



anadolum

e K a m p ü s
ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK

ACIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili

merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

Öğrenme çıktıları	1. Önemli kavramlar 1. Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2. Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri 2. Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örnekleyebilme
	3. Bilgisayarların Bileşenleri 3. Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4. Bilgi İşleme ve Teknoloji 4. Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5. Sosyal Hayatta Teknoloji 5. Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tartışabilme	

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Neler Öğrendik ve Yanıt Anahtarları

Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.

Kurumsal İletişim

Editör

Prof.Dr. Başak SOLMAZ

Yazarlar

BÖLÜM 1, 8 Prof.Dr. Başak SOLMAZ

BÖLÜM 2 Dr.Öğr.Üyesi Hayriye Nur GÖRKEMLİ

BÖLÜM 3 Prof.Dr. Mehmet FİDAN

BÖLÜM 4 Prof.Dr. Abdulgani ARIKAN

BÖLÜM 5, 6 Doç.Dr. Göksel ŞİMŞEK

BÖLÜM 7 Doç.Dr. Hasret AKTAŞ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 3533

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2367

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2017 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Dil ve Yazım Danışmanı

Arş.Gör.Dr. Bekir Belenkuyu

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Sın.Hiz.Uzm. Gülce Baraz

Grafikerler

Hilal Özcan

Gülşah Karabulut

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Murat Tambova

Nihal Sürücü

Gözde Soysever

Süreyya Çelik

Yasin Özkır

KURUMSAL İLETİŞİM

E-ISBN

978-975-06-2608-1

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Ağustos 2018

2970-0-0-0-1709-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Kurumsal İletişim Kavram ve Kuramlar



Giriş	3
Kurumsal İletişim İle İlgili Kavramlar	3
Kurum Kavramı	3
İletişim Kavramı	4
Yönetim Kavramı	4
Yönetişim Kavramı	5
Kurumsallaşma Kavramı	5
Kurumların Sınıflandırılması	6
Kurumsal İletişim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı	7
Kurumsal İletişimin Tarihçesi	8
Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri	8
Kurumsal İletişimin Önemi	9
Kurumsal İletişime Stratejik Bakış	10
Kurumsal İletişimin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar	11
Kurumsal Felsefe	11
Kurumsal İmaj	11
Kurumsal Davranış	12
Kurumsal Dizayn	12
Kurumsal Kimlik	13
Kurumsal İklim	13
Kurumsal Kültür	13
Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler	15
Kurumsal İletişim Ağ Modelleri	15
Merkezi Model	15
Y Modeli	16
Zincir Modeli	16
Dairesel Model	16
Serbest Model	16
Kurumsal İletişimde Kullanılan Teknik ve Araçlar	17
Yazılı İletişim Araçları	17
Sözlü İletişim Araçları	18
Teknolojik Araçlar	19
Diğer İletişim Araçları	20

BÖLÜM 2

Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim



Giriş	31
Stratejik Yönetim Nedir?	31
Stratejik Yönetim Düzeyleri	32
Makro Düzey Strateji	32
Kurumsal Düzey Strateji	32
Şirket/İşletme Birimi Strateji	32
Fonksiyonel/İşlevsel Strateji	33
Operasyonel Strateji	33
Stratejik Planlama	33
Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler	33
Stratejik Plan Yönetim Süreci	34
Stratejik Plan Yönetiminin Faydaları	36
Stratejik Planlamanın Zorlukları	37
Stratejik Yönetim Süreci İçerisinde Kurumsal İletişimin Rolü	38
Stratejik Yönetim Süreci İçerisindeki Kurumsal İletişim Modelleri	38
Paydaşların Stratejik Yönetimi	39

BÖLÜM 3

Kurum Kültürü ve Kimliği



Giriş	53
Kurum Kültürü Kavramı	53
Kurum Kültürünün Özellikleri	54
Kurum Kültürünün Önemi	55
Kurum Kültürünün Fonksiyonları	56
Kurum Kültürünün Sınıflandırılması	57
Güç Kültürü	57
Rol Kültürü	57
Görev Kültürü	57
Kişi Kültürü	57
Kurum Kimliği Kavramı ve İşlevi	58
Kurumsal Kimlik Bileşenleri	60
Kurumsal Kimlik Oluşturma Süreci	60
Kurum Kimliğini Oluşturan Unsurlar	61
Kurum Felsefesi	61
Kurumsal Davranış	61
Kurumsal Görünüm	62
Kurumsal İletişim	62
Kurumsal Kalite	62
Kurumsal Kimliğin Hedef ve Yararları	63
Kurum İçi Hedef ve Yararları	63
Kurum Dışı Hedef ve Yararları	63
Kurumsal Kimlik Stratejileri ve Uygulama Süreci	63

BÖLÜM 4

Kurumsal Tasarım ve Görsel Kimlik



Giriş	75
Kurumsal Kimlik	75
Görsel Kimlik	77
Görsel Kimlik Kitapçığı	79
Görsel Kimlikte İmge ve Görsel Algı	81
Görsel Kimlik Tasarımında Kullanılan Grafik Simgeler	82
Amblem, Logo, Logotip (Logotip)	82
Görsel Kimlik İnşasında Grafik Tasarım	85
Bilgisayarlı Grafik Tasarımda Kullanılan Renk Sistemleri	86
Grafik Tasarım ve İletişim	87

BÖLÜM 5**Kurumsal İtibar
Yönetimi**

Giriş	95
İtibar Kavramı ve Kapsamı	95
İtibarın Bileşenleri ve Özellikleri	96
Kurumsal İtibar	97
Kurumsal İtibarın Bileşenleri	99
Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar...	101
Kurumsal Kimlik	101
Kurum İmajı	102
Kurum Kültürü	102
Kurumsal İtibar Yönetiminin İlkeleri	104
Online İtibar Yönetimi	105
Online İtibar Araçları	105
Online İtibar Yaklaşımları	108

BÖLÜM 6**Kurumsal İmaj,
Marka ve Reklam
Yönetimi**

Giriş	119
Kurumsal İmaj	119
Kurumsal İmaj ile İlgili İmaj Türleri	119
Kurumsal İmajın Çerçevesi	121
Kurumsal İmajın Önemi ve İşlevleri ...	122
Kurumsal İmaj Oluşum ve Yönetim Süreci	123
Olumsuz İmaj Oluşumunda	
Yapılması Gerekenler	124
Kurumsal İmajdan Kurumsal Markaya ..	125
Kurumsal Pazarlama	125
Kurumsal Pazarlama Yaklaşımının	
Avantajları	126
Geleneksel ve Kurumsal	
Pazarlamanın Karşılaştırılması	126
Kurumsal Pazarlama Karmaşı	127
Kurumsal Marka	128
Kurumsal Marka ve Ürün	
Markaları Arasındaki Farklar	129
Kurumsal Marka Çerçevesi	130
Kurumsal Reklamcılık	132
Kurumsal Reklamın Amaçları	133
Kurumsal Reklam Türleri	133
Kurumsal Reklamın İşlevleri	135

BÖLÜM 7**Kurumsal İletişim
ve Sosyal Medya**

Giriş	143
Kurumsal İletişimden On-Line	
Kurumsal İletişime	143
Yeni Medya ve Sosyal Medya	144
Sosyal Medyada On-Line Kurumsal	
İletişim Örnekleri	147
Facebook	147
YouTube	150
Instagram	151
Twitter	153

BÖLÜM 8**Kurumsal Sosyal
Sorumluluk ve
Halkla İlişkiler**

Giriş	161
Sosyal Sorumluluğun Tanımları ve Tarihçesi..	161
Sosyal Sorumluluğun Tanımları	161
Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi	162
Türkiyede Sosyal Sorumluluğun Tarihsel	
Gelişimi	166
Baba Beni Okula Gönder	168
Kardelenler	168
Temiz Tuvalet	168
Eti Çocuk Tiyatrosu	168
Aile İçi Şiddete Son	168
Meslek Lisesi, Memleket Meselesi	169
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Modelleri ..	169
Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli ..	170
Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli	170
Wood'un Sosyal Performans Modeli ..	171
Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk	172

■ Önsöz

Sevgili öğrenciler,

İlkel toplumlarda duman ve güvercinler aracılığıyla yapılan iletişim günümüzde bambaşka bir boyut kazanmıştır. İletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ve küreselleşme, uluslararası sınırları ortadan kaldırmış ve iletişimin önemini daha da arttırmıştır. Bu gelişmeler, yoğun rekabet ortamında, toplumda varlıklarıyla yer almak isteyen kurumları, iletişim odaklı bir yapıya yöneltmiştir. Kurumların bu yeni dünya düzeninde varlıklarını sürdürmelerinin anahtarı, verimliliğin ve başarının gerekliliği olan bir kurumsal iletişim yapısının oluşturulmasından geçmektedir.

Başarılı bir kurumsal iletişim yapısının oluşturulması için size rehber olacak bu kitapta, kurumsal iletişim kavramından başlayarak kurumsal iletişimle bağlantılı temel alanlarla ilgili genel bilgilerle donatılacaksınız. Ünite 1’de kurumsal iletişim kavramının ne olduğunu ve ilgili kuramları ayrıntılarıyla öğreneceksiniz. Ünite 2’de günümüz rekabet ortamında kurumların rakiplerine karşı varlıklarını sürdürmelerini için nasıl bir stratejide bulunmaları gerektiğini ifade eden kurumsal iletişimde stratejik yönetim anlayışını okuyacaksınız. Ünite 3’te kurumun rakiplerinden ayrılarak hedef kitle nezdinde olumlu bir görünüme sahip olmasını amaçlayan kurum kimliği ve kültürü yapılarını inceleyeceksiniz. Ünite 4’te bir kurumun kelimeler, semboller ve diğer görsel öğelerle ifade edilmesini içeren kurumsal tasarım ve görsel kimlik unsurlarını ayrıntılarıyla öğrenebileceksiniz. Ünite 5’te, bir kuruma yönelik her türlü algılamının bütününe ifade eden kurumsal itibar ve kurumsal itibar yönetimi hakkında bilgilendirileceksiniz. Ünite 6’da kurumsal imaj, marka ve reklam yönetimi konularını öğrenirken; ünite 7’de, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle küresel bir nitelik kazanan iletişim bağlamında, online kurumsal iletişim çalışmaları ve sosyal medya bağlantısını inceleyeceksiniz. Ünite 8’de kurumların ekonomik, etik vb. sorumluluklarının yanında topluma karşı sorumluluklarını da ifade eden kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve bu kavramın halkla ilişkilerle bağlantısını irdeleyeceksiniz.

Farklı açılardan kurumsal iletişim konusunu ele alan bu kitabı okuduktan sonra; kurumların belli değerleri olduğu, tüm bu değerlerinin önemsenmesi gerektiği, güçlü bir kurum için güçlü bir kurum kültürü, kurum imajı ve kurumsal itibarın önemi, kurumların topluma karşı sorumluluklarının bulunduğu yönünde bilgi ve fikir sahibi olacağınızı umuyorum.

Bu kitabın oluşturulmasında başta bölüm yazarları olmak üzere emek veren tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Editör

Prof.Dr. Başak SOLMAZ

Bölüm 1

Kurumsal İletişim Kavram ve Kuramlar

öğrenme çıktıları

1 Kurumsal İletişim İle İlgili Kavramlar
1 Kurum, iletişim ve yönetim kavramlarını ayırt edebilme

3 Kurumsal İletişim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı
3 Kurumsal iletişim amaç ve işlevlerini açıklayabilme

5 Kurumsal İletişimin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar
5 Kurumsal iletişim ile bağlantılı kavramları sorgulayabilme

7 Kurumsal İletişim Ağ Modelleri
7 Kurumsal iletişimde kullanılan ağ modellerini karşılaştırabilme

2 Kurumların Sınıflandırılması
2 Kurumları sınıflandırabilme

4 Kurumsal İletişime Stratejik Bakış
4 Stratejik kurumsal iletişimin etkilendiği unsurları sıralayabilme

6 Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler
6 Kurumsal iletişimin engellerinin neler olduğunu sıralayabilme

8 Kurumsal İletişimde Kullanılan Teknik ve Araçlar
8 Kurumsal iletişimde kullanılan araç ve yöntemleri listeleyebilme

Anahtar Sözcükler: • Kurum • İletişim • Yönetim • Kurumsallaşma • Kurumsal İletişim
• Kurumsal Ağ Modelleri • Araç ve Yöntemler • Kurumsal Felsefe • Kurumsal İmaj • Kurumsal Davranış
• Kurumsal Dizayn • Kurumsal Kimlik • Kurumsal İklim • Kurumsal Kültür



GİRİŞ

Günümüzde kuruluşlar açısından iletişimin önemi, özellikle teknoloji dünyasında yaşanan gelişmeyle birlikte hayati bir rol üstlenmektedir. Rekabet ortamında firmalar, sadece varlıklarını sürdürmek için değil ayakta kalmak, farklılaşmak, hedef kitle tarafından tercih edilmek adına kurumsal iletişimi etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Ayrıca kurumların avantaj elde etmeleri için stratejik planlamalarında kurumsal iletişimi odak noktaya yerleştirmeleri gerekmektedir.

Kaliteli iş gücünü tercih eden şirketler, verimliliklerini ve kârlılıklarını arttırmak, Pazar paylarını genişletmek için kurumsallaşmayı ciddiye almak zorundadır. Sistematik olarak belli kurallar çerçevesinde yönetilmesi gereken kurumların, kurumsallaşmış yapıları oluşturulurken plan ve program dâhilinde bir yol izlenerek kurumların başarıya ulaşması sağlanır. Bu başarının arttırılması ve hedef kitleye etkili bir şekilde ulaştırılması adına kurumlar; strateji, biçim ve içerik bakımından farklı özellikteki iletişim araçlarından yararlanmalıdır.

Bu ünite; kurumsal iletişim ile ilgili kavramlar, kurumların sınıflandırılması, kurumsal iletişim kavramı, tanımı ve kapsamı, stratejik kurumsal iletişim, kurumsal iletişimin etkileşim içinde olduğu alanlar, kurumsal iletişimi engelleyen faktörler, kurumsal iletişim ağ modelleri, kurumsal iletişimde kullanılan teknik ve araçların neler olduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır.

KURUMSAL İLETİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kurum Kavramı

Kurumlar insanların ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkan sosyal yapılardır. Yeryüzündeki ilk kurumlar, insanların birtakım ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verdikleri çabalar sırasında, bu ihtiyacını 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 (Özdemirci, 1999:367). Diğer bir tanım ise; kurumun, bir arada yaşama süreci içinde bulunan insanların

davranışlarını, eylemlerini, alışkanlıklarını, geleneklerini, değerlerini ve inançlarını ifade eden formal ve informal kurallar bütünü olduğudur (Aktan ve Vural, 2006). Bir başka düşünür Wesley Mitchell kurumu; “geniş kabul gören iyi düzeyde standartlaşmış sosyal alışkanlıklar” şeklinde tanımlamıştır (Demir, 1996:174). Kurumlar toplumda bir oyunun kuralları gibidir ya da akademik bir ifade ile insanlar arasındaki ilişkileri şekillendiren, insanlar tarafından oluşturulmuş sınırlamalardır. Sonuç olarak siyasal ve sosyal ilişkilerde veya ekonomik çalışmalarda kurumlar, insanlar arası ilişkiler düzenler (Vural ve Bat, 2013: 16).

✓ **Formel kavramı**, biçimsel ve resmî anlamına gelmekteyken; informal kavramı ise biçimsel ve resmi olmayan anlamına gelmektedir.

Kurumun başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktan ve Vural, 2006):

- 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 bulunduğundan kurumlar toplumlarda farklılık gösterir.
- Kurumlar hem **formel** hem de **informel** kurallar bütünüdür.

Türkçede kurum kavramıyla ilgili farklı kullanımlar bulunmaktadır. Kuruluş, topluma hizmet amacıyla kurulan kurum, tesis, müessese iken; çağdaş yaklaşımda ise, kurumlar; insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu sosyalleştirme süreçleri, sosyal değerler, sosyal normlar ve sosyal yapılarla donatılmış sosyal sistemler olarak kabul edilmektedir (Şişman, 1994: 5).

Örgüt kavramına bakıldığında; geleneksel yaklaşıma göre, örgüt işlerini ve çalışanlarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan

sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir (Duygulu, 2003:1). Örgüt, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül anlamına gelmektedir (TDK). Örgüt ayrıca teşkilat ve organizasyon kelimelerini içinde barındıran ve belirli bir amaç grubuna yönelik, birbirleriyle bağlantılı eylemlerin gerçekleştirilmesi için bireylerin önceden belirlenmiş davranış kalıpları, görevler ve sorumluluklar çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşan, tamamlayıcı ve süreklilik gösteren toplumsal yapılanmalardır. Uluslararası örgüt ise uluslararası düzeyde faaliyet gösteren, devletler tarafından kurulmuş olan veya sivil toplum örgütleri tarafından oluşturulmuş örgütlere verilen addır (Vural ve Bat, 2013: 16).

Kurumlar, bir toplumda sosyal yaşamın birbirine benzer şekilde gerçekleştirilmesini ifade eden ve sağlayan kültürel süreçlerdir. Bir başka deyişle kurumlar, davranış örüntüleri, toplumsal roller ve etkileşim süreçlerinden oluşan, kültürün büyük kısmını anlatmak için kullanılan bir kavramdır.

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 (Oskay, 1992:8). 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 (Bıçakçı, 2008:17). Materson ve Watson' a göre "İletişim sayesinde dünyayı anlamlı kıldığımız ve bu anlamı başkalarıyla paylaştığımız insani bir süreçtir (Mutlu, 1994: 99)".

Ünsal Oskay ise iletişimi geniş bir çerçevede tanımlar: "İletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar ile ilgili değişimleri haber veren bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesneler ve sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların

oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimişleridir (Oskay, 1992: 15).

Cüceloğlu'na göre; iletişim en genel hâliyle "İnsanlar arasındaki her türlü bilgi, duygu ve düşünce alışverişine denir" (Cüceloğlu, 1992:13). Geniş anlamda iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları gördümlleyen ve etkileyen bir teknik olarak tanımlanabilir. Bu yapıyla iletişim işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur (Sabuncuoğlu, 1998: 52). Dar anlamda iletişim ise, bireylerarası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 52). Aslında iletişim, bazı tanımların üzerinde birleştiği anlam transferi, sosyal değerlerin iletilmesi, deneyimlerin paylaşılması gibi konuların tümünü kapsamaktadır (Peltekoğlu, 2012: 207).

Yönetim Kavramı

Yönetim, ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimcilere göre bir sınıf ve saygınlık sistemini ifade etmektedir. Davranış bilimciler ise yönetimi kararların alınması ve uygulamaya aktarılması olarak tanımlamaktadırlar.

Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirebilmek için planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçleri vasıtasıyla kaynakların koordineli bir biçimde kullanılabilmesidir. Toplumsal hayat içerisinde biçimsel niteliğe sahip olan veya olmayan tüm gruplarca belirli amaçları gerçekleştirebilmek için yürütülen faaliyetlerin genel adıdır. Diğer bir ifade ile yönetim, değişmekte olan çevre koşullarında kaynakları verimli şekilde kullanarak kurumun amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla iş birliği yapmaktır. Son yıllarda yönetimlerin büyüyen gelişmesi, giderek daha karmaşık bir durum alması, artan sosyal sorumluluk anlayışıyla yönetimlerin toplum sorunlarına duyarlı hâle gelmesi, teknolojik değişme ve gelişmelerin hızlı devam etmesi, devlet ve sendika ilişkilerinin yönetim örgütleri üzerinde daha etkili rol oynaması gibi pek çok gelişmeye koşut olarak iletişime verilen değer artmış ve yönetimde iletişimin önemi anlaşılmıştır (Yatkın ve Yatkın, 2010: 39).

Yönetim daima bir kurum dâhilinde ve onun için yaşamakta, çalışmakta ve faaliyet göstermektedir. Kurum, bir bağ aracıyla, yani çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğudur. Yönetimin nesnesi ortak bir amaç uğruna çalışma bağıyla bir arada tutulan insan topluluğu olduğu için, yönetim her zaman insan doğasıyla, iyi ve kötü ile ilgilenmektedir (Okay ve Okay, 2001: 609-610).

Kurumsal yönetim ise, en geniş anlamıyla kurumların yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistem olarak tanımlanabilir ve temelde kurum yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer çıkar grupları arasındaki ilişkiler dizisini kapsar (Solmaz, 2007: 20).

Yönetişim Kavramı

Yönetişim, postmodern dünya düzeninde yaşanan krizler ve bunların neden olduğu tartışmalara yeni çözüm önerileri üreten güncel bir yönetim teorisi. Özellikle soğuk savaşın sona ermesiyle, tek kutuplu dünyaya doğru hızla giden küreselleşmenin ideolojisiyle beslenen, devlet toplum ilişkilerini bu açıdan irdeleyen ve pratik çözümler üreten en önemli uzmanlık alanlarından birisidir (Solmaz, 2007:18).

Yönetişim, kurumların, yönetim kalitesini iyileştirme arayışlarının sonucunda ortaya çıkan ve klasik yönetim tarzına yepyeni değerler eklenmesini içeren bir sürecin sonucudur. İyi yönetim ise, klasik yönetim anlayışına şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, hukuka bağlılık ve sosyal sorumluluk gibi temel öğelerin egemenliğidir (Argüden, 2004: 161).

Kurumsal yönetim, kurumun amaç ve hedeflerinin saptandığı ve bunlara erişebilmek için performans izleme araçlarının belirlendiği yapıyı ortaya koyar. Bir başka ifadeyle işletmenin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanan kurumsal yönetim, şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5-6).

Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma, kuruluşların faaliyet gösterdikleri çevreleriyle (örgütsel çevre/örgütsel alan) olan uyum sürecini ve bu kuruluşlarda zamanla oluşan ilerlemeyi açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsallaşma, belli bir çevrede faaliyet gösteren

kuruluşların yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasındaki paralellliği ve örgütsel yapılarla zamanla oluşan benzerliği göstermektedir (Vural ve Bat, 2013: 19). Kurumsallaşma, en yalın anlamıyla konu ne olursa olsun her türlü etkileşim ve iletişimde belirli kuralların hâkim olması demektir.

Kurumsallaşma, kuruluşun belli amaç ve hedefler doğrultusunda belli ilke ve değerler çerçevesinde yönetilmesidir. Bu amaç ve hedefler öyle güçlü ve çekici, ilke ve değerler de öylesine sağlam ve bağlayıcıdır ki, kuruluşun mevcut yöneticileri kendilerini bunlara uygun hareket etme zorunda hissederler. Kuruluşun kişilerden ziyade kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, kendisine özgü selamlama biçimlerini, iş yapma usul ve yöntemlerini içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir. Kurumsallaşma aynı zamanda sistematik olarak kuralların oluşturulması süreci şeklinde ifade edilebilir (Solmaz, 2007: 25).

Kurumsallaşma; şirketlerin verimliliğini, kârlılığını ve piyasa değerini arttıran, kaliteli iş gücü için tercih edilen işletmeler olmasını sağlayan, pazar paylarının artarak büyümesine katkı sağlayan önemli bir süreçtir. Kurumsallaşmada en önemli nokta oluşturulan, hayata geçirilen ve işletmelere değer katan sistemlerin yine işletmeler açısından sürdürülebilir başarıya, verimlilik ve kârlılığa hizmet etmesidir. Günümüzde sürdürülebilir olmayan gelişmelerin işletmeler için ekonomik değere dönüşmesi mümkün değildir. Kurumların, varlıklarını idame ettirebilmek ve uluslararası piyasalarda sesini duyurabilmek için kurumsallaşma konusunu ciddiye almaları gerekmektedir (Vural ve Bat, 2013: 20).

Kurumsallaşmanın özünde işletmenin yöneticileri değişse bile devamlılığı sürdürmesi yatar. İşletmede oluşturulacak planlı ve düzenli bir yönetim sistemi sonucunda, pazarlamadan insan kaynakları bölümüne kadar saat gibi işleyen bir sistem olmalıdır. Kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri incelendiğinde;

- Stratejik plana,
- İnsan kaynakları uygulamalarına,
- Bilgi sistemine,
- Kendine has kimlik yapısına,
- İç kontrol sistemine,
- Örgüt kültürüne sahip oldukları söylenebilir.

Öğrenme Çıktısı

1 Kurum, iletişim ve yönetim kavramlarını ayırt edebilme

Araştır 1

Kurumun başlıca özellikleri nelerdir? Araştırınız.

İlişkilendir

Kurum ile toplum arasındaki ilişkileri değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Kurum kavramını anlatın.

KURUMLARIN SINIFLANDIRILMASI

Her bir toplumun kültürü, örfü, ananesi farklı olduğu için kurumları da farklıdır. Bir toplumda yaşayan bütün insanları ilgilendiren davranışları düzenleyen kurumlara “*genel kurumlar*” denir. Piyasa, hukuk, ahlâk ve din kurumu bu sınıflandırma içerisine girmektedir. Buna karşılık toplumda yaşayan insanların sadece belirli bir kısmının davranışlarını düzenleyen kurumlara ise “*özel kurumlar*” denir. Toplumdaki belirli iş kollarını, bazı alt grupların davranışlarını düzenleyen kurumlar bu tip kurumlara örnek olarak verilebilir (Demir, 2003: 44-45).

Öte yandan, kurumlar işlevsel açıdan “*temel kurumlar*” ve “*yardımcı kurumlar*” olarak ikiye ayrılabilirler. Temel kurumlar en ilkelinden gelişimine kadar tüm toplumlarda mevcut olan kurumlardır. Temel kurumlarda evrensellik, zorunluluk ve önemlilik bir arada bulunmaktadır. Evrensellikten amaç en ilkelinden en gelişimine kadar tüm toplumlarda temel kurumların yaygın olarak bulunmasıdır. “*Zorunluluk*” temel kurumların bir başka kurumla karşılanamamasını, “*önem*” ise temel kurumlara toplum içinde yaygın bir biçimde değer verilmesini ifade etmektedir (Aydın, 2000: 20). Temel kurumlara; aile, eğitim, din, ekonomi, siyaset kurumları örnek gösterilebilir. Yardımcı kurumlar ise temel kurumların dışındaki tüm kurumlardır ve esasen temel kurumların alt kurumu niteliğindedirler. Örneğin, siyaset bir temel kurum, fakat hukuk bir yardımcı kurumdur. Çünkü klandan günümüz gelişmiş toplumlarına kadar hemen tüm toplumlarda bir iktidar sorunu vardır. İktidar ve görünümünü belli ilişki ve davranış kalıpları içerisinde yerine getirdiği bir siyaset kurumu vardır. Ancak yazılı hâle getirilmiş ve özel-

likle dünyevi yaptırımlara sahip bir hukuk kurumu bazı toplumlarda olmayabilir. Hukuk kurumunun yerini ahlak kurumu alabilir. Bu da hukukun daha alt (yardımcı) bir kurum olduğu anlamına gelir (Aydın, 2000: 21).

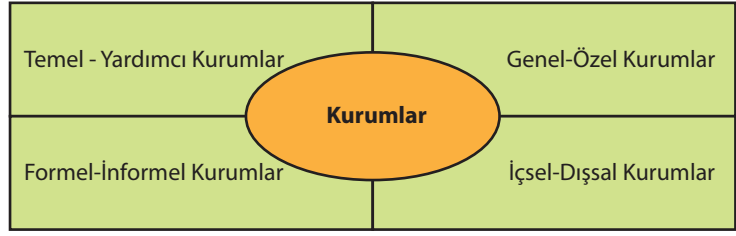
✓ **Klan:** Dil ve kültür yönünden büyük bir türdeşlik gösteren, birçok sülaleden oluşan, yapısındaki aileler arasında köken, ekonomi, din, kan veya evlilik bağları bulunan göçebe veya yerleşik nitelikteki topluluk, oymaktır.

“*Mihver (başat) kurumlar*” ise kurumlar hiyerarşisinde en üst noktada bulunan kurumlardır. Mihver kurumlar, toplumda kişilerin anahtar rolüne benzer, diğer kurumları da kendi işlevi doğrultusunda yönlendirir. Örneğin, tarihsel olarak Roma’da siyaset, Çin’de aile, Hindistan’da din, Amerika’da ekonomi mihver kurum örnekleridir. Mihver kurumlar diğer kurumları etkilemektedirler. Bu bağlamda günümüzde sanayileşmiş ve sanayileşme yolundaki tüm toplumlarda ekonomi mihver kurum niteliği taşımaktadır (Aydın, 2000: 24).

✓ **Regülasyon:** şirket, dernek ve benzeri kurumların kuruluş ve işleyişlerini düzenleyen kuralların tümüne verilen ad.

Kurumlar ayrıca içsel kurumlar ve dışsal kurumlar şeklinde de sınıflandırılabilir. “*İçsel kurumlar*”, sosyal etkileşim sonucu kendiliğinden ortaya çıkan kurallar demetidir. Buna karşılık “*dışsal kurumlar*” toplumsal yaşamı kontrol eden ve/veya düzenleyen bir otorite tarafından oluşturulmuş kurallar bütünüdür. İçsel ve dışsal

kurumlar arasındaki temel farklardan birisi dışsal kurumların formel nitelikte, içsel kurumların ise informal nitelikte olmalarıdır. İçsel kurumlara örnek olarak gelenekler, örf ve adetler; dışsal kurumlara örnek olarak regülasyonlar ve idari düzenlemeler verilebilir (Aktan ve Vural, 2006).



Şekil 1.1 Kurumların Sınıflandırılması:



Öğrenme Çıktısı

2 Kurumları Sınıflandırabilme

Araştır 2

Toplumların temel kurumları nelerdir? Araştırınız.

İlişkilendir

İçsel kurumları kendi toplum geleneklerimiz ile bağlantılı olarak değerlendirin.

Anlat/Paylaş

İçsel ve dışsal kurum yapısının ortaya çıkış nedenlerini anlatın.

KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI, TANIMI VE KAPSAMI

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde, küreselleşmeye bağlı ekonomik, teknolojik değişim ve gelişmeler kurum yapılarını da etkilemiştir. Bu gelişmeler, kurumlarda iletişimi daha önemli hâle getirmesinin yanında, farklı iletişim boyutlarını ve biçimlerini de öne çıkarmıştır. Kurumsal iletişim, “sürdürülebilir kalkınma ilkeleri yaklaşımıyla kurumun performansının artırılması ve toplum tarafından beğenilen ve takdir edilen bir kurum hâline dönüşmesine yönelik alanların bütününe kapsayan bir iletişim ve ilişki yönetimi disiplini” (Kadıbeşgil, 2012: 159).

Kurumsal iletişim, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması, işleyişini sağlaması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde, bir yandan kurumu oluşturan bölüm ve ögeler arasında eşgüdümü, bilgi akışını, motivasyonu, bütünleşmeyi, değerlendirmeyi, eğitimi, karar almayı ve denetimi sağlarken diğer yandan ise dış hedef kitleyle etkileşimi sağlayarak kurumun itibarını yönetmek adına belli kurallar içinde gerçekleşen iletişim sürecidir (www.deu.edu.tr). Kurumsal iletişim; kurum içi ve kurum dışı iletişime yönelik uygulamaların tutarlı bir biçimde yönetilmesi için **proaktif** çalışmaları, kurum kimliğinin, kültürünün, felsefesinin, değerlerinin ilgili çevrelere doğru ve eksiksiz bir şekilde aktarıl-

masını ve bu çalışmaların profesyonelce yönetilmesini içeren iletişim sürecini tanımlamaktadır.



dikkat

Proaktif, bilinçli veya bilinçsiz, sonu olumlu veya olumsuz olsun yeni koşullar oluşturmak ya da mevcut koşulların seyrini değiştirmek için inisiyatif kullanmaktır.

Kurumsal iletişim; birden fazla insanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan, bir araya gelen insanların güç birliği yaparak kurumun amaçları yönünde etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken iş birliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli bir rolü olan, formel ya da informal yapılardaki anlam yükü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Karakoç, 1989: 83). Van Riel’e (akt. Theaker, 2008: 119) göre kurumsal iletişim; “Kurumun bağımlı olduğu tüm gruplarla ilişkilerini düzenlemek amacıyla içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini etkin ve verimli bir şekilde, uyum içerisinde kullanan idari bir araçtır”. Diğer bir ifadeyle kurumsal iletişim, bir kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli etkileşimini sağlayan dinamik bir özellik taşımaktadır (Gürüz ve Eğinli, 2008: 177).

Amaçları ne olursa olsun, kurumsal özellikleri taşıyan ve bu özellikleriyle toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını gerek kurum içinde gerekse dışında kurdukları bir ilişkiler düzeni içinde sürdürürler. Bu ilişkilerin denetim altına alınması, belirli bir düzen ve amaç doğrultusunda, etkili iletişim politikasının izlenmesini zorunlu kılar (Solmaz, 2004: 107). Kurumsal iletişim, organizasyonların oluşumu, ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için önemli bir görev üstlenmektedir. Kurumsal iletişim, kurum içerisindeki bireysel, bireyler arası, gruplar arası iletişim ile kurum içerisindeki birey ve grupların (kurum adına) dış çevre ile olan iletişim ilişkilerini kapsamaktadır.

Kurumsal iletişimin hedef kitle açısından sınıflandırılması, genel olarak pazara, müşteriye ve çalışana olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu gruplara kişilerarası ya da kitle iletişim yöntemleri ile ulaşmak mümkündür. Ancak kurumsal iletişimde hedef kitleyi ayrıntılı olarak belirlemek, onlara çeşitli kurumsal iletişim araçları ile ulaşmayı kolaylaştırır (Okay ve ark. 2008: 6).

İletişim kurumsal ve bireysel ilişkilerde verimliliğin ve kalitenin temel taşıdır. Özellikle kurumsal iletişimde, iletişim kanallarının açık olması, iletişim akışının düzenli olması kuruma bağlılığı ve kurum amaçlarına yönelmeyi ortaya çıkarırken ortak amaç ve çıkarlar etrafında toplanmayı ve özgün kurum kültürünün oluşmasını da sağlayabilmektedir (Yağbasan ve Şiş, 2006: 272). Kurumsal iletişim, çok genel bir anlatımla kurumun kendini tanımlayış biçiminden kaynaklanan dolayısıyla kimlikle ilintili olan bir kavramdır (Peltekoğlu, 2012: 555).

Kurumsal İletişimin Tarihçesi

Bir yönetim disiplini ve bilinen alanlar olarak kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler, Edward L. Bernays öncülüğünde 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde, dünya savaşlarından sonra bu alanlarda uygulamalar hız kazanmıştır. İngiltere'de ikinci dünya savaşından önce özel sektörde, nispeten sınırlı halkla ilişkiler çalışmaları yapılmaktaydı. Üstelik yerel hükümet yetkilileri, kavramın ve onun yönetimindeki rolünün bilinmesine ve gelişmesine katkıda bulunmuştur.

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 genel halkın dikkatini çektiği bilinmektedir. Fakat günümüzde terimin anlamı açık bir şekilde ifade edilememiştir. 1972'den sonra kavramın kullanımı artmaya devam etmiştir. Bu durum kurumsal iletişim işlevlerine yönelik kurumsal aktivitelerin yayıldığını göstermektedir.

Procter & Gamble, IBM, Hewlett-Packard ve Wal-Mart, halkla ilişkilere olan ihtiyacı önemseyip kurumsal iletişim programlarının yaratılmasına öncülük ederek uygun kitlelerle tatmin edici ilişkiler yaratma ve geliştirmenin kurumlar için önemli olduğunu fark etmişlerdir. Bu doğrultuda kurumsal iletişim örneklerini hayata geçirmeye başlamışlardır.

Kurumsal iletişimin tarihi, sadece kurumlarla değil, sosyolojik bir takım unsurlarla da ilişkilidir. Özellikle sanayi devriminin 18. yüzyılda baş göstermesi, bunun sonucunda makineleşmenin artması ve bu durumunda bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimini tetikleyerek küreselleşmeye zemin hazırlaması söz konusu olmuştur (Vural ve Bat, 2013: 27-28).

Kurumsal İletişimin Amaçları ve İşlevleri

Kurumsal iletişim, iç ve dış paydaşlarla örgütsel işlemlere ilişkin enformasyonel hareketi destekler. Ancak bilgiye yönelik bu fikir, kurum ya da organizasyonların alıcılara, seçilmiş bilgileri aktarmaya ilişkin iletişimden çok mekanik anlayışı ifade etmektedir. Diğer yandan kurumsal iletişim konsepti, alıcıların aktif rolü yanında onun interaktif ve analitik doğasına yönelik süreci de vurgulamaktadır. Bu kurumsal iletişimin temel amacı olarak etkileşimin yönetilmesini ifade etmektedir. Müşteri ve çalışanlarla ilişkiler, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim alanlarının aksine teori ve pratikte ayırt edici bir alan olarak kurumsal iletişimin amacı, kurumsal varoluş anlamında bir kurumun kapsadıklarını bir araya getirmektir (Vural ve Bat, 2013: 41).

Kurumsal iletişimde temel amaç, kurumun değerlerine sahip çıkmak, çalışanları motive etmek,

güçlü marka yaratmak için güçlü kurum kültürü yaratmayı desteklemek ve aynı zamanda kurumsal varoluş anlamında bir kurumun kapsadıklarını bir araya getirmektir (Bat, 2012: 110). Kurumsal iletişimin diğer bir amacı ise, ilişkide olduğu tüm kitlerde şeffaf, güvenilir, sürekli ve güçlü bir kurum algısı yaratmak, bu algıyı korumak ve güçlendirmektir. Bu sayede şirket, işler iyi gittiğinde kazancını arttırırken, kriz durumlarından da en az zararla çıkabilir.

Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan kurum içi ve kurumla çevresi arasındaki iletişimi sağlar. Kurumsal iletişimin başarısı, iletişimin kurumun amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içerisinde, etkili bir politikanın oluşturulmasına bağlıdır. Kurumsal iletişimin, gerçekleştirmesi beklenen dört amacı bulunmaktadır (Okay, 2005: 9):

1. Kurum içi ve kurum dışı faaliyetleri desteklemek (düzenleme),
2. Kurum ve ürün yönetimine kimlik oluşturmak (ikna etmek),
3. Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye bilgi vermek (bilgiyi verme),
4. İyi bir kurum vatandaşı olarak bireyleri sosyalleştirmek (bütünleştirme).

Tabak, (www.bemoodle.emu.edu.tr, t.y.: 2-3) kurumsal iletişimin işlevlerini ve amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

- Kurumsal iletişim, kurum çalışanlarını ve birimlerini birbirine bağlayarak, onların hem uyumlu hem de koordineli çalışmasını sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurumda faaliyetlerin devam ettirilmesini, sorunların en kısa sürede çözülmesini ve yaratıcı gücün oluşturulmasını sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurumun hem iç hem de dış paydaşlar ile bilgi alışverişini sağlar.
- Kurumsal iletişim, hızla değişen çevre ve rekabet koşulları karşısında kurumların kendilerini yeni koşullara uyarlamalarını sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurumda planlama, koordine kurma, karar verme, güdüleme ve denetim gibi fonksiyonların yerine getirilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesini ve bu basamaklar

arasında mesajların, belgelerin, bilgilerin ve dokümanların iletilmesini sağlar.

- Kurumsal iletişim, kurum çalışanlarının oluşturdukları küçük grupların birbiriyle ve kurumla sağlıklı ilişkiler kurmasını sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurumun bütünlüğünün ve çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesini sağlar.
- Kurumsal iletişim, kurum içerisinde karşılıklı güveni ve serbest bilgi akışını, kurum dışında ise müşteri isteklerinin karşılanmasını sağlar.

Kurumsal İletişimin Önemi

Bilişim teknolojilerinin hızla gelişmesi ve küreselleşme, uluslararası sınırları ortadan kaldırmış ve iletişimin önemini daha da arttırmıştır. Gelişen bu koşullar verimliliğin ve başarının anahtarı olan kurumsal iletişimi ön plana çıkartmış, kurumları iletişim odaklı bir yapıya yöneltmiştir (Vural ve Coşkun, 2007: 53).

Kurumsal iletişim, daha önce de ifade edildiği gibi kurumların başarılarıyla eş anlam taşır. Tıpkı bir canlı organizmanın her tarafını saran sinir sistemi gibi, iletişim kurumun her yanını sarar ve kurumda birleştirici, bütünleştirici bir çimento rolü oynar (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2012: 87). Eğer kurumsal iletişimde bir sorun olursa, dolaşım sistemlerinde gözlemlenen sorunların sonucunda yaşanan olumsuzlukların tekrarlanması kaçınılmazdır. Şirketlerde etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki, iletişim sayesinde yönetim planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonu başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 64).

İnce, (2013:131) kurumların hem iç paydaşları hem de dış paydaşları ile olan ilişkilerinin iyileştirilmesinde ve icra edilen faaliyetlerin yürütülmesinde kurumsal iletişime çok ihtiyaç duyulduğunu ve kurumsal iletişimin kurumlar için hayati öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Thayer'a göre ise örgütün iletişim gereksinimlerini karşılamak için işlemsel, düzenleyici ve koruma-geliştirme olmak üzere üç temel iletişim alt sistemi vardır (Paksoy ve Acar, 1996: 24).

Kurumsal bir kimliğin sürekli hâle getirilebilmesi için birimlerdeki iletişim modellerinin incelenerek, fayda ve zarar analizinden sonra geleceğe yönelik yazılı bir kültürün bırakılması önemli bir ihtiyaçtır. Günübürlük ve kişiden kişiye göre değişen iletişim hâli kurumsal bir yapının sağlıklı işleminin önünde büyük bir engeldir (Tutar, 2003: 139-140). İletişim, kurumsal ve bireysel ilişkilerde verimliliğin ve kalitenin temel taşıdır. Özellikle kurumsal iletişimde, iletişim kanallarının açık olması, iletişim akışının düzenli ve sürekli olması kuruma bağlılığı ve kurum amaçlarına yönelmeyi etkin kılabilir (Vural ve Bat, 2013: 41).

Kurumsal iletişim kuruluşu, kuruma, derneğe veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve şirket iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.

Günümüzde iletişimin önemi hemen herkes tarafından vurgulanmaktadır. Bu nedenle, şirketin iletişime verdiği önemi ortaya koymak ve amaçlara daha verimli şekilde ulaşmak için kurumsal iletişim kavramları etrafında şirketin yenilenmesi ve buna göre yönetilmesi gerekmektedir.



Öğrenme Çıktısı

3 Kurumsal iletişim amaç ve işlevlerini açıklayabilme

Araştır 3

Kurumsal iletişimin amaçları nelerdir? Araştırınız.

İlişkilendir

Kurumsal iletişimin amaç ve işlevlerini kurum katkısı bağlamında değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişimin yerine getirdiği işlevlerinin neler olduğunu anlatın.

KURUMSAL İLETİŞİME STRATEJİK BAKIŞ

Kurumsal iletişim, kurumsallığın stratejik bir avantaj yaratması için stratejik bir araçtır. Kurumsal iletişim, stratejik planlama için yürütülen ekonomi bilgisi içerisinde bir kurumun ihtiyaç duyduğu vizyonu sağlar. Kurumsal iletişim, kurumun stratejileri için, ürünün başarılı üretilmesini sağlayan, bir kurum tarafından hedef kitlenin algısını uzun süreli ilişki şeklinde devam ettiren ve değerlendiren süreçle ilişkilidir. Öte yandan strateji uzun süreli bir çalışmadır. Bu çalışma kurumsal iletişimin gelişimi ve dönüşümüyle birleşince daha karmaşık bir yapı göstermektedir. Özellikle uygulamada bu yapının belli süreçlerin birbirini takibiyle gerçekleştiği görülmektedir (Vural ve Bat, 2013: 45).

Stratejik kurumsal iletişimin aşağıdaki hususlar tarafından doğrudan etkilendiği düşünülmektedir (Vural ve Bat, 2013: 44).

- Araştırmalar aracılığıyla, çeşitli kitlelerin algısını ölçme

- Farklı gruplarda, gönderilecek mesajları geliştirmede bu algıları kullanma
- Hız ve kesinlik isteyen farklı müşteriler için zengin bir algı yaratma
- Çeşitli kurumsal değerler üzerine görüşler ve haberleri etkilemek için önleyici çalışmalar aracılığıyla iletişim mesajlarını yönetme.

Kurumsal iletişim stratejisi, toplumsal paydaşların beklentileri ve görüşlerindeki değişiklikleri kuruluşa uydurmak için proaktif bir yetenek olarak görülebilir. Karar alma ve sorun çözmede stratejik toplumsal paydaşları da konuya katan, çeşitli konuların yönetimi ve erken uyarı aracılığıyla kuruluşa rekabetçi avantajlar sağlayabilir. Kurumsal misyonlara iletişim hedeflerini sıralayarak, stratejik yönetim sürecinde iletişim işlevlerini ortaya koyabilir. Kurumsal iletişim stratejisi, strateji geliştirmek için geleneksel 'çizgisel' yaklaşımı izlemeyerek daha çok modern yaklaşımlara yönelir. Örneğin kuruluşu çeşitli eğilimlere, olaylara ve çevredeki toplumsal paydaşlara, hedef kitlelere uyarlamak bunlar arasındadır. İlişkilere, sembolik eylemlere ve stratejik iletişime odaklanır (Steyn, 2003: 179-180). Strate-

jik kurumsal iletişim, değişen eğilimleri ve hedef kitleye ulaşılabilecek en uygun yöntemi saptamada gereklidir (Koçyiğit ve Salur, 2014: 244).

Kurumsal iletişim, iç ve dış iletişimin stratejik kullanılan tüm çeşitlerinin, işletmenin daima

iletişim içinde olması gereken paydaşlarla ve hedef kitle ile olumlu bir zemin oluşturacak şekilde, olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde stratejik olarak uygulanan bir yönetim aracıdır (Riel, 1995: 24).



Öğrenme Çıktısı

4 Stratejik kurumsal iletişimin etkilendiği unsurları sıralayabilme

Araştır 4

Kurumsal iletişim stratejisi ile marka başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır?

İlişkilendir

Kurumsal iletişim stratejisi ile marka başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişim stratejisi, strateji geliştirmek için nasıl bir yaklaşım izler, anlatın.

KURUMSAL İLETİŞİMİN ETKİLEŞİM İÇİNDE OLDUĞU ALANLAR

Kurumsal Felsefe

Kurum felsefesi bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir. Kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için kuruluş yönetimi tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar (Okay, 2013: 97). Kurum temellerinde/kurallarında ve/veya yönetim temellerinde/kurallarında temel davranışlarında yönlendirici bir biçimde, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanmış olabilir. Veya daha çok sözlü olarak mevcut olabilir ve bu şekilde kurumsal düşünce ve davranışı belirleyebilir. Kurum felsefesi kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmakla birlikte gerek mikro gerekse makro düzeydeki hedeflerinde ve sosyal rolünde etkili olmakta ve kurumun değerlerinden, tutumlarından, normlarından, amaçlarından ve tarihinden oluşmaktadır (Akıncı, 2003: 180).

Bir kurum felsefesi iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Okay, 2013: 97):

1. Yazılı olarak. Kurum temellerinde /kurallarında ve/veya yönetim temellerinde / kurallarında temel davranışları yönlendirici bir biçimde, çalışma prensiplerini tespit etmek için saptanmış olabilir.

2. Veya daha çok sözlü olarak mevcut olabilir ve bu şekilde kurumsal düşünce ve davranışı belirleyebilir.

Spesifik kurum felsefelerinin giderek gelişmesiyle birlikte, kuruma has, hem kurum içi hem de kurum dışı bir iletişim kültürü için kavramlar ve kuralların geliştirilmesi gereği de doğmuştur (Okay, 2013:99). Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden meydana gelmektedir (Okay, 2013:46). Kurum felsefesi ni işlevsel ve önemli hâle getiren husus ise ortaya konulan felsefe ile kuruluş davranışlarının tutarlılık göstermesi ve tüm çalışanlar tarafından bilinerek benimsenmesidir.

Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj, bir kurumun genel olarak kamuoyunda canlandığı kanaat, bir firmanın çevresel aktörlerinin o firmaya ilişkin görüşü, kuruluşun hedef kitlelerin zihninde oluşturduğu resim, firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmi, şirkete, örgüte veya işletmeye ilişkin bir algılama olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2005: 36-37). Başka bir ifade ile herhangi bir kişi, kurum ya da kurum hakkında görüşlerin toplamı olarak izah edilen imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası imajoloji, imaj markerlık gibi kavramları literatüre dahil ederken, imaj yaratıcılığını popüler bir meslek hâline getirmektedir (Peltekoğlu, 2012: 572). Regenthal'

e göre kurumsal imaj, kurum kimliği etkilerinin çalışanlar, hedef grupları (müşteriler, ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki neticesidir (Okay, 2013: 222). Bireylerin bilgi ve deneyimlerine bağlı olan imaj, iyi, kötü, alelade olabilir ama iyi bir imaj konusunda en belirgin özellik, onun kazanıldığıdır. Çünkü, kurum hakkında bilinçli ya da istem dışı yayılan bilgi, imajı etkilemektedir (Peltekoğlu, 2012: 573).

İmaj algısal bir sonuç olarak kabul edilebilir. Kişisel açıdan düşünüldüğünde, karşı tarafın hakkımızda inançlarının, düşünce ve duygularının bize tutum ve davranış yoluyla geri dönmesidir. Bu açıklama kuruluşlar için de geçerli bir tanım olarak nitelendirilebilir (Solmaz, 2007: 34). Kurumsal imaj ortak tasarım, ortak iletişim ve ortak davranışların toplamında ifadesini bulan kurum imajı, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven oluşturmak ve süreklilik sağlamak gibi önemli işlevleri yerine getirmektedir (Güzeltik, 1999: 151-152).

Ayrıca imaj, insanların satın alma kararlarını dayandıracakları temellerin karmaşık, iç içe veya eksik olduğu durumlarda, karar vericilere doğru olan bilgi akışının yetersiz ya da onların karar vermelerini zorlaştıracak derecede fazla olduğu durumlarda, zaman darlığı gibi çevresel etmenlerden kaynaklanan ve karar verme sürecini tıkayan koşulların varlığında karar vericilerin kararlarını etkilemekte çok faydalıdır.

Kurumsal Davranış

Kurumsal davranış, birinci olarak kurumun tüm akla gelen düşünce tarz ve tepkilerini; ikinci olarak da mümkün olan etkileşim ortakları (kamuoyu, hedef grubu)'na karşı tüm bu davranış tarzlarını kapsamaktadır (Okay, 2013: 180). Kurumsal davranış, örgüt içindeki çalışanları birer ekonomik araç olarak değil, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da olan değerli varlıklar olarak gördüğü için onların gelişmelerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olan bir ortam yaratmaya çalışır (Okay, 1996: 265-266). Kurumsal davranış, bir yandan çalışanların müşterilerine karşı olan davranışlarını diğer yandan da çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabalarını kapsamaktadır. Ayrıca kurumu bir bütünlük içinde, toplumsal açık bir sistem olarak ele alan; kurumun içindeki personeli bireysel ve küme üyesi olarak tüm yönleriyle inceleyen,

kurumdaki insanın yaptıklarını ve ilişkilerini, personelin davranışını etkileyen etkenleri ve iş görenin kurumu etkileyen davranışlarını araştıran bir alandır.

Kurumsal davranış bir kuruluşun üçüncü şahıslara yönelik davranışlarıdır ve kurumun hizmet ettiği hedeflerle amaçlarda yansımaları bulmaktadır. Kurumsal davranışın iç ilişkilerde yansımasına örnek olarak; işe başlama dönemindeki davranış, yönetici konuşması ve iletişim tarzı verilebilir. Dış ilişkilerde ise, işe başvurma yöntemi müşteriyle konuşma tarzı, pazar ortaklarına karşı davranış, kurumsal davranışın yansımalarıdır (Akıncı, 2003: 180).

Kurumsal Dizayn

Kurum felsefesinin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal dizayn aracılığıyla gerçekleştirilmektedir (Okay, 2013: 106). Buradan hareketle kurumsal dizayn, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olarak tanımlanırken görsel ifadeler sayesinde kurum ya da kuruluşlar, rakiplerinden ayrılmakta ve hedef kitlelerinin akıllarında kalarak hatırlanabilirliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Okay, 2013: 47).

Dizayn bir "makyaj" olarak görülmemelidir. Çünkü dizayn tüm oluşuma, fikirden ürüne veya kuruluşa kadar eşlik eder ve doğru uygulandığında kurum kimliğinin önemli bir parçasını oluşturur (Okay, 2013: 106). Bir kurum dizaynı sadece bir kurumun dizaynını oluşturmak için yapılmamalıdır, kurum dizaynı kurum kimliğini net ve şeffaf bir biçimde yansıtmalıdır. Bu esnadaki yaratıcılık unsuru bağımsız bir oluşum değildir, tüm kurum kimliği kavramının sağlam bir parçasıdır (Okay, 2013: 109). Marka, logo, yazı ve tipografi, renk, mimari gibi kuruluşa özgün tüm sunum tarzları kurumsal dizayn unsurları olarak sayılabilmektedir (Akıncı, 2003: 180-181). Kısacası bir kurumun adının yazılış biçiminden, kuruma ait her nesnede hakim olan renk tarza kadar geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü, kurum imajını da etkilemektedir (Peltekoğlu, 2012: 553).

Kurumsal Kimlik

Bir kurumun, kendisini tanıtmayı ve anlatması olarak düşünülen kurum kimliği, ürünlerden ve hizmetlerden daha çok kurumun tanımlanmasıdır (Solmaz, 2007: 37). Aslında kimlik, kurumu diğerlerinden ayırıştırarak, kurumun kim ve ne olduğuyla ilgili bilgi veren tasarlanmış tüm görsel göstergeler ve yansımalar olarak tanımlanabilir. Çünkü bu yansıma kurumun kendini nasıl gördüğü ya da görmek istediğiyle dolayısıyla yaratacağı imaj ile ilgilidir (Peltekoğlu, 2012: 551).

Kurum kimliği bir işletmenin organizasyonun kimliğini ifade eder. Kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur. Bir işletme birçok işletme arasından fark edilmek istiyorsa kurum kimliği oluşturması gerekmektedir. Kurumsal kimlik, bir kuruluşun ürün, hizmet, markasının ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntüleri v.b. gibi görsel alanı içine giren konuların tamamını kapsamaktadır (Bakan, 2005: 62).

Kurumsal kimlik, sadece kuruluşla ilgili görsel unsurlarla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan unsurların, belirli iletişim kanalları kullanılarak (bir kurumsal iletişim sistemine dönüştürülerek) pay sahiplerine ulaştırılmasını da içermektedir. Günümüzde ekonomik başarı, kuruluşun iç ve dış hedef kitesine kendisini ifade etmesi, kuruluşun pazarda uzun vadeli kalıcı olması ve tüm kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler alanı uygulamaları kurum kimliği ile bağlantılıdır (Vural ve Bat, 2013: 87).

Kurumsal İklim

Doğal süreci içerisinde kurum kimliği, kişi ve kurumların ne olduğunu bildirmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Örgütsel çerçevede kimliğin tarihsel gelişimine bakıldığında devletlerin bayrakları ve flamaları, üniformalar, belli bir grubu simgeleyen giysiler ilk kimlik oluşturma çabaları içinde sayılabilir. Kurumun psikolojik ortamına kurumsal iklim denir. Yılların ve çeşitli etmenlerin ürünü olan kurum iklimine etkide bulunan temel etmenler, kişilerin güdülenmesi, liderlik tarzla-

rı ve kurumsal iletişimdir. Çalışanların memnun oldukları bir kurum iklimi, onların verimliliğine olumlu etkide bulunacak, bu da çalışanlar arasında kurumun imajının yükselmesine neden olacaktır (Okay, 2013: 189).

Sağlıklı işleyen bir kültürün ve açık iklimin egemen olduğu kurumlarda çalışanlar güçlü birlik duygusuna sahip olurlar. Böyle bir durumda insan ilişkileri istenen düzeyde gerçekleşmektedir (Solmaz, 2007: 36).

Kurum ikliminin niteliğini belirleyen faktörler aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur (Okay, 2013: 189):

- Çalışma faaliyetlerinin kendisi: İçerik ve çevre koşulları
- İletişim imkânları
- Sosyal alan ve ilişki kurma imkânları
- Personel geliştirme imkânları
- Eğitim imkânları
- Geniş anlamda çalışma koşulları.

Kurumsal kimlik kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır. Şirketin sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırılmasını ve kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir. Bundan dolayı kavram, örgütün faaliyet biçimleri ve benimsediği stratejilerle yakından ilişkilidir.

Kurumsal Kültür

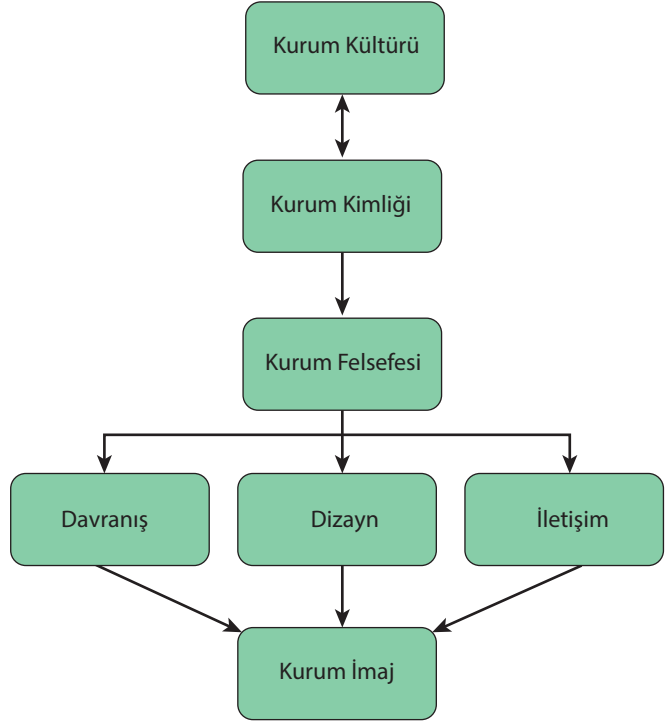
Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü firmanın misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar. Kurum kültürü belli bir grubun dâhili uyum ve harici entegrasyonunda karşılaştığı sorunları ele alırken düşündüğü, keşfettiği veya geliştirdiği ve daha sonra iyi/uygun ve geçerli olduğu düşünü- lerek yeni katılan üyelere bu düşüncelerle bağlantılı olarak, problemler için algılama, düşünce ve hissetmenin en uygun şekilde iletildiği temel hipotezlerin bir örneğidir. Bu tanımlamaya göre kurum kültürü bir grubun elde ettiği ve neticele- rinin olumlu olduğu tecrübelerin, yeni gelenlere birer sorun çözme yapı taşı olarak iletildiği hipotezlerdir (Okay, 2013:194).

Kurum kültürü özellikle sosyal yapıdaki perspektife dayanır çünkü bu perspektif, kurumsal kimliği açıklamak için önemli teorik materyaller sağlar (Vural ve Bat, 2013: 80). Ayrıca kurum kültürü aşağıdaki-
lerle yönlendirilebilecek kurumsal bir değişken olarak görülür;

- Bağlılığı arttırmak.
- Davranışların ve tarzın standart örneklerini başarmak.
- Kalite ve servisi sürdürmek.
- Performansı geliştirmek.
- Müşteri/rakip algısını değiştirmek.

Kurum kültürü, tüm kurumsal üyeleri kapsar ve tüm hiyerarşik seviyelerde gelişen geniş tabanlı bir geçmiş üzerine kurulur. Bu yüzden kurum kültürü kavramı, somut açıdan kurum kimliğinin pazarlama tabanlı anlayışının merkezinde bulunmaktadır. Ancak, kurum kimliği çalışmaları, bu somut hususların kurum kültürü çalışmaları olarak dış müşterilere kurumun anahtar fikri olarak nasıl sunulduğu, kurumsal üyeler tarafından nasıl yorumlandığı ve algılandığı üzerinde durur (Vural ve Bat, 2013: 79-80).

Mondy' ye göre kültürü etkileyen başlıca faktörler kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgilidir. Bunlar ise iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ile özellikleri ve kurumda geçerli olan yönetim tarzıdır (Okay, 2013: 200).



Şekil 1.2 Kurum Kültürü, Kurumsal Dizayn, Kurum Kimliği ve Kurum İmajı Arasındaki İlişki



Öğrenme Çıktısı

5 Kurumsal iletişim ile bağlantılı kavramları sorgulayabilme

Araştır 5

Kurumsal iklimin niteliğini belirleyen faktörler nelerdir?

İlişkilendir

Kurum kültürü, kurumsal dizayn, kurum kimliği ve kurum imajı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Ülkemizde faaliyet gösteren kurumlardan hangilerinin bir kültüre sahip olduğunu düşününüz.

KURUMSAL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Kurumlar, farklı karakterlerdeki, farklı hayat tarzlarına ve düşünce sistemlerine sahip bireylerin oluşturduğu topluluklardan meydana gelmektedir. Oluşturulan bu toplulukların görüş ayrılığı ve uyumsuzluk sonucu yaşadığı sorunlar, yaşanan örgütsel çatışmalar olarak adlandırılmaktadır. Bir takım nedenlerden dolayı gruplar arası çatışma yaşayan bir diğer grubun üyeleri arasında birlik, beraberlik, sadakat, takım ruhu vb. gibi duygular gelişirken, karşıt durumda düşmanca tavırlar, negatif yorumlar, iletişim eksikliği gibi fonksiyonel olmayan olumsuz deneyimler de gözlemlenebilmektedir. Önemli olan çatışmaların nedenlerini bulup, ortaya çıkarabilmek ve çatışmaların çözümü için uygun metodu ya da stratejiyi saptayabilmektir.

İletişimde engeller olduğu zaman, anlaşmazlıklar olur; bireysel ve örgütsel çatışma ortaya çıkar. Çatışmaları gidermenin en etkin yolu, insanların birbirleriyle yaşadıkları iletişim kopukluklarını

ortadan kaldırarak, anlaşma ve uzlaşma zemini yaratmaktır. Organizasyon yapılarının gelişmesi ve değişmesi ile iletişim, kurumların en çok dikkat etmeleri gereken konu hâline gelmiştir. Günümüzde küresel ve sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren kurumların başarısı, kurumun iç ve dış çevresi ile kurduğu iletişim ağlarının sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemesine bağlıdır. Söz konusu iletişim ağlarında meydana gelen engeller/tıkanıklıklar kurumun verimliliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, kurumun amaçlarına ulaşmasını da engellemektedir (Gürüz ve Eğinli, 2008:178). Kurumsal iletişimi engelleyen faktörler genel olarak;

- Kişisel faktörler
- Fiziksel ve teknik faktörler
- Dil engelleri
- Statüden kaynaklanan engeller
- Zaman engeli
- Sosyo- kültürel ve psikolojik engeller
- Aşırı bilgi yükü şeklinde ifade edilebilmektedir.

Öğrenme Çıktısı

6 Kurumsal iletişimin engellerinin neler olduğunu sıralayabilme



Araştır 6

Kurumsal iletişimi engelleyen faktörler nelerdir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kişisel faktörlerin nasıl kurumsal iletişimi engelleyebileceğini değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişimi engelleyen faktörleri ve bu faktörlerin nasıl iletişime olumsuz etki ettiğini anlatın.

KURUMSAL İLETİŞİM AĞ MODELLERİ

Şirketlerde her bir departmanı bir grup olarak kabul edersek, bu grubu oluşturan bireyler arasındaki iletişime değişik modeller gösterilebilir. Bazen gruplardaki iletişim belirli bir kişi etrafında yoğunlaşırken, bazen mesaj bütün grup üyeleri arasında serbestçe aktarılabilir.

Şirketlerde gruplar ve insanlar arasında iletişim farklı ağ modellerine göre olur. Buna göre kurumsal iletişim modelleri; dairesel model, zincir modeli, merkezi model, serbest model ve “Y” modeli olarak beş gruba ayrılabilir.

Merkezi Model

Merkezi model, otoriter yönetim anlayışının söz konusu olduğu organizasyonlarda kullanılan ve ast üst ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlendiği bir iletişim modelidir. Bu model otorite ve karar alma inisiyatifinin örgütün en üst yöneticisinde toplanmasını temel alan, geleneksel (klasik) örgüt yapı ve felsefesinde sıkça görülen bir modeldir. Grubun bütün üyelerinin merkezi konumdaki yetkili ile bilgi alışverişinde bulunmalarına karşın, kendi aralarında bir iletişim yaşanmamaktadır. Basit görevlerin olduğu kurumlarda başarılıdır. Modelin merkezileşme derecesi yüksek, grup tatmini az, kişisel tatmin yüksek, iletişim hız ve doğruluk derecesi çok yüksektir.

Y Modeli

“Y” tipi iletişim, zincir modeline benzer; ancak bir dış üyenin dâhilî üyelerle haberleşmesine imkân tanınmasıyla farklılık arz eder. Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek grup iletişim modelini oluşturur. Daha az sayıdaki iletişim kanalına sahip olan bu modelde, önderlik tatmini, merkezileşme derecesi ve hız çok yüksek, kişisel tatmin ve doğruluk derecesi yüksek, grup tatmini ile haberleşme kanal sayısı ise düşüktür.

Zincir Modeli

Zincir modeli, bir dizi insanı dolaşacak şekilde gönderilen mesajlarla kurulan iletişim biçimidir. Zincir modelinde iletişim, üyelerin birbirine yakınlık derecesine göre işlendiğinden, grubun bazı üyeleri izole durumda kalabilir. Ortadaki üyeler hem altındaki hem de üstündeki üyelerle iletişim kurabilir, uçta kalan üyeler ise sadece altındaki veya üstündeki üyelerle iletişim kurabilirler. Böylelikle iletişim işlevsel niteliğini yitirerek, bireyler arası ilişkilerin zayıfladığı ve grup verimliliğinin tehlikeye düştüğü bir model oluşur. Bu modelde; merkezileşme derecesi, haberleşme kanalı sayısı, önderlik tatmini, grup tatmini, kişisel tatmin, hız ve doğruluk derecesi yüksek değildir.

Dairesel Model

Dairesel model, daha çok informal gruplarda ve eşit statüde olanlar arasında kurulan demokratik bir iletişim modelidir. Grupta belirgin bir lider yoktur. Bireylerin herhangi biri iletişimi başlatabilir. Grup üyelerinin birbirleriyle iletişim olanaklarının bir hayli fazla olduğu daire modelinde, bir tek kişinin iletişim kurması çok zordur. Merkezleşme derecesinin az, haberleşme kanalının ve grup tatmininin orta, önderlik tatmini, hız ve doğruluk derecesinin düşük olduğu bir modeldir.

Serbest Model

Serbest iletişim modeli ise göreceli olarak daha demokratik bir yapıya sahiptir ve bu modelde, herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir. Tüm haberleşme kanallarının her zaman ve herkese açık olduğu, herkesin herkese hiçbir kısıtlama olmadan iletişimde bulunduğu bu model demokratik bir modeldir. Beyin fırtınası gibi akıl yürütmelerde kullanılabilecek uygun bir modeldir.

Merkezileşme ve önderlik tatmini çok az, haberleşme kanalı sayısı ve kişisel ve grup tatmini çok yüksektir. Ancak, hız ve doğruluk derecesi bu modelde düşüktür.

Öğrenme Çıktısı

7 Kurumsal iletişimde kullanılan ağ modellerini karşılaştırabilme



Araştır 7

Kurumsal iletişim ağ modellerini nelerdir? Sıralayınız.

İlişkilendir

Kurumsal iletişim ağ modelleri arasında nasıl farklılıklar vardır değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişim ağ modellerini anlatın.

KURUMSAL İLETİŞİMDE KULLANILAN TEKNİK VE ARAÇLAR

Kurumsal iletişimde kullanılan iletişim araçları çok çeşitlidir ve dolayısıyla amaç, strateji, biçim ve içerik bakımından farklı özelliklere sahiptir. Bu noktada önemli olan, hedef kitlelere mesajların iletilmesinde en uygun araçların seçilmesi ve aynı anda bu araçların pek çoğunun kullanılmasıdır.

Yazılı İletişim Araçları

Yazılı iletişim, kurumların en sık başvurdukları iletişim türlerinden biridir. Aşağıda yer alan birçok belge, tür olarak birbirinden farklı görünse de aslında tümünün ortak yanı herhangi bir konuda bilgilendirme yapmak, izlenim bırakmak veya bir işi başarmaktır. Bu nedenle her belge örgütsel işlemler sonucunda doğar ve yapılan işlerdeki kişi, olay ve amaçlar için kanıtsal özellik taşır (Özdemirci ve Odabaş, 2005: 32). Yazılı iletişim araçlarının kullanımı amacı, firmayı iç ve dış çevreye tanıtmaktır. Ancak bu tanıtım, abartılı olmaktan uzak, reklam kokmayan ve doğru bilgiler içerecek şekilde olmalıdır.

Kurum Gazetesi ve Dergisi

Kurum gazetesi özellikle kurumun personeline yönelik hazırlanır ve kurumu tanıtmayı, bilgi aktarmayı ve personel ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi hedefler (Vural ve Bat, 2013: 150).

Bir kurum gazetesinde yer alabilecek haberler şirketle doğrudan doğruya ilgili olanlar veya şirket üzerinde etki yapabilecek yabancı haberler olmalıdır. Kurumla ilgili olan şirket gazeteleri şirketin genel politikasını, teknik ve ticari yönlerini, ücret, emeklilik, çalışma saatleri gibi çalışma sorunlarını, personelin spor, kültür ve benzeri faaliyetlerini yansıtan haberleri yayınlar. Bu haberler; şirkete etki yapabilecek yabancı haberler, sosyal, ekonomik konularla ilgili haberler, o şirketin bulunduğu bölge ile ilgili genel haberler gibi haberlerdir (Tortop, 1998: 86-87).

Dergiler, haberler, röportajlar ve magazin türü konulara ağırlık verir. Ancak hangi okuyucu kitesine hitap edeceği önceden iyi saptanmalı ve yayın politikası hedef kitle kriterlerine göre hazırlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1992: 140).

Broşür, Bülten ve El Kitapçıkları

Broşür, genellikle sosyal amaçlı bir konuya dikkat çekmek, bir ürün ya da hizmetin tanıtımı için hazırlanan ve iletişim bilgileri bulunan, taşınması, maliyeti ve dağıtılması kolay olan basılı reklam araçlarından biridir (Vural ve Bat, 2013: 155).

Genel amaçlı broşürler, şirket için olumlu imaj yaratmaya yönelik, şirketin tarihçesi, faaliyet alanı gibi genel konuları etkili bir şekilde işleyecek şekilde hazırlanır. Özel amaçlı broşürler ise, belirlenmiş bir hedef kitleye yönelik olarak, şirketin ihracat hacmi, üretim teknolojisi ve yeni ürün çeşitleri gibi daha özel konulara ilişkin bilgi vermeyi amaçlar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 148).

Bülten, konu ile ilgili kişilerin olanlardan sürekli bilgi sahibi olmaları için belirli zamanlarda yayınlanan çok sayfalı mektuplardır. Bültenler kurumun iç ilişkilerinde kullanılabileceği gibi genel tanıtımında da kullanılabilir (Asna, 2012: 142).

Şirket içi haberleşmeyi sağlamanın yanı sıra bültenler, basılıp fotokopiyle çoğaltılabildiği için ekonomiktir ve geniş kitlelere ulaştırılabilir. Bültenler, haber verme özelliklerinin dışında belirli konularda başvuru alan kişilerin görüşlerini de yansıtır (Bıçakçı, 2000: 150).

Broşüre benzemekle birlikte, sayfa sayısı daha fazla olan ve resimden çok yazıya yer veren, kitapçıklar, kuruluşa ilişkin konuların anlatılması için hazırlanan, başvuru niteliğindeki iletişim ürünleridir (Bıçakçı, 2008:127). Az sayıda sayfadan oluşan ve pek fazla ayrıntıya yer verilmeyen, boyutlarının küçük ve maliyetin düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir (Peltekoğlu, 2012:275).

Afişler ve Pankartlar

Geniş yığınlara öz anlatımla belirli mesajlar gönderilmek zorunda kalındığında kullanılan araçlardan biri de afiştir ve posterlerdir. Afişlerde resimle anlatım ön plandadır (Kazancı, 1999: 268). Afiş, kısa ve özlü mesaj yazısıyla çarpıcı bir grafik tasarımının uyumundan oluşur (Bıçakçı, 2008: 128).

Pankartlar çoğunlukla ilan tahtalarına, iş yerlerinin vitrinlerine, otel, toplantı salonu ve kültür merkezleri gibi kapalı alanlarda ayrılan yerlere konulan bir çeşit duyurulardır (Bülbül, 2004: 196). Bu kartlarda büyük puntolu harflerle yazılmış mesajlar bulunur. Üzerlerindeki yazıdan başka hiçbir

özelliği olmayan pankartlarda ilginç karakterler, harfler, dikkati çekecek ve kolay okunmayı sağlayacak araçlardır (Asna, 2012: 147).

İlan (Duyuru) Panoları

Kurumsal iletişim araçları arasında sıkça kullanılan etkili araçlardan birisi de duyuru panolarıdır. Duyuru panoları, az masraflı ama hızlı bir kurum içi iletişim olanağı sağlar. Kuruluşlarda çoğu ileti/iletiler, genelde ilan panolarına yazılarak, ya da bir yazılı metnin asılması biçiminde de duyurulmaktadır (Bülbül, 2004: 202). Yeni iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ilan panoları eskisi kadar kullanılmamaktadır (Vural ve Bat, 2013: 161).

Mektuplar

Mektuplar çoğunlukla gönderen firmanın posta adresi ve telefon numarası gibi, genellikle antetli kağıda yazılan, kimlik bilgilerinden ve alıcının tarih, ad, unvan ile adresinden oluşan iki bölümden meydana gelir (Peltekoğlu, 2012: 279). Şirket yöneticilerinin çalışanlarına yazdıkları mektuplar son derece etkili bir kurumsal iletişim aracı olarak değerlendirilebilir. Diğer yazışma araçlarından daha samimi, daha kişisel bir özelliğe sahip olan mektuplar, kişisel ve iş mektupları olmak üzere iki sınıfta toplanır (Gürgen, 1997: 100-101).

Yıllık Raporlar

Kuruluşun içinden ya da dışından kişilere yönelik olarak hazırlanan ve işletmenin bir yıllık çalışmalarını kapsayan iletişim ürünleridir (Bıçakçı, 2008: 128). Şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörün sorunları, ülke ekonomisi, işsizlik ya da işçi işveren ilişkileri gibi konularla ilgili görüşlerin ve araştırmaların yer aldığı bir yayın türüdür. Şirketlerin toplumsal sorumluluk anlayışı çerçevesinde geliştirdiği çalışmaların bir uzantısı olan raporlar, kurumsal iletişim aracı olduğu kadar, bir halkla ilişkiler aracı olarak da oldukça etkilidir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003: 137).

Rozetler ve Damgalar

Rozetler ve damgalar ait oldukları örgütlerin sembollerini simgeleyen basılı halkla ilişkiler araçlarıdır. Örgütü oluşturan bireylerin üzerlerinde taşıdıkları ait oldukları örgütün rozetleri, örgüte

olan bağlılıklarını simgeleyen ve birlik ve beraberliği destekleyen unsurlardandır. Ayrıca örgüt dışında da örgütü temsil eden bireyler olarak örgütsel imajın oluşturulmasını destekler.

Örgütsel çatışmalar açısından rozetler ve damgalar, örgüt dışında gerçekleşen çatışmalarda örgütsel imajın korunmasında ve örgütün çatışma sürecinde üyeleri tarafından desteklenmesinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt içi yaşanan çatışmalar açısından değerlendirildiğinde de örgütsel büyüklükten kaynaklanan çatışmalara rağmen, örgütsel birliği ve beraberliği ifade etmektedirler.

Sözlü İletişim Araçları

Sözlü iletişim araçları mesajların gönderilmesi ve iletişim akışının daha hızlı olmasını sağlamaktadır. Sözlü iletişim araçları ile geri bildirim daha kısa sürede ve etkin bir şekilde olmaktadır. Şirketlerdeki iletişimin sağlıklı işlemesi isteniyorsa, sözlü iletişim araçlarının kullanılması bu işleyişe kolaylık sağlayacaktır.

Görüşme ve Toplantılar

Görüşme, belli bir amaç için iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleştirilen sözlü iletişim ortamıdır. Örgütlerde en çok kullanılan ve önemli bir iletişim ortamı olan görüşmeden çok çeşitli amaçlar için yararlanılabilir (Gürgen, 1997: 105).

Sözlü iletişim araçlarından bir diğeri de toplantılardır. Kurumların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, büyük ölçüde iş görenlerin inanç ve desteğini kazanmaya bağlıdır. Kurum içinde bireysel amaçlarla kurumsal amaçların bütünleştirilmesi, iş görenlerin kararları uygulamaya ve denetime katılmalarını gerektirir. Bu açıdan toplantılar, çift yönlü etkin bir iletişim yöntemi olarak son derece önemli bir işleve sahiptir (Gürgen, 1997: 114). Konuşmacıların ilgi alanlarında ün yapmış kişilerden seçilmesi başarıda rol oynar. Toplantıların konusu, yeri ve zamanı iyi belirlendiği takdirde kuruluş için son derece yararlı sonuçlar alınmasını sağlar (Bülbül, 2004: 217).

Konferans ve Seminerler

Seminerler, çeşitli konuların bilimsel eksen üzerinde tartışıldığı önemli bir tanıtım aracıdır. Genellikle birkaç oturum devam etmekte, konuşmacı sayısında sınırlama bulunmamaktadır (Bülbül, 2004: 219).

Bir konuya açıklık kazandırmak ya da bir konuda bilgi vermek amacıyla bilim, sanat, fikir adamları ve ilgili uzmanların yaptıkları hazırlıklı konuşmalarına konferans denir. Konferansların en belirgin özelliği öğretici olmasıdır. Konferans her konuda verilebilir (Bülbül, 2004: 219). Konferansların başarısı, büyük ölçüde konuşmacının başarısına bağlıdır. İş görenlere belli bir konuda tutum ve davranış kazandırmakta oldukça etkili olan konferanslar, kurum içinde bilgi ve düşüncelerin çok kısa sürede dağılmasını sağlar (Gürgen, 1997: 103).

Telefonla Görüşme

Telefonla görüşme de yüz yüze görüşme gibi, aynı iletişim kanalında, aynı anda bulunmaksızın gerçekleştirilebilecek bir iletişim yöntemi değildir. Yüz yüze iletişim kadar kuvvetli olmasa da, iki yönlü iletişim olan bu araçla, ses tonunun uygun şekilde kullanılması ve etkili kelimelerin seçilmesi ile karşı taraf ikna edilebilmekte ve çatışma ortamından uzaklaşıp, uzlaşmaya ulaşılmaktadır.

Yüz yüze görüşmenin, telefonla görüşmeye nazaran çok daha etkili olduğunu söylemek doğrudur ve konuşma esnasında kullanılan beden dili kuşkusuz karşı tarafı etkilemektedir. Ancak, diğer basılı araçlara göre telefonla görüşmede de direkt olarak tepki alabildiğimiz için bu halkla ilişkiler aracı da sağlıklı olmaktadır.

Teknolojik Araçlar

Bilgisayar ve İnternet

Elektronik iletişim araçları içerisinde en yaygın olarak kullanılan bilgisayarlar, bilgiyi alır, saklar, işler ve istenildiği zaman sunarak işlev görür, ağlarda bilgiyi bağlı makineler arasında hareket ettirir. Coğrafi şartlar ve fiziksel uzaklıkları giderek bir engel olmaktan çıkaran bilgisayarlar, hızlı, güçlü ve maliyetlerdeki etkisi dolayısıyla baş döndürücü gelişmeler göstermektedirler (Yatkin, 2003: 93). İnternet'in her geçen gün daha fazla rağbet görmesi kurumları da bu mecraaya yöneltmiş ve kurumlar için İnternet, tanıma ve tanıtmaya aracı hâline gelirken yeni iletişim teknolojileriyle birlikte internet, kurumun imaj ve itibar oluşturmaya için de vazgeçilmez hâle gelmiştir (Vural ve Bat, 2013: 189). Özellikle günümüzde sosyal medyanın hızı ve erişim gücünün artmasıyla birlikte İnternet'in kullanım ve kapsama

alanı genişlemektedir. Sosyal medyanın geniş çaplı paylaşım olanağı sunan özelliği ile akıllı telefonlar ve tabletler, taşınabilir hâle gelen bilgisayar teknolojisinin bileşimi iletişimin hızını saliselerle taşımaktadır. Sosyal medya genellikle, iletişim, iş birliği, eğitim ve eğlenmek olmak üzere dört temel amaçla kullanılır. Sosyal medyanın iletişime iki yönlülük sağlayan, mekâna bağlılık gerektirmeyen, mobil olma imkânı veren ve de iletişimin hızını arttıran özelliklerini kullanabilme becerisi, kurumun değişimlere uyum konusundaki başarısının da bir göstergesi olmaktadır (Peltekoğlu, 2012: 322-327).

Intranet ve Ekstranet

Kurumların bünyesindeki bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmak amacıyla oluşturulan intranet, sadece bir kurumun içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş ağları (WAN) birbirine bağlayan, TCP/IP tabanlı bir ağıdır (Peltekoğlu, 2012: 535). Verilen tanımlamadan da anlaşılacağı gibi intranet, örgütün içinde oluşturulmuş bir İnternet ağı gibidir. Kullanıcıların kendilerine ait kayıt adları ve parolaları ile giriş yapabildikleri bu ağda, iletişim çok hızlıdır. Kişiler arasında gönderilen e-mailler ile örgüt içerisinde haberleşme hızlanıp zaman ve mekân ayırımı sorunu ortadan kalkmaktadır. Bu yol ile duyurular, bildiriler ve diğer örgütü ilgilendiren her türlü paylaşıma katılım kolaydır.

Ekstranet ise intranetin teknik alt yapısının ve mantığının kullanıldığı ve sadece tanımlanan, izin verilen kişilerin girebildiği bir sistem olup, müşteriler, erktekiler, alıcı ve satıcıları aynı ortamda buluşturabilmektedir (Peltekoğlu, 2012: 536).

Telekonferans

Mevcut bir İnternet ağı ve bir bilgisayara ihtiyaç duyularak gerçekleştirilen telekonferans, günümüzde kurumların işini çok kolaylaştıran bir halkla ilişkiler aracıdır. Örneğin ülkelerarası, telekonferans yoluyla yapılan bir toplantıda kişiler, hem maddi açıdan hem de zamandan kâr etmiş olmaktadır.

Hem ses hem de görüntünün iletileceği görüşmelerde, kişilerin kendilerini ve sorunlarını açıklamaları çok daha kolay olacak, problemi saptamada ve uzlaşmada çok başarılı bir araç olacaktır. Telekonferans, dinlememe sorunları ve eksik bilgi aktarımı gibi sebeplerden çatışmalar meydana gelmesini engellemeye de yaramaktadır.

Diğer İletişim Araçları

Sergi ve Fuarlar

Sergi, genellikle geniş çaplı ve kamuya açık organizasyonları içeren, ticari anlamda olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından da herhangi bir şeyin sergilenmesi ve geniş kitlelere buluşturulması kastedilmektedir. Sergi ve fuarlara katılmak, işletmelere üretilen ürün veya hizmetin tanıtımı ve pazarı genişletme imkânı sunmasının yanında, rakip kuruluşlarının bulundukları noktayı görmek açısından da önem taşır (Peltekoğlu, 2012: 303). Sergilerde belirli bir düzen sırası, konu dağınık bir biçimde değil, birbirini izleyen parçalar hâlinde sunulmalıdır (Asna, 2012: 150).

Şenlik ve Festivaller

Şenlik, festival, haftalar ulusların ve yörelerin tanıtımında ortak ve önemli işlevler üstlenmekte, sınırsal ve sosyal boyutlarıyla toplumsal kazanımlar

sağlanmasına olanak vermektedirler (Bülbül, 2004: 212). Kuruluşun kendini tanıtmayı, yani doğrudan doğruya kitlesel ilişkiler çalışmasına girişmesi kadar etkili bir başka yol da ülke halkının dikkatini, içinde bulunulan kente ya da bölgeye çekmek yani dolaylı bir kampanyaya girişmektir. Bulunulan yerde yurt çapında duyurulacak festivaller şenlikler düzenlemek bunun bir yoludur (Asna, 2012: 156).

Yarışmalar

Kuruluşların ilgi gösterdikleri etkinliklerden biri de yarışmalardır (Bülbül, 2004: 210). Halk arasında düzenlenen yarışmalar, genel ilgiyi kuruluş üzerine çeken olumlu bir kitlesel ilişkiler yoludur. Çeşitli özelliklerdeki gruplar için farklı yarışmalar düzenlenebilir. Grupların özelliklerine bakılarak farklı ödüller konmalıdır (Asna, 2012: 159). Yarışma için ilginç konular seçilmeli çok sayıda kişinin katılımı sağlanarak hedef kitleler genişletilmelidir (Bülbül, 2004: 210).



Öğrenme Çıktısı

8 Kurumsal iletişimde kullanılan araç ve yöntemleri listeleyebilme

Araştır 8

Kurumsal iletişimde kullanılan teknik ve araçlardan yazılı iletişim araçlarını nelerdir?

İlişkilendir

Kurumsal iletişimde kullanılan yazılı ve sözlü iletişim araçlarının ortak noktası nedir ve bunlar arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişim araçlarında kullanılan sözlü, yazılı ve teknolojik iletişim araçlarını anlatın.



yaşamla ilişkilendir

FORT STERLING'DE YENİ İŞ GELİŞTİRME

Amerikan kökenli ipek kâğıt üreticisi Fort Sterling, İngiltere'nin Lancashire bölgesinde eski değirmen kasabası olan Ramsbottom yöresindeki kapasitesini ikiye çıkaracak ve ileride kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak bir yatırım programını başlatmak ister. 400 kişiye yeni iş olanağı sağlayacak bu genişleme programı bölge insanları için güzel bir haberdur. Ama kuruluşun endişelendiren, yöre halkının iki yıl sürecektir inşaatı duyacağı rahatsızlıktı. Onları üzmeyecek ve rahatsızlığı en aza indirecek verimli bir inşaat programı tasarlandı.

İnşaat başladı. Ama yöre halkı ağır inşaat çalışmasından, dar yollardan geçen kamyon sayısının artmasından ve gürültüsünden, kasabaya 500'den fazla inşaat işçisinin gelmesinden, kışın yoldaki çamurdan, yerleşim yerindeki ağaçların yok edilmesinden ve genelde kasabanın geleneksel yapısının bozulmasından korkuya kapıldı.

Kuruluş, bu durumda, halkla ilişkiler danışmanlığı yapan Rex Stewart Grayling North (RSGN) ile anlaşmaya vardı. RSGN 'den beklenenler şuydu:

- Yöre halkı ve medya ile etkili iletişim kurulmasını sağlayacak bir halkla ilişkiler stratejisi planlaması.
- Yöre halkına, inşaat sırasında, en az oranda zarar verileceği güvencesi ile projenin sağlayacağı olumlu yararları ortaya koyması.
- Her aşamada, bölge sakinlerinin çıkarlarının, yerel isteklerin ne olacağının ve çevre otoritelerinin nasıl memnun edileceğinin öğrenilmesi.

RSGN, planlama aşamasından başlayarak karşılaşılabilecek zorlukları değerlendirerek ve projenin çeşitli evrelerindeki faaliyetleri düşünerek söz konusu projenin sorun çıkmadan gerçekleştirilmesini sağlamak için şöyle bir stratejiyi planladı:

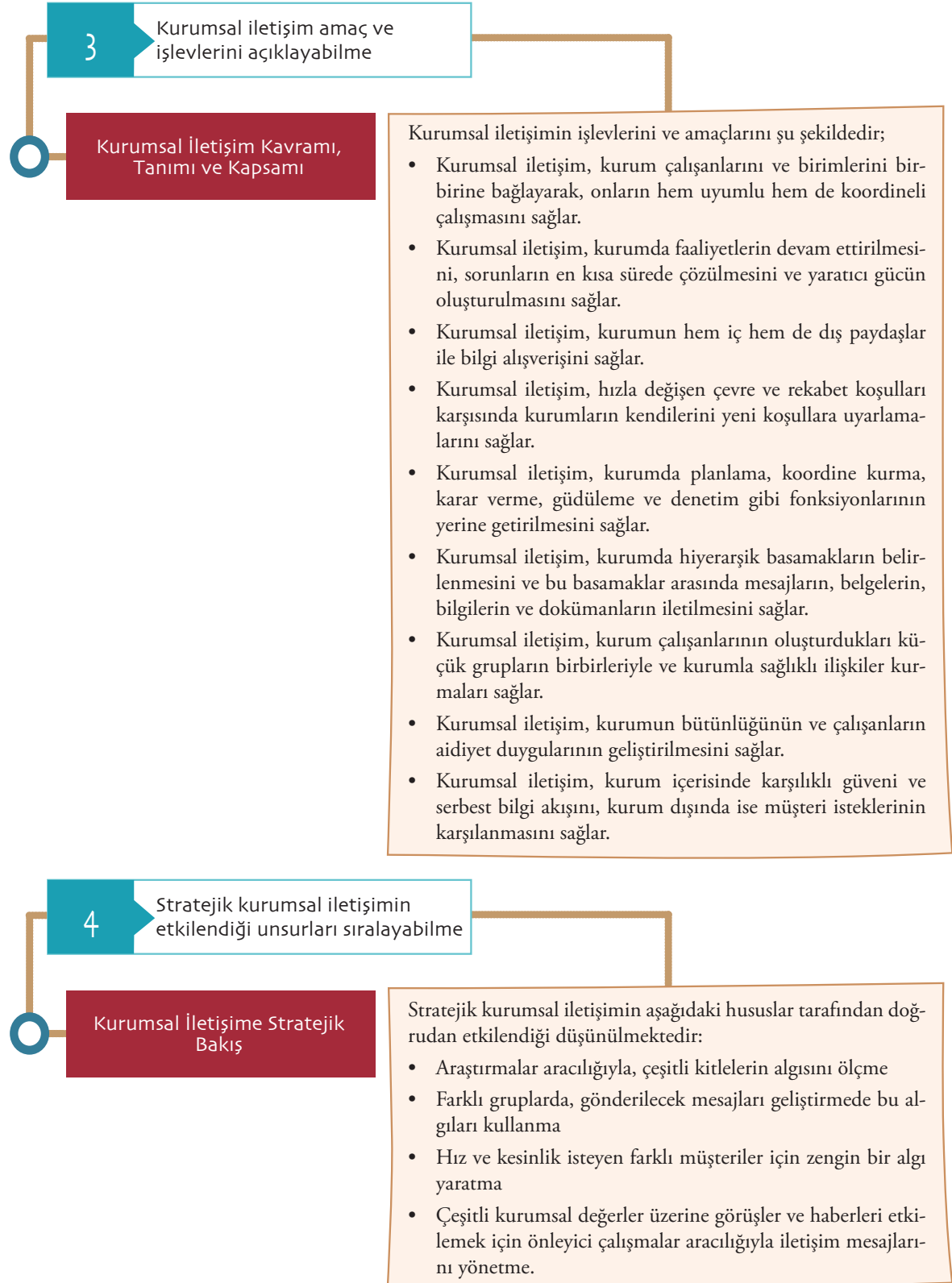
- Fort Sterling'in, iyi bir komşu olmak için çaba göstermesi. (Yörede yaşayanlara indirimli fiyatla şirketin ürettiği ipek kâğıt ürünlerini alabilme olanağı sağlaması; caddeleri atık kâğıtlardan temizlemek için bir temizlik ekibi kurması, vb.)
- Yöre halkı ile düzenli toplantılar yapılması.
- Bir sorunla karşılaşıldığında fabrikada konuşabilecekleri 24 saat hizmet veren telefon servisi kurulması.

Yapılan çalışmalarla ilgili olarak, taraflara, kapsamlı ve doğru bilgi vermek amacıyla bilgi dosyaları hazırlandı; güncel gelişmelerden yöre halkını bilgilendirmek için bir kurul oluşturuldu; düzenli bilgi akışını sağlayan bir bülten yayınlandı ve yerel parlamentonun iki üyesiyle düzenli toplantılar yapıldı. Fort Sterling'in yöreyle ilişkilerini daha da güçlendirmek için birkaç proje de düşünüldü: Doğal bir rezerv alanı olan Rossendale Mill bölgesinde bir ormanlık alan kurulması... Bir ağaç sanayi müzesinin kurulması gibi.

Değerlendirme: Yöre halkından gelen şikâyetlerin azalması. Medyanın projeyi sürekli olumlu bir biçimde ele alması RSGN'nin çalışmalarının başarısıdır.

Kaynak: Sam Black, The Essential of Public Relations, London: Kogan Page Limited, 1993.





5

Kurumsal iletişim ile bağlantılı kavramları sorgulayabilme

Kurumsal İletişimin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar

Kurumsal felsefe, bir kuruluşun kendisi hakkındaki temel düşünceleridir.

Kurumsal imaj, firmanın hedef kitleleri tarafından algılanan resmi, şirkete, örgüte veya işletmeye ilişkin bir algılama olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal davranış, bir kuruluşun üçüncü şahıslara yönelik davranışlarıdır ve kurumun hizmet ettiği hedeflerle amaçlarda yansımaları bulmaktadır.

Kurumsal dizayn, bir kurumun kendisini görsel olarak ifade etme biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsal kimlik, bir kuruluşun ürün, hizmet markasının ismi, logosu, taşıt araçlarının dizaynı, firma binasının genel görünümü, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görsel alanı içine alır.

Kurumsal iklim, kurumun psikolojik ortamına kurumsal iklim denir.

Kurumsal kültür, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.

6

Kurumsal iletişimin engellerinin neler olduğunu sıralayabilme

Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler

Kurumsal iletişimi engelleyen faktörler genel olarak; Kişisel faktörler, fiziksel ve teknik faktörler, dil engelleri, statüden kaynaklanan engeller, zaman engeli, sosyo- kültürel ve psikolojik engeller, aşırı bilgi yükü şeklinde ifade edilebilmektedir.



1 Aşağıdakilerden hangisi kurumun başlıca özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Bir arada yaşayan insanların davranışları sonucunda oluşur.
- B. Uzun yaşamlıdır ve zaman içerisinde değişir.
- C. Resmi yapıların finansal desteği olmadan hayatlarını sürdüremezler.
- D. Oluşmasında ve yaygınlaşmasında bilgi, öğrenme ve tecrübe önemli rol oynar.
- E. Hem formel hem de informal kurallar bütünüdür.

2 “İnsanlar arasındaki her türlü bilgi, duygu ve düşünce alışverişine verilen isimdir” ifadesi aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?

- A. İletişim
- B. Yönetim
- C. Kurum
- D. Kurumsallaşma
- E. Etkinlik

3 Aşağıdakilerden hangisi kurumsallaşmış işletmelerin sahip olduğu özelliklerden biri **değildir**?

- A. Stratejik plan
- B. Mali kaynaklar
- C. Bilgi sistemi
- D. İç kontrol sistemi
- E. Örgüt kültürü

4 Aşağıdaki kurumlardan hangisi Temel Kurum **değildir**?

- A. Aile Kurumu
- B. Ekonomi Kurumu
- C. Siyaset Kurumu
- D. Türk Dil Kurumu
- E. Din Kurumu

5 Kurumların sınıflandırılması göz önünde bulundurulduğunda Hukuk'un hangi tür kurum olduğu söylenebilir?

- A. Temel Kurum
- B. Özel Kurum
- C. Başat Kurum
- D. Özel Kurum
- E. Yardımcı Kurum

6 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişimin amaçlarından biri **değildir**?

- A. Çatışma
- B. Düzenleme
- C. İkna etme
- D. Bilgi verme
- E. Bütünleştirme

7 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişimin etkileşim içinde olduğu alanlardan biri **değildir**?

- A. Kurumsal Dizayn
- B. Kurumsal Kültür
- C. Kurumsal Anlayış
- D. Kurumsal İklim
- E. Kurumsal Davranış

8 Bir dizi insanı dolaşacak şekilde gönderilen mesajlarla kurulan iletişim biçimi, aşağıdaki kurumsal iletişim ağ modellerinden hangisidir?

