kurumla ilgili olumsuz bilgiler yayar. Kurum imajını etkileyen diğer unsurlar arasında reklam ve tanıtım faaliyetlerini, ürünün ambalajı sunum şekli olarak sayabiliriz.

Bir kurumun imajının iyi mi kötü mü olduğunu belirleyebilmesi için mutlaka araştırma yaptırması gerekmektedir. Kurumların imajı, bireysel yargılardan çok araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir.

Kurum imajının oluşmasında; algılanan kurumsal yönetim, algılanan ürün ve hizmet kalitesi, algılanan çalışan davranışı, algılanan sosyal sorumluluk, algılanan reklam ve pazarlama faaliyetleri, algılanan kurumsal dinamizm ve algılanan finansal görünüm temel faktörlerdir. Kurumlar iç ve dış hedef kitlelerine yönelik olarak güçlü bir imaj oluşturmak istiyorlarsa mutlaka bu önemli faktörleri göz önüne almaları ve gereklerini yerine getirmeleri şarttır.

## **11. Kurumsal Marka Yönetimi**

Kurumsal marka Coca-Cola ve Disney örneklerinde olduğu gibi hem kurumun hem de ürünün aynı adı taşımasıdır. Elbette ki, kurum ve ürün adının ayrı ayrı markalaştığı durumlar da söz konusudur; Arçelik ve Koç Grubu gibi. Kurumsal marka yönetimi bir kurumun kimlik, amaç ve yön sorunlarını ele alıp, yeni cevaplar arayan stratejik ve disiplinler arası bir süreci ifade eder. Son yıllarda en çok tartışılan stratejik konulardan biridir. Öncelikle tartışma bireysel markalama ve kurumsal markalama tercihlerinin işletme stratejileri açısından üstünlük ve zafiyetleri üzerinden başlamıştır. Yumurtaları tek bir sepete koymak ile alınan risk; artan iletişim maliyetlerini güçlü bir

marka güveni ile alt etme rahatlığı arasında stratejik bir denklem oluşturur. Küresel markalar açısından da ulusal markalar açısından da anlamlı bir denklem ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal marka yönetimi bir kurumun kendisine sürekli evrensel kimlik sorusunu sorarak rekabetçi ve yenilikçi bir kurum olarak ileriye doğru itmesi sürecidir. Ancak bu sorulara kesin yanıtlar aramak yerine bu süreçte, değişebilen, dinamik bir çağda kimliğini koruyup aynı zamanda gelişebilen bir organizasyon olarak kendisine patikalar bulması gerekmektedir. Her ne kadar yeni bir alan gibi gözükse de, kurumsal marka birinci dalgadan ikinci dalgaya doğru geçişini gerçekleştirmektedir. Birinci dalga 1990'ların ortalarında Olins, Aaker, Balmer, Ind, Keller, de Chernatony, Kapferer, Aaker & Joachimsthaler, Hatch & Schultz ve Gray & Balmer gibi yazarlarla şekillenmeye başlamıştır. Pazarlama, kurumsal iletişim, örgüt teorisi, görsel ve grafik tasarım gibi çeşitli alanlardan katkılar olmuştur. Bazı yazarlara göre bir marka olarak kurumun amacı marka özü, fayda ve görsel kimliğine odaklanarak ürün markalama yaklaşımının bir genişlemesidir. Bir kısım yazara göre de kurumsal marka kavramı, paydaşlarına daimi kimliğini nasıl formüle ettiğini ayrıntılarıyla anlatmaya çalışan stratejik bir kavram olarak konumlanmalıdır.

## **12. Kurumsal İletişimin İşlevi ve Amaçları**

Belli kurallar ve dinamik süreçler çerçevesinde gerçekleşen kurumsal iletişimin beklenen işlevlerini ve amaçların şu şekilde sıralayabiliriz.

Kurumsal iletişim, kurumda çalışanları ve kurumun birimlerini birbirine bağlayan temel bir alt sistemdir. Böylece, çalışanlar ve birimler hem uyumlu ve hem de eşgüdümlü çalışabilirler. Kurumsal iletişim, kurumda çalışan kişi ve grupların kurumun ortak amaçları doğrultusunda gerçekleştirdikleri ileti alışverişidir. Kurumda eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve yaratıcı gücün oluşturulması kurumsal iletişim ile gerçekleşebilir. Kurumsal iletişim dış dünya ile örgüt arasında sağlıklı bir bilgi alışverişi sağlayabilir. Hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamaları da kurumsal iletişim ile sağlanabilir.

Kurumsal iletişim kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumda planlama, eşgüdüm, karar verme, güdüleme ve denetimin sağlanabilmesi etkili bir kurumsal iletişimi gerektirir. Kurumsal iletişim kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulur. Kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynar. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlar. Kurumsal iletişim içsel olarak kurumda karşılıklı güvenin ve serbest bilgi akışının, dışsal olarak da iyi hizmet ve müşteri isteklerine ilginin kaynağıdır.