- A. Y Modeli
- B. Merkezi Model
- C. Serbest Model
- D. Zincir Modeli
- E. Dairesel Model

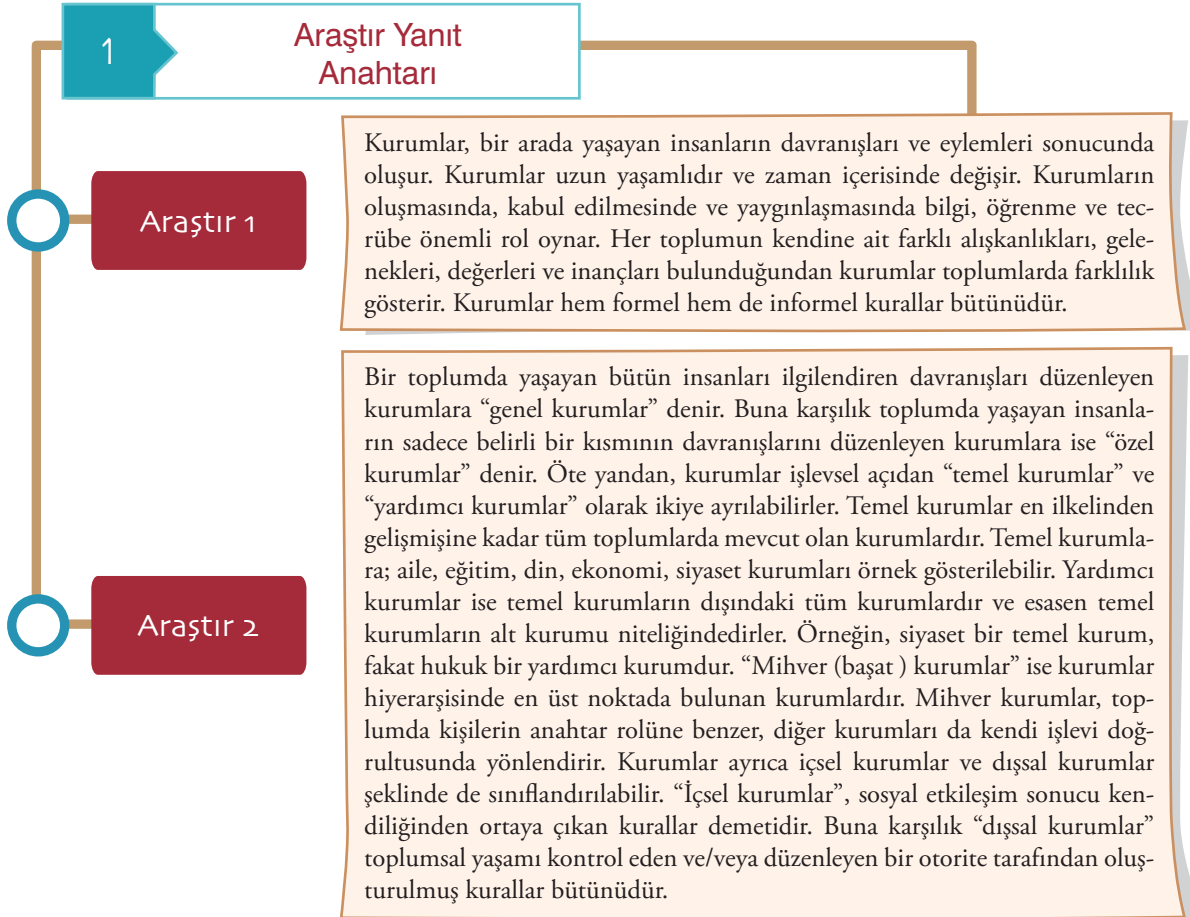
9 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişimi engelleyen faktörlerden biri **değildir**?

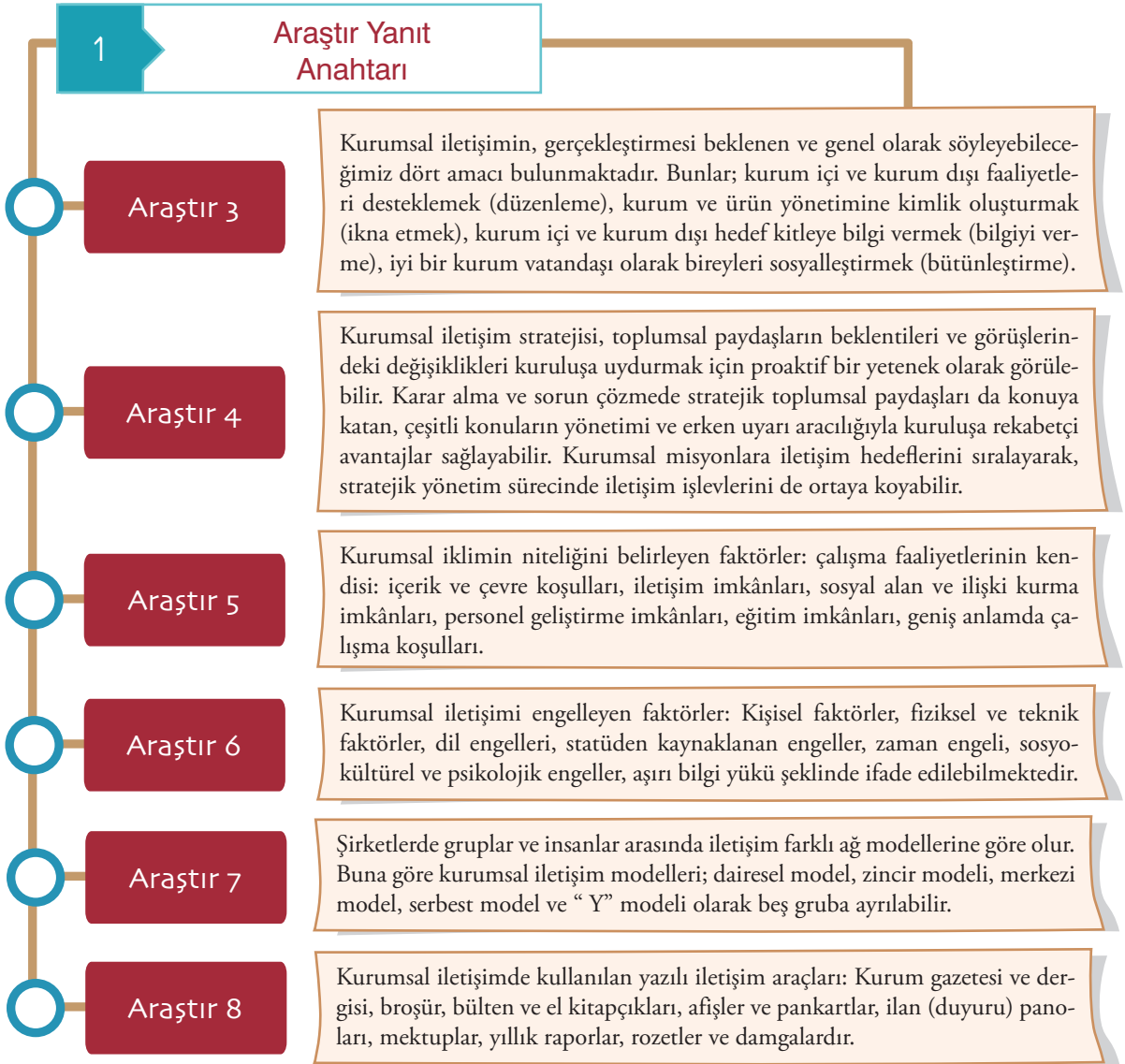
- A. Para Engeli
- B. Kişisel Faktörler
- C. Dil Engelleri
- D. Fiziksel Faktörler
- E. Zaman Engeli

10 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişimde kullanılan sözlü araçlardır?

- A. Kurum Dergisi
- B. Sergi
- C. Bülten
- D. Konferans
- E. İlan Panosu

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişim ile İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişim Kavramı, Tanımı ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişim ile İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişimin Etkileşim İçinde Olduğu Alanlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişim ile İlgili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişim Ağ Modelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurumların Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişimi Engellenen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumların Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişimde Kullanılan Teknik ve Araçlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





Kaynakça

- Akıncı, B. (2003). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C.C ve Vural, T. (2006), **Kurum Kavramı, Temel Özellikleri ve Türleri**, http://www.canaktan.org/felsefe-sosyo/kurum-sosyoloji/kurum-kavram.htm#_ftn7, Erişim Tarihi:19.11.2015.
- Argüden, Y. (2004). **Geleceği Şekillendirmek, Yaşam Kalitesi İçin Stratejik Düşünmek**, Rota Yayınları, İstanbul.
- Asna, A. (2012). **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Aydın, M. (2000). **Kurumlar Sosyolojisi**, (İkinci Baskı), Vadi Yayınları, Ankara.
- Bakan, Ö. (2005). **Kurumsal İmaj**, Tablet Yayınevi, Konya.
- Bat, M. (2012), **Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bıçakçı, İ. (2000). **İletişim ve Halkla İlişkiler**, 1. Basım, Mediacat Yayınları, Ankara.
- Bıçakçı, İ. (2008). **İletişim ve Halkla İlişkiler**, Mediacat Yayınları, İstanbul.
- Bülbül, R. (2004). **Halkla İlişkiler**, 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Cüceloğlu, D. (1992). **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Demir, Ö. (1996). **Kurumcu İktisat**, Vadi Yayınları, Ankara.

- Dokuz Eylül Üniversitesi, **Kurumsal İletişim ve Üniversitelerarası İlişkiler Koordinatörlüğü**, (Erişim Tarihi: 20.11.2015) [Kueumhttp://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik/Icerik.php?KOD=18820](http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik/Icerik.php?KOD=18820).
- Duygulu, E. (2003). **Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü**, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.5, Sayı:1 (Erişim Tarihi: 18.11.2015) <http://www.isguc.org/?p=makale&id=27&cilt=5&sayi=1&yil=2003>.
- Gürbüz, A. O. ve Erginçan, Y. (2004). **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu Ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde Kitle İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Eğinli, A. T. (2008). **İletişim Becerileri Anlamak Anlatmak Anlaşmak**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güzelcik, E. (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- İnce, M. (2013), **Pozitif Düşünce ve İletişim**, Kalkan Maatbacılık, Ankara.
- Karakoç, N. (1989), **Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler**, Kurgu, Sayı:6 Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Kadıbeşegil, S. (2012), **Şimdi Stratejik İletişim Zamanı**, 2 Baskı, MediCat Yayınları, İstanbul.
- Kazancı, M. (1999). **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, 1. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Koçyiğit, M.ve Salur M. N. (2014). **Stratejik Kurumsal İletişim Aracı Olarak Finansal Halkla İlişkiler: BİST'te Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:31, ss.241-250.
- Mutlu, E. (1994). **İletişim Sözlüğü**, Ark Yayınevi, Ankara.
- Okay, A.ve Okay, A.(2001). **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul.
- Okay, A. (2005), **"Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği"**, Rüveyde Akyürek (Ed.), Kurumsal İletişim Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Yayın No: 859, ss.1-22.
- Okay A, Bayçu S U, Okay A, Uztuğ F, Akyürek R ve Oyman M (2008) **Kurumsal İletişim Yönetimi**, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1643, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 869, Eskişehir.
- Okay, A. (2013). **Kurum Kimliği**, Derin Yayınları: İstanbul.
- Okay, M. (1996). **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yayınları, İstanbul.
- Oskay, Ü. (1992). **İletişimin ABC'si**, Simavi Yayınları, İstanbul.
- Özdemirci, F. ve Odabaş, H. (2005). **Yazışma Yönetimi ve Dosyalama İşlemleri**, Alter Yayınevi, Ankara.
- Özdemirci, F. (1999). **"Arşivlerimizin Kurumsal Yapılanma Gereksinimleri"**, Bilginin Serüveni: **Dünü , Bugünü, Yarını**: Türk Kütüphaneciler Derneği'nin Kuruluşunun 50.Yılı Uluslar arası Sempozyum Bildirileri, 17-21 Kasım 1999, Yay. Hazırlayan: Özlem Bayram vd. TKD, Ankara.
- Paksoy, M. ve Acar, A. C. (1996). **"Örgütsel İletişim"**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir Yayın No: 964.
- Peltekoğlu, F. (2012), **Halkla İlişkiler Nedir?** Beta Yayınları, İstanbul.
- Riel, C. B. M. (1995). **Principles of Corporate Communication**, Prentice Hall, London.
- Sabuncuoğlu, Z. (1992). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 1. Basım, Rota Ofset, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998), **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). **Örgütlerde İletişim**, Kriter Yayınevi, İstanbul.
- Solmaz, B. (2004). **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu Türkiye' de İşletmeler Üzerine Bir Uygulama**, Tablet Kitabevi, Konya.
- Solmaz, B. (2007). **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Tablet Kitabevi, Konya.
- Steyn, B. (2004). **From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation**, Journal of Communication Management, Vol. 8 Iss 2 pp. 168 – 183.
- Şişman, M (1994), **Örgüt Kültürü**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:732, Eskişehir.
- Tabak, R. S., (t.y.), **"Kurumsal İletişim"**, (E.T: 19.11.2015). http://fbemoodle.emu.edu.tr/pluginfile.php/11334/mod_resource/content/0/kurumsal_iletisim_1_.pdf
- Theaker, A. (2008). **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, 2. Baskı, Murat Yaz (çev.), MediCat Kitapları, İstanbul.
- Tortop, N. (1998). **Halkla İlişkiler**, 1.Basım, Yargı Kitabevi, Ankara.
- Tutar, H. (2003). **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Tutar, H., Yılmaz M. K. ve Erdönmez, C.(2003). **Genel ve Teknik İletişim**, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). **Kurum Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Vural, Z. B. A ve Bat, M.(2013). **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yağbasan, M. ve Şiş, A. **"Kamu Kurumlarında İletişimsel Ortamının Analizi: Elazığ İli Köy Hizmetleri, Bayındır ve DSİ Örneği"** Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Fırat University Journal of Social Science, Cilt; 16, Sayı: 1, 2006, s.272.
- Yatkin, A. (2003). **Halkla İlişkiler ve İletişim**, 1. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Yatkin, A.ve Yatkin, Ü. N. (2010). **Halkla İlişkiler ve İletişim**, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

■ Bölüm 2

Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim

Öğrenme çıktıları

Stratejik Yönetim Nedir?

- 1 Strateji, stratejik yönetim ve stratejik
planlama kavramlarını açıklayabilme

Stratejik Yönetim Düzeyleri

- ## 2 Stratejik yönetim düzeylerini listeleyebilme

Stratejik Yönetim Süreci İçerisinde Kurumsal İletişimin Rolü

- 4 Stratejik yönetim süreci içerisinde kurumsal iletişimin rolünü, işlevini ve önemini tartışabilme

Anahtar Sözcükler: • Strateji • Stratejik Yönetim • Stratejik Planlama • Kurumsal İletişim • SWOT Analizi
• Vizyon • Misyon



GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, organizasyonlara büyük fırsatlar sunarken, yanın-da pek çok büyük tehditleri ve riskleri de getirebil-mektedir. Bu zorlu süreç, organizasyonların strate-jik davranmasını ve bir plan çerçevesinde hareket etmelerini gerektirir. Çünkü proaktif bir anlayışla çeşitli analizler yaparak sorunları önceden sezen, fırsatları önceden gören kuruluşların stratejiler ge-liştirmesi ve buna göre hareket etmesi, onlara rekabette önemli avantajlar sağlar. Bu süreç içerisinde paydaşlarla etkin bir iletişim sağlayan kurumsal iletişim önemli bir yere sahiptir.

Kurumla ilgili her türlü iletişim faaliyetini yö-neten kurumsal iletişim, iç ve dış hedef kitlelerle kurum arasında uzun vadeli ve sağlıklı bir uyum, anlayış ve işbirliğini sağlayarak kurum itibarına katkı sağlamayı amaçlar. Halkla ilişkilerin bir uz-manlık alanı olan kurumsal iletişimde, zorlama ve baskı olmadan, karşılıklı diyalog ve anlayış içerisin-de ikna temeline dayalı bir iletişim kurmak esastır.

Kurumsal iletişim çerçevesinde, tüm toplumsal paydaşlarla yakın ilişkiler kurarak kurumun dina-mikleri ve toplumun istedikleri arasında bir denge ve uyum sağlamak hedeflenir. Böylece rekabet üstünlüğü yaratan stratejilerin temeli atılırken ku-rumun imaj ve itibarına da katkı sağlanmış olur. Bu süreçte bir strateji çerçevesinde hareket ederek iç çevrenin koşullarının iyileştirilmesi, dış çevre-nin değerlendirilerek bir yol haritası belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik planlama süreci dediğimiz bu noktada devreye giren kurumsal iletişim, hem analiz hem karar alma hem de sorun çözme aş-a-malarında stratejik toplumsal paydaşları konuya katarak, kurumun vizyon ve misyonuyla uyumlu bir şekilde geliştirilen stratejilerin sağlıklı bir şekil-de uygulanmasına önemli katkılar sağlar.

İşletme teori ve uygulamalarında yaygın olarak kullanılan stratejik yönetim yaklaşımında ku-rumsal iletişim anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu üni-tede kurumsal iletişimde stratejik yönetim yaklaşı-mının temel kavramları, önemi ve işleyişi hakkında bilgiler yer almaktadır.

STRATEJİK YÖNETİM NEDİR?

Strateji kelimesinin kökeni olan “*strategia*” Yunanca’da büyük ölçekli savaşları yönetmekte kul-lanılan ve planlı bir şekilde uygulanan askeri ko-

muta sanatı ya da bilimi olarak tanımlanır (Robert 1997:22). Efsanevi Çinli komutan Sun Tzu savaşı kazanan generallerin savaş öncesinde ancak pek çok hesap ve plan yaparak bu zaferi kazanabildik-lerini belirtmiştir (Narayanan ve Nath 1993:248). Organizasyonun yönetimi çerçevesinde strateji kavramı, kurumun rekabet avantajı için iç güçle-ri ve zayıflıklarını, dış

fırsatlar ve tehditlerle nasıl dengeleyeceğine dair uzun vadeli bir plan olarak tanımlanmıştır (Gadiesh ve Gilbert, 1998:140). Strateji, organizasyo-nun liderleri tarafın-dan yapılandırılan bir dizi çalışmalarla ger-çekleştirilir.


dikkat
“Eğer hayatınızı planlamaz-sanız, başkalarının kendi hayatları için yaptıkları planların içinde kendinizi bulursunuz. Ve maalesef on-ların planlarında sizin için sunulan çok fazla şey yok-tur” Jim Rohn.

Literatürde yer alan strateji tanımları üç ana grupta kümelenmiştir (Chaffee, 1985:90):

- *Doğrusal Strateji*: Organizasyonel hedeflere ulaşmak için uzlaşılan karar, eylem, ya da planları içerir ve yöneticilerin rasyonel dav-randığını varsayan durağan bir modeldir.
- *Uyarlanabilir Strateji*: Dış çevredeki etkin-likler, eğilimler, rakipler, fırsatlar ve tehdit-lere karşı organizasyonun nasıl uyum sağ-layabileceğini ön görmeye çalışan ve daha dinamik bir stratejidir.
- *Yorumlayıcı Strateji*: Organizasyonu, pay-daşlarının kendi istekleri ile yaptığı iş birliği anlaşmalarının bir bütünü olarak görür. Bu yaklaşıma göre organizasyonun mevcudiyeti karşılıklı olarak faydalı bir iş birliğine ye-terli sayıda bireyi çekme becerisine bağlıdır. Burada çok farklı paydaşların kendi istekle-ri ile organizasyonla bir iş birliği içerisinde olması söz konudur.

Stratejik yönetim ise organizasyonların gelecekteki hedeflerine ulaşması için belirleyecekleri yol haritasını uygulama süreci olarak tanımlanabilir (Greene vd, 1985:536). Bir başka ifadeyle stratejik yönetim organizasyonun misyonunun, hem yapabileceikleri hem de çevrenin talepleriyle eşleştirerek belirlemesi ve yönetmesi sürecidir diyebiliriz (Gadiesh ve Gilbert, 1998: 140).

Stratejik yönetim, kurumun orta ve uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için çeşitli analiz-

ler sonrasında ortaya çıkan en uygun alternatifi seçerek bir yol haritası belirlemesi, bunu bir plan dâhilinde uygulamaya koyması ve yönetmesi sürecidir. 1960'larda ağırlıklı olarak özel sektör tarafından uygulanan stratejik yönetim, 1980'lere gelindiğinde kâr amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da kullanılmaya başlanmıştır (Gürer, 2006: 93).



STRATEJİK YÖNETİM DÜZEYLERİ

Örgütsel olarak beş farklı düzeyde strateji yönetiminden bahsetmek mümkündür. Bunlar aşağıda yer aldığı gibi makro düzey, kurumsal düzey, şirket/işletme birimi düzeyi, fonksiyonel düzey ve operasyonel düzey stratejiler olarak sıralanabilir (Steyn, 2002:8-10).

Makro Düzey Strateji

Bu düzeydeki strateji kurumun kendisini karmaşık ve dinamik sosyal çevreye ve siyasi yapıya nasıl uydurduğu ile ilgilidir. Bu strateji düzeyinde cevaplanacak temel sorular “organizasyonun toplumdaki rolü nedir, organizasyon topluma hangi prensipleri ve değerleri sunuyor, geniş kapsamda ne tür zorlamalar söz konusu ve bunlar mevcut işe ve kaynak tahsisine nasıl etki ediyor” olarak sıralanabilir (Freeman 1984:91). Bu nedenle makro düzey strateji daha çok finansal olmayan hedeflerin başarılması ile ilgilidir denebilir. Organizasyonun **imajının geliştirilmesi, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi** gibi konuların öne çıktığı bu düzeyde “*Organizasyon paydaşları tarafından nasıl görünüyor?*”, “*Paydaşların beklentileri nelerdir?*” soruları önem kazanır.

Kar amacı gütmeyen organizasyonlarda makro düzey strateji geliştirmek bir zorunluluktur. Bu tür organizasyonlar eğitim, din, yardım, vb. gibi toplumsal bir misyon etrafında organize olmalıdır. Organizasyonun paydaşlarla nasıl, ne düzeyde ilgilenildiği konusu yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin

ana görevidir ve bu görev kurumsal iletişim birimi ile koordineli bir şekilde yürütülür. Bu düzeyde stratejiler geniş kapsamda dış paydaş odaklı olmalıdır (Steyn ve Puth 2000:42).

Kurumsal Düzey Strateji

Kurumsal düzeydeki stratejiler, organizasyonun şirket birleşmeleri ve stratejik ortaklıklar gibi **büyüme ve gelişmeyle ilgili** işlerin tanımlanması, taktiklerin belirlenmesi ve kaynakların etkin şekilde yönetilmesini kapsar (Harrison ve St John 1998:170). Kurumsal düzey kararlar organizasyonun en üst kademesine yönetim kurulu düzeyinde alınır ancak karar için girdiler diğer yöneticilerden temin edilir. Bu düzey stratejiler finans odaklıdır ve hissedarları temel paydaş olarak kabul eder (Narayanan ve Nath 1993:298). Holding düzeyindeki organizasyonlar yol haritalarını belirlemede “kurumsal düzey” stratejilerden yararlanırlar.

Şirket/işletme Birimi Strateji

Bu strateji düzeyi organizasyonun seçilmiş pazar, ürün veya endüstriyel segmentteki **rekabet** yaklaşımını ortaya koyar. Genellikle pazarlama odaklı olan işletme birimi stratejisi, işle ilgili değişen durumların analizini, üretkenliği ve kaynakların sürdürülebilir rekabetçi avantaj yaratacak şekilde düzenlenmesini içerir. Şirket/işletme birimi strateji düzeyinin temel sorumluluğu, kurumsal düzey kararları iş birimi düzeyine taşımak durumunda olan

genel müdürlerdedir. Bu düzeydeki stratejilerde paydaş olarak müşteriler, tedarikçiler, distribütörler, düzenleyiciler ve çalışanlar odak noktadadır (Narayanan ve Nath 1993:298).

Fonksiyonel/İşlevsel Strateji

Fonksiyonel/işlevsel strateji daha üst düzeydeki stratejiler doğrultusunda işlevsel olarak oluşturulacak stratejilerin uygulamaları ve işleyişleriyle ilişkilidir. Diğer bir ifade ile fonksiyonel/işlevsel strateji **verili şartlar altında her bir özel alanda neler yapılması gerektiği** konusuyla ilgilenir (Harrison ve St John 1998:208-209). Her bir fonksiyonel alanın kendi özel paydaşları vardır. Örneğin pazarlama bölümü müşterilerle, insan kaynakları bölümü çalışanlar, sendikalar ve karar vericilerle, kurumsal iletişim bölümü de toplum, çalışanlar, medya ve hükümetle olan ilişkilere odaklanır. Her bir fonksiyonel alan, bir bütünün parçası olduğu bilinci ile koordinasyon ve uyum içerisinde hareket etmelidir. Fonksiyonel stratejiler, makro, kurumsal

ve işletme düzeyi stratejileri gibi farklı düzeylerdeki stratejilere katkı sağlar. Örneğin müşteriler gibi stratejik paydaşlardan bilgi toplayarak oluşturulan pazarlama stratejileri karlılık üzerinde olumlu etki yaratarak bir üst düzeydeki iş birimi stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olur. Yine aynı şekilde insan kaynakları, bilgi sistemleri, muhasebe ve finans, Ar-Ge gibi diğer fonksiyonel birimlerin stratejileri daha üst düzey stratejilere destek sağlar. Bununla birlikte fonksiyonel düzey stratejilerin daha üst düzey stratejilerle uyum içinde olması gereklidir.

Operasyonel Strateji

Operasyonel düzey, **stratejilerin eyleme dönüştürüldüğü** düzeydir. Operasyonel stratejiler operasyonel birimlerin maliyet-etkin bir şekilde yönetilmesini sağlarlar. Fonksiyonel ve operasyonel düzeyde asıl önemsenmesi gereken nokta, organizasyonun sahip olduğu ayırt edici yetkinliklerinden ve olası sinerjilerinden yararlanarak kaynakların üretkenliğini maksimize etmektir.



STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik yönetim, analizler sonucunda ortaya çıkan en uygun alternatifin seçilerek oluşturulan yol haritasının, diğer bir deyişle stratejik planın etkin bir şekilde uygulanmasını yürütür. Stratejik plan, diğer plan türlerinden birçok özelliği ile ayrılır.

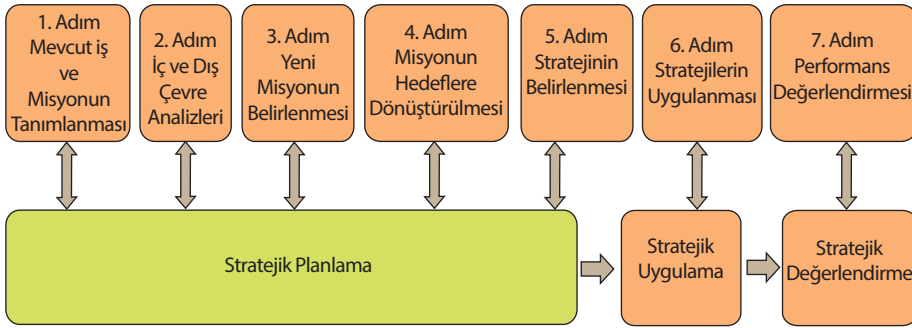
Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler

Stratejik planlama yapısı, kapsamı, vadesi ve süreci açısından diğer planlardan daha farklı özellikler taşır. Stratejik planlamanın en önemli özelliği onun **uzun vadeyi** kapsayan bir plan olmasıdır. Her uzun vadeli plan stratejik plan olmasa da her stratejik plan uzun vadeli olmak durumundadır. Stratejik planlama örgütün genel amaçlarını ve hedeflerini içeren bir yol haritası olduğu için diğer tüm planlama faaliyetlerinin sınırları belirleyen bir rehber niteliğindedir, diğer bir deyişle **diğer planların anayasasıdır**. Bu nedenle diğer tüm planlar stratejik planla çalışmayacak şekilde hazırlanmalıdır. Stratejik plan daha **kapsamlı** bir yapıdadır ve daha **çok sayıda veriyi içerir**. Diğer planlar var olan durumun sürdürülmesine odaklanabilir ve olaylara reaktif bir yaklaşım sergileyebilir ancak stratejik plan yeniliklere ve beklenmeyen durumlara hazırlıklı olmayı ve uyum sağlamayı içerir ve **proaktif** bir yapıdadır (Gürer, 2006:98).

Stratejik Plan Yönetim Süreci

Organizasyonun yapabileceklerini, çevrenin talepleriyle eşleştirerek stratejik bir plan doğrultusunda belirlemesi, organize etmesi ve yönetmesi süreci olarak tanımlanan stratejik yönetimde aşağıda yer alan üç temel soru ön plandadır:

- Şu an neredeyiz?
- Nereye girmek istiyoruz?
- Oraya nasıl ulaşacağız/gideceğiz?



Şekil 2.1 Stratejik Yönetim Süreci (Gadiesh ve Gilbert, 1998:139-147)

adımında inceleyen stratejik yönetim sürecine değinilecektir. Bu sürecin adımları sırasıyla, (1) mevcut işi ve misyonu tanımlama, (2) kurumun iç çevresindeki güçlü ve zayıf yanları ile dış çevresindeki fırsatları ve tehditleri değerlendirme, (3) yeni bir misyon belirleme, (4) misyonu stratejik hedeflere aktarma, (5) strateji ve eylem rotasını belirleme, (6) uygulama ve (7) değerlendirme şeklinde sıralanır. İlk beş adım planlama, altıncı adım uygulama ve son adım da değerlendirme aşaması olarak da adlandırılır (Şekil 2.1) (Gadiesh ve Gilbert, 1998:139-147).

Çeşitli kaynaklar stratejik plan yönetim sürecini farklı sayılarda adımlarla açıklasa da, genel anlamda hepsinin *planlama*, *uygulama* ve *değerlendirme* olmak üzere üç ana bölümü içerdiği söylenebilir. Burada, bu üç ana etabı yedi

Mevcut Misyonun Tanımlanması

Yeni stratejik planları oluşturmada mevcut noktayı görerek hareket etmek sağlıklı planlar yapmaya yardımcı olur. Organizasyonun şimdiki durumu belli stratejilerin uygulanmasına engel oluşturabilir. Bu durumda mevcut vizyon, misyon, amaç ve stratejilerin gözden geçirilmesi stratejik yönetimin başlangıç adımını oluşturur. Her organizasyonun kimi zaman bilinçli olarak tasarlanıp ifade edilmese de bir vizyonu, misyonu, hedefi ve stratejileri vardır. Organizasyonun nereye gittiğinin cevabı da büyük ölçüde organizasyonun nerede durduğu ile ilişkilidir. Birinci adım mevcut iş ve misyonun ortaya konduğu aşamadır. Bu aşamada kurumun ne olduğu, ne yaptığı, nereye yöneldiğini özetleyen mevcut “misyon” ve kurumun ileride olmak istediği yeri anlatan “vizyon” ifadeleri ortaya konur.

Misyon: Organizasyonun var oluş sebebini açıklar.

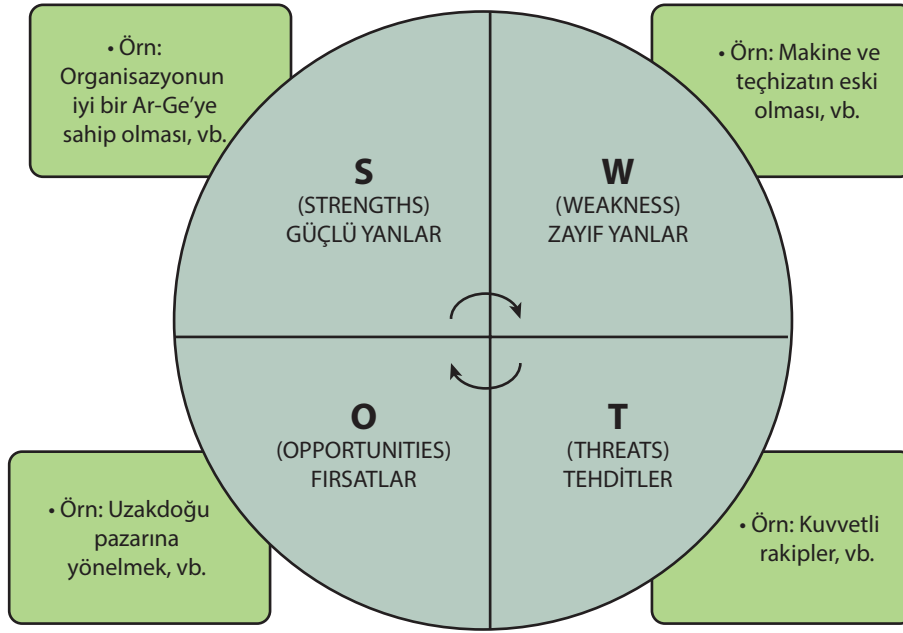
- Örnek: Tüketicilerinin susuzluğunu gideren, müşterileri ile iş ortaklığı yapan, hissedarları için üstün değer yaratan ve topluma güven veren, sürdürülebilir ve kârlı bir şirket olmak (Coca-Cola).

Vizyon: Organizasyonun gelecekte olmak istediği yeri açıklar.

- Örnek: Sektörüne liderlik eden, çalışanlarına ilham veren ve mükemmellik ile katma değer yaratan örnek bir içecek şirketi olmak (Coca-Cola).

İç ve Dış Çevre Analizi

Genellikle dört analitik evreden oluşur. SWOT analizi de denilen bu dört evre organizasyonun içindeki güçlü ve zayıf yanları ve dış çevredeki fırsatları ve tehditleri analiz edilmek üzere bir araya getirir.



Şekil 2.2 SWOT Analizi (Gadiesh ve Gilbert, 1998:139-147)

Yeni Misyon ve Vizyon İfadelerinin Belirlenmesi

Durum analizine dayanarak yeni işimiz ne olmalı, hangi ürünleri satmalı, nereye satmalı, ürün ve hizmetler rakiplerinizden nasıl farklılaşmalı ve bizim yeni misyon ve vizyonumuz ne olmalı gibi sorulara yanıt vererek yeni vizyon ve misyonun belirlenir.

Misyonun Stratejik Hedeflere Dönüştürülmesi

Belirlenen misyon ışığında paydaş değerini oluşturmak, daha fazla getiri elde etmek, güçlü bir bilançoya sahip olmak gibi hedefler ortaya konur.

Stratejik Hedefleri Başarmak İçin Stratejilerin Belirlenmesi

Bu aşama, bundan önce kat edilen adımların bir sentezi olarak işletmenin dış çevredeki fırsatlar, tehditler altında kendi bünyesindeki güçlü ve zayıf yönleri göz önüne alarak mevcut konumundan, vizyon/misyon/stratejik hedeflerle belirlediği konuma nasıl hareket edeceğini gösteren stratejileri içerir. Alternatif stratejiler arasından en uygun olan seçilir. Stratejiler, kurumların mevcutta olduğu konum ve gelecekte olmak istediği yer arasındaki bağ kuran köprü olarak da düşünülebilir.

Stratejilerin Uygulanması

Bu aşama seçilen stratejilerin eyleme ve sonuca dönüştürülmesini içerir. Burada planlama, organizasyon, liderlik etme, kontrol etme gibi tüm yöneticilik işlevlerinin etkin bir şekilde kullanılması gerekir.

Performansın Değerlendirilmesi

Strateji yönetim kendini sık sık kontrol eden, değişen koşullara uyaranabilen *dinamik* bir süreçtir. Ana bileşenlerin birindeki değişiklik diğer bileşenlerin birini veya hepsini değiştirmeyi zorunlu kılabilir (David, 2011:17). Örneğin ülke ekonomisinde beklenmeyen bir gelişme, uzun vadeli amaç ve stratejilerin değiştirilmesini gerektirebilir. Bu süreç içerisinde yapılan ara değerlendirmelerle doğru yolda olup olunmadığı kontrol edilir ve stratejilerin güncellenmesi sağlanır. En son aşamada yapılan nihai değerlendirmede stratejilerin doğru uygulanıp uygulanmadığı, organizasyonun bu stratejik plandan sağladığı kazançlar veya stratejik planın neden başarısız olduğu gibi konularda yapılan değerlendirmeler bir sonraki stratejik planın başarılı olarak tasarlanmasında ve uygulanmasında yol gösterici olacaktır (Gadiesh ve Gilbert, 1998:139-147).

“Kaosun ortasında bile her zaman bir fırsat vardır.” Sun Tzu

Stratejik Plan Yönetiminin Faydaları

Stratejik yönetim, organizasyonların kendi geleceklerini belirlemelerinde daha proaktif olmalarını sağlayan önemli bir uygulamadır. Organizasyonlar bu anlayışla sistematik, akılcı ve mantıklı stratejiler oluşturarak bir anlamda kaderlerini belirlerler. Tüm bunların yanında, stratejik yönetim süreci içerisinde yaşananlar da organizasyona çok değerli kazanımlar sağlar. Yukarıda stratejik yönetim sürecinin sürekli bir diyalog ve katılım gerektirdiğine değinilmişti. Stratejik yönetim sonucunda ister stratejiler gerçekleşsin isterse gerçekleşmesin yönetim süreci içerisinde kurulan **diyalog ve paylaşım**, organizasyona büyük katkılar sağlar. Çalışanların ve yöneticilerin süreç içerisinde sürekli bir diyalog ve paylaşım içerisinde olmaları kurum kültürünün oluşmasına, karşılıklı anlayışın geliştirilmesine, organizasyonun başarısı için birlik içinde olunmasına ve kendilerini başarıya adanmalarına destek verir (Şekil 2) (David 2011:16-19).



Şekil 2.3 Stratejik plan yapan firmanın kazanımları (David, 2011: 16)

Stratejik yönetimin diğer önemli bir yanı da yetkilerin tek bir kişi üzerinde bulunmayışıdır. Kurumun en üst düzey yetkilisi süreçten birinci dereceden sorumlu olsa da stratejik yönetimde daha alt düzey yöneticilere yetki devri yapılması esastır. Bu yaklaşımla plan daha geniş katılımlı ve paylaşımlı hale gelir. Süreç sadece üst düzey yöneticiler arasında kâğıt üzerinde gerçekleştirilen bir etkinlik olarak kalmaz, diyalog, öğrenme, katılım, paylaşım ve yardımlaşma gibi unsurları da kapsar. Gittikçe daha fazla organizasyon, planlamanın daha alt düzey yöneticileri içermesi gerektiği inancıyla stratejik yönetim sürecinde yetki devrine önem vermektedir (David 2011:16-19).

Stratejik yönetimin faydaları finansal olan ve finansal olmayan olmak üzere iki grupta ele alınabilir (David 2011:16-19).

Finansal Faydalar

Yapılan araştırmalar stratejik yönetim uygulayan organizasyonların, uygulamayanlara göre daha kârlı ve başarılı olduklarını göstermektedir. Stratejik yönetim ilkelerini uygulayan şirketlerin satışlarda, kârlılıkta ve üretkenlikte, sistematik bir planı olmayan firmalara göre gözle görülür bir gelişim sağladığı

bilinmektedir. Stratejik yönetim anlayışına sahip olmayan firmalar sıklıkla beklenmeyen iç ve dış sorunlarla ve bürokratik işlemlerin yetişmesiyle meşguldür ve bu arada dış çevredeki gelişmeleri (ekonomik konjonktür, rakiplerin durumları, teknolojik gelişmeler, vb.) gözardı ederler. Oysa stratejik plana sahip firmalar iç ve dış çevrede olabilecek dalgalanmalara, rakiplerin faaliyetlerine ve mümkün olabilecek çeşitli gelişmelere önceden hazırlıklıdır. Tüm bunlara hazır olmak, organizasyon için söz konusu olabilecek mali riskleri minimize eder, uzun vadeli ve kârlı bir performansı kolaylaştırır.

Finansal Olmayan Faydalar

Stratejik planlama süreci sırasında yapılan iç ve dış çevre analizleri ve çeşitli değerlendirmeler kurumun kendini tanıması için bir fırsat yaratır ve tehditlere yönelik farkındalık sağlar. Problemi önceden görme ve önleme yeteneğinin gelişmesi, organizasyonların daha hızlı ve daha doğru karar verebilmesine yardım eder. Stratejik plan doğrultusunda hareket eden kurumlar, disiplin ve öz güven anlayışı olan, motivasyonu yüksek çalışanlara sahip, değişime ve gelişime açık organizasyonlardır. Stratejik yönetim süreci organizasyonların farklı

**dikkat**

“Hedeflerimize tutkulu bir şekilde inandığımız ve güçlü bir şekilde rol aldığımız planlar aracılığıyla ulaşabiliriz. Başarıya giden başka bir yol yoktur” Pablo Picasso.

bölümler, yöneticiler ve çalışanları arasındaki etkileşimi güçlendirir, yönetici ve çalışanların gelişimini ve eğitilmesini destekler, şeffaflık ve düzen anlayışını geliştirir.

Stratejik Planlamanın Zorlukları

Başarıya ulaşmayı hedefleyen bir yol haritası olarak tanımlanan stratejik planlamayı organizasyonu kesinlikle başarıya götürecek bir reçete olarak görmemek gerekir. Stratejik planlar çeşitli sebeplerden dolayı başarılı olamayabilir. Bu süreç zaman isteyen karmaşık ve zor bir süreçtir. Bu sürecin doğasında yer alan çeşitli tehditler ve zorlukların önceden farkında olmak ve önlemler almak başarılı bir plan süreci için faydalı olacaktır. Stratejik planlamada kaçınılması gereken bazı tehditler ve zorluklar şu şekilde sıralanabilir (David, 2011:16-19):

- Stratejik planlamayı sadece dış denetleme organlarına sunmak üzere ya da akreditasyonun sağlanması için kuralları yerine getirmiş olmak için yapmak.
- Misyon geliştirme aşamasından strateji oluşturma aşamasına çok hızlı hareket etmek.
- Çalışanlarla planı konuşmamak.
- Üst düzey yöneticilerin planla çelişen davranışları.
- Üst düzey yöneticilerin üzerinde çok düşünmeden içgüdüsel kararlar vermesi.
- Plandaki kriterlerin performans değerlendirme aşamasında bir standart olarak kullanılmaması.
- Planın tüm düzeydeki yöneticilerin iş birliği ile hazırlanması yerine bir kişiye görev verilmesi.
- Planlamanın her safhasına ilgili çalışanları dâhil etmemek.
- Değişime destek olan bir iş birliği iklimi yaratamamak.
- Planlamayı gereksiz ve önemsiz görmek.
- Mevcut problemlerle çok meşgul olmak ve planı ikinci plana atmak.

- Planlamada çok formal olmak ve yaratıcılık ve esneklikten yoksun olmak.
- Plana karşı isteksizlik duymak.

Kurum içerisinde plana karşı duyulan isteksizliğin farklı nedenleri olabilir. Bunlardan bazıları aşağıda yer almaktadır (David 2011:16-19):

- Stratejik plan yapılması konusunda bilgi ve deneyim eksikliği
- Başarıyı ödüllendirme yaklaşımındaki yanlışlar
- Plana olan güvensizlik
- Planın zaman kaybı olarak görülmesi
- Planın yüksek maliyet getirecek olması
- Planın yürütülmesi için ilave iş yükü gerektiriyor olması
- Başarılı bir firmanın yeni bir plana gerek duymadığına inanması (Ancak bugünün başarısı yarının başarısını garanti etmez.)
- Başarısızlık korkusu (Organizasyon acil ve zorlayıcı bir durum olmadıkça hiçbir eylemde bulunmayarak başarısızlık riskini minimize etmek isteyebilir.)
- Deneyimli yöneticilerin kendine aşırı güveni ve böylece plana gerek duymaması
- Önceki kötü deneyimler
- Bazı çalışanların yeni planla birlikte eski sistemdeki statü, ayrıcalık ve saygınlıklarını yitirme korkusu
- Belirsizlikten korkma
- Çalışanların farklı fikirlere sahip olması sebebiyle planın herkes tarafından benimsenmemesi
- Çalışanların yönetime güvensizliği

Başarılı bir stratejik plan uygulaması için yukarıda sayılan zorlukların bilincinde olmak ve önlemler almak gerekir. Planın başarısında sürekliliği olan, sağlıklı ve şeffaf bir iletişimin kurulması esastır. Süreç sürekli etkileşimin gerekli kılındığı bir ekip ruhu içerisinde yürütülmeli, yaratıcı çözüm ve önerilere açık, dar kalıplara sıkışmamış, yalın, yenilikçi, anlaşılır, ölçülebilir, dinamik, öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eden, etik kurallara sadık ve esnek özelliklere sahip olmalıdır. Bunun başarılmasında ise kurumsal iletişim etkin bir rol üstlenir.



Öğrenme Çıktısı

3 Stratejik planlamanın uygulama sürecini özetleyebilme

Araştır 3

SWOT analizinin kurumun stratejik planına nasıl katkı yaratabileceğini tartışınız.

İlişkilendir

Stratejik plan yönetimi ile kurum başarısı arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Stratejik yönetim düzeylerini anlatın.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ İÇERİSİNDE KURUMSAL İLETİŞİMİN ROLÜ

Stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması, organizasyonun en üst düzey yetkilisinin birinci dereceden sorumluluğundadır. Ancak kurumsal iletişim, sürecin başarıyla yürütülmesinde üst yönetimin her zaman yanında yer alır.

Günümüzde organizasyonların faaliyetlerinin yürütülmesinde ekonomik çıkarlarının ve yasal zorunlulukların yanında sosyal ve etik sorumlulukları da gözetmesi, varlığını sürdürebilmesi için kaçınılmazdır. Uzun vadeli itibar yapılandırma amaç edinen kurumsal iletişim, paydaşları anlamak, onların sorunlarına duyarlı olmak ve onları organizasyonun işleyişinde anahtar gruplar olarak görmek durumundadır. Bu nedenle stratejik yönetim süreci içerisinde kurumsal iletişim yöneticilerine paydaşların stratejik yönetimi noktasında önemli görevler düşer. Kurumsal iletişimin organizasyonun yönetimi ve paydaşlar arasındaki köprü oluşturma rolü stratejik yönetimin etkin işleyişi için de gereklidir. Paydaşlardan stratejik bilgilerin toplanması, dış çevreden çeşitli taramalar ile sorunların öğrenilmesi, bu stratejik verilerin organizasyonun strateji belirleme sürecine dâhil edilmesi, kurum içinde stratejik yönetim kararlarının ilgililere aktarılması ve uygulama aşamasında etkileşimin süreklilik içinde olmasının sağlanması (Steyn, 2002:16) gibi temel faaliyetler kurumsal iletişim yönetiminin süreçte aktif olarak yer almasını gerektirir.

Stratejik iletişim yönetiminin;

- Kurum stratejisiyle bütünleşmiş bir iletişim stratejisiyle hareket etmesi,
- Kurum liderlerini stratejik yönetim süreci içerisinde rol model olarak devreye sokması,
- Veri toplama, analiz etme, plan oluşturma, yürütme ve denetleme aşamalarında liderle-

ri, yöneticileri ve çalışanları hesap verebilir bir iletişim için bir araya getirmesi beklenir (Steyn 2002:17).

Stratejik Yönetim Süreci İçerisindeki Kurumsal İletişim Modelleri

Stratejik planın uygulandığı stratejik yönetim süreci içerisinde kurumsal iletişimin rolü literatürde üç farklı şekilde modellendirilmiştir:

Grunig ve Repper Modeli

Grunig ve Repper'in halkla ilişkiler için stratejik yönetim modeli üç evreden oluşmuştur (Grunig ve Repper, 1992:124-150):

- İç ve dış çevre analizleriyle stratejik paydaşların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve onlarla sürekli iletişim içinde bulunulmasını anlatan *paydaş evresi*.
- Organizasyonun kararlarının paylaşıldığı, birey ve grupların belirlenip karar alma sürecine dahil edildiği *kamu evresi*.
- Sorunların ve medyanın yönetimini anlatan sorunlar evresi.

Moss ve Warnaby'nin Kavramsal Modeli

Bu modelde kurumsal iletişim, ana paydaş ilişkilerine ve sorunlarına odaklanmanın yanı sıra kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik olarak organizasyonun yeteneğini geliştirme aşamasında da aktif bir rol üstlenir (Moss ve Warnaby, 1998: 131-140).

Moss ve Warnaby'nin kavramsal modelinde stratejik yönetim süreci içerisindeki kurumsal iletişimin rolü aşağıda belirtilen evrelerde öne çıkar:

- Kurumsal düzeyde çevre analizi
- Farklı strateji seçeneklerinin ana paydaşlara iletilmesi
- Sonuçların üst yönetime anlatılması

Steyn'in (Eğitimsel) Modeli

Bu modelde kurumsal iletişim, paydaşlarla ilişkilerdeki ana stratejik iletişim sorunlarını çözerek organizasyonun işleyişine katkı sağlamayı amaçlar. Steyn'in modelinde iç ve dış paydaşların analizi sonucunda sorunlar üç sınıfa ayrılır (Steyn, 2002:1-3):

- Stratejik organizasyonel sorunlar, bunlarda iletişim problemin sebebi değildir ama iletişim çözüm sağlayabilir veya en azından sorunu açıklayabilir.
- Stratejik iletişim sorunları, burada sorun yaratan dış paydaşlar ya da çalışanlarla ya hiç ya da çok az iletişim olmasından kaynaklanır ve doğru bir iletişim stratejisi ile sorun giderilebilir.
- Taktiksel iletişim sorunları, burada mesajlar hedef gruba ulaşmamıştır, mesajların ulaşması sorunu çözümlenebilir.

Yukarıda belirtilen üç modelde de **kurumsal iletişimin, iç ve dış çevre ile yürüttüğü iletişim faaliyetleriyle organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasında ne kadar önemli bir rol oynadığı görülmektedir**. Organizasyonun iç ve dış çevre ile iletişimi konusunda *paydaş* ve *kamu* kavramlarına da değinmek faydalı olacaktır. Bu iki kavram sıklıkla eş anlamda kullanılsa da aralarında ince bir ayrım söz konusudur. Organizasyonlar aldıkları kararlarla birtakım kişi ve/veya grupları etkilerler ya da birtakım kişi ve/veya grupların aldıkları kararları organizasyonu etkiler. İşte bu kişi ve/veya gruplara *paydaş* denilir. Paydaşlar genellikle pasif konumdadır. Ancak organizasyonla ilişkilerindeki potansiyel sorunların farkına vardıklarında *kamu* olarak adlandırılır. Sorunlarla ilgili daha bilinçli hâle gelip aktif bir şekilde iletişime geçtiklerinde ise *aktif kamu* olarak görülürler (Grunig ve Reper 1992:125). Halkla ilişkiler çalışanları paydaşlarla iletişime geçtiklerinde onların stratejik kamularıyla iletişim kurma olasılıkları da artar (Grunig ve Grunig, 2000).

Yukarıda da belirtildiği gibi stratejik yönetim, kurumu ileriye götürmeyi amaçlayan, tek seferde planlanıp uygulanan değil, süreç boyunca sürekli etkileşim içinde olmayı zorunlu kılan bir yaklaşımdır. **Stratejik yönetim, stratejik düşünce yeteneğine ve liderlik özelliğine sahip, dönüştürücü ve kurum kültürüne etki edebilecek bir kişi önderliğinde oluşturulan bir ekip işidir. Stratejik yönetim, kurumun en üst düzey yönetiminin birinci derecede sorumluluğu üstlendiği ve sürekli etkileşim gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte ekibin içinde yer alan kurumsal iletişim birimi, tüm paydaşlarla ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yürütülmesinde ve planın başarılı bir şekilde uygulanmasında temel bir rol üstlenir.**

Paydaşların Stratejik Yönetimi

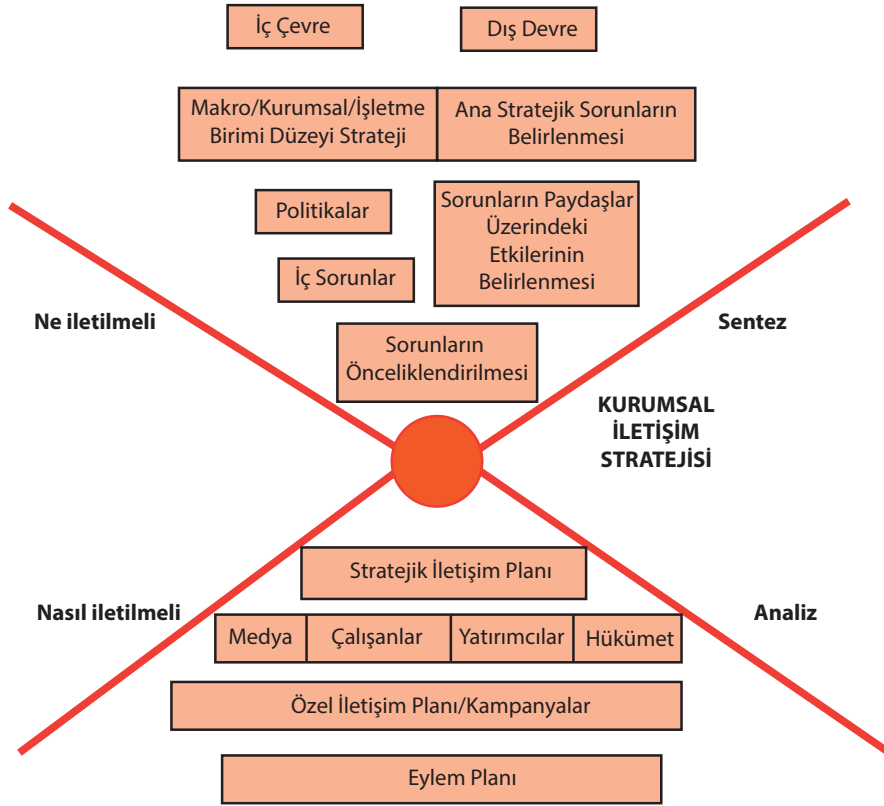
Kurumsal iletişim ekibi planın başarıyla yürütülmesi için bir iletişim stratejisi belirlemeli ve buna göre hareket etmelidir. Belirlenecek olan kurumsal iletişim stratejisi; sorunların tanımlanması, sınıflandırılması, önceliklendirilmesi ve paydaşların kurumsal camiaya uyum sağlaması için ihtiyaç duyulan stratejik iletişim yaklaşımlarının belirlenmesi adımlarını içermelidir (Steyn 2002:15-20). Organizasyonların stratejik yönetimi paydaşlarla ilişkilerin yönetimi ile birebir ilişkilidir. Bu nedenle kurumsal iletişim birimi temel paydaşların ihtiyaç ve taleplerini dinlemek ve onlarla etkileşimden elde ettikleri bilgileri organizasyonun misyon, hedef, strateji ve planlarına entegre etmek durumundadır. Aynı şekilde, belirlenen planların paydaşlarla paylaşılması ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesi noktasında önemli bir görev üstlenir. Stratejik yönetim süreci içerisinde *paydaş analizi* ve *paydaş yönetimi*, özen gösterilmesi gereken konular arasındadır.

Paydaş Analizi “temel paydaşları belirlemek, önceliklendirmek, ihtiyaçlarını değerlendirmek, onlardan bilgiler toplamak ve bu bilgileri stratejik yönetim süreciyle bütünleştirmek” olarak tanımlanır. Paydaşlar, organizasyonla olan ilişkisine (sahiplik, ekonomik veya sosyal) veya etkilerine (resmi, ekonomik veya politik güç) göre sınıflandırılabilir. *Paydaş Yönetimi* “paydaşlarla iletişim kurmak, tartışmak, uzlaşmak, ilişkileri yönetmek ve onları organizasyon ve diğer paydaşlara faydalı olacak şekilde davranmaya motive etmek” olarak ifade edilir (Harrison ve St John 1998:14-17).

Her bir sorunun ve stratejik çözümün farklı paydaşlara farklı etkileri vardır. Kurumsal iletişim yönetimi farklı paydaşlar için farklı stratejiler geliştirmesi gerektiğini bilmelidir. Bu aşamanın başarısında iletişim becerileri güçlü yöneticiler önemli rol oynarlar.

Kurumsal iletişim stratejisi organizasyonun en üst yönetim birimi ile yakın ilişkide olan kurumsal iletişim yöneticisi tarafından belirlenir. Kurumsal iletişim ekibi paydaşlarla ve sorunlarla ilgili stratejik verileri toplar, analiz eder, yorumlar ve karar vericilere dağıtır. Kurumun itibarı ve imajına katkı sağlamakla ilgili önemli görevleri olan kurumsal iletişim, yukarıda belirtilen strateji düzeylerinden en çok paydaşların yönetimine ilişkin kararların belirlendiği makro düzeydeki stratejilerde etkin rol oynar. Ancak finansal kaygıların ön planda tutulduğu kurumsal düzey stratejiler ve pazar rekabetine odaklanan şirket birimi düzeyi stratejiler gibi daha alt düzeydeki stratejilerin başarısında da önemli bir rolü vardır (Steyn 2002:15-20).

Kurumsal iletişim ekibi dış ve iç çevrede çok geniş yelpazeden paydaşlarla sağlıklı iletişim kurmak durumundadır. Bunu da üzerinde detaylı bir şekilde çalışılmış bir iletişim stratejisi ile gerçekleştirmelidir. Bu iletişim stratejisi önceden belirlenmiş bir plana bire bir uymayı gerektiren lineer/doğrusal bir iş akışını takip etmek yerine daha esnek ve modern yaklaşımlarda yürütülebilir. Örneğin çevredeki paydaşlar, olaylar, eğilimler ve ihtiyaçlara uyum sağlamayı esas alan “adapte edilebilen stratejiler” ve farklı paydaşlar arasında davranışsal ve bilişsel karmaşıklığa göre şekil alan “yorumcu stratejiler” gibi yaklaşımlar tercih edilebilir. Belirlenen iletişim stratejileriyle iç ve dış çevreden alınan veriler sentezlenir ve öncelikler belirlendikten sonra stratejik iletişim planı oluşturulur. Oluşturulan bu plana göre medya, yatırımcılar, çalışanlar ve hükümet gibi önemli paydaşlara yönelik eyleme geçilir (Şekil 2.4) (Steyn, 2004:168 - 183).



Şekil 2.4 Kurumsal İletişim Stratejisi (Steyn, 2004:168 - 183).

Stratejik planın oluşturulup kurum içinde paylaşılması sırasında çalışanların bu plana uyum sağlama sürecinde bir direnç geliştirmeleri olasıdır. Çünkü yeni bir stratejik plan mevcut iş yükünün yanında çalışanlara bazı ek görev ve sorumluluklar da getirecektir. Bu noktada organizasyonun üst yönetimi planın gerekliliğini ifade etmeli ve çalışanlarla etkin ve etkileşimli bir iletişim için bir plan oluşturmalıdır. Bu plan dâhilinde değişimin ne olduğu, değişime neden gerek duyulduğu, plan uygulanmazsa ne gibi sıkıntıların doğabileceği, planın başarılı bir şekilde uygulanması durumunda neler olabileceği, çalışanların plana nasıl katkı sağlayabileceği ve çalışanlar için planın ne gibi faydaları olabileceği gibi konular aktarılmalı, çalışanların desteği ve katkıları sağlanmalıdır.

Stratejik yönetim net ve adım adım ilerleyen doğrusal bir süreç değil, karmaşık, yoğun bir çalışma

gerektiren ve sürekli etkileşim içinde olmayı zorunlu kılan bir süreçtir (Wells, 1996: 11). Bu etkileşim, stratejik planın oluşturulmasından tamamlanmasına kadar iç ve dış paydaşlarla bir kurumsal iletişim stratejisi içerisinde gerçekleştirilmelidir. Kurumsal iletişim ekibi hedef kitlelere mesajlarını yazılı, sözlü ve teknolojik iletişim araçlarıyla ulaştırabilir. Tablo 2.1, Tablo 2.2 ve Tablo 2.3 farklı iletişim araçlarıyla kurum içi iletişimde kullanılan iletişim araçlarını, stratejik plana sağladığı katkıları ve nasıl kullanılması gerektiği ile ilgili bilgileri derlemektedir (Wells, 1996:30-32).

Kurum içi iletişim broşür, poster, bülten, mektup gibi yazılı araçlarla gerçekleştirilebilir. Toplantılar, oturumlar ve oryantasyon programları planın etkin bir şekilde paylaşılması ve başarıyla yürütülmesinde etkili olan sözlü iletişim araçları arasındadır. Videoteyp ve telekonferans uzaktaki hedef kitleye mesajın etkin bir

şekilde ulaşmasını, e-mailler ise planın ve sürecin hızlı, güncel ve daha az zahmetli olacak şekilde aktarılmasını sağlayan iletişim araçlarıdır. Kurum içi iletişim araçlarının planın başarısına etki edecek çok önemli faydaları vardır. Bunlar; çalışanlara planı anlatmak, onları planın bir parçası hâline getirmek, organizasyon liderinin ve bizzat organizasyonun stratejik plana bağlılığını göstermek, karşılıklı etkileşim içerisinde plana katkı sağlamak, plan üzerindeki güncellemeleri paylaşmak, plana sağlıklı bir şekilde odaklanmak olarak sıralanabilir. Belirlenen kurumsal iletişim planında organizasyonun en üst kademesindeki liderin uygulama aşamasındaki sürece aktif bir şekilde dâhil olması sağlanmalıdır. Organizasyon liderinin sürece aktif katılımı, kurumsal iletişim ekibinin ve diğer çalışanların plana bağlılığına katkı sağlar, bu da planın başarıya ulaşmasını destekler.

Tablo 2.1 Kurum İçi İletişim Araçları-Basılı İletişim Araçları

	Faydaları	Nasıl Kullanılmalı?
Broşürler	Çok detaya kaçmadan stratejik planı organizasyona iletir.	Herkesin bir arada olduğu otumlarda veya yeni çalışan oryantasyonunda tüm çalışanlara dağıtılır.
Dosya	- Esnektir. - Plan güncellemelerini içerir.	- Amaç düzeyine göre her çalışana dağıtılır. - Düzenli olarak güncellenmelidir.
Mektup/Hatırlatmalar	Liderin ağızından stratejik planı açıklar.	- Planın ve sürecin aktarılması için tüm çalışanlara dağıtılır. - Tek başına veya resmi bir dağıtım aracı olmaksızın kullanılmamalıdır.
Plastik Bilgi Kartları	- Taşınabilir. - Çalışanların plana odaklanmasına yardımcıdır. - Fazla detaya kaçmadan planı organizasyona iletir.	Planın ana noktalarına odaklanacak şekilde kullanılmalıdır.
Posterler	Çalışanlara planı hatırlatır.	Organizasyondaki ortak kullanım alanlarına asılmalıdır.
Stratejik Plan Haber Bülteni	- Çalışanları detaylı bir şekilde plan ve süreç hakkında eğitir. - Stratejik plan başarıları hakkında çalışanları bilgilendirir. - Program raporlarını paylaşır. - Sorumlulukları vurgular. - Planın her günkü iş ile bağlantısını gösterir. - Plana odaklanmayı sağlar.	- Özellikle ilk sayı planı ve süreci aktarmak için kullanılmalıdır. - Daha sonraki sayılar süreç, sonuçlar, çıkarılan dersler ve yeni stratejik başlangıçlar için kullanılmalıdır.
Organizasyon Bülteni İçinde Yer Alan Stratejik Plan Sütunu	- Çalışanlara detaylı bir şekilde plan ve süreç hakkında bilgi verir. - Stratejik plan başarıları hakkında çalışanları bilgilendirir. - Program raporlarını paylaşır. - Sorumlulukları vurgular. - Planın günlük işler ile bağlantısını gösterir. - Plana odaklanmayı sağlar.	Stratejik plana adanmış özel bir bölüm oluşturulmalıdır.
Bülten İçerisinde Yöneticinin Makalesi	- Liderin plana bağlılığını gösterir. - Çalışanları bilgilendirir ve plana odaklanmalarını sağlar.	Lider stratejik plan hakkında bilgi vermeli, güncellemeleri okuyucularına aktarmalıdır.
Yeni Çalışanlara Verilmek Üzere Hazırlanan Bilgi Dokümanlarına Eşlik Eden Mektuplar	- Planı açıklar. - Yeni çalışana önceden plan hakkında bilgi verir. - Plana bağlılığı gösterir.	Plan, yeni çalışanlara yönelik hazırlanan kurallar ile birlikte gönderilmelidir.
Toplantı İçin Yazılı İletişim Materyalleri	- Toplantıda liderin vereceği mesajın tutarlılığını gösterir. - Plana bağlılığı gösterir.	- Her bir bölüm yöneticisi ve orta düzey idaresinin çalışanlara aktarması için dağıtılmalıdır. - Düzenli olarak güncellenmelidir. - Brief eğitimi gerektirebilir.

Kaynak: Wells, 1996:30-32

Tablo 2.2 Kurum İçi İletişim Araçları-Sözlü İletişim Araçları

	Faydaları	Nasıl Kullanılmalı?
Tüm Çalışanların Katıldığı Toplantılar	- Çalışanları soru-cevap etkinliğine teşvik eder. - Liderin bağlılığını gösterir.	- Lider, planı tanıtmak ve açıklamak için genel toplantı çağırısı yapmalıdır. - Stratejik plan ve süreç tartışılmalıdır.
Bölüm Toplantıları	- Liderin plana bağlılığını gösterir. - Günlük çalışmanın planla ilişkisini kurar. - Çalışanları düzenli bir şekilde bilgilendirir.	- Bölümün başındaki yöneticiler planla ilgili gelişim raporlarını paylaşmalıdır. - Tüm departmanların aynı mesajı vermeleri için brifing materyallerine ihtiyaç duyulabilir. - Planın revizyonu sonrasında üst düzey yöneticilerle toplanmalıdır.
Odak Grup Toplantıları	Fikir ve sorulara açık bir ortam oluşturur.	Odak grupların plan hakkındaki sorulara cevap vermesi sağlanmalıdır.
Soru-Cevap Oturumları	Çalışanların soru sormasına izin vermelidir.	Alt gruplara geniş katılımlı toplantılar düzenlenmelidir.
Yeni Çalışanlar İçin Oryantasyon Programı	- Yeni çalışana planı tanıtır. - Organizasyonun ve liderin plana bağlılığını gösterir. - Yeni katılanların plana nasıl katkı sağlayacakları konusunda düşüncelerine yardım eder.	Stratejik plana yönelik bir oturum organize edilmelidir.

Kaynak: Wells, 1996: 30-32

Tablo 2.3 Kurum İçi İletişim Araçları-Teknolojik İletişim Araçları

	Faydaları	Nasıl Kullanılmalı?
Videolar/ Telekonferans	- Farklı mekanlarda faaliyet gösteren birimlerle uzaktan iletişim olanağı sağlar. - Kurum tarafından verilen diğer mesajlarla tutarlılık sağlar.	- Lider planı organizasyona bir video ile aktarmalıdır. - Yazılı planın bir kopyası ve videokasetin amacını anlatan bir mektup eşliğinde tüm bölümlere ve birimlere gönderilmelidir. - Her bir birimde iletişim kurulacak kişi belirlenmelidir.
E-mail	- Tüm çalışanlarca erişilebilir. - Güncellemesi kolaydır.	- Planı ve süreç güncellemelerini iletmelidir. - Mesaj liderden gelmelidir. - Tüm çalışanların e-mail erişimi olmalıdır. - Tüm çalışanlar gönderilmiş mesajları okuyamayabilir, bu nedenle karşılıklı görüşmelerin yerini tutmayabilir.

Kaynak: Wells, 1996: 30-32

Stratejik plan üst yönetimin uygun görmesi durumunda, bağlı olunan ana kuruluş, müşteriler ve tedarikçiler gibi kurum dışı paydaşlarla da paylaşılabilir. Dış paydaşlarla stratejik planın paylaşılmasının çeşitli sebepleri olabilir (Wells, 1996:30-32):

- Müşterilere onların ihtiyaçlarına odaklanıldığını gösterip onlarla ilişkileri geliştirmek
- Bağlı olunan ana organizasyonun desteğini almak ve kaynak yardımı sağlamak

- Hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olacak diğer organizasyonların kaynak ve diğer konulardaki desteğini sağlamak
- Tedarikçilerin kurumla iş yapmasını sağlamak

Dış paydaşlarla iletişimde yazılı ve sözlü iletişim araçları etkin bir şekilde kullanılabilir. Broşürler, bildiriler, mektup eşliğinde dış paydaşlara iletilen stratejik plan ve toplantılar organizasyon dışındaki paydaşlara stratejik planın aktarılmasını sağlar (Tablo 2.4).

Tablo 2.4 Dış Paydaşlarla İletişim Araçları

	Faydaları	Nasıl Kullanılmalı?
Broşür ve Bildiriler	• Çok fazla detaya girmeden stratejik planı aktarır. • Olası tedarikçilere bilgi sağlar. • Profesyonel toplantılarda dağıtılması paydaşlarla iletişimi kolaylaştırır. • Bilgi aktarımının taşınabilir bir şeklidir.	• Bir mektupla dağıtılmalıdır. • Toplantı sırasında ya da şahıslara ayrıca dağıtılabilir.
Mektup ve Stratejik Planın Kopyası	• Planı paylaşır. • Liderin ve organizasyonun plana bağlılığını ifade eder. • Destek planı, kaynak ve geri besleme talep etmek amacıyla kullanılabilir.	• Müşterilere, bağlı bulunan organizasyonlara ve diğer dış paydaşlara stratejik planın onları nasıl etkileyeceğini de açıklayarak posta yoluyla ya da elden ulaştırılmalıdır. • Dağıtım yöntemi önemlidir.
Toplantı	• Lider tarafından planın paylaşılmasıdır. • Anında geri besleme ve soru-cevap olanağı sağlar.	• Liderler dış paydaşlarla ön toplantılar ve periyodik toplantılar gerçekleştirmelidir.

Kaynak: Wells, 1996: 30-32

Stratejik plan tamamlandıktan sonra sonuçların değerlendirilmesi aşaması da etkin bir iletişimi gerektirir. Stratejik planın uygulanması sonrasında karşılaşılan sorunlar, kazanımlar, planın başarısı veya başarısızlığı üst yönetim/lider tarafından tüm iç paydaşlarla paylaşılmalıdır. Üst yönetimin paylaşımı formal iletişim metotları kullanarak gerçekleştirebilir ancak uygulanan planın sonuçları konusunda dürüst ve şeffaf olunmalıdır. Uygulanan plan başarılı bir şekilde sonuçlandıysa başarının paylaşılması ve işin başarılı olduğunun gösterilmesi takım ruhunu canlandıracak ve motivasyonu arttıracaktır. Başarısızlık durumunda da çıkarılan derslerin ortaya konarak tartışılması gelecekteki planların sağlıklı yürütülmesine yardımcı olacaktır.

Öğrenme Çıktısı



4 Stratejik yönetim süreci içerisinde kurumsal iletişimin rolünü, işlevini ve önemini tartışabilme

Araştır 4

“‘Erkin olma-efficiency’ ve ‘etkililik-effectiveness’ kavramlarını araştırınız ve stratejik planların etkinliği ve etkililiği arasındaki ayrımı tartışınız.

İlişkilendir

Paydaşların stratejik yönetimi nasıl olmalıdır düşünün.

Anlat/Paylaş

Kurum içi iletişim araçlarını anlatın.

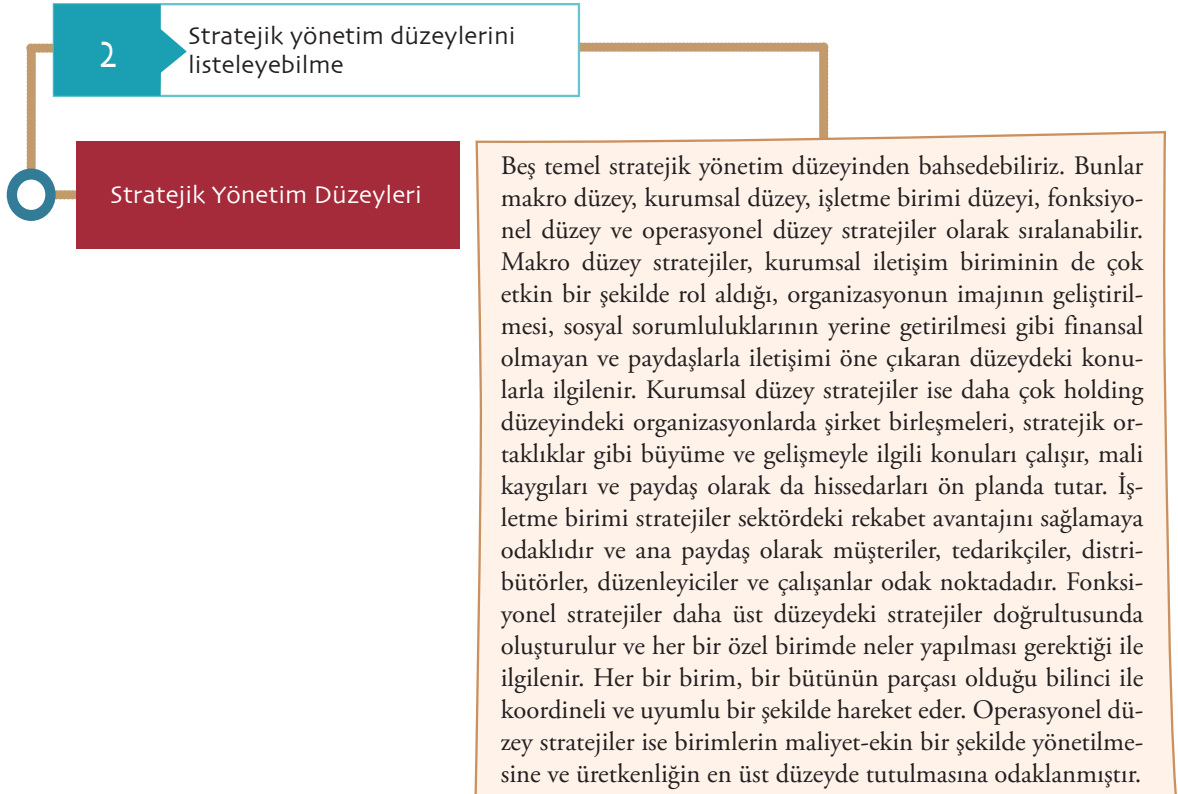
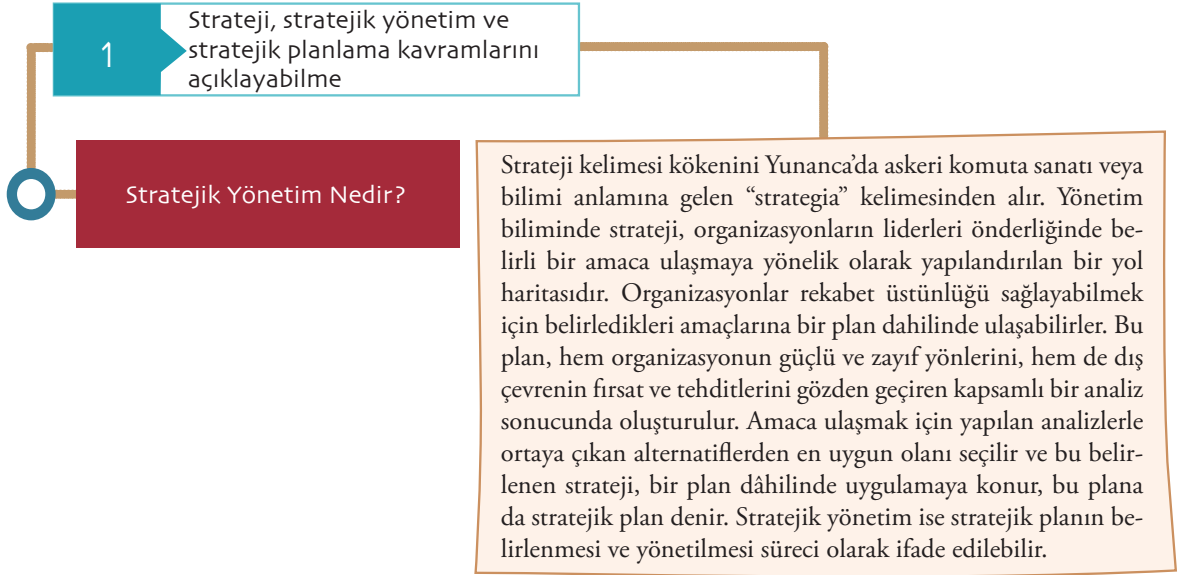


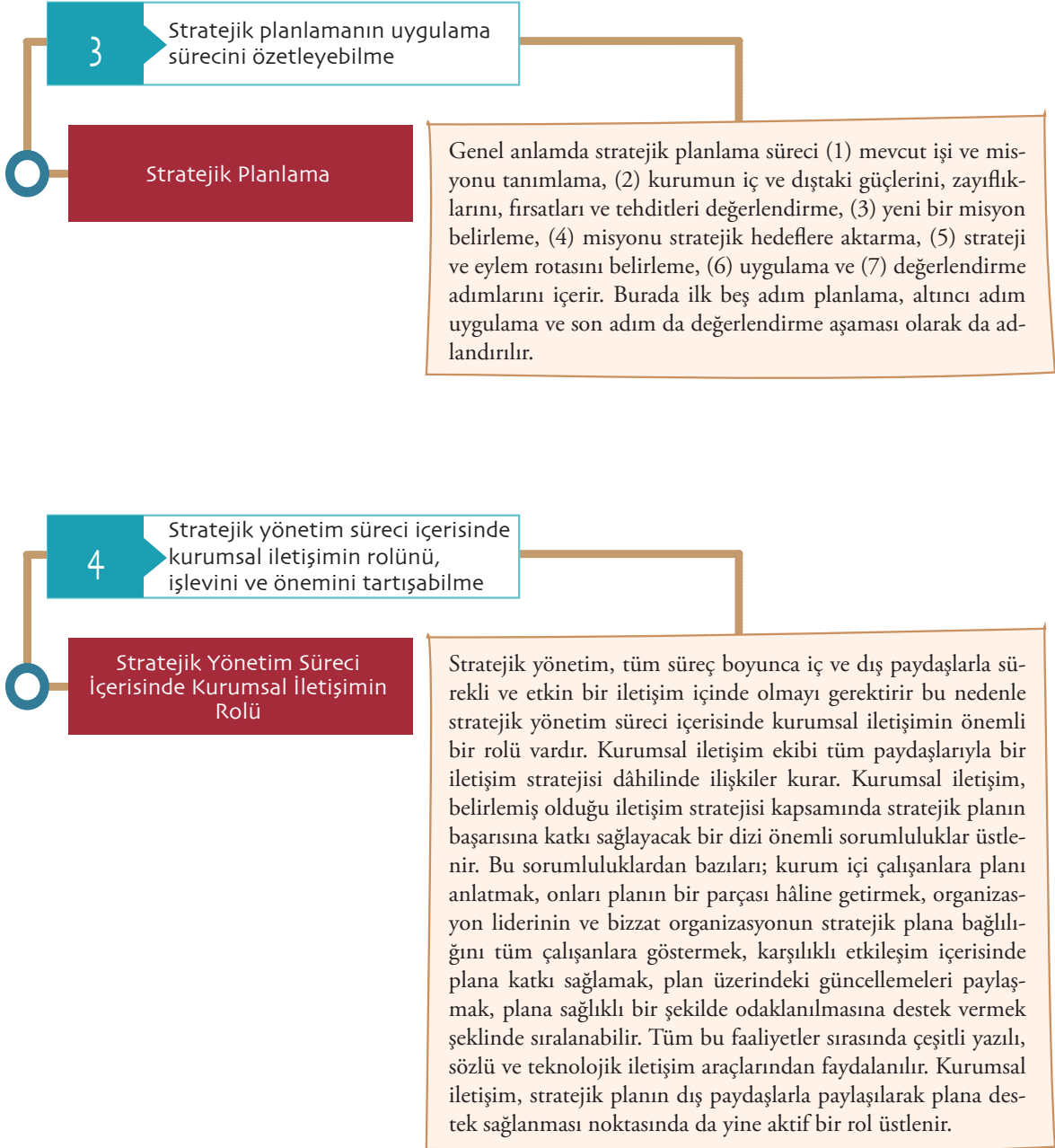
araştırmalarla ilişkilendir

Stratejik planlama süreci sonrasında yaşanan olumlu ve olumsuz deneyimleri değerlendirmek, daha sonraki stratejik planların daha sağlıklı oluşturulup yürütülmesine ışık tutar. Dolayısıyla stratejik plan uygulandıktan sonra yapılacak genel değerlendirme önemlidir. ABD’de pek çok üniversitenin stratejik planında aktif olarak yer alan Dr. Patrick Sanaghan’ın deneyimlerine göre stratejik plan oluşturmaktansa, onu yürütmek çok daha zor bir süreçtir. Hatta uygulamadaki sorunlardan dolayı başarısızlık oranı %63-%90 bandında değişebilmektedir. Dr. Sanaghan, stratejik planlama sürecinde yaşadığı başarı ve başarısızlık öykülerinden çıkardığı 10 kritik dersi şu şekilde sıralamıştır:

1. **Her Zaman Her Bir Alt Stratejiden Esas Sorumlu Bir Kişi Olmalı:** İş bölümü ve grup çalışması tabii ki olacaktır ancak her bir alt strateji için üst düzey bir kişi esas sorumlu taraf olmalıdır.
2. **“Başaranlar” Ödüllendirmeli:** Mümkün olan her koşulda başarıyı ödüllendirin. Lider tarafından bir görevi başaranların ödüllendirilmesi uygulamalarda başarılı sonuçlar sağlayacaktır.
3. **Süreç İçerisinde “Hesap Verilebilirlik” Önemszenmeli:** Hesap verebilirlik suçu başkasına yükleyebilmek için değil, hataları görüp ders çıkarabilmek içindir.
4. **“Başarısızlığa Tolerans” Olmalı:** Uygulama aşamasında hata kaçınılmazdır. İnsanların hatalarından ders çıkarmaları ve ne tür bir ders çıkardıklarının paylaşılması uygulamaya katkı sağlar. Bu da ancak ortamın bu tür paylaşımlara olanak tanıması ve destek vermesi ile mümkündür.
5. **Kurallar Netleştirilmeli:** Karar verilen kurallar net bir şekilde ortaya konmalıdır. İnsanlara becerileri, deneyimleri ve geçmişteki başarılarını göz önüne alarak olabildiğince yetkiler vermeli ve onların bu yetki sınırlarını bilmeleri sağlanmalıdır.
6. **Büyük Hedefler Küçük Parçalara Ayrılmalı:** Büyük kurumsal hedefler uygulanabilir küçük parçalara ayrılmalıdır. Küçük parçalara ayrılış hedeflerin başarılması olumlu bir ivme yaratır.
7. **Mikro Yönetim Anlayışından Kaçınmalı:** Üst yönetimin çok küçük detaylarla ve çalışanlarla şahsen ilgilenmesi sürece zarar verir; çalışanlar sürekli olarak amirden görev verilmesini bekler, yaratıcılıklarını kullanamazlar.
8. **İnsanların Kendi Hedefleriyle İlgilenmeleri Sağlanmalı:** İnsanlara hedefleri dikte etmek yerine kendi kurallarını yaratmalarına olanak tanımalıdır. Karşılıklı bir şekilde uzlaşılarak oluşturulan amaçlar, eylemler ve iş teslim tarihleri çalışanları daha fazla motive eder. Birlikte verilen kararlar uygulayanlar için daha gerçekçi ve uygulanabilir niteliktedir.
9. **Anahtar Bir Role Sahip Olan Orta Kademe Yöneticilerin Önemi Bilinmeli:** Orta düzey yöneticiler planın oluşturulma aşamasından başlayarak planın tüm sürecinde büyük önem taşırlar. Plan içinde aktif rol üstlenmek onları motive eder, bu da planın başarısına olumlu etki eder.
10. **Sürece Değil Sonuca Odaklanmalı:** Süreçte yaşanan karışıklıklar ve karmaşa hedefi göz ardı etmeye yol açabilir. Bu nedenle odak noktanın süreç değil, sonuç olmasını sağlamalıdır.

Kaynak: <http://www.academicimpressions.com>





1 Aşağıdakilerden hangisi organizasyonun toplumdaki rolüne ağırlık veren ve finansal olmayan hedeflerin başarılmasıyla ilgili strateji düzeyidir?

- A. İşletme birimi stratejisi
- B. Fonksiyonel strateji
- C. Makro düzey strateji
- D. Kurumsal düzey strateji
- E. Operasyonel strateji

2 Aşağıdakilerden hangisi organizasyonun şirket birleşmeleri, stratejik ortaklıklar gibi büyüme ve gelişmeyle ilgili işlerini tanımlamak, taktikleri belirlemek ve kaynakların etkin şekilde yönetilmesini sağlamak gibi hedeflerin başarılmasıyla ilgili strateji düzeyidir?

- A. İşletme birimi stratejisi
- B. Fonksiyonel strateji
- C. Makro düzey strateji
- D. Kurumsal düzey strateji
- E. Operasyonel strateji

3 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal iletişim biriminin en aktif şekilde rol aldığı strateji düzeyidir?

- A. İşletme birimi stratejisi
- B. Fonksiyonel strateji
- C. Makro düzey strateji
- D. Kurumsal düzey strateji
- E. Operasyonel strateji

4 Aşağıdakilerden hangisi stratejik planlamayı diğerlerinden ayıran bir özellik **değildir**?

- A. Uzun vadeli olması
- B. Diğer tüm planların kılavuzu olması
- C. Reaktif bir yaklaşım temeli üzerine oturması
- D. Çok sayıda veri içermesi
- E. Kapsamının geniş olması

5 Stratejik planlama ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Stratejik planlamada kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik kısa vadeli kararlar verilir.
- B. Stratejik planda mevcut bulunulan noktanın bilinmesi gidilecek yönün ortaya konması açısından önem taşır.
- C. Stratejik planlamada kurumsal iletişim üst yönetime bağlı ve üst yönetimin yanında bir konumda bulunarak sürece önemli katkı sağlar.
- D. Stratejik planlama kurumun bulunduğu yer ile varmak istediği nokta arasında seçtiği yoldur.
- E. Stratejik planlamada SWOT analizi vizyon ve misyon belirleme aşamasından sonra yapılır.

6 Aşağıdaki aşamaların hangisinin yeri stratejik yönetim süreci içerisinde **yanlış** bir şekilde ifade edilmiştir?

- A. Performans değerlendirme, stratejilerin uygulanması aşamasından sonra gelmektedir.
- B. Çevre analizleri mevcut iş ve misyon tanımlanması aşamasından önce yapılır.
- C. Stratejinin uygulanması, stratejinin belirlenmesi sonrasında gerçekleşir.
- D. Stratejik planlama aşamasını stratejik uygulama aşaması takip eder.
- E. Stratejik değerlendirme aşaması stratejik uygulama aşamasından sonra gelir.

7 Aşağıdakilerden hangisi stratejik planın geliştirilmesi ve uygulamasından birinci derecede sorumludur?

- A. Kurumsal iletişim ekibi
- B. Stratejik planı hazırlayan kişi
- C. En üst düzey yönetici
- D. Muhasebe müdürü
- E. İnsan kaynakları birimi yöneticisi

8 Aşağıdakilerden hangisi stratejik yönetimin finansal faydalarından biridir?

- A. Analizler yardımıyla mali riskler minimize edilir.
- B. Teknolojik gelişmeler takip edilir.
- C. Kurumun özgüvenine katkı sağlar.
- D. Kurum içi etkileşimi artırır.
- E. Yöneticilerin organizasyon yeteneğini geliştirir.

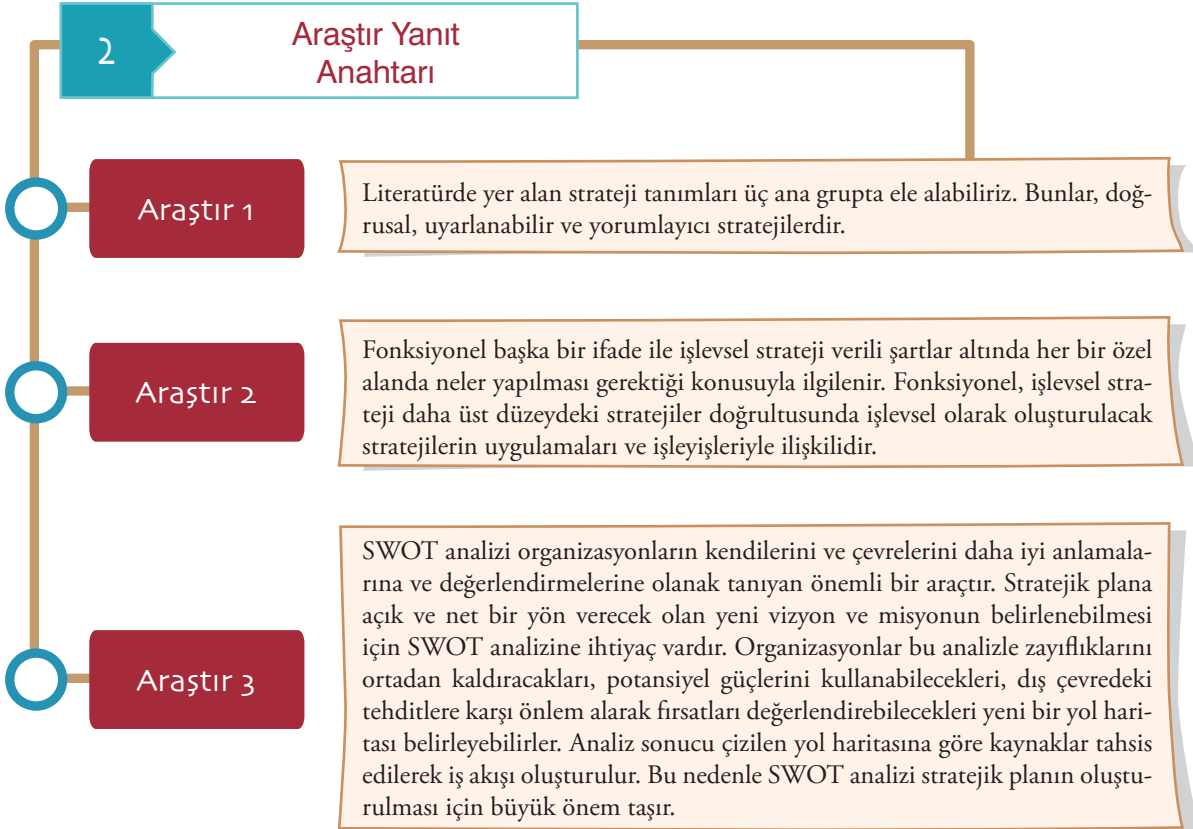
9 Aşağıdakilerden hangisi stratejik planın başarısız olma nedenlerinden biri **değildir**?

- A. Planın her safhasına ilgili çalışanları dahil etmek
- B. Mevcut sorunlarla yoğunlaşıp planı ikinci plana atmak
- C. Planın kurumun en üst düzey yöneticisi tarafından hazırlanması
- D. Planın çalışanlarla paylaşılmaması
- E. Üst yönetimin plana bağlılık göstermemesi

10 Kurumsal iletişimin stratejik plan sürecindeki faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Üst yönetimin uygun görmesi durumunda plan dış paydaşlarla yazılı ve sözlü araçlarla paylaşılabilir.
- B. Video ve telekonferanslar, stratejik plan ile ilgili gelişmelerin farklı mekanlarda faaliyet gösteren birimlerle paylaşılmasında etkili olabilir.
- C. Odak grup toplantıları liderlerin plana olan bağlılığını gösterdiği için önemlidir.
- D. Yeni çalışanların oryantasyon etkinliğinde liderin ve organizasyonun plana bağlılığı gösterilmelidir.
- E. Broşürler fazla detaya kaçmadan stratejik planı organizasyona iletir.

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Yönetim Düzeyleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Yönetim Düzeyleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama Süreci İçerisinde Kurumsal İletişimin Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “Paydaşların Stratejik Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Stratejik Planlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



2

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 4

“Etkin” olma işlerin doğru yapılması anlamına gelir ve aynı zamanda yöneticinin performans ölçme kriterlerinden biridir. Yöneticiler belirli nitelikteki girdiler ile istenilen düzeyde çıktı sağlanıp sağlanmadığını değerlendirirler. Örneğin; işçilik, ham madde, malzeme, diğer girdiler ya da çıktıların olması gereken standartlara göre gerçekleşip gerçekleşmediği, “etkin” olup olmamanın anlaşılması için değerlendirme kriterleridir. “Etkililik” ise örgütün istediği düzeydeki sonuca ulaşma düzeyi ve derecesidir. “Etkin” olma işi doğru yapmak derken, “etkililik” doğru işi yapmayı ifade eder. Etkin olmanın ölçütleri kârlılık, üretkenlik, getiri, kapasite kullanımı, gibi ölçülebilir değerlerdir. Etkili olmanın ölçütleri ise fiziksel değerlerle ifade edilen çıktıdan daha farklıdır. Örneğin Ar-Ge sonucunda geliştirilen faaliyetler, organizasyon yapısındaki değişiklikler, kaynakların pazarlanması ve dağıtım şekli ve tüm bunların gereksinimlere cevap verebilirliği “etkili” olmanın ölçütleridir. Stratejik planın etkin olup olmaması, belirlenen ölçütlere göre her bir işin yapılıp yapılmamasının ölçülmesiyle anlaşılabilir. Etkililiği ise planın sonucunda istenilen düzeye erişilip erişilmediği gösterir.

Kaynakça

- Chaffee, E.E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1):89-98.
- David F.R. (2011). *Strategic management concepts and cases*, New Jersey, Pearson education inc.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gadiesh O, Gilbert J.L.(1998), *Harvard Business Review*, 76(3):139-147).
- Greene, C.N., Adam, E.A. Jr., Ebert, R.J. (1985). *Management for effective performance*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Grunig, J. E., ve Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management: Contributions to effective organizations* (pp. 117-157). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig J. E. ve Grunig L. A. (2000). Public Relations in Strategic Management and Strategic Management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project, *Journalism Studies*, 1:2, 303-32.
- Gürer H. (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler" *Sayıştay Dergisi*, 62:91-105.
- Harrison, J.S. ve St John, C.H. (1998). *Strategic management of organizations and stakeholders: Concepts and cases*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Moss, D. ve Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4:131-140.
- Narayanan, V.K. ve Nath, R. (1993). *Organisation theory: A strategic approach*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Robert, M. (1997). *Strategy pure and simple II*. Revised edition. New York: McGraw-Hill.
- Steyn, B. ve Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Sandown, South Africa: Heinemann Publishers. *Concepts and cases*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Steyn B. (2002). "Strategy' to 'Corporate Communication Strategy": A Conceptualisation, 9th International Public Relations Research Symposium, Lake Bled, 4-7 July, 2002.
- Steyn B, (2004). "From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation", *Journal of Communication Management*, Vol. 8 Iss 2 pp. 168 – 183.
- Wells D.L. (1996). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, Department of the Navy Total Quality Leadership Office.
- <http://www.academicimpressions.com/news/10-lessons-learned-implementing-your-strategic-plan> (Erişim Tarihi: 6 Ekim 2015).

■ Bölüm 3

Kurum Kültürü ve Kimliği

Öğrenme çıktıları

9 Kurum kimliği stratejisini açıklayabilme

8 Kurumsal kültür ve kimliğin kurum için ne kadar önemli olduğunu aktarabilme

Anahtar Sözcükler: • Kurum • Kültür • Kurum Kültürü • Kimlik • Kurum Kimliği • Hedef Kitle • Strateji • Kurumsal İletişim



GİRİŞ

Kurumlar, varlıklarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için kurum kültürü ve kimliğine önem vermektedir. Güçlü kurum kültürü ve kimliğine sahip olan kurumlar başarıya daha çabuk ve kolay ulaşırlar. Kurumlarda önemli olan kurum kültürünü yerleştirebilmek, çalışanlarına doğru bir şekilde ileterek onlara benimsetebilmektir. Kurum kültürü ve kimliğinin oluşturulması, korunması ve çalışanlara benimsetilebilmesinde özellikle üst kadrolardakilere önemli görevler düşmektedir.

Her toplum, zaman içerisinde o toplumda yaşayan insanların çoğunun tutumlarını tanımlayıcı bir kültürel yönelim geliştirdiği gibi kurumlar da kendi kültürlerini ve kimliklerini meydana getirme uğraşı içerisinde. Bir toplumda kurumların fonksiyonları farklılaştıkça ve çoğaldıkça, çeşitli kültür seviyeleri; yani bir sınıf veya bir grup kültürü ortaya çıkar.

Kurumları anlamak için kurumun yaşadığı ve yaşadığı kültürü anlamak gerekmektedir. Kurumlar varlığını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak, kendilerine has bir kültür oluşturmaktadır. Her kurum, içinde olduğu toplumun bir kısım değer ve düzenlerini doğrudan alarak veya değiştirerek, bunlara eklemeler yaparak kendine uyarlamaktadır.

Kurumun kültürü ve kimliği, iş görenlerce meydana getirilerek ileri kuşaklara iletilir. Kurumun amaçları, işlevleri, değerleri bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal kültür ve kimlik, etki ve güç bakımından birçok alt kültür ve kimlikleri meydana getirir. Bu alt oluşumlar ise kişilerin karşılaştıkları ortak problemler, durumlar ve deneyimlerden oluşur. Ayrıca alt kurum kültürü ve kimlikleri çalışma ünitelerine, hiyerarşiye veya sosyal faaliyetlere dayalı olarak ortaya çıkabilir. Kurum kültürüne ihtiyaç duyulmasının sebebi ise; kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması ile birlikte, mekanik-bürokratik denetim, iş görme ve teşvik mekanizmalarının yetersiz hâle gelmesidir. Bu yetersizliği gidermeye yönelik yönetim tekniklerinin başarısızlığı ise kurum kültürünün varlığını mecburi kılmaktadır. Bir de çalışanların kurumlarına yabancılaşması; maddi getiri ve başarı ötesinde manevi tatmin aramaları önemlidir.

KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kurum kültürü, bireyin kurum içinde davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir. Gerek kurum kültürünün ne anlama geldiği ve nasıl tanımlandığı, gerekse nasıl ölçüleceği ve değiştirilebileceği konusunda çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir.

Kurum içi iletişimin etkin ve verimli bir biçimde sağlanmasında kurum kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Her kurumun bir kültürü vardır. Kurumsal kültür, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür (Seçim, 1998: 72).

✓ **Kurumsal kültür**, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür.

Kurum kültürü, o kurumun çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer kurum ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, kurumu topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2001: 136).

Kurum kültürü kavramı tıpkı kültür kavramı gibi, kültür ve kurum kavramlarına ilişkin yaklaşımlara bağlı olarak farklı farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Kurumsal yaklaşımlar ve tanımlar ışığında kurum kültürü tanımlarında karşılaşılan ortak özelliklerin, kurum üyelerince paylaşılan anlamlar, inançlar ve değerler olduğu görülmektedir. Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve kurumun kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşmaktadır (Gürgen, 1997: 159).

Her çalışan, içgüdüsel olarak kültürün ne olduğunu bilir. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir firma arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilir.

Birey içinde aynı durum bağlılık ve sevgisizlik olarak kendini gösterir. Kültür, işte bu yönünden dolayı süreklilikle ilgili bir olgudur. Bir kurum ha-

rika bir ürün tasarlayabilir, onu kusursuz bir biçimde geliştirebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve piyasaya hızlı bir şekilde sürebilir. Ama bunu da rutin olarak sürdürmek, kuruluşun sosyal mimarisinin temelinde yatan bir kültür sorunudur.

Kurum kültürü oluşmuş ve herkes tarafından benimsenmişse, çalışanlar o kurumu her şeyiyle sahiplenirler. Kurumsal kültür, kurum üyelerine farklı bir kimlik veren, kuruma bağlanmasına yardımcı olan ve kurum üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Kuruma bu sembolik yaklaşım, kurumu bir makine veya canlı bir organizma olarak görmenin ötesinde, yeni bir boyut kazandırmıştır. Her kurumda zamanla gelişen inançlar, semboller, adetler, efsaneler ve uygulamalar vardır. Bunlar da daha sonra, kurumun ne olduğu ve çalışanların nasıl davranması gerektiği gibi, bireyler arasındaki ortak anlayışlar meydana getirmektedir.

Kurumsal kültür tanımlarında ortaya çıkan ortak tanım özellikleri ise şöyle toparlarız:

- Kurum içinde bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Yani çalışanların neyin iyi, neyin kötü olduğuna dair karar verebildiği, hangi davranışların istenilip istenmediğine dair ortak değerlerin olduğu paylaşımlardır.
- Kurum kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Burada değerlerin herhangi bir kitapta yazılı olmadığı, çalışanlara verilen eğitim programlarında yansıtılmadığı ve çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluştuğu görülmektedir.
- Kurumsal değerlerin çalışanlar için taşıdıkları ortak sembolik anlamlardır. Bu anlamlar, kurum içinde insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir.

Kurum Kültürünün Özellikleri

Kuruluşların insanlar gibi kişilikleri vardır; onlar da insanlarda olduğu gibi arkadaşça, sıcak ve yenilikçi gibi çeşitli sıfatlarla nitelendirilir. Bu sıfatlar, kuruluştaki çalışanların tutum ve davranışları hakkında ipucu verir. Kurum kültürü çalışanlar için bir tanıtım ve özdeşleşme hissi meydana getirir ve davranışları yönlendiren bir araç görevi görür.

Newstrom ve Davis kurum kültürünün özelliklerini dört başlık altında toplamaktadır (Terzi, 2000: 9):

- Kurumlar kar taneleri ve parmak izleri gibi biriciktir. Her kurum tarihi, iletişim örüntüsü, sistem ve prosedürleri, misyonu ve vizyonu, hikâyeleri ve mitleri ile bütün bunların içerisinde oluşan ayırt edici bir kültüre sahiptir.
- Kurum kültürü zaman içerisinde yavaş değiştiği için dengeli bir yapı içerisindedir.
- Çoğu kurum kültürleri tarihsel oluşarlardan dolayı açık bir biçimde ifade edilmelerinden ziyade ima ile de anlaşılabilen bir özellik gösterir.
- Kültür, kurumun amaçları, endüstri, rekabetin doğası ve diğer çevresel faktörlere bağlı olduğundan bütün kurumlara uyarlanabilecek "en iyi kurum kültürü" yoktur.

Kurum kültürünün özelliklerini başka bir bakış açısıyla da beş başlık altında toplayabiliriz.

- Kültür öğrenilebilir.
- Kültür kısmen bilinçsizce oluşur.
- Kültür bir kurumun hem girdisi hem de çıktısıdır.
- Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur.
- Kurum kültürü heterojendir.



Öğrenme Çıktısı

1 Kurum kültürünü kavramını açıklayabilme

Araştır 1

Güçlü kurum kültürüne sahip kurumların öne çıkan özellikleri nasıldır?

İlişkilendir

Kurum kültürüne sahip olan kurumlar ile başarıları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurum kültürü kavramını anlatın.

KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Küreselleşen iş dünyasında kurum kültürü, kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü kurum kültürü, kurumun amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Akıncı, 1997: 45).

Herhangi bir kurumun yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gereklidir. Kurum başarısındaki en önemli öge, bu inançlara sıkı sıkıya bağlı olmaktır. Eğer bir kurum, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançlar dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır.

Kurum kültürü, bir kurumun misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve kurumsal etkinliğin, değişimin başarılmasında önemli bir ögedir. Derinden inanılan ve bağlanan inançlara dayandığı için önemlidir. Geçmişte başarı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan, iş yapma metotlarını yansıtmaktadır.

Güçlü kurum kültürüne sahip olan kurumlarda, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf kurumsal kültüre sahip kuruluşlarda iş görenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kurum kültürünü oluşturan tüm ögeler, iş yerine hem anlam kazandırmakta hem de en alt kademedan en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansı vermektedir.

Kurum kültürünün bir başka önemi de kurumsal davranışta tutarlılığı artırmasıdır. İşçilere nasıl davranmaları gerektiğini nakletmekte ve nelerin onaylanıp nelerin onaylanmayacağını anlatmaktadır. Güçlü kültürlerin davranışsal tutarlılığı artırmasından yola çıkarak, kurum içinde gizli bir kontrol mekanizması oluşturduğu ve resmiyetin yerini alan bir rol üstlendiği söylenebilir. Kurumlarda resmiyetten kaynaklanan kural ve yönetmelikler, işçi davranışlarını düzenlemektedir.

Kurumlardaki resmiyet açıklık, düzen ve tutarlılık yaratmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü de hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan aynı sonucu başarmaktadır. Daha ötesi güçlü kültürler, resmi yapısal kontrollerden daha tesirlidir; çünkü kurum kültürü sadece çalışanların davranışını değil aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir.

Bir kurumun kültürü ne kadar güçlüyse yönetimin işçi davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç olacaktır. Çalışanlar kurum kültürünü benimsediklerinde yazılı kural ve yönetmeliklere gerek kalmadan bunları içselleştirerek kendi kendilerini yönlendireceklerdir.

Kurumlarının değerlerine, öykü ve efsanelerine, tören ve seremonilerine kadar yansıyan güçlü kültürel değerlerin yokluğunda insanların tek güvençeleri, kurum şemasında yer aldıkları ve yaşadıkları yerden gelmektedir. Güçlü bir kurum kültürü yokken bu yerin tehlikeye sokulması, onların elinden işin alınması anlamını da gelmektedir. Oysaki tüm insanların anlama gereksinimi vardır. Çalışanlar özgürlüklerin bir kısmını kurumlara verirken o kurumların yaşamlarına anlam katacağını düşünmektedirler.



Öğrenme Çıktısı

2 Kurumsal kültüre neden ihtiyaç duyulduğunu açıklayabilme

Araştır 2

Kurum kültürü birey için neden çok önemlidir?

İlişkilendir

Kurum kültürü ile kurum yöneticisi arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurum kültürünü anlatın.

KURUM KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Kurum kültürü, bir kurumun başarısı için birçok nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak kurumun benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Kurum kültürü bir denge kaynağı olduğu için kurum üyelerine güvenlik duygusu sağlar. Aynı zamanda kurumsal kültür iş görenlerin işlerini başarılı bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar.

Kurum kültürünün genel olarak fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Şimşek ve Diğerleri, 2001: 35):

- Kültürün bir kurumu diğer bir kurumdan ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır.
- Kültür, kurum üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları kurum ile bütünleştirirler ve bu da onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Çalışan bireyler kuruma daha fazla bağlanarak kurumun yararına özveride bulunabilirler.
- Kurum üyeleri arasında dayanışmayı artırabilir.
- Kurum üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

Kurum kültürü temelde ise üç ana fonksiyonda irdelenebilir:

- Kurum kültürü çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Bu da kültürünün bütünleştirme fonksiyonunu oluşturmaktadır.
- Kurum kültürü belirgin davranış talimatları sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde koordine eder.
- Kurum kültürünün motive edici etkisi vardır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh hâlini etkilemekle kal-

maz, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Bu ise kurum kültürünün motivasyon fonksiyonunu oluşturmaktadır.

Bu anlatımlar dışında geriye kalan ve kurum kültürü açısından fonksiyonlara bakacak olursak onları da şöyle sıralayabiliriz.

- Kurumun kişiliği ve kimliğini tanımlar, elemanlar bu kimliği tanır.
- Çalışanları motive eder.
- Planlama ve karar almayı kolaylaştırır.
- Güçlü ve pazara yönelimliyse; politika kitapçıklarına, kurum şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur.
- Alt kademedeki elemanları çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilir. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Kültürel değer ve amaçlar, çalışanların kurum bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramlarını ve buna göre davranmalarını sağlar.
- Elemanların yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.
- Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynar.
- Kültür, çalışanların güvenlik-sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir.
- Kurumsal amaçların ve kalıcılığın kaynağı olma işlevi görür.
- Sürekli uyum sağlama elverişli özelliklere sahipse, kurumun varlığını sürdürmesi veya süreklilik sağlaması işlevi görülür.

Öğrenme Çıktısı

3 Kurum Kültürünün Fonksiyonlarını ifade edebilme



Araştır 3

Kurum kültürünün ana fonksiyonları neler olabilir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kurum kültürü ve kurumsal davranış arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurum kültürünün var olması kuruma neler sağlamaktadır? Anlatın.

KURUM KÜLTÜRÜNÜN SINIFLANDIRILMASI

Kuruma bir kişilik kazandıran ve onu değerlendiren farklı kurum kültürü tipleri mevcuttur. Diğer bir ifadeyle, kurum kültürü ile ilgilenen çeşitli araştırmacılar tarafından kültürün içeriğine, gücüne ve yönetim biçimine göre farklı sınıflandırmalar yapılmış ve değişik kurum kültürü tiplerinin varlığından söz edilmiştir.

Kurumların her zaman sadece kültürlerden birine bağlı olduğunu düşünmek yanlıştır. Çünkü kurumlar, kendilerini aynı anda birkaç tanesinin içinde bulabileceği gibi, bağlı olduğu bir kültürün yanı sıra, diğerlerinin birkaç özelliğini taşıyabilmektedir.

Güç Kültürü

Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik gösterir. Kararlar, katılımcı bir yönetim anlayışıyla değil, tepe yönetimindeki kişiler tarafından alınır. Kurumsal yapı oldukça basittir.

Üst düzey yöneticinin güvenini kazanmış kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranırlar. Bu nedenle kural ve prosedürler bu tür kurumlarda en aza indirgenmiştir. Bürokratik uygulamalara pek rastlanmaz. Bu özelliklerinden dolayı kurumlar hızlı karar alarak olası bir tehlike karşısında çabuk tepki verebilirler (Gürgen, 1997: 169).

Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanlar güç ve otorite sahibi olanların beklentilerini yerine getirmek üzere hizmet ederler. Otoriteye karşı çıkma durumuna pek rastlanmaz ya da sayıca çok azdır. Liderlerin güçlü olmaları kadar bilgi ve tecrübe sahibi olmaları da gerekir. Astlar çalışmaya istekli ve üstlerine de itaatkâr olmak durumundadır.

Rol Kültürü

Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Rol kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik kurumun bir diğer adıdır. Rol kültürleri, değişime tepki vermede yavaştır; fakat bireylere güvenlik duygusu ve her şeyi önceden bilme imkânı verir (Akıncı, 1997:62).

Bu kültür, ayrıntılı kurumlar, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Fonksiyonel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması bu tür kültüre sahip kurumların bürokratik kurumlar olarak adlandırılmasına sebep olmuştur. Bu kurum kültüründe, yöneticinin kişisel kaprisleri ve rastgele uygulamaları en aza indirgenmiştir. Yönetimsel ve kurumsal faaliyetlerinde kesinlik, hız, netlik ve uzmanlaşma ön plana çıkar. Hiyerarşiler belirgin ve terfiler uzmanlığa dayalı olup ödül ve cezalara ilişkin standartlar geliştirilmiştir.

Görev Kültürü

Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri kurumsal hedefleri doğrultusunda bütünleştiren bir kültürdür. Bu kültür, daha çok bir işin ya da projenin tanımlanmasıyla ilgilenmektedir. Görev kültüründe, bireysel çaba veya ödül değil takım çalışması en önemli unsurdur.

Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır. İş görenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede bir kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır ve kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsis anlamında tepe yöneticilerinin elinde bulunur. Başarının ölçütü, işin en iyi şekilde yapılmasıdır. Bu nedenle işin gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, işin uzmanı olan kişilere bırakılır ve onlardan da işi yüksek kalitede gerçekleştirmeleri beklenir.

Kişî Kültürü

Bu tür kültüre sahip kurumlarda birey kuruma değil kurum bireye hizmet etmektedir. Kurumun varlığı, bireyin varlığı yanında ikinci planda kaldığı için kurum bireyi bünyesinden ihraç edemez, birey arzu ederse kurumdan kendiliğinden ayrılır. Yönetimsel güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayanır.

Var olan kurumsal yapı, kurum içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür, avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum teşkilatlarında görülebilir (Terzi, 2000: 79).

Diğer kültür çeşitleri içinde en az rastlanılan kişi kültürüdür. Bu kültür içindeki bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir.



Öğrenme Çıktısı

4 Kurum kültürünü sınıflandırabilme

Araştır 4

Kurumların kültür sayıları birden fazla olabilir mi? Tartışınız.

İlişkilendir

Bahsedilen kurum kültürleri ile ülkemizde faaliyet gösteren firmaların kültürlerini ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Kurumların neden bir kültüre sahip olmaları gerektiğini anlatınız.

KURUM KİMLİĞİ KAVRAMI VE İŞLEVİ

Kurum kimliği kurum kültürüne bağlı olarak yapılan, bir çeşit bu kültürün bir uzantısı, olan çalışmalarlardır. Kurum kültürüne ve bunun iş yerinde, çalışanlar arasında meydana getirdiği genel hava, atmosfer, olarak tanımlanan kurum iklimine bağlı olarak kurum kimliği oluşmaktadır.

İnsanlarda olduğu gibi, kurumlarında, kendilerini diğerlerinden farklı kılan bir kimlikleri, karakterleri, fazilet ve özellikleri vardır. Bu görüşler, kimliklerin sadece insanlara özgü olmadığını, toplumsal hayatın içinde çeşitli roller üstlenmiş olan çeşitli örgüt, kurum veya kuruluşların da kendilerine özgü bir kimlik taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Kimlik, “herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür”. Kimliği olmayan firma da müşteri gözünde yok demektir. Bir kurumun kendisini temsil etme biçimlerinin bütünü, o kurumun kimliğini oluşturur. “Kurumun kendisini temsil ederken nasıl algılanacağına yön veren aktivitelerin bütünü” ise kurumsal kimlik süreci olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kimliğin öncelikli olarak dışa yansıyan yüzü amblem, logo, kartvizit, mektup kâğıdı vb. unsurlardır. Fakat bir kurumsal kimliğe sahip olabilmek için bunlardan da önce, kurum olmak gereklidir.

✓ **Kimlik**, “herhangi bir nesneyi belirlemeye yarayan, onu türdeşlerinden ayıran özelliklerin bütünüdür”.

Kimlik kavramı açıklanırken bireysel kimlik, kolektif kimlik ve kurumsal kimlik olarak ayırım yapılabilir. Toplumlar da var olan bütün kurum ve kuruluşların kendilerine ait bir kimliği bulunmaktadır. Bir işletme birçok işletme arasından fark edilmek istiyorsa kurum kimliği oluşturması gerekmektedir.

Kurumsal kimlik, bir kurumun imzasıdır. Kurumsal kimlik güvenilirlik oluşturmak için stratejik bir kaynaktır ve çeşitli çıkar grupları arasında destek ve yeni iş çevrelerinde rekabet avantajı kazanmak olarak ele alınmaktadır. Kurumların diğerlerinden ayırt edilebilmesi için kurumsal kimliğe ihtiyaç vardır.

Kurumsal kimlik, bir kurumun, bir markanın adını, görsel tasarımını, iç ve dış dizaynını, kurumsal davranışını ve vizyonunu göstermektedir. Bir başka deyişle kurumsal kimlik, insanların önünde kurumun kendisini ifade etmesidir. Kurumsal kimlik, bir firmanın bir ürün veya hizmetin ismi, logosu, antetli kâğıdı, taşıt araçlarının dizaynından, firma binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, resepsiyondaki sekreterin kıyafetinden, satış elemanlarının davranışlarına, firmanın yönetim biçiminden, işletmesine, çalıştırdığı yöneticilerin kalitesinden, üretimine, hizmet ve servis anlayışına, reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında kullandıkları her türlü görüntü, stil ve mesajlara kadar uzanan bir yelpazedir. Kurumsal kimlik, şirketin sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını ve kurumsal, ticari birim ve

ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir (Atam, 2014: 17). Kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtmaktadır:

✓ **Kurumsal kimlik**, bir kurumun, bir markanın adını, görsel tasarımını, iç ve dış dizaynını, kurumsal davranışını ve vizyonunu göstermektedir. Bir başka deyişle kurumsal kimlik, insanların önünde kurumun kendisini ifade etmesidir.

- Kim olduğunu
- Ne yaptığını
- Nasıl yaptığını yansıtır.

Bir kurumun uzun dönemde stratejik olarak planlanmış amaçlarına ulaşabilmesi, arzu edilen imaja sahip olabilmesi için kendini ve kurum felsefesini çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metotların toplamı kurum kimliği kavramı olarak tarif edebiliriz. Kurumsal kimlik görsel ifadelerin ötesinde görsel olmayan ifadelerin de oluşturduğu bir bütün olarak algılanmaktadır.

Kurum kimliğinin işlevi olarak özellikle şu nedenlere ihtiyaç vardır.

- Yeni kurulan bir kurum söz konusudur.
- Mevcut bulunan bir kurumda değişim ihtiyacı olabilmektedir.
- Ürün yelpazesinde yenilikler ya da değişiklikler vardır.

- Yönetimde köklü değişiklikler söz konusudur.
- Kuruluş birleşmesi söz konusudur.

Kurum kimliği bütünü kapsadığı için bütün çalışanlar veya onların temsilcileri kastedilmektedir. Soru sorulan kişilerin sayısı zamana, paraya, alınmak istenen neticeye aynı zamanda kurumun durumuna da bağlıdır. Kurum içi analiz yönetiminin istekleri ve beklentilerinden haber vermektedir. Yönetim müessesesi ve rakipleri nasıl gördükleri ve hizmetlerini nasıl değerlendirebilecekleri hakkında bilgi vermelidir.

Kurumun hizmetleri kurum kimliği ile tanınmalı ve kendini her yerde göstermelidir. Kurumun davranışı, çalışanların kendi aralarında ve müşterilerle nasıl ilişki kurdukları, problemlere karşı neler yaptığını, güvenin ne derecede var olduğunu göstermektedir.

Kurum kimliği çalışanların ortak değerler doğrultusunda davranmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışanların istek ve beklentilerinin de dikkate alınmasına yardımcı olmaktadır.

Kurumsal kimlikte kullanılacak iletişim dilinin;

- Anlaşılır
- Dürüst
- Modern
- Ulaşılabilir
- Saygılı
- Güvenilir olması gereklidir.

Öğrenme Çıktısı

5 Kimlik kavramını ve özelliklerini sıralayabilme

Araştır 5

Kurum kimliği, kuruma ait hangi noktaları yansıtmaktadır?

İlişkilendir

Kurum kimliği ve kurumsal imaj arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal kimlikte kullanılacak iletişim dili nasıl olmalıdır? Anlatınız.

KURUMSAL KİMLİK BİLEŞENLERİ

Kurumsal kimlik çalışmalarında kurum içinde ve kurum dışında olmak üzere iki şekilde incelenmelidir:

Kurum İçinde Kullanılanlar:

- Amblem
- Logo
- Antetli kâğıt
- Zarf
- Kartvizit
- Dosya
- Bloknot
- E-mail ve yazışma görselleri
- Kurum içi yazışmalar
- Muhasebe dökümleri
- Şirket giyim ve davranış kuralları
- Dijital tasarımlar
- Kurumsal kimlik kullanım kılavuzu

Kurum Dışında Kullanılanlar:

- Araç tasarımları
- Bina cephesi
- Gazete, dergi, kitap ve diğer tanıtım materyalleri
- Broşür
- Katalog
- El ilanı
- Afiş

- Etiket
- Cd. Kapağı
- Davetiye
- Kartlar
- Sertifika v.b.

Kurumsal Kimlik Oluşturma Süreci

Kurumsal kimlik oluştururken izlenen yolu beş sürece ayırabiliriz:

- Tasarım süreci öncesi yapılacakların tespiti ve onaylanması
- Tasarım süreci zamanlaması
- Tasarımın sunumu
- Sunum sonrası düzeltmeler
- Onaylanan tasarımların baskı ve uygulama süreci zamanlaması.

Kurumsal kimliğinizi üçüncü şahıslarla iletişime geçtiğiniz her alanda vurgulamanız gerekmektedir. Vereceğiniz mesajları görsel olarak desteklerken bir bütünlük gözetmeniz çok önemlidir. Kurumsal kimlik çalışmalarınızı görünür kılabileceğiniz alanların bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kartvizit ve basılı evraklar
- Broşürler, tanıtım dosyalar
- Reklamlar
- Elektronik tanıtımlar
- Web sayfası
- Fuarlar

Öğrenme Çıktısı

6 Kurumsal kimlik algıları ile kurumsal ortamların ilişkisini kurabilme

Araştır 6

Kurumsal kimlik oluşturulurken nasıl bir yoldan geçilir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kurumların kullandığı iletişim materyalleri ile kurum kimliği arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal kimlik bileşenleri nelerdir? Anlatın.

KURUM KİMLİĞİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Kurum kimliği; kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal kaliteden oluşur.

Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Bir kurumda faaliyet gösteren insanların iç ve dışa yönelik tüm davranışlarının sosyal nedenini ve bunların oluşturulmasını kapsamaktadır. Kurum felsefesi, bir kurumun faaliyetlerinde izlediği temel ilkeler, düşünsel modeller, değerler ve ahlaki kuralların toplamıdır (Derin ve Demirel, 2011: 158).

✓ **Kurum felsefesi**, bir kurumun faaliyetlerinde izlediği temel ilkeler, düşünsel modeller, değerler ve ahlaki kuralların toplamıdır.

Kurum felsefesi; kuruluşun gelişmesi ve ortaya çıkışı için yönetim tarafından arzulanan ve çabalanan hedef düşüncelerini ve işletme temellerini kapsar. Kurum içinde var olan ideolojilere işaret eder. Bu ideolojiler, kurum içinde tüm çalışanların davranışlarına yansır ve neticede kurum imajını etkiler.

Kurum felsefesi aynı zamanda kurumun misyonuna, vizyonuna ve politikalarına temel oluşturmaktadır. Politika, “belirli durumlarda grubun her üyesinin diğer üyelerce önceden öngörülebilir şekilde davranmasını sağlayan karar vericilere yol göstererek bugünün ve geleceğin kararlarına temel oluşturan ortak görüş” şeklinde tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi alanında politika, “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden bir ilke veya ilkeler dizisi” anlamına gelmektedir.

Misyon, kurumun insani amaçlarla var olmasının temel nedeninin kısa bir şekilde ifade edilmesidir. Misyon şu üç temel sorunun karşılığını verir: “Kurum ne yapacak? Kimin için yapacak? Niçin yapacak?”. Misyon, “örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri” şeklinde tanımlanabilir. Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak vs. birer misyon alanıdır. Vizyon, ulaşıldı-

ğında değişebilir. Misyon ise kurumun varlık nedeni değişmediği sürece aynı kalır. Misyon hem iç hem de dış müşterilere kurumsal kimliği yansıtan önemli bir araçtır.

Vizyon idealleri yansıtır ve gelecekte neler olabileceği veya geleceğin nasıl şekilleneceği konusunda somut bir fikir verir.

Kurum felsefesi, kurum imajını ve ününü oluşturacak olan kurumsal karakterlerin toplamıdır. Bu karakterler entelektüel ve davranışsal karakterler (sunulan ürünler, inançlar, teoriler, kültürel değerler vb.) olabilir.

Kurumsal Davranış

Genel anlamda davranış; bir organizmanın gösterdiği her türlü tepki, organizmanın, çevrede veya çevreyle olan ilişkisinde değişiklik oluşturan eylemlerdir (Solak, 2005: 5). Kurumsal davranış, organizasyondaki kişi ve grupların “nasıl ve neden davrandıkları” sorularına cevap aramada önemlidir. Bununla birlikte kurum içi ilişkilerin inşasında araçlar ve kurumsal yapı arasında etkileşimi sağlamaktadır.

Kurumsal davranış, kurum kültürünün bir sonucudur. Kurum kültürü çalışanların davranışlarını ve kuruluşun şeklini etkileyen değer yargıları ve davranış tarzı sistemini ifade etmektedir. Kurum kültürü kısaca bir şirketin paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Okay, 2000: 207). Bir başka tanımda kurum kültürü, liderler tarafından öncülük edilen, çalışanlar tarafından paylaşılan, firmada işlerin nasıl yapıldığını açıklayan temel varsayımlar, inanç ve değerler olarak tanımlanır.

Kurum kültürü, davranışsal uyum için önemli bir mekanizma olarak görülmektedir. Kurum kimliğini oluşturan unsurlardan olan kurumsal davranış için temel oluşturmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü çalışanların genel ruh hâlini etkilemekle kalmaz, özellikle çalışanların kurumlarını algılamalarının iyileştirilmesinde de katkıda bulunur.

Mevcut, resmi, kurumsal davranışın ötesinde, iş görenlerin yaratıcı ve içten davranışları olarak ele alınan ilave rol davranışlarının bireysel temelinde çalışanların “enerjilerini örgütün gelişimine gönüllü bir şekilde katma istekliliğinin” yattığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu isteklilik; planlanmamış, doğal, iş birliğini temel alan, örgütü koruyucu ve örgütün imajını geliştirici faaliyetlere yöneliktir. Biçimsel olan veya olmayan kurumsal davranış, kurum imajının paydaşlara yansıtılmasını sağlayan bir araçtır.

Kurumsal Görünüm

Kurumsal görünüm kurum kimliğinin önemli bir elementidir. Kurum felsefesinin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal görünüm aracılığıyla gerçekleşmektedir. Kurumsal görünüm, bir kurumun görsel olarak kendini ifade etmesi biçiminde açıklanır (Derin ve Demirel, 2011: 161).

✓ **Kurumsal görünüm**, bir kurumun görsel olarak kendini ifade etmesi biçiminde açıklanır.

Kurumlar, bu görsel ifadeler ve görüntüler sayesinde rakiplerinden ayrılarak hedef gruplarına kendilerini daha kolay hatırlatır kılmaya çalışırlar. Kurumsal görünümü oluşturan elemanlar arasında marka, yazı, renk, mimari dizayn, logo, tipografi, renk tasarımı, binalardaki semboller, binaların kendisi, taşıtlar üniformalar vs. yer alır. Kurum kimliğini yansıtan ilk unsur kurumun ismidir. Oluşturulacak isim kuruma yönelik olumlu bir algının oluşmasına yardımcı olmalıdır.

Kurumsal İletişim

İletişim bazen duymak, bazen görmek, bazen de dokunmaktır. İletişimin en kısa tanımı “bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır bir biçimde başkalarına aktarmasıdır”. İletişim kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan ziyade bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya dönük bilginin bir kişiden başka bir kişiye bilinçli olarak aktarılmasıdır. İletişim belli bir bağlamda, belirli bir fiziki ortamda ve sosyal ilişkiler ağı içinde gerçekleşir. Bağlam, etkileşim sürecine katılan insanların iletişim davranışlarını belirler. Duruş, oturuş, kullanılan dil, konuşma üslubu vb. bütün iletişim bileşenleri, sürecin gerçekleştiği bağlama göre değişir.

Kurumsal iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.

✓ Kurumsal iletişim, işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler gerekse çevresi arasında girilen devamlı bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir.

Kurumsal Kalite

İstenilen şartlara, ilk defa tam zamanında ve her defasında uymak şeklinde tanımlanan kalite, bir organizasyonun başarısının ölçütüdür. Kalite, günümüzde bir işlev değil stratejidir. Stratejik yaklaşıma göre müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmet müşterilerin gereksinimlerini ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir. Kurum ürünlerinin olumlu bir imaj oluşturmaya için gerekli olan kalite kriterleri; “dayanıklılık, ekonomiklik, modernlik, yapılan işte uzmanlık, yaratıcılık, yenilikçilik, ciddiyet, sürat, güvenilirlik, nezaket, kolaylık, huzur, düzenlilik, temizlik, planlı iş akışı, iyi servis ve hizmet, nitelikli personel, iş yapma arzusu, işe özen gösterme, yardımseverlik ...” şeklinde sayılabilir (Bakan, 2005: 42).

Olumlu bir kurum imajı oluşturmak isteyen tüm işletmeler, kimliklerinin bir unsuru olarak müşterilerine kaliteli mal ve hizmet sunmak durumundadır. Kurumların mal veya hizmetlerinin kalitesi hakkında kamuoyunda oluşturduğu olumlu imaj, söz konusu mal veya hizmetin talep esnekliğini düşürecek ve işletmeye daha yüksek fiyat ve kâr payları ile çalışma olanağı sağlayacaktır. Kalitenin yükseltilmesi için daha pahalı üretim girdileri gerekse bile, işletme fiyat farklılığı sayesinde maliyetlerini karşılayabilecektir. Kalite müşteriler tarafından tanımlanıyor olmasına rağmen çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır. Hizmet endüstrisinde kaliteyi dengede tutan asıl şey insan faktörüdür. Firma başarıyı elde etmek için hem içe yönelik imajını hem de dışa dönük imajının olumlu olması için elinden geleni yapmalıdır. Çünkü bu iki imaj türü birbirini etkilemektedir. Çalışanların mutlu olduğu olumlu kurum iklimi müşterilere karşı olan tutum ve davranışların olumlu olmasına yol açacaktır.



KURUMSAL KİMLİĞİN HEDEF VE YARARLARI

Kurumsal kimliğin hedef ve yararları kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır:

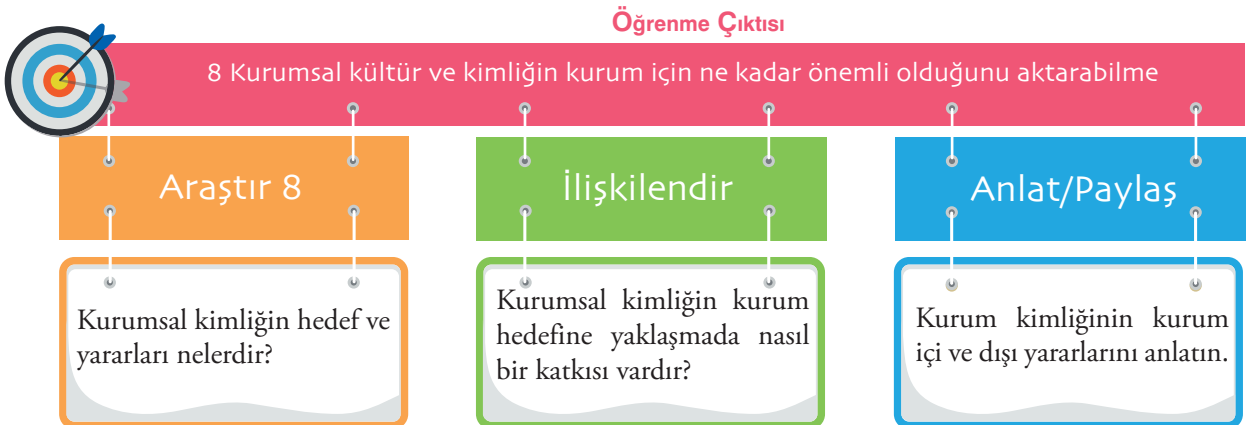
Kurum İçi Hedef ve Yararları

Kurum kimliğinin en önemli içsel hedefi kurumun ortak amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Kurum kimliği çalışanların ortak kültür etrafında hareket etmesini sağlayarak kurumla bütünleşmeye yardımcı olur. Kurumla bütünleşme süreci ise çalışanların motivasyonlarını üst düzeye çıkarır, çalışan kendi geleceğini kurumun geleceği ile aynı çizgide görmeye başlar ve bu şekilde örgüt

başarısı arttırılmış olur. Çalışanların yüksek motivasyonu ve beklentilerinin karşılanması ile iş doyum ve kurumsal verim artmaktadır.

Kurum Dışı Hedef ve Yararları

Kurumsal kimliğin en önemli dışa dönük hedefi, kurum adına kamuoyunda güzel bir izlenim bırakmak olmalıdır. Kamuoyunda oluşmuş bu güzel izlenim sayesinde kurum kendini bilgi kirliliğinden koruyarak, marka güvenliğini sağlamış olur. Kurumsal kimlik daha az masrafla daha yüksek verim kazanmaya yardımcı olur. Zihinlerde bırakılan iyi bir imajla kazanılan güven ve sempati kurumun verimliliğini doğrudan arttıracaktır.



KURUMSAL KİMLİK STRATEJİLERİ VE UYGULAMA SÜRECİ

Kurum kimliği geliştirme ve geliştirilen kimliği koruma planlı bir yönetim gerektirir. Kurumsal kimlik gelişimi bir süreçtir ve bu süreç üst yönetim tarafından kontrol edilmelidir. Bir kurumsal kimlik geliştirme programı, kurumun tek ve en güçlü iletişim aracı hâline dönüşebilir. Kurumlarda stratejinin iki temel amacı vardır:

1. Kurumun içinde bulunduğu çevreyi tanımlama.
2. Bu yerdeki amaç yönelimli eylemler için rehber ilkeler üretmedir.

Kimlik geliştirme süreci, yönetimin şu temel soruların yanıtlarını aramayla başlar (İnce, 2010: 6):

- Biz kimiz?
- Pazarımız bizi nasıl görüyor?
- Bu doğru mu?
- Nasıl görülmek istiyoruz?
- Gelecek için bir vizyonumuz var mı?
- Güçlü ve zayıf yanlarımız nelerdir?
- Alt bölümlerin kurumun bütünüyle ilişkisi nasıl?
- Rekabetimiz kimlerle?
- Onların karşısındaki durumumuz ne?

Kurumlar için kapsamlı bir kurumsal kimlik çalışması yapmak öncelikle iyi düşünülmesi gereken bir konudur. Bunun nedeni ise zaman ve maliyet gerektirmesidir. Kurumsal kimlik çalışması sağlam bir kurum felsefesi ve kültürü oluşmuş kurumlarda daha kolay ve etkili olmaktadır. Çünkü böyle kurumlar, kurumsal kimliğin tanımında geçen “kim olduklarını, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını” iyi bilmektedirler. Kurumsal kimlik geliştirme programı hazırlamak uzmanlık isteyen, oldukça zor bir iştir. Kurumlar bu konuda profesyonel yardımlar almaktadırlar. Artık ülkemizde bu işi yapan profesyonel şirketler bulunmaktadır. Ancak bu şirketlerle çalışabilmek için yüksek maliyetlere katlanılması gerekmektedir.

Kurum kimliği stratejisi bir kuruluşun tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabalarını kapsamaktadır.

Bir kurum için kurum kimliği stratejisi geliştirme nedenleri şunlardır:

- Yeniden kuruluş
- Değişiklik
- Görev profilinin, ürünün ya da hizmetin değişmesi
- Kuruluşun yeniden yapılanması

- Yönetimin değişmesi
- İş yerinin taşınması ya da yeniden organizasyon
- Kuruluşların birleşmesi

Kurum kimliği stratejisinin saptadığı genel hedef, bütünleşme ve destekleme potansiyelleri oluşturarak inandırıcılık, güven, kabul edilebilirlik ve yakınlık duyma gibi amaçlardır. Bununla birlikte kurum kimliği stratejisi ile ikna edici bir kurum kimliği oluşturularak iletilmektedir. Bu çabaların hedef grupları arasında çalışanlar, müşteriler, finansal hedef kitle ve potansiyel çalışanlar gibi gruplar bulunmaktadır. Kurum kimliği stratejisi, bir kuruluşun pazarda diğer rakiplerinden pozitif bir biçimde ayrılmasını ve kitledeki anonimliğinden ayrılarak, cazip ve belirgin bir konuma gelmesini hedeflemektedir.

Kurumsal kimlik çalışmalarının sonuçlandırılması, kurumun, önümüzdeki yıllarda karşılaşılabileceği kimlik bunalımı veya kargaşasının önüne geçmesi anlamını taşımaktadır. Bu doğrultuda kurum organlarının, kurumun genel ve görünen yapısını bozmayacak, değiştirmeyecek ve yanlış yorumlara yer vermeyecek yapılanmalara girmesi önemlidir. Bu nedenle de tüm bu çalışmaların oluşturulmasından sonra karşımıza çıkan en önemli konu, bu tür çalışmaların hazırlığının nasıl olması gerektiği ya da nasıl olmaması gerektiğini belirten bir kılavuzun hazırlanmasıdır. Hazırlanacak olan bu tür bir kılavuzda kurumun logosundan diğer tüm yazılı ve görsel tanıtım ya da işlevsel unsurlarının aşama aşama nasıl olması gerektiğine kadar birçok aşama üçüncü şahıslara anlatılarak yapılmaktadır.

Kurum yöneticileri, etkili stratejiler geliştirmeli, uygulamalı ve sonuçlarını değerlendirmelidir. Stratejiler, ürünler, hizmet faaliyetleri ve iletişim arasında bir ağ hâline getirilmiş kurum kimliğinin boyutları olarak anlaşıldığında, ekonomik, sosyal ve kültürel olarak başarılı bir kurum kimliği geliştirilebilir.

Öğrenme Çıktısı

9 Kurum kimliği stratejisini açıklayabilme



Araştır 9

Kurumsal kimliği geliştirmek için ilk etapta olması gereken nedir?

İlişkilendir

Kurumsal iletişim stratejisi ile kurum kimliği stratejisi arasında ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurum kimlik stratejilerini anlatın.



yaşamla ilişkilendir

Yüz yüze dostluklar vardır;

Güneşle ayçiçeğinin dostluğu, böyle bir dostluktur. Ayçiçeği sabahdan akşama kadar hiç ayırmaz yüzünü güneşten...

Uzak dostluklar vardır;

Denizlerin ortasındaki bir adayla, dağların arasındaki bir göl, birbirlerinin uzak dostlarıdır. Dostluklarını gündüz kuşlarla, gece yıldızlarla iletirler birbirlerine...

Sessiz dostluklar vardır;

Dilsiz bir adamla, duymayan başka bir adamın elleri arasında sessiz bir dostluk oluşur. Her şeyden konuşur sessiz bu eller...

Zorunlu dostluklar vardır;

Pazar ile Pazartesi'nin dostluğu gibi. Pazar ağır bir gündür, Pazartesi ise hızlı bir gündür. Ayak uyduramazlar birbirlerine. Ama dost olmak ve yan yana durmak zorundalar...

Uzun dostluklar vardır,

İkinci güneşinin altında uzayan gölgeler birbirlerine kavuşurlar ve uzun boylu bir dostluk oluşur aralarında...

Günün birinde ölen dostluklar vardır;

Bir bahçe içinde bulunan ahşap ev ile yanı başında duran ceviz ağacının dostlukları gibi. Bir gün elleri kocaman adamlar ve büyük makineler o bahçeye girip de, bir süre sonra evin ve ceviz ağacının yerinde asık suratlı binalar yükseldiği zaman ölen dostluklar...

Vakitsiz dostluklar vardır,

Bir peçete, bir kâğıt mendil vakitsizce olur ver gözlerimizin. Yâda ayrılırken verilen bir dal

karanfil ile ellerimize gelen dostluklar...

Bakımsız dostluklar vardır birde;

Zaten var, zaten dostuz deyip yıllarca bir telefonun, birkaç cümlelik mesajın bile çok görüldüğü dostluklar...

Belki de arkadaş, kelimesi yerine, aynı anlama geldiğini sanarak, insanlar dost kelimesini kullanmaktadır. Dost kelimesinin hayata geçmesinin en önemli yanı, kişilerin birbirlerine karşı yaptıkları tavır ve davranışlardır. Karşılıklı fedakârlıklarıdır, aralarındaki sevgi bağının çok yüksek olmasıdır. Kimi zaman birlikte oldukları zaman tadılan, zevkin, duyulan hazzın anlatılmamasıdır.

Aynı zamanda bir gönül işi olan dostluğun tüm yurdum insanına yayılması temennimizdir. İnsanlar arasındaki bağların daha güçlü olması için, dostluk kavramını anlayan ve bizzat hayatında yaşayan insanların sayısının artması gerekir.

Küçük menfaatler yüzünden insanların bir birilerini dışladığı, düşmanca davrandığı, hakaret ettiği v.s. ortamların olmasını kimse istemediği için insanların buna daha dikkat etmesi gerekir. Bu dostlukların artması insanlara başarı getirecektir. Bu durumun hiç kimseye faydası olmadığı gibi, insanlara arasındaki bağların yıpranmasının en büyük nedenidir.

Dostlukların ebedi olması ve bakıma ihtiyaç duymadan devam etmesi en büyük dilek ve temennidir.

Kaynak: Mehmet Fidan, **Başarılı Siyasetçinin Sırları**, Konya: Literatürk Academia, 2014.



araştırmalarla ilişkilendir

İş Başında Duygusal Zekâ

Kurumlar beş temel duygusal ve sosyal yeterlilik içermektedir.

Özbilinç: *İçinde* bulunduğumuz anda neler hissettiğimizi bilmek ve bu tercihleri karar vermemize yol gösterecek biçimde kullanmak; kendi yetilerimize yönelik gerçekçi bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.

Kendine Çekidüzen Verme: Duygularımızı, elimizdeki işi engellemek yerine kolaylaştıracak şekilde idare etmek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal sıkıntıdan kendini kurtarıp toparlamak.

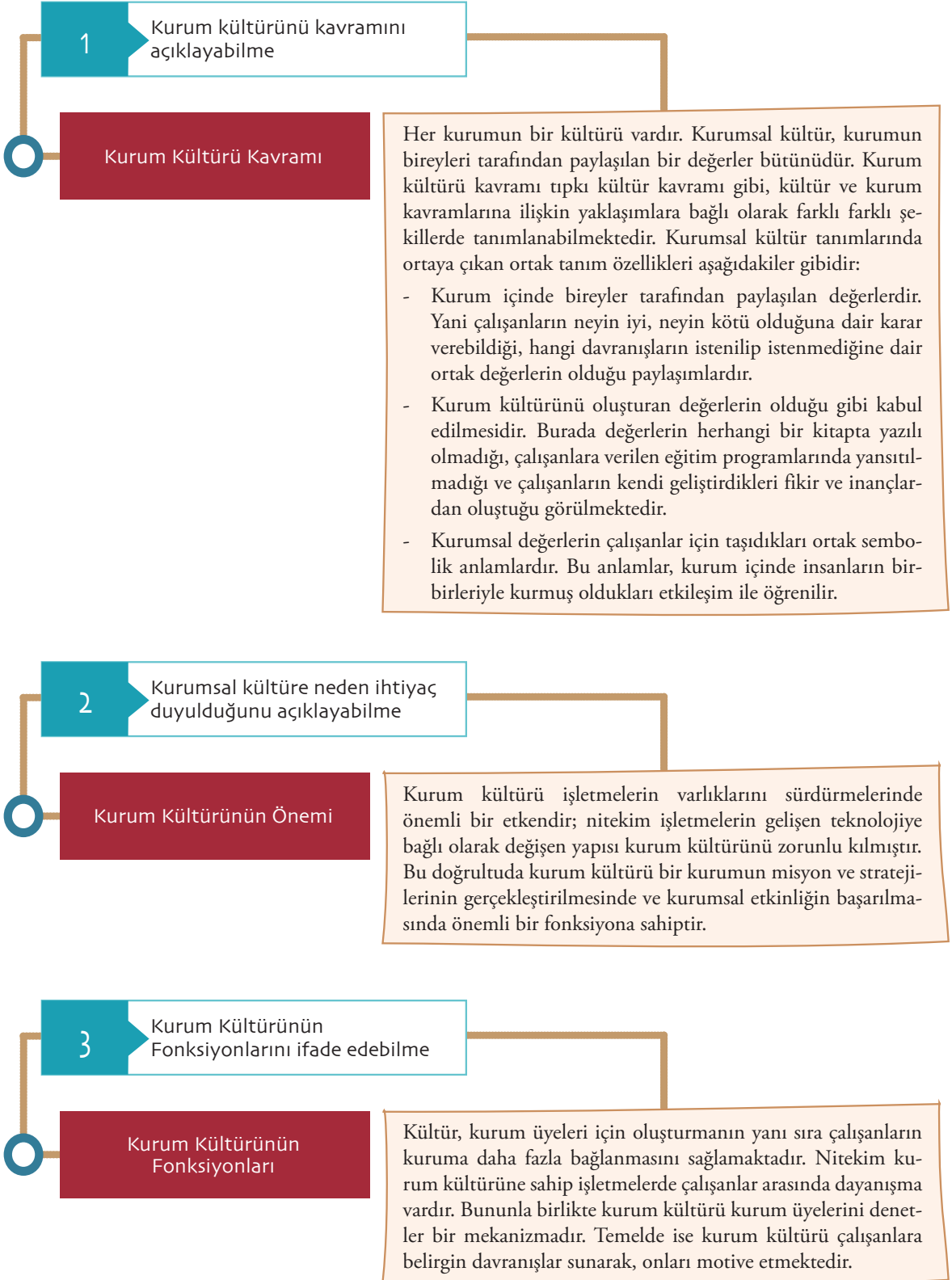
Motivasyon: Bizi hedeflerimize yöneltecek ve yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve

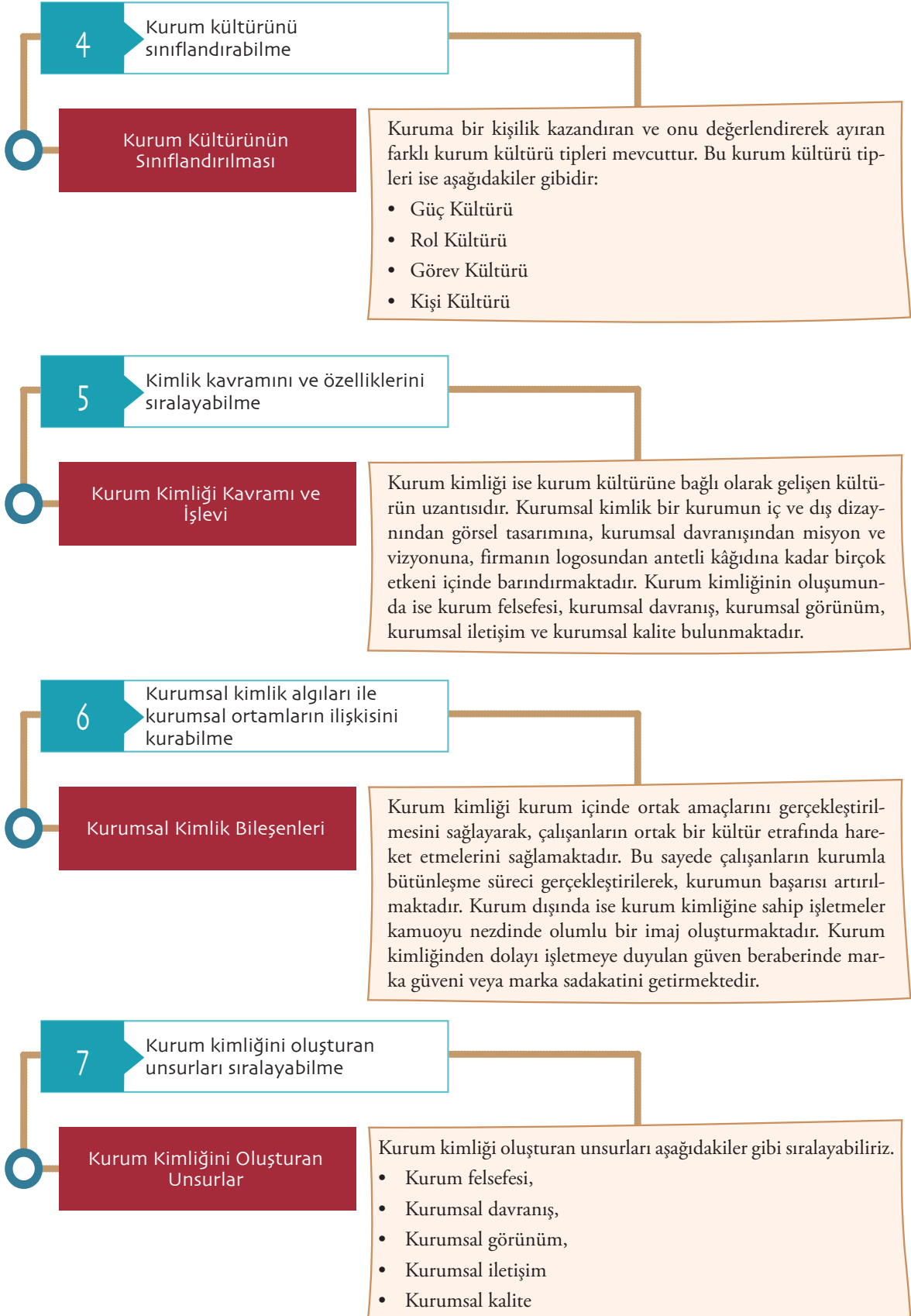
gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimiz kullanmak.

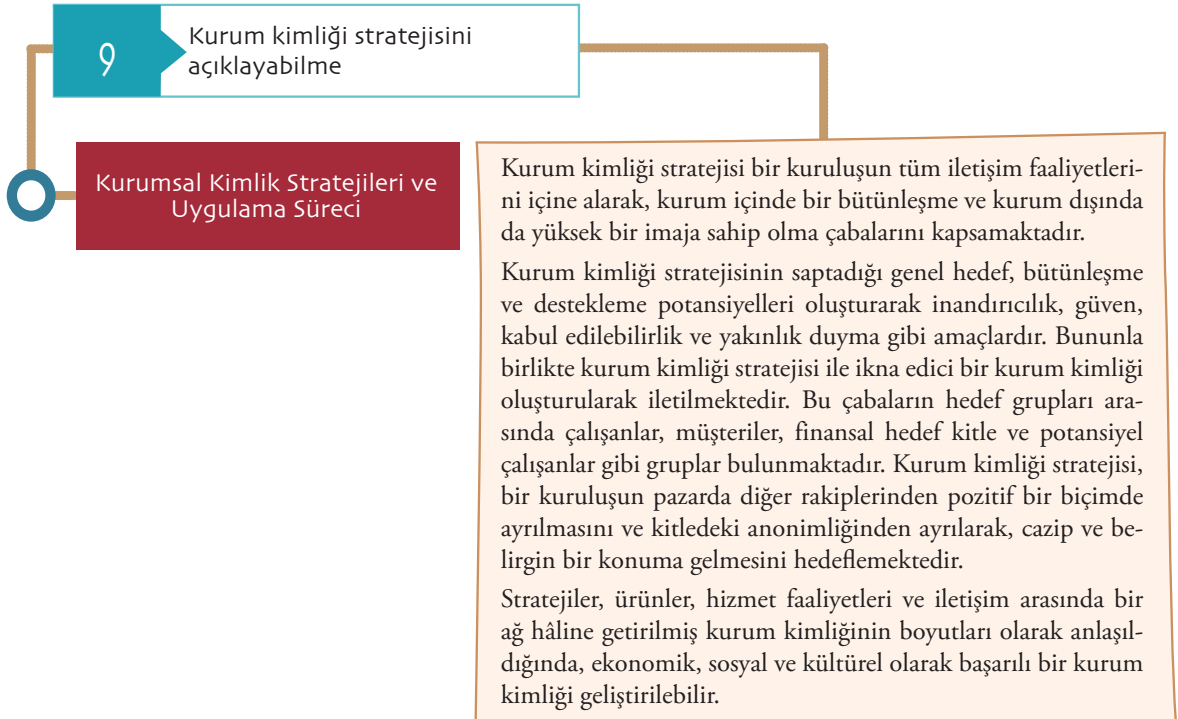
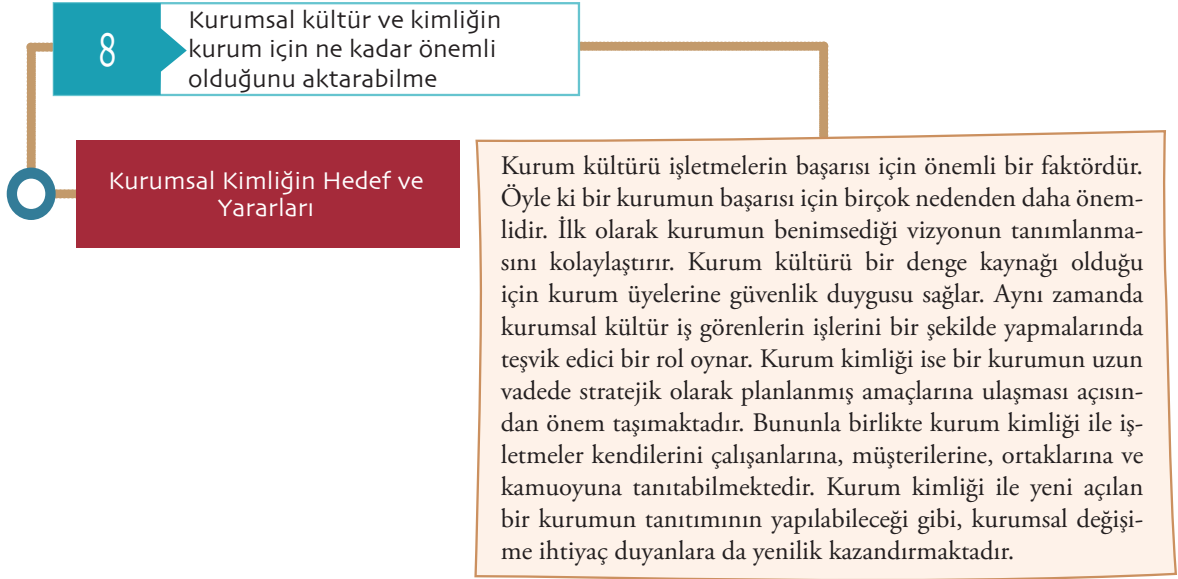
Empati: İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.

Sosyal Beceriler: İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; pürüzsüz etkileşim içinde olmak, bu becerilere ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, iş birliği ve ekip çalışması için kullanmak.

Kaynak: Daniel Goleman, *İşbaşında Duygusal Zekâ*, çev: HandanBalkara, İstanbul: Varlık Yayınları, 2012.







1 Kurumun bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kurum İmajı
- B. Kurum Değeri
- C. Kurum Kültürü
- D. Kurum Kimliği
- E. Kurum Tarihi

2 Aşağıdakilerden hangisi kurum kültürünün özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Kültür öğrenilebilir.
- B. Kültür, kurumun her şeyidir.
- C. Kültür kısmen bilinçsizce oluşur.
- D. Kültür kurumun hem girdisi hem de çıktısıdır.
- E. Kurum kültürü heterojendir.

3 Kurum üyeleri için bir kimlik oluşturan unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kültür
- B. Dil
- C. Norm
- D. Siyaset
- E. İmaj

4 Kurum kültürü sınıflandırılmasında aşağıdakilerden hangisi **yoktur**?

- A. Güç
- B. Rol
- C. Görev
- D. Kişi
- E. Grup

5 Çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri kurumsal hedefleri doğrultusunda bütünleştiren kültür aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Güç Kültürü
- B. Rol Kültürü
- C. Görev Kültürü
- D. Kişi Kültürü
- E. Grup Kültürü

6 Kurum kimliği neye bağlı olarak oluşmaktadır?

- A. İmaj
- B. Kültür
- C. Algı
- D. İklim
- E. Plan

7 Kurumsal kimlik çalışmalarında kurum içinde **olmayan** tür aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Amblem
- B. Logo
- C. Zarf
- D. Katalog
- E. Dosya

8 Aşağıdakilerden hangisi kurum kimliği unsurlarından biri **değildir**?

- A. Kurum Felsefesi
- B. Kurum Davranışı
- C. Kurumsal İletişim
- D. Kurumsal Görünüm
- E. Kurumsal İtibar

9 Bir kişinin bir bilgiyi anlaşılır bir biçimde başkalarına aktarmasına ne denir?

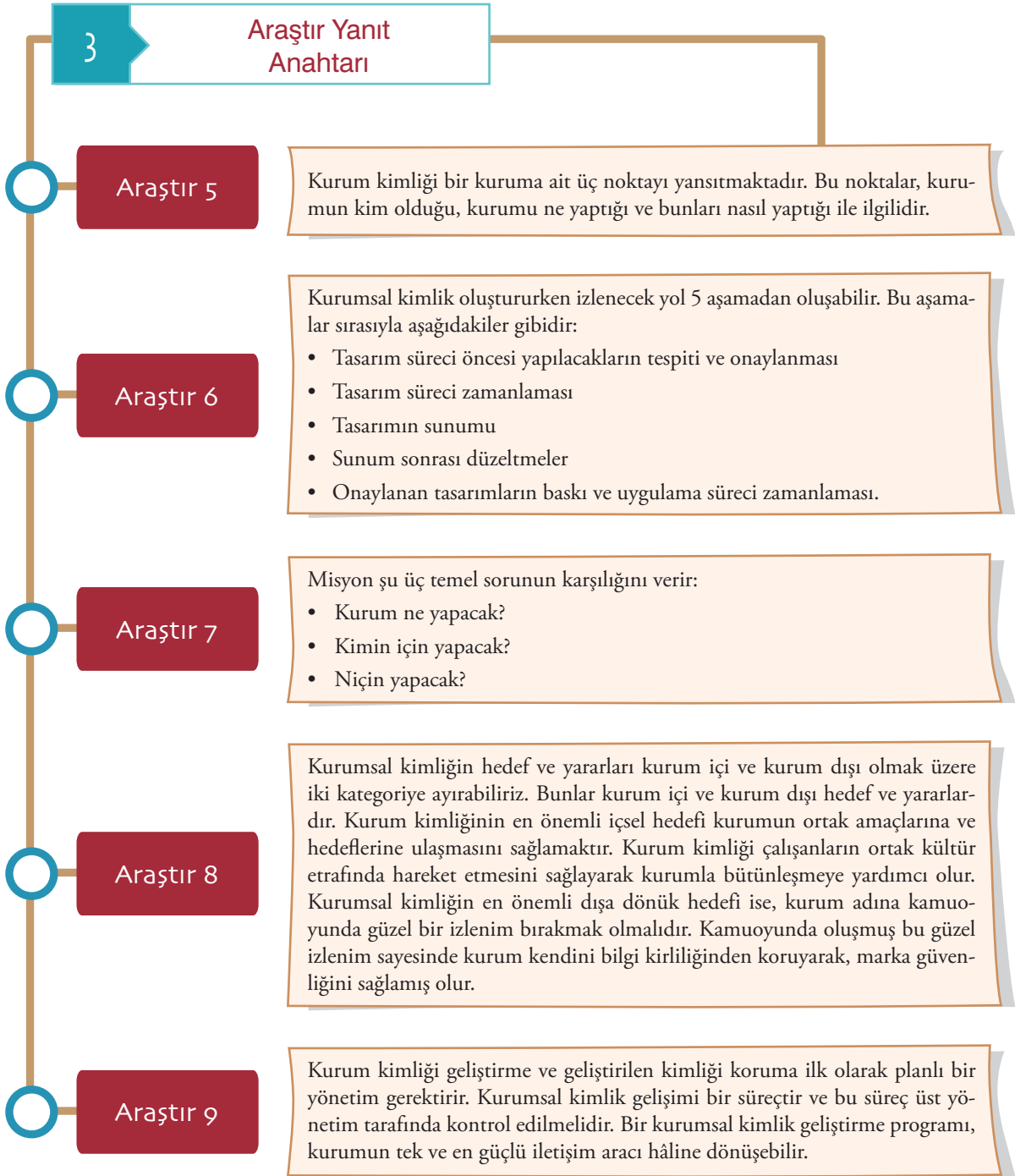
- A. Görünüm
- B. İletişim
- C. Rol
- D. Kültür
- E. İtibar

10 Kurumlarda kurum kimliği stratejileri neden gelişmelidir?

- A. Yüksek bir imaja sahip olmak için
- B. Varlığını tutundurabilmek için
- C. Bütçe dengliği sağlamak için
- D. Kültürel bağları geliştirmek için
- E. Hedefe ulaşmak için

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kültürü Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kimliği Kavramı ve İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kültürünün Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kimlik Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kültürünün Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kimliğini Oluşturan Unsurlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kültürünün Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kimliğini Oluşturan Unsurlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurum Kültürünün Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Kimlik Stratejileri ve Uygulama Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





Kaynakça

- Akıncı, Z. B.(1998).**Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Atam, A. A. (2014). “Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Beko Örneği”,**The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication**, V.4.
- Bakan, Ö. (2005). **Kurumsal İmaj**, Konya: Tablet Yayınları.
- Bedestenci, İ.&Büyükbese, T.&Bakan, İ. (2004). **Örgüt Kültürü**, İstanbul: Aktüel Yayıncılık.
- Clement, RW. (1994). “Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change”, **Business Horizons**. C.1. S. 37.
- Cüceloğlu, D. (1993). **İyi Düşün Doğru Karar Ver**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Derin, N.& Demirel, E.T. (2011). “Kurum İmajının Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği”, Ankara: **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, C.13. S.2.
- Elma, C.&Demir, K. (2000). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, O.&Dikici, A.M. (2009). “Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. S.29.
- Eren, E. (2001).**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). **Örgüt İklimi**, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Goffee R.&Jones G. (2002).**Kurum Kültürü**, çev. K.Kutmandu, Ankara: MediaCat Yayınları.
- Fidan, M.& Gülsünler, M.E. (2003). “Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi”, Konya: **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.10.
- Gemlik, N.&Sığı, Ü. (2007). “Kurum İmajı Analizi ve Bir belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, İstanbul: **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S.6.
- Goleman, D.(2012). **İşbaşında Duygusal Zekâ**, çev. H.Balkara, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gürgen, H. (1997). **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları.
- İnce, M.E. (2010). “Kurumsal Kimlik”, Konya: **Konya Ticaret Odası Dergisi**.
- Korkmaz, A. (2005). “Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi”, Konya: **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**.
- Meral, P.S. (2011). **Yeni Başlayanlar İçin Kurumsal Kimlik ve Marka**, Ankara: Detay Yayınları.
- Okay, A. (2000). **Kurum Kimliği**, Ankara: MediaCat Yayınları.
- Öztürk, G. (2006). “Logonun kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi”, İstanbul: **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 5.
- Peltekoğlu, F.B. (1997). “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri”, İstanbul: **İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi**. S.4
- Pheysey, D.C. (2000). **Organizational Cultures: Typesand Transformations**, London: Routlege.
- Seçim, H. (1998). **Halkla ilişkiler**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Solak, A. (2005). **Davranışlar, İlişkiler-İletişim**, Ankara: Hegem&Bilimadamı Yayınları.
- Şimşek, M.Ş.&Akgemici, T.&Çelik, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, N.& Fidan, M. (2005).**Kurum Kültürü ve Liderlik**, Konya: Tablet Yayınları.
- Şişli, G.&Köse, S. (2013). “Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkileri: Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerine Bir Uygulama”, Kayseri: **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. S.41.
- Terzi, A.R. (2000). **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tuna A.A. (2007). **Kurumsal Kimlik Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyguç, N. (1998). **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Üzün, C. (2000). **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Bölüm 4

Kurumsal Tasarım ve Görsel Kimlik

öğrenme çıktıları

1

Kurumsal Kimlik

- 1 Kurumsal kimlik kavramını ve özelliklerini tanımlayarak açıklayabilme

3

Görsel Kimlikte İmge ve Görsel Algı

- 3 Görsel kimlik çalışmalarında dikkat edilmesi gereken hususları ifade edebilme

5

Görsel Kimlik İnşasında Grafik Tasarım

- 5 Görsel kimliği yaratan temel kavramları tanımlayabilme

2

Görsel Kimlik

- 2 Görsel kimlik kavramını ve özelliklerini listeleyebilme

4

Görsel Kimlik Tasarımında Kullanılan Grafik Simgeler

- 4 Görsel kimlik tasarımında kullanılan grafik simgeleri listeleyebilme

Anahtar Sözcükler: • Kurumsal Kimlik • Görsel Kimlik • Simge • Sembol • Amblem • Logo • Logotyp • Grafik Tasarım



GİRİŞ

Tarihsel süreç içinde toplumlar kendi sosyal sistem, kültürel yapı ve üretim biçimlerini diğer topluluklardan farklılaştırmak adına ilk kurumsal kimlik çalışmalarını modern dünya ile benzer amaçlar doğrultusunda ama farklı malzemelerle binlerce yıl öncesinden gerçekleştirmişlerdir. Mısır piramitlerindeki hiyerogliflerden, Orhun abidelerindeki yazıtlara kadar çok geniş bir coğrafyada çok sayıda işaret ve **sembol** rastlamak mümkündür. Devletlerin siyasal varlıklarını simgeleyen bayrak ve sancaklardan, daha küçük sosyal yapıların mal, hizmet ve özelliklerini yansıtan, **amblem**, **tamga** (**damga**) gibi simgesel yapılara kadar birçok görsel kimlik ögesi (haç, hilal, çift başlı kartal, aslan, güneş ve Türk boy damgaları gibi) farklı malzeme ve teknikle üretilmiş ve günümüze kadar ulaşmıştır.

✓ **Amblem:** Kurum, hizmet ve ürünlere görsel kimlik kazandıran, sözcük özelliği göstermeyen, soyut veya nesnel görüntülerle ya da harf biçimleri ile oluşturulan simgelerdir.

Tamga (damga): Bir şeyin kime, hangi çağa ait olduğunu gösteren belirgin iz, işaret, nitelik olarak tanımlanabilir. Özellikle eski Türklerde toplumsal düzenin kurgulanmasında boy, meslek ve hiyerarşik yapıda belirleyici bir işaret ve simge sistemi olarak kullanılmış ve hâlâ kullanılmaya devam etmektedir.

Simge/sembol: Simge; duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, alem, rumuz, timsal, sembollerdir. Bu anlamda semboller, simgeyi oluşturabilir ancak; simgeden farklı olarak semboller sadece bir kavramın görsel olarak nesnelleşmesine ek olarak somut bir görsel, rakam, harf, renk, olay, söz veya kişi de olabilir.

Günümüz dünyasında firmalar, aynı iş kolunda çok sayıda kuruluşun olması, ülkeler arası iletişim ve erişimin daha hızlı ve yaygın hâle gelmesi ile artan rekabet ortamında hizmet ve ürünleri daha etkin bir şekilde hedef kitleye tanıtmak, benimsetmek, kalıcı hâle getirmek, benzerlerinden farklılaştırmak ve tercih edilir kılmak amaçlarıyla, kurumsal kimlik çalışmalarına daha fazla önem vermeye başladılar.

KURUMSAL KİMLİK

Sanayi devrimi ve devamındaki endüstriyel gelişmelerle birlikte üretim ve tüketim döngüsündeki artış ve çeşitlilik, kurumsal yapılanmayı ve markalaşmayı beraberinde getirmiştir. On dokuzuncu yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıkan gelişmeler bugünkü anlamda ilk kurumsal kimlik çalışmalarının da yapılmasına ortam hazırlamıştır. Büyük Britanya'da Arts&Crafts akımıyla başlayan tasarım hareketi, 1919 gibi Almanya'da Bauhaus okulunun kurulması ile ortaya çıkmış ve yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde özellikle Almanya merkezli şirket sahipleri ürünlerini pazarlama anlamında yoğun şekilde grafik tasarım sanatçısıyla iş birliği içinde çalışmaya başlamışlardır. Bu durum markalaşmanın ilk ciddi örneklerinin verilmesine yol açmıştır. Nihayet 1907 yılına gelindiğinde; mimar, öğretmen, grafik tasarımcı **Peter Behrens**, AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft) şirketinin başkanı tarafından, sadece grafikler için değil aynı zamanda binalar, girişler ve ürünlerde de AEG için tek model bir tasarım stilinin formülleştirilmesi için görevlendirilmiştir. Böylece Behrens, ilk kurumsal kimlik tasarımcısı olarak tarihe geçmiştir.

Behrens, AEG'nin tüm görsel kimliğini modern anlamda yaratmış, mimar ve endüstriyel tasarımcı kişiliğini de devreye sokarak AEG için binalar ve ürünler tasarlamıştır. Modern çağın ilk resmi kurumsal kimlik tasarımcısı olan Behrens; fabrikanın inşası, elektrikli ürün konseptlerinin oluşturulması, ambalajlar, kataloglar, broşürler, afişlerin tasarımı, satış mağazalarının dekorasyonu ve hatta işçi lojman binalarının yapımından sorumluydu. Bir şirketteki görsel tutarlılığa genel bir yaklaşımın ilk denemesi olan bu durum, o güne kadar benzeri olmayan bir örnek olarak tarihe geçmiştir.

Kurumsal kimlik; grafik tasarım çalışması ile oluşturulan görsel kimlik çalışmalarının da içinde yer aldığı tanıtım kimliği, işletme kimliği ve davranış kimliği çalışmaları ile hedef kitlede yaratılan kurumsal algı ya da imaj olarak açıklanabilir. Bu bağlamda görsel kimlik tasarım çalışması ile ku-



Peter Behrens 1907



Peter Behrens 1908



Peter Behrens 1908



Peter Behrens 1912

Resim 4.1 Peter behrens'in AEG için geliştirdiği logo örnekleri.

kurumsal kimlik oluşumuna katkı sağlar. Yani görsel kimlik tasarım çalışması tek başına kurumsal kimliği oluşturamaz ama temel belirleyicilerdendir ve önemli katkı sağlar. Kurumsal kimlik, firmaların ürettiği ürün ve hizmetin ya da markanın tüm görsel kimlik tasarım birleşenlerinden işletme biçimine, personel tutumuna, firma felsefesine, hizmet ve üretim kalitesine kadar çok geniş bir yapılanma sistemidir. Kurumsal kimliğin bu sistemli yapısının insan zihninde bıraktığı tüm olumlu ve olumsuz kanaatler firma, ürün ve hizmet ya da markanın imajını yaratmaktadır.



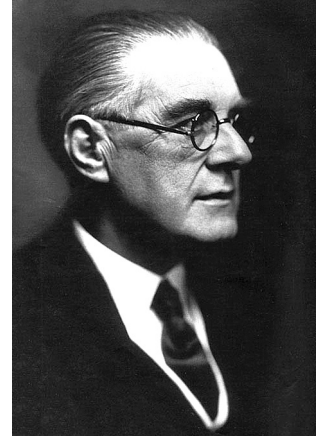
Resim 4.2 Peter behrens'in AEG için hazırlamış olduğu bir çalışma, 1907

Özel veya resmi kurumların ya da markaların ürün, hizmet, faaliyet alanları ve özelliklerinin görsel veya düşünsel olarak hedef kitlede yarattığı imaj, etki veya farkındalık olarak tanımlanabilen **“kurumsal kimlik”** üç temel unsurdan oluşmaktadır:

- İşletme Kimliği: İşletme, üretim, pazarlama,
- Tanıtım kimliği: Görsel kimlik, reklam, halkla ilişkiler,
- Davranış Kimliği.

Kurumsal kimlik; görsel kimlik çalışmaları ile tasarlanan kurumun logosundan bina renklerine kadar detaylı bir tasarım serisi ile güçlü bir şekilde algılanabilir. Ama başarılı bir kurumsal kimlik sadece başarılı şekilde tasarlanmış bir görsel kimlik yapıyla yaratılamaz. Aynı zamanda; doğru bir işletme sistemi, doğru ve verimli yönetim, yüksek hizmet ve üretim kalitesi, doğru pazarlama ve satış stratejileri, reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları, kurumsal felsefe, estetik değer ve bilimsel yaklaşım gibi birçok unsur tarafından desteklenerek başarılı bir kurumsal kimliğin yaratılması mümkün olabilir.

Etkin ve doğru bir kurumsal kimlik oluşturamayan firma veya markaların faaliyetlerini uzun süre devam ettirebilmeleri pek mümkün değildir. Çünkü kurumsal kimlik yaratılmamış ise, bu durum kurum içi veya kurum dışı iletişim ya da motivasyon aksamları yaşatabilmektedir. Bu tip firma veya kurumlar sınırlı bir süre ve sınırlı bir pazar payına kadar ulaşabilmektedir. Kurumsal yapılanmasını tamamlayamayan firmalar er ya da geç müşteri hedef kitesinde kuruma, ürün veya hizmete olan güven duygusunun azalması ya da yok olması sonucu pazarındaki paylarını kaybederek piyasadan silinebilmektedir.



Resim 4.3 Profesör Peter Behrens: 1868-1940 Alman endüstriyel tasarımcı, mimar, eğitimci, sanat danışmanı ve aynı zamanda ilk kurumsal kimlik tasarımcısıdır.

Firma sahibi veya yetkililerinin, görsel tasarımcıların, iletişim sektörünün diğer sahalarında faaliyet gösterenlerin, kamu kurum ve kuruluşların yöneticilerinin ve hatta toplumun farklı kesimlerinin dillerinden düşüremedikleri, içeriği çok fazla karıştırılan kavramlardan olan **“kurumsal kimlik”** kavramı, tek başına görsel kimlik çalışmaları ile yaratılamaz. Özellikle kurumsal kimlik, grafik tasarımcı ya da sanatçılar tarafından çalışılmaz ancak, onlar kurumsal kimlik çalışma ekibi içinde yer alabilirler. Bir firma, kurum, fikir veya ürün için grafik tasarımcı tarafından hazırlanan çalışmalar ise kurumsal kimlik çalışmasıdır ama kurumsal kimlik olarak değil **“görsel kimlik”** olarak tanımlanmalıdır.

Öğrenme Çıktısı

1 Kurumsal kimlik kavramını ve özelliklerini tanımlayarak açıklayabilme



Araştır 1

Kurumsal kimlik hangi temel unsurlardan oluşur?

İlişkilendir

Firmaları algılayış biçimlerimiz ile kurum kimliği arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurum kimliği kavramını anlatınız.

GÖRSEL KİMLİK

Görselleştirilmiş bir kimlik üç ana başlıkta toplanabilir: Bütünsel (tek çeşit) kimlik, destekli kimlik ve markalaşmış kimlik. Bu durum çoğu zaman firmanın üretim ve hizmet özelliklerinin yapılandırılması ile ilişkili olabilir.

✓ **Görsel kimlik:** Bir firma veya markanın ürün, hizmet, faaliyet ve diğer tüm özelliklerini hedef kitlede görsel olarak yaratan ortak anlam ve imgedir.

Bütünsel (tek çeşit) kimlik: Kuruluş ya da firmanın, her yerde veya ürettiği tüm ürünlerde tek bir görsel kimlik kullanmasıdır. THY, Shell vb.



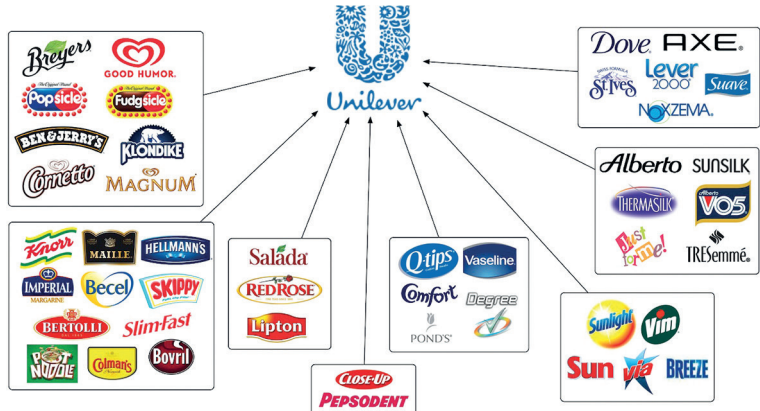
Resim 4.4 THY'nin Logotyp Tasarımı ve İngilizce Olarak Hazırlanmış Şekli. Burada Görüldüğü Gibi Görsel Öge Üzerinde Farklı Etki Denemesi Yapılmış Ama Genel Bağlam Olumsuz Etkilenmemiş.

Destekli kimlik: Kuruluş ya da firmanın kendi görsel kimliğine ek olarak yan kuruluş ve markaların ayrıca kendi görsel kimlikleri olabilir. Sabancı Grubu, Koç Grubu, Doğan Medya Grubu vb.



Resim 4.5 Sabancı Grubunun Yan Kuruluşlarının Ek Olarak Kullanıldığı Logotyp Tasarımları.

Markalaşmış kimlik: Kuruluş ya da firmanın kendi görsel kimliği arka plandadır ama ürün ve hizmet kalemlerinin markaların görsel kimlikleri ön plandadır. Ürün ve hizmet ayrı bir marka görsel kimliğine sahiptir. Ana firma çoğu zaman pek fazla bilinmeyebilir. Unilever vb.



Resim 4.6 Unilever Firmasının Farklı Markalarının Görsel Kimlikleri.

Görsel kimlik, anında tanınan ve kurumun özünü yansıtan tutarlı bir imgedir. Marka kimliği yaratılırken ve simgeler oluşturulurken tasarımcı renk, font, çizgi, ton ve tarz gibi unsurlardan faydalanır; tüketicide belirli bir his uyandırarak anlam ve çeşitli nitelikleri betimler. Görsel kimlik yaratmak, yalnızca markaya ait bir işaret üretmekten ibaret değildir; renk paletinden font yapılarına dek pek çok alanı kapsar.

Görsel kimlik yapısı oluşturulurken; kurumun felsefesini, faaliyetini, özelliklerini yansıtacak ortak anlam yaratacak görsel bileşenlerden yararlanır. Kurumsal kimliğin oluşturulması sürecinde hazırlanan görsel kimlik çalışmaları ile ortaya çıkan tasarımlar, MPR (Marketing Public Relation: Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler) çalışmalarında da kullanılır. Publication (yayınlar; dergi, broşür vs.) ve Identity media (antetli kağıtlar, kartvizitler, personel kıyafetleri vs.) olarak adlandırılan bu tasarımlar MPR çalışmalarında kurumsal ya da marka kimliğini yaratmak için birer araç olarak kullanılır.

Görsel kimlik çalışmalarında oluşabilecek herhangi bir aksama veya olumsuzluk, kurumsal kimliği çok olumsuz yönde etkiler. Görsel kimlik çalışmalarını yaratan grafik tasarımlar kurumsal kimliği tek başına oluşturamaz ise de; kurum, marka, ürün veya faaliyetin algılanmasında büyük etkiye sahiptir. Özellikle amblemin çağrıştıracığı imgesel yapının ne olup ne olmadığına dikkat etmek gerekir. Salt tasarımcının ya da müşterinin hoşuna gidiyor diye her türlü görsel yapının kullanılması doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Kurumsal kimlik inşasında anahtar bir rol üstlenen ve kurum içi ya da kurum dışı görsel iletişimin tamamında kullanılan amblem/logo, logotyp tasarımları görsel kimlik çalışmasının en temel üretimleridir ve bu tasarımlar yapının temel taşıdır. Amblem/logo, logotyp tasarım çalışmasında renk ve biçim gibi önemli özellikler, bir tasarım sürecinin bütün hassasiyetleri göz önünde bulundurularak dikkatle ele alınmalıdır. Kurumsal kimliği yaratan en güçlü çalışma kalemlerinden olan amblem/logo, logotyp tasarımlarında dikkatten kaçan bir hata; firma, kurum veya markayı ilerleyen dönemlerde geri dönülmesi zor bir sürece sokabilir. Bu durum, kurumsal anlamda büyük zaman ve maddi kayba yol açarken aynı zamanda yaratacağı sonuçlar itibarıyla iş gücü kayıplarına da sebep olabilir. Diğer çalışmalarda yapılacak hataların düzeltilmesi daha az çaba ve maddi giderle belki halledilebilir ancak; amblem/

logo, logotyp çalışmasında oluşabilecek bir hata, ilerleyen dönemlerde geri dönülmesi zor, büyük çaba ve maddi kayıplara sebep olabilecek bir sürece yol açabilir.

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve kullanılan teknolojinin giderek yaygınlık kazanması sonucu oldukça çeşitli işletim sistemi ve yazılımlarını da beraberinde getirmiştir. Kurumlar, düşünce, hizmet ve ürünlerini geniş kitlelere ulaştırarak kurumsal veya marka kimliklerini yaygınlaştırmak, kalıcı hâle getirmek, yenilikleri ve faaliyetlerini geniş kitlelere oldukça hızlı şekilde ulaştırabilmek için bilişim teknolojilerini de etkin ve verimli şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu durum, görsel kimlik tasarımında standart hâle gelmiş olan baskı ve çoğaltmaya dayalı çalışmaların yanına bir de dijital mecra için tasarım çalışmalarını da zorunlu hâle getirmektedir. Görsel kimlik için yapılan tasarım plan ve standartları dijital mecra için de geçerlidir.



dikkat

Dijital mecra bağlamında, şehirlerde özellikle açık alanlarda kullanılan büyük boyutlu açık hava panelleri, bilgisayar, tablet ve akıllı cep telefonu ekranları için kullanılan farklı işletim sistem ve uygulama yazılımları kullanılmaktadır. Bu durum hazırlanacak görsel kimlik tasarım ürünlerinin hatalı veya eksik görüntülenmesi ya da hiç görüntülenmemesine neden olabilir.

Görsel kimlik çalışmaları firma, kurum, ürün veya faaliyetin özelliklerine göre değişiklik gösterebilir. Bazen herhangi bir faaliyetin (dernek, vakıf, kongre, sempozyum, festival vs.) tanıtımında da görsel kimlik yaklaşımı sergilenebilir. Ancak normal şartlarda bir kurum dikkate alınırsa, yapılması gereken temel görsel kimlik çalışmaları baskı ve dijital amaçlı olarak şu şekilde sıralanabilir:

- Amblem, logo (logotyp) çalışmaları
- Farklı boyutlarda antetli kâğıt ve zarf çalışmaları
- Fatura, irsaliye, sipariş formu vs çalışmaları
- Evrak dosyası, bloknot, çanta çalışmaları
- CD, DVD kutu ve etiket çalışmaları
- Kartvizit çalışmaları
- Broşür ve el ilanı gibi tanıtıcı çalışmalar

- Personel kıyafet ve yaka kartı çalışmaları
- Araç giydirmeye çalışmaları
- Bina içi görseller ve dış cephe çalışmaları (piktogram, tabela, cephe giydirmeye vs.)
- Web sitesi çalışmaları
- Akıllı telefon ve tabletler için, Android, IOS, ve Windows tabanlı uygulamalar
- Kurum ya da ürüne özel diğer çalışmalar (ambalaj, taşıma kutusu, paketler vs.)

Bu sıralamada yer almayan birçok üretim madde, buraya eklenebilir. Grafik tasarımcı oluşturacağı görsel kimlik yapısında, temel olarak bahsi geçen bu çalışmaları hazırlamak durumundadır. Ancak; bazen kurumun faaliyet alanları ve üretim çeşitliliği, hizmet sektörünün farklı alanlarındaki kendine has ihtiyaçları (promosyonlar, farklı kıyafetler vs.) listelenen bu ürünlerin dışında farklı üretimleri de zorunlu hâle getirebilir.

Örneğin; bir restoran için, sadece kıyafet renk ve biçimleri bunların üzerindeki amblemlerin konumları kendi iç hiyerarşik sisteminden dolayı farklılaşabilir. Bu durum kurum, ürün veya hizmetin kendine özgü özellikleri ile alakalı üretimlerdir ve görsel kimliğin tasarımında göz ardı edilmemelidir.

Etkin bir pazarlama konsepti olan Bütünleşik Pazarlama İletişimi (IMC: Integrated Marketing Communication) televizyon reklamları, gazete ilanları, dergi reklamları, açık hava reklamları (clp, billboard, afiş vs.), halkla ilişkiler faaliyetleri ve promosyon kampanyaları çalışmalarında kullanılmaktadır. Kurum ya da ürünün görsel kimliğini yaratan simgeler bu çalışmalarda anahtar konumdur. O, bir çeşit farklı parçalar arasındaki bağıdır ve neredeyse bütün iletişim çalışmalarında görsel açıdan bağlamı yaratan bir köprüdür. İzleyici veya tüketici, ilk etapta farklı ya da alakasız gibi görünen tanıtım bölümleri ya da parçaları arasındaki bağlamı, görsel yapısı kurgulanmış bütüncül görsel kimlik oluşumu ile algılayabilir.

Amblem, logo, logotyp ve piktogram gibi simge tasarımları, bütün üretim alanlarına yönelik olarak düşünülmelidir. Bir amblem değişik ortamlarda farklı etkilerde kullanılabilir. Burada kullanılacak etki, yukarıda bahsi geçen bağlam yaratma olgusunu olumsuz yönde etkilememelidir. Kısaca, bağlam yaratan ortak renk ve biçim öğeleri üzerinde değişikliğe gitmek sorunları beraberinde getirebilir. Bu-

rada grafik tasarımcı veya sanatçıya önemli görevler düşmektedir. Pazarlama stratejileri oluşturulmuş kurumsal kimlik çalışması planlanmış olan kurumu ya da ürünü temsil edebilecek renk ve biçim öğelerini kullanarak imgeyi veya sembolü yaratmak tasarımcının temel görevidir.

Görsel Kimlik Kitapçığı

Tasarlanan tüm görsel yapı için uyulması zorunlu olan bir biçimsel standart sistemi getirmeyi amaçlayan görsel kimlik tasarımı; bu kuralları, görsel kimlik standartlarının süreklilik kazanması, yayılması, sistemleşerek farklı ortam ve zamanlarda uygulanabilir olması, farklı uygulayıcılar tarafından aynı standartlarda uygulanabilmesi için **görsel kimlik kitapçığı** hâline getirilir. Böylece kurumsal kimliğin yaratılmasında önemli bir aşama olan görsel kimlik çalışmaları için bir tasarım standart ve sistemi geliştirilmiş olur. Görsel kimlik kitapçığı, planlanan kimlik oluşumunun sürdürülebilir bir faaliyet olmasına da imkân tanır. Herhangi bir zaman diliminde başlamış olan bir görsel kimlik çalışması, görsel kimlik kitapçığı ile belirlenmiş olan standart yapısal öğelerle devam ettirilebilir ve bu durum sürdürülebilir bir tasarım anlayışını yaratır. Görsel kimlik kitapçığı kurumun tüm birimleri ve kurumun hizmet alacağı reklam ajansları, tabelacı, matbaa gibi diğer hizmet alınan kurumlar tarafından da referans alınarak kullanılır.



dikkat

Kurumsal kimliğin inşasında, görsel kimlik kitapçığında yer alan standartlara uyulmaması durumunda ise görsel bütünlük bozulacağı için görsel kimlik yaratılamaz. Görsel kimlik tasarımında yaşanacak herhangi bir aksama veya kural dışı uygulama, kurumsal kimliği oldukça olumsuz etkileyebilir.

Amaç; tasarım unsurları arasında görsel bütünlük sağlayarak, kurum hakkında olumlu, akılda kalıcı ve farklı bir imaj yaratabilmektir. Firma, ürün ve hizmetin kendine has bazı özelliklerinden dolayı farklı ekler yapsa da bir görsel kimlik kitapçığında bulunması gereken temel şeyler şu şekilde sıralanabilir:

- Firma ihtiyaçları hakkında ve görsel kimlik hazırlığının ya da değişiminin hangi nedenlerle yapıldığına dair kısa bilginin yer aldığı bölüm.
- Amblem/logo, logotyp, **piktogram** gibi grafik simgelerin ölçü, konum, biçim ve renk bilgilerinin yer aldığı bölüm. Farklı boyutlarda renkli ve siyah beyaz örnekleri burada yer alır.

Simgelerde kullanılan ve diğer kullanılması düşünülen renklerin **CMYK**, **RGB**, **PANTONE** ve **HEX** kod bilgilerinin yer aldığı bölüm.

- Bu grafik simgelerin neyi temsil ettiklerine ilişkin bilgilerin yer aldığı bölüm.
- Antetli kâğıt, zarf, kartvizit, fatura ve dosya vs. temel basılı evrakların yer aldığı ve bunların ön görüldüğü biçimde doldurulmuş örneklerinin yer aldığı bölüm. Burada, antetli kâğıt gibi yazışmaların kullanıldığı kısımlarda, boşluk, satır aralığı, satır uzunluğu, sütun yapısı, imza ve kaşe örnekleri gibi ölçü ve biçimler gösterilir.
- Amblem/logo, logotyp gibi simgesel tasarımların iç ve dış mekanlarda kullanım standartlarını veren, bina cephe giydirme, araç üstü giydirme gibi farklı uygulama alanlarının olduğu bölüm.
- Kurum veya firmanın tüm iç ve dış yazışmalarda, ticari belgelerde, reklam çalışmalarında ve tüm diğer görsel tasarımlarda kullanılacak font karakterlerinin değişik boyut ve tipte (kalın, ince, yatık) görselleri ve bilgilerinin yer aldığı bölüm.
- Amblem/logo, logotyp tasarımlarının personel kıyafetlerindeki uygulamasını ve ölçülerini gösteren bölüm.
- Kurum ve ürüne özgü, etiket, arma, çıkartma vs. çalışmaların yer aldığı bölüm
- Amblem/logo, logotyp tasarımlarının internet ortamında (web siteleri ve uygulamalar) nasıl ve ne ölçülerde yer alacağını gösteren bölüm.
- Amblem/logo, logotyp tasarımlarının, dergi ve gazete ilanlarında kullanım standartlarının biçim ve ölçülerini gösteren bölüm.
- Kurum ürün, hizmet, iç ve dış mekân için hazırlanmış piktogramların yer aldığı bölüm.



Resim 4.7 Piktogram: Herkes tarafından kolay ve hızlı algılanabilen, bir nesne, kavram ya da olgunun anlamını çağrıştıran sembollerdir. Fazla detaylı şekilde tasarlanmazlar, dolaysız şekilde algılanırlar, okuma yazma bilmeyenler için bile hızla algılanabilme özelliği vardır.

- ✓ **CMYK:** Baskı teknolojisinde kullanılan dört temel işlem renginin kısaltmasıdır (Cyan, Magenta, Yellow, Key).
- ✓ **RGB:** Dijital teknolojiye kullanılan üç temel ışık renginin kısaltmasıdır (Red, Green, Blue).
- ✓ **Pantone:** (Pantone Matching System) standart bir renk anahtarını üretmiş ve renk uyumunu yakalamıştır.
- ✓ **Web Renkleri (HEX):** Web renkleri oluşturmak için web sayfası tasarımında kullanılan program kod sistemidir.

Öğrenme Çıktısı

2 Görsel kimlik kavramını ve özelliklerini listeleyebilme

Araştır 2

Görsel kimlik hangi başlıklar altına toplanabilir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kurumsal kimlik ve görsel kimlik arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Görsel kimliğin özellikleri nelerdir? Anlatınız.

GÖRSEL KİMLİKTE İMGE VE GÖRSEL ALGI

İmgeler iletişim sürecinin önemli bir parçasıdır. **İmge**, hem tasarlayan hem de tasarımı izleyen tarafından yorumlanabilir. Bu yorumlama çabası iletişim sürecinde etkili olabilir. İletişim sürecinde imge bir ara zemin konumundadır, imgelerin kaynaklık ettiği ve sürecin anlam kazandığı yerin imgelerle öznel arasındaki zemin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle; imge, hem sürecin anlamlandırılmasında hem de sürecin inşasında yani tasarımında önemlidir. Bir başka ifade ile üreten, üretilen ve tüketen açısından *ortak anlam* yaratma çabasının temel yapı taşlarından birisidir.

✓ **İmge:** Zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, duyu organlarının dıştan algıladığı bir nesnenin bilince yansıyan benzeri, bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylar, hayal, imaj. Fransızca ve İngilizce’de kullanılan “image” sözcüğünden geldiği düşünülen “image” sözcüğünün Türkçe’deki tam karşılığının “imge” kelimesi olduğu ve bu kelimenin Eski Türkçe’de işaret anlamına gelen “im” kökünden türetildiği de belirtilmektedir.

Kurum, ürün veya markanın hedef kitle tarafından doğru ve etkin şekilde algılanmasının söz konusu olduğu görsel kimlik yaratma sürecinde ortak anlam yaratmak yani *mesaj imge* bütünlüğünü sağlamak önemlidir. Tasarlanan biçim veya kullanılan renklerin imgesel bağlamda doğru ve yerinde kullanılması bahsi geçen ortak anlamın oluşturulmasında oldukça önemlidir.

Ortak anlam yaratma sürecinde algısal faaliyetler oldukça etkin çalışır. Görsel algı, gözlerden gelen bilginin anlamlandırıldığı, dış dünyadaki imgelerden ortaya çıkan bir süreçtir. Çevreden gelen görsel girdi ile oluşan bilgi, karmaşık ve belirsiz olabilir. İnsanlar “öğrenilmiş tahminlerde” bulunarak, görsel girdiyi tecrübelerine dayalı olarak yorumlayabilir. Uyarıcılar arasındaki ilişki kavranırsa ve nesneyi, durumu, uzamsal düzenlemeyi kesin olarak belirtecek yeterli uyarıcı varsa ancak o zaman doğru algı oluşabilir ve bahsi geçen ortak anlamı yaratılabilir.

Görsel kimliği dolayısıyla kurumsal kimliği yaratacak olan ana tema mesaj imge bütünlüğü sorunsuz sağlanmış, ortak anlam yaratan bir simgedir. Verilmek istenen mesaj hazırlanan simge tarafından hedef kitleye (müşteri, tüketici, seyirci) sorunsuz bir şekilde imgesel olarak ulaştırılmalıdır. Bunun sağlanması durumunda; var olan toplumsal anlam, tasarımcının düşündüğü anlam ve hedef kitlenin etkin algılayacağı anlam ortak bir imge yaratacaktır. Sağlanan mesaj imge bütünlüğü bu iletişim sürecini hızlı, kesintisiz ve etkin şekilde gerçekleştirecektir; bu durum başarılı bir görsel kimlik yaratmanın en temel kurallarından birisidir.

Genel olarak bakıldığında “imge” kelimesinin içeriğinde algılama, hayal etme, düşünme ve görsellik yer almaktadır. Bilgi olarak hafızaya alınan her kavramın karşılığı mutlaka imge olarak belirginleşmektedir. Bu belirginleşme, tanımda da açıklandığı gibi düşsel yani hayalî veya somut olarak gerçekleşebilir. İmgesel karşılığı görselleştirmekte zorlanan kavramlar ise çağrışımlarla belirginleşebilir ama bilgi veya algı dünyamızda imgesel bağlamda görselleştiremediğimiz şeyler çok az sayıda olsa da vardır. Ayrıca tasarımcı, düşünce ve görseli yaratma serüveninde imgelerden temel olarak faydalanırken aynı zamanda kendisi de imge yaratabilir ve yarattığı imgeyi tasarımın anlamına yükleyebilir. Zaten, logo, logotyp gibi simgesel tasarımlar, tasarımcının yarattığı imgeyi tasarım nesnesinin anlamına yüklemesidir. Tasarımcının bu yükleme işindeki başarısı görsel kimliğin başarısı ile de doğru orantılıdır.

Grafik tasarımcı; bilgisini, tasarım sürecinde yüzey üzerine ya da elektronik ekrana dökmektedir. Başka bir ifade ile tasarımcı, soyut şekildeki düşünce ve imgeleri bir dönüştürme işlemine tabi tutarak yüzey üzerine görsel şekilde aktarmaktadır. Bu dönüştürme işleminde en uygun grafik çözümlere ulaşmak için, izleyicinin görsel algılama işleyişini en etkin şekilde harekete geçirecek bir çalışma içinde bilgiyi yoğunlaştırmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu grafik çözümleme sürecinde ortaya çıkan görseller, bilgi alışverişini anlamaya, anlamlandırmaya ve iletişim sürecinin sağlıklı işlemesine büyük oranda katkı sağlar.

Göz, baktığı yerde kendisi için önemli olan şeyi yakalar, ihtiyacı karşılayacak kadarını görür. Burada ihtiyaçların belirleyiciliği ön plandadır. Bakılan yerde ilgili ilgisiz çok sayıda nesne, kayıtsız kalılabilecek şeyler olabilir. Algılama süreci; insanın

ihtiyaçları, bilgi birikimi, öğrenme, doğuştan gelen özellikleri ve uyaran şey tarafından etkilenebilmektedir. Görme basit ve çaba sarf etmeden, bilinç dışı gerçekleşir. Ancak görme sistemi, olağanüstü gelişmiş ve karmaşık bir yapıya sahiptir.

Görme, her insanın gün içerisinde sürekli gerçekleştirdiği çok yoğun bir eylemdir ve modern dünya bu noktaya sürekli mesaj bombardımanı yapmaktadır. Marketler, eğlence merkezleri, tablolar, açık hava reklamları veya insanlar bu bombardımanın en bilinen unsurlarıdır. Günümüz insanı, elektronik ekranlar, grafik ve temsili sanatlar, bilgisayarda oluşturulan dikkat çekici yapılar gibi kuşatıcı görseller ve hayatın parçası hâline gelmiş bütün bu teknolojilerin baş döndürücü çeşitlilikte yer aldığı kaotik bir dünyada yaşamaktadır. Tarihte hiçbir toplum böylesine kalabalık ve böylesine yoğun bir mesaj yağmuru görmemiştir.

Bu derece yoğun ve karmaşık hâle gelmiş görsel mesaj bombardımanı içerisinde yapılan grafik üretimin diğerlerinden farklılaşarak dikkati üzerine çekmesi ve ilgi odağı olabilmesi için insanların görsel algılamalarındaki ortak yönlerin dikkatle ele alınması büyük önem taşımaktadır. Yapılan tasarım, yoğun mesaj ortamında dikkat

çekebilmelidir, göz o tasarıma yönelmelidir. Bu yönelim; tasarımın farklı ve yaratıcı özelliğinin oluşturabileceği etkinin dikkat çekmesi ile mümkün olacaktır.

Bir görsel bilgiyi yorumlama esnasında birçok hata oluşabilir. Bu tür yanlış yorumlamaların beyinde hatıra imgeler olarak tutulan geçmiş deneyimlerden kaynaklandığı genel kabul görmüştür. Birey, yeni görsel durumu tanıyabilmek için önce bu geçmiş şekil, biçim ve bağlantılar belleğini tararken beyin, uyarıcıyla gelen bilgiyi daha önceden kaydedilmiş ve yenisiyle kıyaslanabilecek en basit bilgilerle karşılaştırır. Görsel kimlik yaratılırken bahsi geçen hatıra imgeyi yaratabilecek alışıl gelmiş, diğerlerine benzeyen, çokça rastlanan biçimsel öğeleri ve simgeleri kullanmak temsil kabiliyeti açısından sorunları ortaya çıkarabilir ve bahsi geçen algılama sürecindeki görsel bilginin yorumlanmasında hatalara neden olabilir. Özellikle kurumsal kimliğin, bağlamı yaratan en temel unsuru olan logo, logotyp tasarımlarında bilgisayar sistemlerindeki hazır font karakterlerini kullanmanın bahsedilen hataya yol açma riski oldukça yüksektir. Bu durumda görsel kimlik oluşturma süreci sağlıklı işlemeyecektir.



Öğrenme Çıktısı

3 Görsel kimlik çalışmalarında dikkat edilmesi gereken hususları ifade edebilme

Araştır 3

Neden imgeler, iletişim sürecinin önemli bir parçasıdır? Tartışınız.

İlişkilendir

Görsel kimlikte imge ve görsel algı arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

İmge kavramını açıklayınız.

GÖRSEL KİMLİK TASARIMINDA KULLANILAN GRAFİK SİMGELER

Amblem, Logo, Logotyp (Logotip)

Her üç kavram için farklı kaynaklarda birbirine benzeyen ya da birbirinden farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Ancak genel anlamda; amblem, logo ve logotyp bir ürün, hizmet veya kurumun farklı ve güçlü yönlerini en etkili, en dikkat çekici ve en kalıcı şekilde hedef kitleye ulaştıran simgesel birer grafik tasarım ürünüdür.

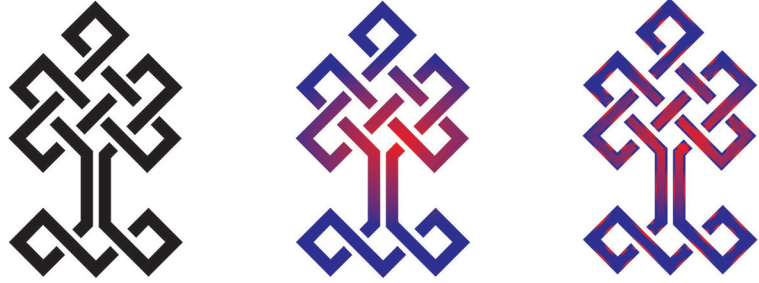
Amblem; soyut veya nesnel görüntülerle ya da sözcük özelliği göstermeyen harflerle yapılan, kurum, hizmet veya ürünün temel özelliklerini vurgulayan biçimlendirme (stilize) veya simgesel grafik tasarım ürünüdür. Logo; birden fazla harf karakterinin sözcük halinde okunacak biçimde bir araya getirilmesiyle oluşturulan ve bir ürün, kuruluş ya da hizmeti tanıtan amblem özelliği gösteren simgesel grafik tasarım ürünüdür. Logotyp; genel olarak amblem ve logo yapılarının birlikte kullanıldığı simgesel grafik tasarım ürünüdür.

Bir diğer tanımlamaya göre ise; bir kurum, ürün, hizmet ya da düşüncenin temel karakterlerini temsil eden amblem veya logo birer grafik tasarım ürünü olarak aynı şeyi ifade etmektedir. Logotipler ise; kurum, ürün veya hizmeti doğrudan ismi ile tanımlayan ve güçlü yönlerini ortaya koyan ve karakter yapısını ifade eden yazı biçimleridir.

Tarihsel süreç içinde bu kavramlar değerlendirildiğinde; amblemin daha erken dönemlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bazen el üretimi bir ürün üzerinde, bazen de bir ailenin kendisini simgesel olarak anlamlandırdığı bir işaret olarak veya düşünceleri sembolleştiren amblemler kullanılmaktaydı. Çoğunlukla resimsel biçimlendirmeler söz konusu idi ancak; özellikle sanayi devrimi sonrası çok çeşitli ve seri üretim gerçeği üreticileri 1800'lü yılların sonlarında, doğrudan ürünü tanımlayan bazı arayışlara itmiştir. Ortaya, harflerin bu simgesel yapıda birer öge olarak kullanılması tercihi çıkmıştır. Üreticiler, müşteri hedef kitlenin okuryazar olma durumunu da dikkate alarak, marka isminin veya marka ya da firma isminin baş harf ya da kısaltmalarından oluşan bileşkelemlerden oluşan harf veya sözcükleri de ürün, hizmet ya da kurumlarını tanıtmak amacıyla kullanmışlardır. Süreç içerisinde, amblem ve sözcük özelliği gösteren, harflerin de tercih edildiği logo ve logotipler (logotip) ortaya çıkmaya başladı. Bazı tanımlamalara göre; amblem eski Yunanca'dan gelen simgenin karşılığı olarak kullanılmaktadır, logo ise, Almanca, Fransızca ve İngilizce'de (logograph) amblemin karşılığı olarak kullanılmaktadır.

Her üç kavramın tarihsel süreç içinde toplumsal yapılarıdaki gelişme ve ilerleme, sanayileşme ve seri üretim ve pazarlamayla paralel şekilde sırayla ortaya çıktığı görülmektedir. Günümüzde amblem kavramı yerine daha çok logo kavramı kullanılmaya başlamıştır. Bu bağlamda; bir kurum, ürün, hizmet ya da düşüncenin temel karakterlerini temsil eden amblem veya logo birer grafik tasarım ürünü olarak aynı şeyi ifade etmektedir. Logotipler ise; kurum, ürün veya hizmeti doğrudan ismi ile tanımlayan ve güçlü yönlerini ortaya koyan özellikleri yansıtan yazı biçimleridir.

Her üç tasarım da genel olarak, ürün ya da hizmet üreten kuruluşlara, faaliyetlere, kampanyalara kimlik kazandırmak amacı ile üretilir. Görsel kimlik çalışmalarının da anahtar çalışmalarıdır. Bu simgeler hazırlanmadan görsel kimlik çalışması yapılamaz ve dolayısı ile kurumsal kimlik yaratılmaz. Markalaşma sürecinin temel görsel yapısını oluştururlar. Bir ürün, hizmet ya da kuruluşun kurumsal kimlik kazanma ya da marka olma yolunda, kendini hedef kitleye tanıtmak, konumlandırma, anlamlandırma ve kabullendirme sürecinde en önemli çalışmalarıdır. Bu çalışmalar; iletişim, algı ve tasarım bağlamında doğru mesaj vermeli, farklılık ve etki yaratarak kolay ve hızlı algılanmalı, uygulama alanlarında teknik açıdan kolay ve doğru uygulanabilir şekilde tasarlanmalıdır. Bu bağlamda çok fazla renk ve çok karmaşık yoğun biçimsel öğeler kullanılmamalıdır.



Resim 4.8 Kültür Bakanlığı Amblemi

Kültür Bakanlığı'nın ambleminde, temel çalışmaya ortada görüldüğü şekilde geçişli renk etkisi verilmiş ve sağdaki çalışmada üç boyutlu bir görünüm kazandırılmıştır. Çalışmanın genel görsel yapısında bağlamın ortadan kalkması söz konusu değildir ama algısal anlamda bir zorlanma söz konusu olabilir. Bununla birlikte her tanıtım ortamında ortadaki ve sağdaki çalışma kullanılmayabilir. Örneğin; tabela, yaka rozeti veya poşet ambalaj baskısı gibi çalışmalarda yukarıdaki gibi, resimsel görünümdeki değişik renk tonları maliyet veya teknik nedenlerle kullanılmayabilir. Web veya baskı çalışmaları gibi ortamlarda kullanılabilir. Ancak; yine de bu türden bağlamı olumsuz yönde etkileyebilecek üretim biçimlerine dikkat edilmelidir. Kurum veya ürünün kimliğini yansıtan özellikle renk ögesinde, farklı ve geçişli renk değişikliği gibi olumsuz sonuçlara neden olacak tasarım hareketlerinden kaçınılmalıdır.



Resim 4.9 Türkiye Logotyp

Konuyla bağlantılı olarak, logotyp tasarımında kullanılması düşünülen harf karakterinin kullanımlarında da çok özen gösterilmelidir. Normal şartlarda, yukarıda Türkiye logosunda görüldüğü gibi logotyp tasarımında kullanılan harf karakterlerinin özgün şekilde tasarlanması gerekir. Ancak, son yıllarda giderek artan bir şekilde hazır fontlardan faydalanarak logo veya logotyp tasarımları gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir. Bundan dolayı, tasarımda kullanılacak farklı hazır harf karakterinin çağrıştıracakları imgelemeler aynı değildir. Ayrıca bu font grupları alanında uzman sanatçılar tarafından geliştirilmiştir. Kelime ve harflerin tek tek duruşları ile diğer harflerle birlikte duruşları farklıdır. Bu detaylar font geliştiriciler tarafından hesaplanmıştır. Bu açıdan harflerin tek ya da kelime duruşlarına özensiz müdahaleler yapılmamalıdır.

Ablem/Logo/Logotyp, her kurum, hizmet veya düşünceye göre farklı şekillerde kullanılabilir. Sadece biçimsel soyut ya da somut simge-

sel olarak veya sadece tipografik olarak ya da sadece hem simgesel hem tipografik olarak kullanılabilirliğine yönelik herhangi bir kural veya sınırlama bulunmamaktadır. Ancak; amblem/logo veya logotyp tasarımında bir üslup, bir görsel fikir yaratılırken dikkat edilmesi gereken bazı önemli kurallar bulunmaktadır. Aslında bu kurallar diğer tüm tasarım çalışmaları için de geçerlidir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- İçerisinde bulunulan tarihi ve kültürel özellikler dikkate alınmalıdır.
- Üslup, çizgi, harf ve renk gibi biçimsel özellikleri ile fark yaratmalıdır.
- Hedef kitle tarafından doğrudan, kolay ve hızlı bir şekilde algılanabilmelidir.
- Çok fazla sayıda renk kullanılmamalıdır.
- Mesaj imge bütünlüğü tam anlamı ile sağlanmış olmalıdır.
- Estetik özellikleriyle dikkat çekici olmalıdır.
- Temsil edeceği şeye göre özgün tasarlanmalıdır.
- Yenilikçi ve yaratıcı düşüncesiyle fark yaratmalıdır.
- İşlevsel ve etkin olmalıdır.
- Kullanım kolaylığı olmalıdır.
- Çok fazla karmaşık biçimsel öge kullanılmamalıdır.
- Kolay uygulanabilmelidir.

Öğrenme Çıktısı

4 Görsel kimlik tasarımında kullanılan grafik simgeleri listeleyebilme

Araştır 4

Amblem, logo ve logotyp kavramları, görsel kimlik çalışmalarında neden önemlidir? Tartışınız.

İlişkilendir

Grafik simgeleri ile kurumsal kimlik arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Görsel kimlik tasarımında kullanılan grafik simgeler nelerdir? Anlatın.

GÖRSEL KİMLİK İNŞASINDA GRAFİK TASARIM

Önceki sayfalarda ele alınan görsel kimlik konusu yoğun bir biçimde grafik tasarım alanı ile ilgilidir. Bahsi geçen tüm kural ve standartlar **grafik tasarım** faaliyeti ile gerçekleşmektedir. Bu anlamda görsel kimliğin tasarlandığı alan grafik tasarım alanıdır ve tasarlayan ise, mesleki açıdan grafiker, grafik tasarımcı veya grafik sanatçısı olarak tanımlanmaktadır.

✓ **Grafik Tasarım:** Yazmak, çizmek, çoğaltmak gibi özgün tasarım veya tasarımla tamamlanan eylemleri ifade eden grafik tasarım; “İletilmek istenen mesajı, görsel iletişim yoluyla hedefe ulaştırmak için, estetik niteliklerle beraber resim, fotoğraf ve yazının birbirini tamamlayan bütünlükte kullanılarak uygulanmasıdır.

Matbaanın gelişmesi ve tasarımcıların baskı için metin ve imgeler hazırlamasıyla gündeme gelmiş olan grafik tasarım alanının, tarihsel süreci eski uygulamalara kadar dayanır. Ancak modern anlamda sanayi devrimi sonrası üretim ve tüketim döngüsü içerisinde, ürün, hizmet ve düşüncelerin pazarlanması ya da hedef kitleye tanıtılması amacı ile ticaret ve sanat çevrelerinin denetiminde geliştiği söylenebilir. Özellikle, Alman sanayicilerin tasarımcılarla yaptığı iş birliği ve çalışma sonucunda Peter Behrens’in AEG için geliştirdiği kurumsal kimlik çalışmaları, bu durumun ilk örneğidir.

Grafik tasarımcıların en önemli iş sahası halâ baskı endüstrisi gibi görünmektedir. Ama artık, tasarımcılar yeni ve hızlı üretim aracı olarak kullandıkları bilgisayarlar ile sadece baskı ortamları için çözümler geliştirmekle kalmıyor; televizyon, sinema, yansıtıcılar ve bilgisayar monitörleri gibi dijital ortamlara da özel çözümler geliştirmektedir. Bu anlamda, grafik tasarım, yaratıcılıkla teknolojinin buluştuğu sanatsal ve tasarım alanı olma durumuna gelmiştir.

Olaya reklam ve pazarlama açısından bakıldığında ise; günümüz ekonomik sisteminde sadece yüksek kalite standartlarında üretim yapma yeterliliği genel bir kural olmaktan çıkmıştır. Artık, marka yaratmanın ekonomik değeri daha ön plandadır. Bundan dolayı marka yaratma sürecinde grafik tasarımcılara önemli görevler düşmektedir.

Dijital ortam ve baskı ortamları için üretilen; en basit imajdan, tablet ve akıllı telefon uygulama arayüz tasarımına kadar geniş bir alanı kapsayan grafik tasarım olgusu aslında, görüntülerin üretimi ve tüketimi sürecinin merkezi konumundadır. Yirmi birinci yüzyılın başarı anahtarının “bilgi”, “bilgi çağı” olduğu görülmektedir. Bu yeniliğin merkezinde görüntülerin üretimi ve tüketimi süreci yatmaktadır. Bu günümüz ekonomisinin de temel özelliğidir. Markalar, imajlar üzerine geliştirilmekte, ürünler görsel imgeler yoluyla geniş kitlelere ulaşmakta, yönetsel başarı için kurumsal imaj hayati rol oynamaktadır. Ürün veya kurumların, kurumsal kimliklerini oluşturma sürecinde kullanılan grafik tasarım ürünleri akılda kalıcılığını sağlayabilmektedir. Tüketici ürün hakkındaki bilgilerini o ürünü algılama şekli ile elde etmekte ve bu bilgilere dayalı olarak o ürünü tercih etmektedir. Bu durum, görsel tasarım olgusunun pazarlamadaki başat rolünün en basit göstergesi olarak ortadadır.

Artık grafik tasarımcılar, sadece yalın güzelliğin veya iç dünyanın ifadesini amaçlayan sanat çalışmaları üretmiyorlar. Artık, yaratılan sanat çalışmaları, iletişim amaçlarına hizmet etmek üzere geliştiriliyor ve genellikle doğrudan veya dolaylı olarak pazarlama stratejilerinde birer güç olarak kullanılıyor. Genel anlamda bakıldığında grafik sanatı; imgeleri, içerik bilgisi sunan metinlerle birleştirmektedir. Grafik tasarım bir kavramı açıklayabilir, bir şirketi tanıtabilir, bir fikri değiştirebilir veya bir müşteriyi satın almaya ikna edebilir. Grafik sanatlar, sanayi devriminin iletişim ihtiyaçlarına verilen doğal bir cevaptır ve büyüyen tüketici toplumuna ürünleri satmak için kullanılmıştır. Artık, reklam grafikleri mesleğin belki de en önemli üretim unsurları hâline gelmiştir.

Grafik tasarım, tasarımcının zihninde, hayalinde oluşturduğu belirlenmiş bir amaca yönelik düşüncenin çizerek, boyayarak, resimleyerek vb. görselleştirme çabalarıyla görsel hâle getirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Grafik tasarım; bir kanaat, duygu, tartışma ve ortak anlayış yaratmak için çizim, renk, resim, font, fotoğraf gibi görüntü ya da imgeleri kullanmaktır. Bu açıdan; iletişim, estetik ve tasarım temelinde gelişen grafik tasarım olgusu, yazmak, çizmek, resimlemek gibi görsel bir bütünü oluşturan süreç olarak açıklanabilir. Tanımlamalar daha da çeşitlendirilebilir ancak, grafik tasarım olgusu sonuçta metot olarak tasarım, amaç olarak iletişim, araç olarak da görsellik (estetik) kavramlarını ve buna

bağlı süreçleri içermektedir. Bu noktadan hareketle iyi tasarımın formülü anlaşılabilirliği arttırmış olması ve etkili iletişime yardımcı oluyor olması şeklinde açıklanabilir. Çağımızda, bir iletişim aracı olarak kabul edilen grafik tasarım çok yaygın, etkin ve çeşitli fonksiyonlarıyla söze dayalı iletişim gücünün önüne geçmektedir. Aynı dili konuşamayan, yazamayan insanların grafik tasarımın ortak dilini kullanarak iletişim sağlayabilmeleri bunun en açık örneğidir.

Bilgisayarlı Grafik Tasarımda Kullanılan Renk Sistemleri

Bilgisayar grafik tasarımının artık vazgeçilmez bir aracı hâline gelmiştir. Geleneksel yöntemlerle imge üretim teknikleri hâlâ geçerliliğini korusa da son aşamada mutlaka bilgisayar işlemlerinden geçmesi gerekmektedir. Özellikle görsel kimlik yaratılırken de mutlaka bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi gereken birçok işlem bulunmaktadır. Görsel kimlik kitapçığında kullanılmak üzere verilmesi gereken bilgilerin bir kısmı da bilgisayar ortamında kullanılan grafik tasarım yazılımları ile ilgilidir. Bunlardan birisi, bilgisayarların sisteminde hazır olan veya sonradan yüklenen font bilgisi, diğeri ise; bu yazılımlar tarafından kullanılan renk sistemleridir. Bilgisayarların işletim sistemleri ister Windows tabanlı ister MacOS tabanlı olsun, her ikisinde de aynı renk sistemi kullanılır. En yaygın kullanılanları ise CMYK, RGB, Pantone gibi renk sistemleridir.

Özellikle görsel kimlik kitapçığında hazırlanan tasarımlarda kullanılan renklerin bu renk sistemine göre bilgilerinin verilmesi gerekmektedir. Görsel kimliğin devamlılığı ve farklı çalışmalarda aynı standartlarda kullanılabilmesi bu renk sistemi ile mümkün olmaktadır. Örneğin; tasarlanan logoda kullanılan renkler, logonun basılacağı veya gösterileceği tasarım ortamlarına göre veya uygulanacağı

ortamlara göre (poşet, ahşap, kâğıt, parlak, mat yüzey vs.) farklılaşabilir. Bu durumda görsel kimliğin temel vazgeçilmezi olan görsel bütünlük bozulabilir veya kesintiye uğrayabilir. Bu aksaklığın önüne bu renk bilgi standartlarının oluşturulması ile geçilir ve bahsi geçen renk sistemleri de bunu sağlar.

CMYK: Baskı teknolojisinde kullanılan dört temel işlem renginin kısaltmasıdır (Cyan, Magenta, Yellow, Key Color/Black = Mavi, Kırmızı, Sarı, Siyah). Bu renkler tram yöntemi ile baskıda kullanılan renkleri oluştururlar. Boya kimyasalı tabanlı renk yapısına sahiptir. Özellikle ofset baskı tekniğinde kullanılmaktadır. Baskı işlemleriyle çoğaltılması düşünülen (antetli kâğıt, kartvizit, afiş vs.) çalışmalarda bu renk modeli kullanılır.

RGB: Dijital teknolojiye (yansıtıcılar, tv, bilgisayar, akıllı telefon ekranları vb.) kullanılan üç temel ışık renginin kısaltmasıdır (Red, Green, Blue = Kırmızı, Yeşil, Mavi). Işık tabanlı yaklaşık on altı milyon renkten oluşan bir renk skalasına sahiptir. Dijital ortam için tasarımlarda (web sitesi tasarımı, hareketli grafikler vs) bu renk modeli kullanılır. Örneğin herhangi bir fotoğraf baskı için kullanılacak ise CMYK renk modelinde baskıya gönderilir, aynı fotoğraf web sitesinde gösterilecekse RGB renk modelinde yayına gönderilir.

Pantone: Baskı teknolojisinde kullanılan bir renk sistemidir. Pantone A.Ş. adıyla 1950'de ticari amaçla kurulmuş bir şirkettir. Tasarım ve baskı süreçlerinde ortaya çıkan renk hatalarını ortadan kaldırmak amacıyla oluşturulan PMS (Pantone Matching System) standart bir renk anahtarını üretmiş ve renk uyumunu yakalamıştır. 1000 adet üzerinde renk içeren Pantone kataloğu grafik tasarımcılar ve matbaacılar için baskı sürecinde hatasız sonuç almayı sağlamaktadır. Pantone rengi baskıda cmyk mantığı ile oluşturulmaz, dört renge ilave olarak ya da yalnız da basılabilir. Pantone renkler özellikle



Resim 4.10 Aynı Rengın Farklı Renk Modellerindeki Açılımları ve Görünüşü

rengin değişmesinin istenmediği kurumsal kimlik çalışmalarında ya da tasarımcı veya müşteri için önem taşıyan işlerde tercih edilir.

Web Renkleri (Hex): Web renkleri, web sayfası tasarımında kullanılan ve sayfa tasarımında kullanılan kodlarla alakalıdır. Renkler RGB renk sisteminde kullanılan üçlü Hex (Heksadesimal; 16 tabanlı sayı sistemidir. Bilgisayar belleğindeki 8 bit'lik bayt'ları göstermek için kullanılan sistemdir) kod ile belirlenebileceği gibi, standart İngilizce adları kullanılarak da belirlenebilir. Renk değerlerini oluşturmak için bir renk seçim aracı veya grafik tasarım yazılımı tercih edilebilir.

Grafik Tasarım ve İletişim

Günümüzde, görsel uyarıların estetik yönüne işlevsellik eklenerek, iletişim yönü daha da ön plana çıkarılmaktadır. Grafik tasarım veya grafik sanatlarının, iletişim kurma sürecindeki başarısı, insanlar tarafından kolay ve etkili şekilde algılanması ile açıklanabilir. Bu başarının temelinde ise grafik algı ve mesaj aktarım gücü yatmaktadır. Görsel kimlik yaratılırken grafik tasarımın bu gücü kullanılmaktadır. Zaten bu güç, kurum, ürün ve hizmetin hedef kitle tarafından doğru, etkin, hızlı, kesintisiz, farklı ve kalıcı şekilde algılanmasını sağlamaktadır.

İnsanlığın var oluş serüveninde iletişim kurma çabası hep önemli olmuştur. Söz, yazı, işaret, resim, grafik gibi değişik yöntem ve yollar iletişim için denenmiş, yüz yüze iletişim ve araçlarla iletişim olarak çeşitlenmiştir. Bu bağlamda grafik tasarım olgusu araçlarla iletişim yöntemine girmektedir. Grafik tasarımın iletişimle olan bu bütünlüğü, grafik tasarımın bir dil olmasından ve iletişim kurmak için hayatın her aşamasında var olmasından kaynaklanmaktadır.

Bilgi ve düşüncelerin paylaşımı çabası olarak iletişim; kaynak, ileti ve hedeften oluşan insana özgü bir etkinlik ya da gönderiler aracılığı ile kurulan sosyal bir etkinlik olarak tanımlanabilir. İletişim; kişisel veya kitlesel bağlamda yazı, ses, görüntü ve dili kullanan tüm eylemleri içerir.

İletişim sürecinin sağlıklı şekilde işlemesi için, mesajı taşıyan grafik imgelerin doğru ele alınıp tasarlanması çok önemlidir. Burada oluşabilecek bir aksama, planlanan iletişim sürecinde kesintiye neden olabilir. Bu durum, bazen kurum veya ürünle ilgisi olmayan yanlış renk tercihi olarak, bazende mesajı temsil etmeyen, zor okunan bir yazı karakteri olarak ortaya çıkabilir. Bu bağlamda görsel iletişim sürecinde iletişim ve grafik tasarım disiplinlerinin bütünlüklü yapısı önemlidir.

Görsel iletişim, mesajın aktarım sürecinde daha çok görme duyusunca gerçekleştirilen bir iletişim şekli olarak tanımlanabilir. Grafik iletişim ise; tasarlanan görüntülerle oluşturulan iletilerin paylaşımı başka bir deyişle "görsellerden oluşan bilgilerin değiş tokuşu" şeklinde tanımlanmaktadır. Her iki bağlamda da görüntülerin tüketimi süreci aktif ve belirleyicidir.

Sonuçta tasarım eyleminde, bir iletişim amacı ve aracı olarak da bir görsellik söz konusudur. Bu bağlamda hem tasarlayan yani mesajı hazırlayan açısından hem de hazırlanan görseli tüketen yani mesajı alması beklenen açısından ortak bir sorun belirlemektedir. Bu sorun; mesajı taşıyan araç olan görsel yapının, mesaj kodlamasının her iki tarafı açısından ortak bir anlam yaratabilmesidir. Grafik tasarımla oluşturulan görseller imge ile izleyici arasındaki iletişimi sağlamalı ve bu iletişim amaca uygun olmalıdır. Bir tasarımın başarısının en önemli kuralı, tasarımın mesaj imge bütünlüğünü yakalayarak ortak anlamı yaratmasıdır.

Öğrenme Çıktısı

5 Görsel kimliği yaratan temel kavramları tanımlayabilme



Araştır 5

Görsel kimlik konusunda grafik tasarım neden önemli bir kavramdır? Tartışınız.

İlişkilendir

Grafik tasarım ve görsel kimlik arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Görsel kimlik içerisinde yer alan temel kavramlar nelerdir? Anlatın.



yaşamla ilişkilendir

Coca-Cola'da kariyerinin zirvesinde olan bir pazarlama yöneticisi büyük beklentilerle Suudi Arabistan ofisine atanır. Şirketin bu en kıymetli elemanından yerine getirmesini beklediği görev Arabistan'da tüketimi çok düşük olan Coca-Cola'nın satışlarını artırmaktır. Amerika'ya döndüğünde işine son verilen pazarlamacıya arkadaşları bunun nedenini sorarlar.

Anlatır:

“Evet, pazarın bazı zorlukları vardı, ama asla ümitsiz değildim. Arapça bilmiyordum, ama tercümanlarım sayesinde hiç sıkıntı yaşamadım. İlk olarak etkili bir açık hava kampanyası hazırlattım. Yan yana asılı billboardların birincisinde bir Arap'ın çöldeki kumların

üstünde susuzluktan süründüğü ve neredeyse ölmek üzere olduğu resmedilmişti. İkinci billboard'da adam kumların arasında bulduğu Coca-Cola'yı açıp içiyordu. Üçüncü billboard 'da ise adamı canlanmış, güler yüzlü ve neşeli bir halde görüyorduk.”

Pazarlamacının arkadaşları İyi, harika bir fikirmiş! Etkilenmediler mi bu kampanyadan? diye sorarlar. Pazarlamacının cevabı daha da etkileyicidir: “Hem de beklediğimden çok etkilendiler, ama sorun da bu... Arapların sağdan sola okuyup yazdıklarını atlamışız maalesef!”

Kaynak: A.Selim TUNCER, Grafik Tasarım Dergisi, S.35, İstanbul, 2010.



araştırmalarla ilişkilendir

“Logo bir şimşek gibidir; bir ürün ya da şirket için ani bir tanınma ısıltısı yaratır. Fakat bir toplumun hayal gücünde bir şimşek gibi çakmadan önce, tasarımcının zihninden geçmelidir. Her zaman olduğu gibi, yoğun geçen beyin fırtınasının gök gürültülerinden sonra gelen bir ilham ısıltısında tasarımcı, aniden sorunun çözümünü görür. Ve bu daha da büyük bir sorundur... Logonun görünürde olanaksız bir görevi vardır: Simgelediği özel kimliği, bakan kişinin zihninde hemen çağrıştırmalıdır ve aynı zamanda söz konusu olan hizmet veya ürünün özelliklerini akla getirmelidir. Logolar elle tutulamayanları görünür yaparlar. Bu; bir nesneyi görünmez hâle getiren standart sihirbaz oyunlarının tam tersidir; fakat bir mucize ya da büyüden de az değildir. Ve üstüne üstlük, logo

güzel görünmelidir. Logonun önemi tartışılmaz. Cazip ve göz alıcı bir logo satışa dönüşürken, kolay unutulur bir logo ise geçip gider ve tüm bunlar oldukça hızlı, genellikle bilinçaltında gelişir. Araştırmalar göstermektedir ki; ticari figürler, abece bilgisinden önce çocukların bilincine yerleşmektedir. Bu göz önüne alındığında, logo ve imgelerin günlük yaşantılarımıza ne derece nüfuz ettiği anlaşılmaktadır. Doygunluk sınırını aşıp kendisini toplumda ayırt edebilmek için, bir marka kalitesinin ne kadar yüksek olması gerekir, bir düşünün!” Supon PHORNIRUNLIT (Supon Tasarım Grubu nun kurucusu ve sanat yönetmeni)

Kaynak: Grafik Tasarım Dergisi, **Logo Üzerine Görüşler**, S.27, İstanbul, 2008.



4

Görsel kimlik tasarımında kullanılan, grafik simgeleri listeleyebilme

Görsel Kimlik Tasarımında Kullanılan Simgeler

Görsel kimlik tasarımında kullanılan grafik simgeler arasında amblem, logo ve logotyp bulunur.

Her üç kavram için farklı kaynaklarda birbirine benzeyen ya da birbirinden farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Ancak genel anlamda; amblem, logo ve logotyp bir ürün, hizmet veya kurumun farklı ve güçlü yönlerini en etkili, en dikkat çekici ve en kalıcı şekilde hedef kitleye ulaştıran simgesel birer grafik tasarım ürünüdür.

Amblem; soyut veya nesnel görüntülerle ya da sözcük özelliği göstermeyen harflerle yapılan, kurum, hizmet veya ürünün temel özelliklerini vurgulayan biçimlendirme (stilize) veya simgesel grafik tasarım ürünüdür. Logo; birden fazla harf karakterinin sözcük halinde okunacak biçimde bir araya getirilmesiyle oluşturulan ve bir ürün, kuruluş ya da hizmeti tanıtan amblem özelliği gösteren simgesel grafik tasarım ürünüdür. Logotyp; genel olarak amblem ve logo yapılarının birlikte kullanıldığı simgesel grafik tasarım ürünüdür.

5

Görsel kimliği yaratan temel kavramları tanımlayabilme

Görsel Kimlik İnşasında Grafik Tasarım

Amblem, logo ve logotype: Bir ürün, hizmet veya kurumun temel özellikleri vurgulayan, farklı ve güçlü yönlerini en etkili, en dikkat çekici ve en kalıcı şekilde hedef kitleye ulaştıran biçimsel ve simgesel birer grafik tasarım ürünüdür.

Piktogram: Herkes tarafından kolay ve hızlı algılanabilen, bir nesne, kavram ya da olgunun anlamını çağrıştıran sembollerdir.

İmge: Zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, duyu organlarının dıştan algıladığı bir nesnenin bilince yansıyan benzeri, bir uyaran söz konusu olmaksızın bilinçte beliren nesne ve olaylar, hayal, imaj.

Grafik tasarım: Yazmak, çizmek, çoğaltmak gibi özgün tasarım veya tasarımla tamamlanan eylemleri ifade eden grafik tasarım; "İletilmek istenen mesajı, görsel iletişim yoluyla hedefe ulaştırmak için, estetik niteliklerle beraber resim, fotoğraf ve yazının birbirini tamamlayan bütünlükte kullanılarak uygulanmasıdır.

Grafik iletişim; tasarlanan görüntülerle oluşturulan iletilerin paylaşımı, görsellerden oluşan bilgilerin değiş tokuşu.

İletişim; kaynak, ileti ve hedeften oluşan bilgi alışverişinin gerçekleştiği insana özgü bir etkinlik ya da gönderiler aracılığı ile kurulan sosyal bir etkinlik.

1 Aşağıdakilerden hangisi görsel kimliği yaratan unsurlardan biri **değildir**?

- A. Renk
- B. Simge
- Ç. Amblem
- D. İşletme kimliği
- E. Logotype

2 Firma veya markanın ürün, hizmet, faaliyet ve diğer tüm özelliklerinin görsel ve düşünsel olarak hedef kitlede yarattığı imaj, etki veya farkındalık aşağıdakilerden hangisinin tanımı olabilir?

- A. Grafik tasarım
- B. Görsel iletişim
- C. İşletme kimliği
- D. Görsel kimlik
- E. Kurumsal kimlik

3 “Kurumlara görsel kimlik kazandıran, sözcük özelliği göstermeyen, soyut veya nesnel görüntülerle ya da harf biçimleri ile oluşturulan simgeler” aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?

- A. Logotype
- B. Amblem
- C. Sembol
- D. Font
- E. Piktogram

4 İlk kurumsal kimlik hangi kuruluş için tasarlanmıştır?

- A. OPEL
- B. SHELL
- C. IBM
- D. APPLE
- E. AEG

5 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal kimliği ilk tasarlayan tasarımcıdır?

- A. Alexandere Rodchenko
- B. Fortunato Depero
- C. El Lissitzky
- D. Peter Behrens
- E. Hans Rudi

6 “Bir firma veya markanın ürün, hizmet, faaliyet ve diğer tüm özelliklerini hedef kitlede görsel olarak yaratan ortak anlam ve imgedir”. Bu ifade aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?

- A. Görsel İletişim
- B. Görsel kimlik
- C. Davranış kimliği
- D. İşletme kimliği
- E. Kurumsal kimlik

7 İlk kurumsal kimlik çalışması hangi ülkede ortaya çıkmıştır?

- A. Almanya
- B. İngiltere
- C. Amerika
- D. İtalya
- E. Fransa

8 “Herkes tarafından kolay ve hızlı algılanabilen, bir nesne, kavram ya da olgunun anlamını çağrıştıran sembollerdir”. Bu ifade aşağıdakilerden hangisinin tanımıdır?

- A. Amblem
- B. Font
- C. Piktogram
- D. Logo
- E. Logotype

9 Görsel kimlik kitapçığı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Görsel kimliğe katkı sağlar.
- B. Tasarım sistemi sürdürülebilir.
- C. Davranış kimliğine katkı sağlar.
- D. Görsel bütünlüğe katkı sağlar.
- E. Tasarım standartlarını belirler.

10 Aşağıdaki renk modellerinden hangisi özellikle web tasarımıda kullanılır?

- A. HEX
- B. RGB
- C. CMYK
- D. PANTONE
- E. CYMK

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik Tasarımında Kullanılan Grafik Simgeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. C

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik Kitapçığı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. E

Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik Kitapçığı ve Kurumsal Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Kimlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Görsel Kimlik İnşasında Grafik Tasarım” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Özel veya resmî kurumların ya da markaların ürün, hizmet, faaliyet alanları ve özelliklerinin görsel veya düşünsel olarak hedef kitlede yarattığı imaj, etki veya farkındalık olarak tanımlanabilen “kurumsal kimlik” üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdakiler gibidir:

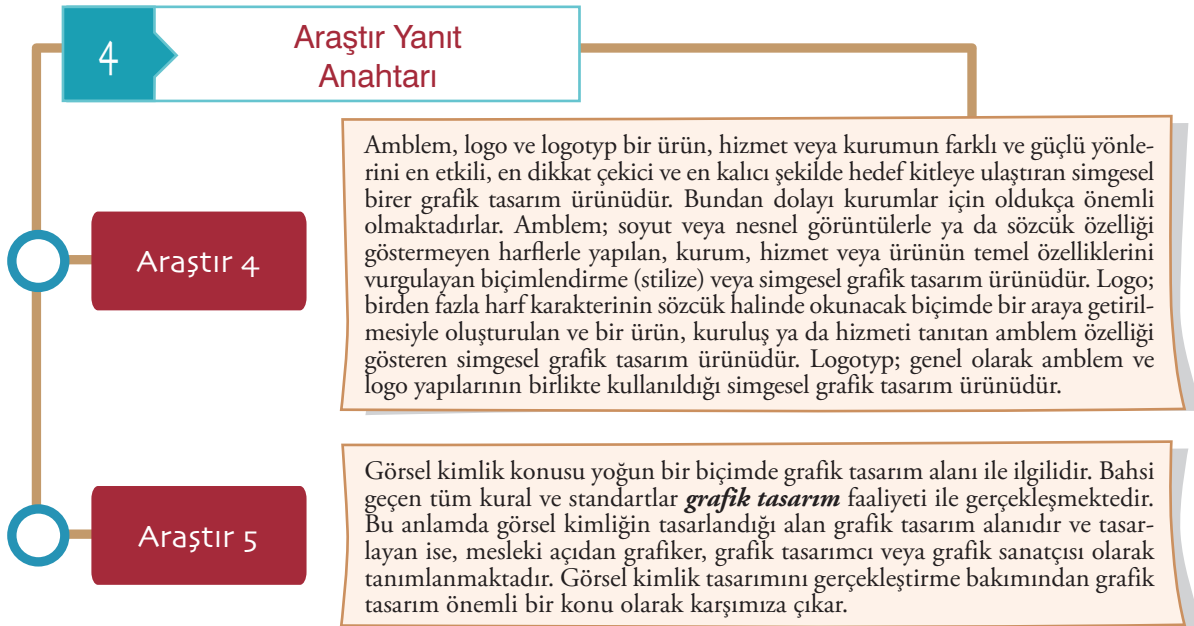
- İşletme Kimliği: İşletme, üretim, pazarlama,
- Tanıtım kimliği: Görsel kimlik, reklam, halkla ilişkiler,
- Davranış Kimliği.

Araştır 2

Görselleştirilmiş bir kimlik üç ana başlıkta toplanabilir: Bunlar, bütünsel (tek çeşit) kimlik, destekli kimlik ve markalaşmış kimliktir. Bu durum çoğu zaman firmanın üretim ve hizmet özelliklerinin yapılanması ile ilişkili olabilir. **Bütünsel (tek çeşit) kimlik;** kuruluş ya da firmanın, her yerde veya ürettiği tüm ürünlerde tek bir görsel kimlik kullanmasıdır. THY, Shell buna örnek olarak verilebilir. **Destekli kimlik;** kuruluş ya da firmanın kendi görsel kimliğine ek olarak yan kuruluş ve markaların ayrıca kendi görsel kimlikleri olabilir. Sabancı Grubu, Koç Grubu, Doğan Medya Grubu buna örnek olarak verilebilir. **Markalaşmış kimlik ise;** kuruluş ya da firmanın kendi görsel kimliği arka plandadır ama ürün ve hizmet kalemlerinin markaların görsel kimlikleri ön plandadır. Ürün ve hizmet ayrı bir marka görsel kimliğine sahiptir. Ana firma çoğu zaman pek fazla bilinmeyebilir. Unilever buna örnek olarak verilebilir.

Araştır 3

İmgeler iletişim sürecinin önemli bir parçasıdır. İmge, hem tasarlayan hem de tasarımı izleyen tarafından yorumlanabilir. Bu yorumlama çabası iletişim sürecinde etkili olabilir. İletişim sürecinde imge bir ara zemin konumundadır, imgelerin kaynaklık ettiği ve sürecin anlam kazandığı yerin imgelerle özneler arasındaki zemin olduğu söylenebilir. Buradan hareketle; imge, hem sürecin anlamlandırılmasında hem de sürecin inşasında yani tasarımında önemlidir. Bir başka ifade ile üreten, üretilen ve tüketen açısından *ortak anlam* yaratma çabasının temel yapı taşlarından birisidir.



Kaynakça

- Ak, Mehmet (1998). **Kurumsal Kimlik ve İmaj**, Işıl Ofset, İstanbul: Alternatif Yayıncılık.
- Akın, Z. Erinç (2006). **Görsel İletişimde Mağaradan Markaya**, İstanbul: Alternatif Yayıncılık.
- Ambrose, Gavin ve Harris, Paul (2010). **Görsel Grafik Tasarım Sözlüğü**, Çev: Bilge Barhana, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ambrose, Gavin ve Harris, Paul (2012). **Grafik Tasarımın Temelleri**, Çev: Mehmet Emir Uslu, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Becer, Emre (2005). **İletişim ve Grafik Tasarım**, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Burnet, Ron (2007). **İmgeler Nasıl Düşünür?**, İstanbul: Metis Yayınları.
- Edman, Irwin (1998). **Sanat ve İnsan**, Çev. Turhan OGUZKAN, İstanbul: M.E.B Yayınevi.
- Heller, Steven and Chwast, Seymour (2000). **Graphic Styl From Victorian to Digital**, New York: Harry N. Abrams, Incorporated.
- Işingör, Mümtaz; Eti, Erol; Aslier, Mustafa (1986). **Temel Sanat Eğitimi Resim Teknikleri Grafik Resim**, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Massironi, Manfredo (2002). **The Psychology of Graphic Images: Seeing, Drawing, Communicating**, Lawraence Erlbaum Associates, USA.
- Mc Quail, Denis ve Windahl, Sven (2005). **İletişim Modelleri**, Çev. Konca YUMLU, Ankara: İmge Kitabevi.
- Mozota, Brigitte Borja De (2006). **Tasarım Yönetimi**, Çev: Sirel KAÇAMAK, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Özer, Atilla (1995). **Grafik Üretim Teknikleri**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayınları.
- Reardon, Ann Partridge (2004). **A Perceptual Basis for the Elements and Principles of Design**, Eastern Michigan University, PhD.
- Santella, Anthony (2005). **The Art of Seeing: Visual perception in design and evaluation of non-photorealistic rendering**, Thestate University of New Jersey, PhD.
- Schroeder, Jonathan. E (2002). **Visual Consumption**, USA: Routledge Publishing.
- Stranger, Nancy Kay (2002). **Using Multimedia to Train Pre-Service Art Teachers In The Graphic Design Content Area**, In partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado.
- Şimşek, Göksel (2008). Ed. Ahmet KALANDER ve Mehmet FIDAN, **Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler: MPR**, Konya: Tablet Yayınları.
- Tepecik, Adnan (2002). **Grafik Sanatlar Tarih – Tasarım - Teknoloji**, Ankara: Detay&Sistem Ofset.
- Twemlow, Alice (2008). **Grafik Tasarım Ne İçindir?** İstanbul: Yem Yayıncılık.
- Uçar, Tevfik Fikret (2004). **Görsel İletişim ve Grafik Tasarım**, İstanbul: İnkılâp Yayınevi.
- Weill, Alain (2004). **Graphic Design a History**, New York: Harry N. Abrams, Incorporated.

Bölüm 5

Kurumsal İtibar Yönetimi

öğrenme çıktıları

- 1 İtibar Kavramı ve Kapsamı
1 İtibar kavramını tanımlayabilme
- 3 Kurumsal İtibarın İlişkili Olduğu Kavramlar
3 Kurumsal itibar bileşenleri ve kurumsal itibar yönetimini betimleyebilme
- 5 Online İtibar Yönetimi
5 Online itibar yönetimi ve online itibar araçlarını ayırt edebilme

- 2 Kurumsal İtibar
2 Kurumsal itibar kavramını tanımlayarak kurumlar açısından önemini açıklayabilme
- 4 Kurumsal İtibar Yönetiminin İlkeleri
4 Kurumsal itibarın oluşum sürecindeki önemli kavramları ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • İtibar • İtibarın Bileşenleri ve Özellikleri • Kurumsal İtibar Bileşenleri • Kurumsal İtibar • Kurumsal İtibar Yönetimi • Kurumsal Kimlik • Kurum İmajı • Kurum Kültürü • Online İtibar Yönetimi



GİRİŞ

Bir kurumun en değerli varlığı itibarıdır. İtibar; marka, imaj gibi kavramlarla benzerlikler taşısa da farklı tanımlanmaktadır. Marka, bir şirketin ürün ve hizmetleri hakkında tüketicilerin zihninde oluşan algıdır. İtibar ise çalışanlar, tedarikçiler, bayiler, basın yayın kuruluşları gibi şirketin ilişkide olduğu grupların beklentilerine ne kadar cevap verdiği, onlara olan vaatlerini ne kadar yerine getirdiğiyle ilgilidir. Marka ve itibar birbirleriyle yakın ilişkide olan, birbirinin içine geçen kavramlar olsa da biz marka dendiğinde ürün ve hizmetleri; itibar dendiğinde ise şirketin paydaşlarında oluşturduğu algıyı kastederiz. Sadece şirketler için değil, konumları, kıdemleri ya da önemleri ne olursa olsun herkesin en değerli varlığı, sahip olduğu itibarıdır.

İtibar, mantıksal gerekçeleri olan ama özünde duygusal bağ yaratan bir değerdir. İtibar beraberinde güven getirir. Güven, dünya üzerindeki tüm ilişkileri en güçlü şekilde etkileyen belki de tek ortak paydadır. Güven üzerine yaptığı çalışmalarla ünlenen Stephen M.R Covey'in de vurguladığı gibi "Güven ortadan kalktığı zaman, en güçlü hükümetleri, en başarılı şirketleri, en etkin liderleri, en sağlam arkadaşlıkları, en kuvvetli karakterleri ve en büyük aşkları yok edebilecek tek şeydir" (Aksoy, 2016).

En değerli ve önemli rekabet unsurunun zaman olduğu günümüzde, zamanla kazanılacak itibarın bir kuruluş için ileride oluşabilecek tehditlere karşı koyabilme gücü olabileceği gibi farklı paydaşlar açısından farklı değerler ve anlamları olacaktır. Kurumsal itibar; müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, çalışanlar ve toplum gibi farklı paydaşlar açısından farklı şekilde oluşmakta ve değerlendirilmektedir. Ürün ve hizmetleri çok beğenilen bir kurum itibarlı sayılabileceği gibi yöneticiler ve hissedarlar için finansal performansı olumlu olan bir kurum itibarlı bulunabilir. Kurumlar birden fazla kitleye hitap ettikleri için, bu kitlelerde kurumları kendileri açısından önem verdikleri kriterler doğrultusunda itibarlı bulmakta ya da bulmamaktadırlar. İtibar kendiliğinden ortaya çıkan bir sonuç gibi algılansa da kurumun hitap ettiği tüm kitleler tarafından olumlu ve yüksek değerle itibara sahip olması için yönetilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu durumda itibar kurumun en üst yönetim kademesi tarafından sahiplenilmesi ve yönetilmesi gereken bir konudur. İtibar yönetimi kurumun herhangi

bir departmanı tarafından üstlenilecek ve yönetilecek bir görev değildir.

Kurumsal itibar, paydaşların işletmeyle ilgili algılamaları ve değerlendirmelerinin toplamı ise günümüzde işletmeler bu algılamaları ve değerlendirmeleri istedikleri doğrultuda yönlendirebilmek için çeşitli araçlardan, yöntemlerden, yararlanmaktadır.

Yüzyılın önemli değerlerinden olan itibar kavramının açılacağı ve kurumsal itibarın bileşenleri ve öneminin tartışılacağı bu çalışmanın birinci bölümünde kurumsal iletişim yönetimi ve kurumsal iletişim bileşenleri incelenmiştir; ikinci bölümde, kurumsal itibar yönetimi ve kurumsal itibar yönetiminin kriterleri ele alınmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise kurumsal iletişim ve kurumsal itibar kavramlarının ilişkisi irdelenmiştir.

İTİBAR KAVRAMI VE KAPSAMI

Türk Dil Kurumu itibarı "saygı görme, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij, borç ödemedeki güvenilir olma durumu ve kredi olarak" tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr). Arapça kökenli olan bu kelimenin, İngilizce karşılığını "reputation" kelimesi oluşturmaktadır. Oxford İngilizce sözlüğünde; "son derece kabul gören ve değerli olan, durum, nitelik ya da olay; kredi, ün, seçkinlik, saygınlık, iyi söylenti" gibi anlamlarla ifade edilmektedir (www.oed.com). Sözlük anlamlarına bakıldığında, kavramın hem nitel hem de nicel olarak karşılık bulabileceği durumlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; saygı, statü ve güven gibi soyut karşılığı olan durumların yanı sıra borç ödeme gibi gerektiğinde somut ve nicel sonuç doğurabilecek durumlar da söz konusu olabilmektedir (Yarar, 2016, s.35).

Kavramın kelime anlamına ek olarak sözlük anlamlarında da karşılaşılan ve ilişkili olan bazı kavramlara göz atmakta fayda vardır. Örneğin "güvenilirlik" (credibility) ve "güven/itimat" (trust) itibarın köklerini oluşturan iki kavramdır. Güvenilirlik; sahip olunan ya da sahip olunduğu varsayılan bilgi ya da beceriler doğrultusunda ortaya çıkan etkileme gücü ve itimat, güven ise kişinin dürüstlüğüne esas alan inançtan oluşmaktadır. Bu durum, bir kişinin muhatabına "ne söylersen söyle sana inancım ve itimadım tam" demesi hâlinde ortaya çıkabilmektedir. Buna göre itibar, güven inşa etmenin ve güvenilirlik kazanmanın kolektif çıktısıdır (Budd, 1994, s. 12'den aktaran Yarar, 2016, s.35).

Diğer taraftan itibar kavramı, prestij ve statü kavramlarıyla da ilişkili olarak tanımlanabilmektedir. Bir anlamda birey ya da örgütün sosyal statüsünü belirlemektedir. Bu düşünce, büyük ölçüde başka insanların onun toplumdaki yerini nasıl tanımladıkları (statü) ve o statü içinde ondan ne beklediklerine (role) bağlı olarak gelişmektedir (Çiftçiöğlu, 2009, s. 4).

İnsanlar ve kurumlar var oldukları sürece devamlı eylemlerde bulunurlar. Bu eylemler onların var oluşları ile sorumlu oldukları ve ürettikleri mal ya da hizmetlerle ilgili olabildiği gibi, bulundukları sosyal ortam içerisindeki birtakım toplumsal konuları ya da daha geniş çerçevede tüm insanları ilgilendirebilecek konularla ilgili olabilir. Bu eylemler zaman içerisinde insanların ya da kurumların imajı olarak belirginleşecek ve imaj izlenimleri hâline gelecektir. Zaman içerisinde tekrarlanan olumlu ve olumsuz imaj izlenimleri kişilerin ve kurumların itibarı oları tanımlanmaktadır.



dikkat

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

Dolayısı ile itibar algılamalardan oluşur. İtibar bir kuruma ya da kişiye yönelik her türlü algılamaların bütünüdür. Bu algılamaların içerisine yukarıda zikredildiği gibi kurumun uzun zaman içerisinde tekrarlanan eylemleri girdiği gibi, kurumun birtakım konularda yapmadıkları da girmektedir (Gürgen, 2008).

İtibarın Bileşenleri ve Özellikleri

İtibar; performans, davranış ve iletişim bileşenlerinin bir araya gelerek oluşturduğu imajlar toplamıdır. İtibarın oluşumunu belli bileşenlerin kümülatif olarak meydana geldiğini ifade eden bu bakış açısına göre bileşenler tek başlarına yeterli etkiyi ve faydayı sağlayamamaktadır. Örneğin; ünlü bir birey kötü bir davranışta bulunduğu zaman, her ne kadar samimi veya anlamlı bir özür olsa da sadece basın toplantısı hatasını telafi etmesine yardımcı olmayacaktır. Benzer bir durum kurumlar için de geçerlidir. Bir iletişim yanlışını doğruya

çevirmek, itibarı kurtarmak anlamına gelmez. İtibar, performans, davranış ve iletişim ile beraber bir şekilde inşa edilmeli ve bu üç yönün bütünlükliliği ile ancak onarılabilinmektedir (Doorley ve Garcia, 2007, s. 5). Bu bileşenlerin yanı sıra, bazı önemli görülen özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Toplumsal yönümlük: Bakış açılarının çeşitliliği itibar kavramının en temel özellikleri arasında yer almaktadır. Bu alandaki genişlik, itibarın yönetilmesi açısından da ön plana çıkmaktadır. Kadıbeşegil bu durumu şu sözleri ile açıklamaktadır. “İtibar yönetiminin alanının ne kadar geniş olduğuna toplum karar vermektedir. Çünkü kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Bu güven, şirketlerin veya kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir” (Kadıbeşegil, 2013, s. 34).

Soyutluk: Birçok araştırmacı ve yazar tarafından irdelenen itibar konusu, işletmelerin sahip olduğu soyut kaynaklar içerisinde yer almaktadır (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 2). Toffler’ın “Üçüncü Dalga”, “Drucker’ın ise “Sanayi Ötesi Çağ” ya da “Bilgi Çağı” olarak nitelendirdiği bu çağda, ileri bilişim teknolojileri hem bilgi paylaşımını yaygınlaştırmış hem de iş dünyasında önemli değişikliklere neden olmuştur. Çok uluslu şirketlerin arttığı ve birbirlerine benzer ürünler üretmelerinin kolaylaştığı bu çağda, rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor olan soyut varlıkların önemi artmıştır. İtibar, bu soyut varlıklardan biri, hatta en değerlisidir (Er, 2008, s. 26). Öte yandan, örgütler için itibar soyut bir değer olmakla birlikte somut kazanımlarda getirmektedir (Pira ve Sohodol, 2008, s. 28).

Paydaş: Kısaca; bir işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen; aynı zamanda işletme üzerinde benzer etkiye sahip olan kişi ve/veya organizasyonlar olarak ifade edilmektedir (Kadıbeşegil, 2013, s. 70).

Tanımlar incelendiğinde ön plana çıkan bir diğer durum ise itibarın oluştuğu ve onu algılayan faktörlerin birbirinden farklı bir durumda ortaya çıkması olarak görülebilir. Çünkü itibar, başkalarının ne düşündüğüne ve nasıl değerlendirildiğine dayandığı görülmektedir. Bu anlamda kurumsal itibar algılamının ve gerçeğin bileşimi olarak tanımlanabilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 3).

İtibarın bir ürün olarak oluşması da mümkün olabilmektedir. Bir ürün olarak itibar; bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansıması ve belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışımı hâline sunan üründür (Kadıbeşegil, 2013, s. 41). Görüldüğü üzere itibar kavramı farklı açılardan farklı boyutlara ulaşabilecek bir kavramdır. Kurumlar içinde günümüz dünyasında vazgeçilmez kıymetli bir değer hem yönetim ve çalışanlar hem de rakipler tarafından stratejik olarak kullanılacak bir varlık hâline gelmiştir. Bu durum kurumsal itibarın ve kurumsal itibar yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.



dikkat

İtibar = İmajlar toplamı = Performans + Davranış + İletişim



Öğrenme Çıktısı

1 İtibar kavramını tanımlayabilme

Araştır 1

İtibar hangi bileşenlerin toplamından oluşur?

İlişkilendir

İtibarın bileşenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumlar için itibarın önemini anlatın.

KURUMSAL İTİBAR

İnsanlar açısından itibarlı olarak belli bir statüye kavuşmak, takdir edilmek nasıl önemli ise kurumlar için de varlığını sürdürebilmek, müşteri yelpazesini genişleterek kârını arttırmak, müşterilerin gözünde iyi bir izlenime sahip olmak ve yatırımcıları ve katılımcılarını kurumuna çekmek de o kadar önemlidir (Karaköse, 2007: 3). Kurumsal itibarın temelinde güvenilir olmak yatar. Bir kuruma güvenmek ve kurumun güvenilir oluşu müşteri ve katılımcı sadakatini de beraberinde getirir (Genç, 2007: 300). Kurumların sahip olduğu en önemli soyut değerlerin başında gelen itibar, kurumun paydaşları ile olan ilişkilerinde stratejik bir anlam ifade etmekte, farklılaşmada ve sürdürülebilirlikte önemli bir rol üstlenmektedir.

✓ **Kurumsal itibar**, paydaşların işletmeyle ilgili genel algılamaları ve değerlendirmeleridir.

Kurumsal itibar üç ana boyutta şekillenir;

- İtibar bir farkındalık durumudur.
- İtibar bir değerlendirmedir.
- İtibar bir değerdir.

Gözlemcilerin ya da paydaşların, kurum hakkındaki sahip oldukları genel farkındalık üzerine odaklanan, algılamalarının bir yansıması olarak dile gelen

ve bunun üzerine değerlendirmeleri içeren farkındalık grubunu oluşturmaktadır. İtibarın bir değerlendirme olduğuna ilişkin tanımlamalar ise paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmelerini içine almaktadır. Son olarak itibarın bir değer olduğuna ilişkin tanımlar ise genellikle soyut ve ekonomik bir kaynak olduğunu işaret eden, paydaşların gözüyle kurumlar açısından değer ve öneme değinmektedir (Barnett vd., 2006: 31'den aktaran Yazar, 2016: 56).



dikkat

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.

Kurumun çevresi ve paydaşları denildiğinde müşteriler, hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, medya, hükümet, toplum ve diğer paydaşları anlıyorsak kurumsal itibar geçmiş eylemler ve sonuçları üzerinden tüm bu paydaşlar için değer yaratma yeteneği olarak görülebilir. Bu bağlamda kurumsal itibar 'Kurumun kilit paydaşlarının kurumu önde gelen diğer rakipleri ile karşılaştırdığındaki toplam çekiciliğini belirleyen geçmişteki davranışları ve gelecekteki beklentilere ilişkin algısal betimlemesi' olarak tanımlanabilir (Fombrun 1996: 72, Fombrun ve Shanley, 1990).



dikkat

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 ve kurumsal itibar kavramlarının tanımlanması konusunda, pek çok farklı bakış açısının bulunduğu ve her bir alanın bu kavramları kendi yaklaşımları çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Kurum itibarı; bir kurumun geçmiş eylemlerinin sonucunda oluşan, paydaş beklentilerini karşılama ve bu beklentiler ışığında paydaşlar için bir değer seti yaratmaya yarayan bir kavramdır (Green, 1996: 21). Başka bir tanımda itibar, firmanın aslında iyi ya da kötü olduğu konusunda hedef pazardaki müşterilerin değerlendirmesini gösteren manevi değer olarak tanımlanmaktadır (Weiss ve diğerleri, 1999: 75). Eş deyişle itibar kavramı, kurumun rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini tanımlayan, geçmişteki hareketleriyle, gelecekte yapabileceklerinin algısal betimlemesidir (Ural, 2006: 172). Marconi'ye (2002: 20) göre de itibar; bir kişiye ya da kuruma dışarıdan yani toplum tarafından gösterilen saygı ve hürmet anlamına gelmektedir.



dikkat

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 yüz yılın altın kavramıdır.



Kurum itibarı; bir kurumun geçmiş eylemlerinin sonucunda oluşan, paydaş beklentilerini karşılama ve bu beklentiler ışığında paydaşlar için bir değer seti yaratmaya yarayan bir kavramdır.

İtibarın kaynağı inanılabilirlik ve güvendir. İnanılabilirlik, algılanan bilgi ya da yeteneklerin bir yansıması olarak varsayıldığından etkilenme yeteneği biçiminde de ifade edilebilir. Güven ise bir kişinin dürüstlüğüne olan inançtır. Bu sebeple itibar, güvenin oluşturulduğu ve inanılabilirliğin kazanıldığı ortak bir yapıdır (Budd, 1994: 11). Güvenilir olabilmek, uzun bir zaman içinde elde edilebilen ancak çok kısa sürede yitirilebilen bir değerdir. Güvenilirlik, sözlerin ötesinde davranışların da tutarlılığı ile kazanılır. Çünkü davranışlar öncelikleri ve tercihleri kelimelerden daha etkili olarak gösterirler (Argüden, 2003: 5-9).

Öte yandan kurumsal itibar dış paydaşların algısını belirttiğinden dolayı bazen kurum imajı ile eş anlamlı olarak algılanmaktadır (Caruana, 1997: 109). Kurumun hedef kitle tarafından nasıl görüldüğü ve ne yaptığı imajı, imaj da zaman içerisinde itibarı yaratmaktadır (Marconi, 2002: 70). Bir kurumun itibarı kurumun iç ve dış paydaşlarının algılamalarının toplamından oluşmaktadır. Kurumun paydaşlarını çalışanlar, ürün ve hizmeti satın alan müşteriler, ürün ve hizmeti sağlayan tedarikçiler, kurumun içinde faaliyet gösterilen toplum, hissedarlar ve yatırımcılar oluşturmaktadır. Her grubun zaman içinde değişen kendine özgü istek ve ihtiyaçları bulunmaktadır (Rayner, 2003: 67). Dolayısıyla kurumlar, paydaşlarının ilgi ve isteklerinin ne olduğunu anlamalı ve bunlara öncelik vermelidir. İyi itibar tüketicilerin ürün ve hizmetleri satın almasını kolaylaştırdığı, kurumun yeni pazarlara kolaylıkla girmesini, yetenekli çalışanların kuruluşa katılmalarını sağlaması gibi birçok nedenden ötürü kurumun sahip olabileceği en önemli değerlerden biridir (Okay, 2007: 392; King, 2008: 1).

İtibar, kurumu destekleyicidir ve kurumu rakiplerinden farklılaştıran ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir (Fombrun ve Riel, 2004: 6). Kurum itibarı, çalışanları elde tutma, müşteri tatmini ve müşteri sadakati gibi çeşitli paydaşların kuruma karşı davranışlarını etkilemektedir. İyi bir çalışan kadrosunu kuruma çekmek, müşterileri elde tutmak gibi kuruma genel olarak çok sayıda olumlu geri dönüşü bulunan güçlü bir itibarın kuruma sağladığı çok sayıda fayda vardır. Kurumun ürün ve hizmetlerine artı değer katmak, satın alımlarda algılanan riskin azalmasına yardımcı olmak ve müşterilerin fonksiyonel olarak benzer algıladıkları ürünler (beyaz eşya, bilgisayar vb.) ve hizmetler (eğitim, danışmanlık) arasında seçim yapmasına yardım

etmek (Nguyen ve Leblanc, 2001: 228; Dowling 2002: 12; Dörtok, 2004: 69); sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak (Zyglidopoulos, 2005: 254); gelecekteki hisse senedi değerlerinde olumlu etkiler yaratmak (Brammer, Brooks ve Pavelin, 2006: 1); medyanın kurum haberlerine daha fazla yer vermesini sağlamak (Fombrun ve Van Riel, 2003: 5); daha yetenekli çalışanları çekmek (Doorley ve Garcia, 2007: 4); çalışanların motivasyon seviyesini arttırmak (Grieg-Gran, 2002: 5); kurumun endüstriyel sosyal sistem içindeki konumunu belirginleştirmek (Fombrun ve Shanley, 1990: 233); toplumun kurum hatalarını daha kolay affetmesini sağlamak (Beder, 2002: 63); kurumların kriz dönemlerinde hayat koruyucusu olmak (Eberl ve Schwaiger, 2006: 838-854); algılanan riski azaltmak ve kişilerin kuruma güvenmeye olan isteğini artırmak (Wiedmann ve Hennigs, 2006; (akt. Alnıaçık ve Genç, 2010: 93-114) itibarın yararlarından bazılarıdır.



dikkat

İtibar, kurumu destekleyici olduğundan ve kurumu rakiplerinden farklılaştıran ayırt edici özelliklerin başında gelmektedir.



dikkat

Soyut bir niteliğe sahip olan kurumsal itibar, kurumun iç ve dış ortamlardaki rekabetçi pozisyonuna katkıda bulunduğundan, somut hissedar değeri yaratır.

Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Herkes açısından büyük değeri olan kurum itibarı, algılamalardan ve çeşitli hissedar gruplarının beklentilerinden meydana gelmiş çok yönlü bir bileşiktir. İşletmenin pazarlama, üretim, yasal, finansal ve satış fonksiyonlarıyla aynı öneme sahip hâle gelen itibar, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel hem de duygusal net imajın tanımıdır. Bu açıdan ele alındığında itibarı oluşturan çok farklı unsurlar olduğu bulgulanmıştır. İtibar kurumun genel bir değerler dizisine dayanan çok sayıda kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür. İşte bu değerler, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, CEO yönetimi, toplumsal sorumluluk, güven veya çalışan iletişimi gibi daha birçok farklı unsurlardan oluşmaktadır. Kurumsal itibarı yönetebilmenin en önemli şartı, kurumsal itibarın

hangi bileşenlerden oluştuğu ve her bir bileşenin, her bir sosyal paydaş üzerinde ne kadar etkisinin olduğunu bilmektir. Kurumsal itibarı oluşturan bu bileşenler, itibarı pozitif veya negatif etkileyen ve yönlendiren elementleri ve kitleleri memnun edip etmediğini tespit etmeye yarar.

Çalışanlar, müşteriler, kamuoyu, yatırımcılar, medya, tüketici gibi grupların kurum hakkındaki algıları ortaya çıkar. İtibar değişkenleri bazında ele alan en ünlü itibar araştırmalarının başında Fortune dergisi yer almaktadır. 1983 yılından bu yana dergi, yönetici ve analistlere kendi sektörlerine yönelik 8 nitelik üzerinde soru yöneltmişler ve itibar bileşenlerinin en çok kabul gören şekilde aşağıdaki şekilde sıralamışlardır (Fombrun, 2001):

- Duygusal bağ ve çekicilik: Kurumun ne kadar sevildiği, takdir edildiği ve saygı duyulduğu, kurum hakkında iyi duygulara sahip olma, kuruma hayranlık ve saygı duyma, kurumu takdir etmek ve kuruma güven duyma gibi nitelikler ve algılamalar kurum itibarı bileşenlerinden duygusal bağ ve çekicilik bileşenin temel nitelikleridir.
- Ürünler ve hizmetler: Kurumun ürün ve hizmetlerinin kalitesine, yenilikçiliğine, değerine ve güvenilirliğe yönelik algısı ise şu kriterle ve niteliklerden oluşur: Ürün ve hizmetlerinin arkasında durur, yenilikçi (innovative) ürün ve hizmetler geliştirir, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar, pahasına değer ürün ve hizmetler sunar.
- Vizyon ve liderlik: Günümüzde kurumsal itibar yönetiminde Ceo'ların ve tepe yöneticilerinin önemli bir rol üstlendiği ve bir kurumun yöneticisinin itibar konusuna inanması ve sahiplenmesinin çok önemli olduğu kabul görmektedir. Vizyon ve liderlik açısından liderin ya da kurumun aşağıdaki kriterlere ne kadar uygun olduğu önem kazanmıştır.
 - Kurumun ne oranda net bir vizyon ve liderlik sergilediği önemlidir.
 - Mükemmel liderlik özelliklerine sahiptir.
 - Gelecek ile ilgili net bir vizyona sahiptir.
 - Pazar fırsatlarındaki avantajları fark eder ve değerlendirir.
- Çalışma ortamı: Kurumdaki üst yönetim kademesinin ve tepe yöneticisinin itibar

konusunu sahiplenmesi kurumsal itibarın sağlanması için tek başına yeterli olmaya-caktır. Aynı zamanda yönetim kademesinin bu inancı çalışanlara geçirmesi ve onların da konuyu sahiplenerek aynı davranışı göstermesi gerekmektedir. Kurumsal itibarın iyi yönetildiği bir kurum:

- İyi ve nitelikli çalışanlara sahiptir.
- İyi yönetilir.
- Çalışılacak bir kurum olma özelliklerine sahiptir.
- Finansal performans: Kurumsal itibarın en baştaki anlamlarından güvenin en çok ilişkili olduğu bileşendir. Özellikle kâr amacı güden kurumların sürdürülebilirliği açısından gösterdikleri finansal performans aşağıdaki kriterle kapsamında değerlendirilmektedir.
 - Kurumun kârlılık, beklenti ve risklerine yönelik algı.
 - Güçlü kârlılık kayıtlarına sahip.
 - Düşük risk yatırıma sahip.
 - Gelecekte büyüme vaat eder ve güçlü tahminler yapar.
 - Rakiplerinden daha üstün performans gösterir.
- Sosyal sorumluluk: Kurumun paydaşları tarafından sosyal sorumluluklarını yerine getiren bir kurum olarak algılanması bu paydaşların kurumun itibarı ile ilgili algılarına da etki etmektedir. Bu bağlamda kurumun sosyal sorumluluk kriterleri şöyle sıralanabilir:
 - Kurumun iyi bir vatandaş olarak ait olduğu toplum, çalışan ve çevreye yönelik ilişkileri.
 - Faydası olan toplumsal olayları destekler.

- Çevreye karşı sorumlu ve duyarlıdır.
- Dünyada ve ülkesinde önemli olaylar karşısında gösterdiği tavır.
- İnsanlarla ilişkilerinde ve davranışlarında yüksek standartlar oluşturur ve bunları uygular.

Sonuç olarak küreselleşen ekonomideki artan rekabet, sürdürülebilir rekabet avantajlarını meydana getiren unsurların neler olduğunun anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu unsurlar sadece maddi (somut) varlıklarla sınırlı olmayıp maddi olmayan varlıklarla da ilişkilidir. Çok sayıda araştırma kurumsal itibarın başarıyı sağlayan faktörlerin en önemlilerinden biri olduğunu. Bu bakımdan kurumsal itibar yönetiminin temel kriterlerini ve bileşenlerini anlamak, kurumsal itibarı yönetmek için ön koşuldur. Bu bileşenlerin iyi anlaşılması ve yönetilmesi toplamda olumlu bir kurum itibarı sonucunu doğuracaktır.

Olumlu kurumsal itibar oluşturmak için öne çıkan unsurları ise şu şekilde özetleyebiliriz:

- Tüm paydaşlarla saygı ve gövene dayanan yalın bir iletişim
- Çalışanların kurum misyon ve vizyonunu içselleştirerek, motive çalışması
- Müşteri memnuniyeti
- Doğal kaynaklara karşı sorumluluk
- Doğru iletişim kanallarıyla hedef odaklı iletişim kurmak
- Kurumsal anlamda başarılı ve uyumlu ortaklıklar kurmak
- Toplum ihtiyaçlarını hiçbir karşılık beklemeden karşılamak

Öğrenme Çıktısı

2 Kurumsal itibar kavramını tanımlayarak kurumlar açısından önemini açıklayabilme



Araştır 2

Kurumsal itibar tek bir itibardan mı oluşur?

İlişkilendir

Bir kurumu neden itibarlı olarak saydığınızı düşünün.

Anlat/Paylaş

İtibar nelerin toplamıdır anlatın.

KURUMSAL İTİBARIN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

Kurumların itibarlı bir kurum olarak algılanabilmeleri ve anılabilmeleri uzun bir sürece tekabül etmektedir. Bu doğrultuda kurumsal itibarın yapı taşı diyebileceğimiz unsurlar kurumsal kimlik, kurum imajı, kurum kültürü ve kurumsal iletişimidir.

Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik tıpkı bir insanın kimliğinin kişisel özelliklerinden, fiziksel özelliklerinden, isminden oluşması gibi benzer bir biçimde kuruluşun, işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder (Perry ve Wisnom, 2003: 14; Okay, 2005: 37). Olins (1991: 34) kurumsal kimliğin “şirketin iletişim kurarken yaptığı her şey” olduğunu ileri sürmektedir.

Kurumsal kimlik, kurumun biz kimiz, ne için varız sorularının cevaplarını içeren, fark edilmek ve hatırlanmak için oluşturulmuş olan kurumun temel unsurlarından biridir (Peltekoğlu, 2007: 545). Günümüzde toplumlarda ve kuruluşlardaki değişikliklerden dolayı her kurum kendi kuruluş felsefesini ve hedefini anlatan bir kimlik geliştirme ihtiyacı duymaya başlamıştır. Kurum kimliği önceden belirlenmiş bir kurum felsefesi, uzun vadedi olarak belirlenmiş bir kurum vizyonu, misyonu ve planlanmış bir kurum imajı temeline dayanmaktadır. Dolayısıyla kurumlar bu temel üzerine, kurumsal hedefleri çerçevesinde stratejik planlarını uygulayarak hedef kitlelerine yönelirler (Okay, 2007: 499).

Kurumun kim olduğu, ne yaptığı vb. bilgilerini tasarlanmış görsel göstergeler ile ileterek kurumu pazardaki rakip kurumlardan ayırtıran kurum kimliği, fark edilmeyi ve hatırlanmayı sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2007: 545). Kurum kimliğinin asıl görevi, rekabet hâlindeki kurumların fikirlerinin, stratejilerinin ve tedbirlerinin itici gücünü arttıran bir kurum kültürü oluşturmak ve desteklemektir (Elden ve Yeygel, 2006: 176). Kurumun kimliği bize ayrıca kurumun ne şekilde orgazine olduğunu, markalarının, şubelerinin, merkezinin olup olmadığı hakkında da bilgi vermektedir (Okay, 2005: 3-44).



dikkat

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

Kurum kimliği denildiğinde ilk akla gelen kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblemi gibi görsel unsurlardır. Ancak bu unsurlar, kurum kimliğini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Bir sistem olarak ele alındığında kurum kimliği dört temel bileşenden meydana gelen, her bir bileşenin kuruma özgü ve kuruma yönelik aynı mesajları ya da anlayışları yansıtacak şekilde birbirleriyle tutarlı bir etkileşim ve iletişim içinde olmasının zorunlu olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bu etmenler; kurumsal felsefe, kurumsal iletişim, kurumsal davranış ve kurumsal dizayndır (Elden ve Yeygel, 2006: 88; Sabuncuoğlu, 2007: 67).

Bir kurumun temel düşünceleri olarak tanımlanan **kurum felsefesi**, kurumun kurulması ve gelişmesi adına ortaya çıkan düşünce ve işletme temellerini, kurumun değer, tutum, norm, amaç ve tarihini, ayrıca bir kurumda faaliyet gösteren insanların iç ve dış yönelik tüm davranışlarının ruhsal nedenini kapsar (Okay, 2005: 61). Bundan ötürü kurum kimliğinin çekirdek unsuru olarak adlandırılmaktadır (Okay, 2007: 502). **Kurumsal davranış**, hedef kitlelerde kurum kimliğinin olumlu oluşturulması adına gerçekleştirilen bilinçli etkinliklerden ve kurumun inisiyatifi dışında oluşan olaylarla ilgili etkinliklerden oluşmaktadır (Elden ve Yeygel, 2006: 106). Kurumun genel duruşunu temsil eden kurumsal davranış, örgütlere has bir tutumu ifade etmektedir. Kurum kimliklerinin görünen kısmını ise **kurumsal dizayn** oluşturmaktadır. Kurumsal dizayn kurumun yazı, renk, tipografi, mimarı tasarımı, müşteri yayınları, odaları gibi unsurları kapsamaktadır (Sabuncuoğlu, 2004: 69). Kuruluşlar bu görsel ifadeler ve görüntüler sayesinde pazardaki rakiplerinden ayrılır ve hedef kitlenin zihninde yer edinir. **Kurumsal iletişim** ise kurumun pazarda başarılı olabilmesi adına halkla ilişkiler, reklam, satış geliştirme gibi araçları kullanarak kurum kimliğinin, iletişim uygulamasına çevrilmesidir (Okay, 2005: 62-63). Etkin kurumsal iletişim kurumun iç ve dış hedef kitlesinde kuruma ilişkin olumlu görüşün şekillenmesine katkı sağlayarak kurumsal itibarın oluşmasında rol oynar.



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

Sonuç olarak kurum kimliği, kurumun ürününün ya da hizmetinin mevcut koşullarda rekabet edebilmesini sağlar. Kalite kontrolden bilgi teknolojisine kadar her şey kopyalanabilir, elde edilebilir, ancak kimlik farklıdır ve onu yaratan kuruma özeldir.

Kurum İmajı

İnsan çevresini duyuları aracılığı ile algılar ve beyin bu duyu organlarının sağladığı bilgiler ile beslenmektedir. Beyin uygun olan ve olmayan bilgileri otomatik olarak filtre eder ve gerçeğin resmini süzgecinden geçirmiş olduğu bilgiler çerçevesinde çizer (Blythe, 2001: 49). İmaj, kişinin bir obje hakkındaki inanç, his ve izlenimlerinin etkileşimi olarak ortaya çıkan bir olgudur. Kavram bireyin davranışlarına yön veren, önemli ölçüde etki eden bir sunuş olarak tanımlanırken genellikle iyi, zayıf, pozitif veya negatif anlam barındıran sıfatlarla ifade edilir. İmaj, kurumlar açısından reklam ve hâklık ilişkilerin etkili bir jargonu olarak tanımlanmaktadır. Kavram kurumun görsel sunumudur ve bu sunum, fiziksel veya hayali olabilir. Bununla birlikte, imaj bir dizi bilgilenme süreci sonunda ulaşılan “imge” olarak da ifade edilmektedir (Uzoğlu, 2001: 345). Kısaca imaj kavramı, bir varlığın insan zihninde meydana getirdiği izlenim ve yarattığı etki olarak tanımlanabilir (Gemlik ve Sığır, 2007: 268).

Artan rekabet koşullarında sadece üretilen ürünün mükemmelliği ve pazarlama başarısı tek başına yeterli olmamaktadır. Bu durumda işletmeler ürünlerini diğer işletmelere göre farklılaştırmaya çalışırlar. Bu ise genellikle marka ismi geliştirme yoluna gidilerek yapılır. İşletme marka ismini oluştururken kendisini eksiksiz yansıttak bir kimlik ve akılda kalabilecek görsel bir imaj bulması gerekmektedir (Erdoğan ve diğerleri, 2007: 62). Öyle ki kurum imajı düşünsel bir kavramdır ve insanlara yer aldığı işletmeyi düşündürür. Hedef kitlenin, işletmeye yönelik zayıf, güçlü, çağdaş, kaliteli, güvenilir gibi tanımlamalar yapması işletmenin hedef gruplar üzerinde yer ettiği imajı ifade eder. Bu imajın ortaya çıkardığı sonuç ise insanların o işletmeye yönelik gösterdikleri satın alma ve ilgi sıklığını ifade eder (Kasımoğlu, 2009: 51). İyi bir kurum imajı yaratmak, hedef kitlelerin o kurumu en iyi biçimde tanıması, pozitif ve doğru izlenimlere sahip olmasıyla mümkündür ve kurumun, uzun

seneler hayatta kalabilmelerini sağlamaktadır. İyi planlanan, iyi yönetilen, içinde yer aldığı topluma yararlı işlerde bulunan, iyiliksever ve yardımsever aynı zamanda da çevre, kültür ve sanat konularına karşı hassas olarak olumlu izlenimler oluşturan işletmeler zamanla iyi bir kurum imajına sahip olurlar (Ak, 1993: 24).

Kurumsal imaj çalışmaları eskiden yalnızca tüketici odaklı olarak yapılmaktaydı. İyi bir kurumsal imaj oluşturmak adına görsel anlamda kurum kimliği oluşturmak ve oluşturulan kimliği tüketicilere yansıtmak yeterli olmaktaydı. Fakat günümüzde, küreselleşmenin de etkisiyle, işletmelerde gerçekleşen değişimler, kişilerin birey anlamında değerini yükselttiği gibi, işletme bakımından da çalışanın yarattığı değer anlaşılmamasını sağlamıştır. Hedef kitlenin desteğinin hissedilmesi, iyi bir imaj oluşumu açısından gün geçtikçe daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla işletmenin tayı ettiğı hedef kitlenin yanı sıra, çalışanların da meydana getirdiğı iç hedef kitle kurumsal imaj oluşumunda son derece önemlidir (Özkan, 2009: 71). İşletmenin bünyesindeki hedef kitlelere yönelik olarak yürütölen imaj çalışmaları iç imajı oluşturmakta; hedef kitleyi ürünü satın almaya yönlendirmeye ilişkin çalışmalar ise dış imajı oluşturmaktadır. Dış imaj ve iç imajın birlikte müşteri tarafından algılanışı ise soyut imajı ifade etmektedir (Güzeltik, 1999: 172).



dikkat

Hedef kitlenin, işletmeye yönelik zayıf, güçlü, çağdaş, kaliteli, güvenilir gibi tanımlamalar yapması işletmenin, hedef gruplar üzerinde sahip olduğu imajı ifade eder.

Özetle kurum imajı, bir örgüte ait ürünlerin kalitesi, çalışanların müşteri ilişkileri, örgüte ait binaların yapısı, yerinin görünümü, yazışmalarda kullandığı sıfatı ve bunun gibi birçok etmeden oluşmaktadır. Örgütler iç ve dış hedef kitleye karşı varlıklarını sürdürebilmek ve olumlu itibar oluşturabilmek için, olumlu imaja yatırım yapmalı ve onu muhafaza etmelidir.

Kurum Kültürü

Hem kurum kimliğini ortaya koyan hem de çalışanların davranış şekillerine biçim kazandıran kurum kültürü kavramı, kurumun temel kimliğini belirleyen

inanç ve değerlerin tamamını ve kurumların ortalama performans ve verimliliklerini geliştirmek amacıyla uygulamaya konulan bir yönetim anlayışına tekabül etmektedir. Kavramı, herhangi bir işletmenin işlerini ne şekilde yoluna koyduğunu, insana ve işe ne şekilde yaklaşımda bulunduğunu, prensiplerinin, önceliklerinin ve endişelerinin neler olduğuna yönelik ipuçlarını göstermektedir (Gümüş ve Öksüz 2009: 12).



dikkat

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.

Başka bir tanımda kurumsal kültür, soyut olarak kurum çalışanlarının tutum, beklenti, inanç ve bireyler arası davranışları ile faaliyetlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini gösteren, kurumun felsefesini içeren normlar toplamıdır (Elden ve Yeygel, 2006: 164). Dolayısıyla kurumsal kültür, toplum ile kurumu bir araya getiren, bağ oluşturan, yerini ve başarısını tayin eden en önemli araçlardan biridir. Tüm kurumların kültürü hem bulunduğu toplumsal kültürden hem de ilişki de bulunduğu diğer kurumların kültürlerinden etkilenmektedir (Şimşek vd., 2003: 28; Doğan, 2007: 102).

Örgütlerde kurum kültürü üç düzeyde ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 381):

- Birinci düzeyde kurum çalışanlarının duygu, düşünce, bakış açılarını etkileyen kurumun soyut gerçekleri bulunmaktadır. Bu düzeyde kurum kültürü fark edilir durumda değildir.

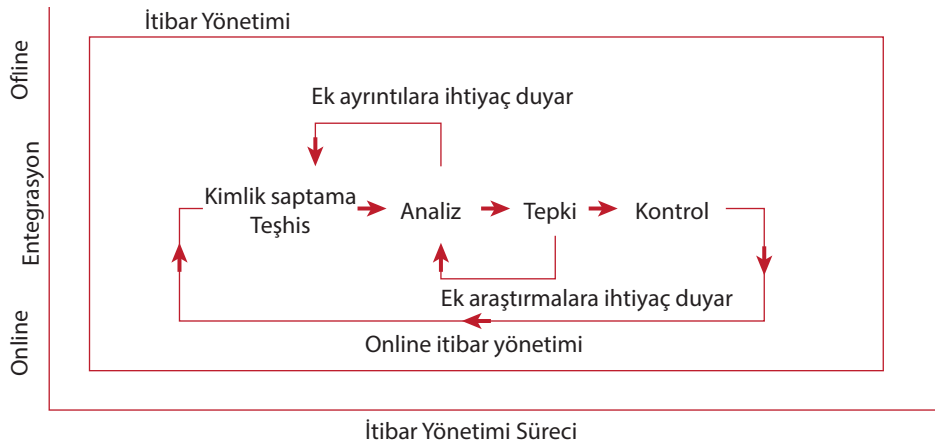
- İkinci düzeyde maddi olarak görülemeyen ama hissedilebilen, çalışanların karar ve davranışlarını etkileyen içsel amaç, sosyal ilkeler, standart vb. değerler bulunmaktadır. Bu değerler üzerine, zamanla çalışanların nasıl davranmalarını ve olaylar karşısında nasıl tepki vermelerini belirleyen yazılı olmayan kuralları içeren normlar ve standartlar gelişmeye başlar.
- Üçüncü düzeyde ise kültür fark edilebilen, görülebilen giyim tarzı, işaret, slogan, dekorasyon gibi maddi objeler ve işaretlerden oluşmaktadır. Kurum kültürünün üç temel işlevi bulunmaktadır (Okay, 2000: 239):

Motivasyon İşlevi: Kurum kültürü çalışanları motive eder; çalışanların kurumları için olumlu algılarını güçlendirir.

Bütünleştirme İşlevi: Çalışanların ortak bir paydada buluşmasını sağlayan bu fonksiyon, onlarda kuruluşun değerlerini benimseterek “bir olma” duygusu oluşturur.

Koordinasyon İşlevi: Kurum kültürü çalışanlara belirli davranış kalıpları sunar. Böylelikle çalışan davranışları yönlendirilir, hatta gerektiğinde müdahale edilebilir. Böylelikle merkezî bir sorun olan çalışan davranışları koordine edilmiş olur.

Sonuç olarak kurum kültürü, kurum çalışanlarının kurumda kalabilmeleri, kuruma uyum gösterebilmeleri için nasıl düşünmeleri gerektiği ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda güçlü bir sezgi ve duygu kazandırmaktadır (Barutçugil, 2004, s.207). Dolayısıyla kavram, sahip olduğu niteliklerden dolayı kurum içinde algılama, davranış, değerlendirme, kuruma çalışanların bağlılığı ve çalışanlar arasında uyum-koordinasyon oluşturma kodlarının oluşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.



Şekil 5.1 Kurumsal İtibarın Oluşması Kaynak: Peltekoğlu, 2012, s. 595.

Öğrenme Çıktısı

3 Kurumsal itibar bileşenleri ve kurumsal itibar yönetimini betimleyebilme

Araştır 3

Kurumsal itibarın oluşumunda yöneticinin rolü nedir?

İlişkilendir

Kurumsal itibar bileşenleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Olumlu bir kurumsal itibar oluşturmak için firmalar ne- lere odaklanmalıdır anlatın.

KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİNİN İLKELERİ

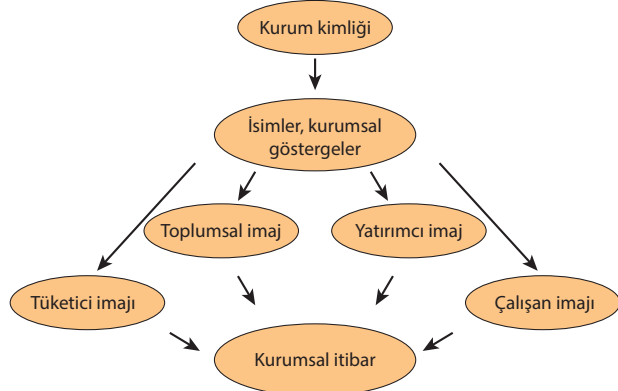
Kurumsal itibarı yönetmek için öncelikle kurumun kimliği, imajları ve itibarı ile ilgili tespitler yapılmalıdır. Kimlik ile imajın uyumlu olup olmadığının anlaşılması gerekmektedir. Daha sonra kurumun gelecekte olması istenen durumunun belirlenmesi, son olarak da bu istenen durum için yapılacak çalışmaların planlanması gerekmektedir. (Fombrun, 1996, s. 207). İtibarın yönetilip yönetilmemesi ile ilgili tartışmalar yer yer karşımıza çıkmaktadır. Birçok araştırmacı ve yazar bu konuda farklı görüşler belirtmiştir. İtibar yönetiminin gerekliliğini savunan ve önde gelen isimlerden olan (Doorley vd.), itibar yönetiminin sanıldığından kapsamlı bir yönetim sistemi oluşturmak gerektiğini söylemektedir. Kapsamlı itibar yönetimi, bir varlık olarak organizasyonların itibarının ölçülmesini, izlenmesini ve yönetilmesini kapsayarak, uzun vadeli bir stratejiyi gerektirmektedir (Doorley ve Garcia, 2007, s. 7).

İtibar yönetimini bütüncü bir yaklaşım olarak da tanımlayabilmek mümkündür. Dolayısıyla hem offline hem de online dünyayı içine almaktadır. Bu iki dünya arasındaki güçlü birbirine bağlılık, ikisini ayırmayı neredeyse imkânsız hâle getirmiştir (Portmann, 2012, s. 68).

İtibar yönetimi süreci, kimlik saptama, analiz etme, tepki ve kontrol adımları etrafında gelişmektedir. Bütün aşamalar, belirlenen strateji ile pozitif yönlü itibarı kurmak, sürdürülebilir kılmak, büyümesini sağlamak amacıyla birbirini takip eder. Bu yönetim süreci, organizasyonun kendisini ya da bireysel aktörlerin hareketlerini kapsar ve tanımlar (Portmann, 2012, s. 69).

İtibar yönetiminin on kuralı (Doorley ve Garcia, 2007, s. 9);

1. Kurumun asıl kimliğini tanı ve itibar et.
2. Kurumun yapı taşlarını tanı ve itibar et.
3. Güçlü itibarın altyapısını oluşturacak şekilde güçlü ve dayanıklı koruma önlemleri inşa et.
4. Kuruma yönelik tehlikeli olabilecek çıkar çatışmalarından sakın.
5. CEO hastalıklarından sakın çünkü bunun tedavisi yok.
6. Uzun dönemli görüşünü ve vizyonunu engelleyebilecek olan kurum miyopluğundan sakın.
7. Bir eylem ya da eylemsizliği affetmek için yavaş hareket et, zira bu itibarını zedeleyebilir.
8. Yalan söyleme.
9. Seni bulduğun yere getirenden vazgeçme.
10. İtibar bir varlıktır ve diğer bütün varlıklar gibi yönetilmelidir.



Şekil 5.2 Bütünsel İtibar Yönetimi Süreci Kaynak: Portman, 2012, s.68.

Öğrenme Çıktısı

4 Kurumsal itibarın oluşum sürecindeki önemli kavramları ifade edebilme



Araştır 4

Kurumsal itibarı yönetmek için öncelikle neler yapmak gerekir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kurumsal itibarın oluşumu ile satış personeli arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal itibarın yönetim ilkelerini anlatın.

ONLINE İTİBAR YÖNETİMİ

Kurumlar açısından sosyal medya ile iç içe geçmek, itibarlarını yönetmek için oldukça önemli sayılmaktadır. Çünkü insanlar muhatap oldukları kurumlar, şirketler, ürünler ve markalar hakkında konuşmakta (Safko, 2012, s. 51), sosyal medyayı kullanarak bilgi alma görüş bildirme gibi faaliyetlerin yanı sıra sürekli bir şekilde ürünleri ve onlar için anlamlı olan ve markaların mevcut ve beklenen ilişkilerini, tanımlama ve yeniden tanımlama yapmaktadırlar (Mandelli ve Cantoni, 2010, s. 62). İçinde bulunduğumuz sosyal medya çağında bu durum, sosyal medya araçları vasıtası ile çok daha fazla sayıda insana ulaşabilmekte (Dahan, 2012, s. 84), tüketiciler kurumlardan sık sık şeffaflık ve mesuliyet talep etmektedir. Eğer bu taleplerine karşılık alamazlar ise bunu çok farklı platformlarda dillendirmekten de çekinmemektedirler. Buna ilave olarak yöneticiler ve pazarlamacılar, markaları, kurumları ve çalışanları hakkında, dünya üzerindeki sosyal medya platformlarında geniş bir dizi şeklinde oluşmuş sohbet içeriklerinde neler konuşulduğunu yakından izleme ihtiyacı duymakta (PR ve Ze, 2011, s. 15), bu söyleşileri bilme, takip etme ve haberdar olmaları gerekmektedir (Safko, 2012, s. 51). Yöneticiler bir taraftan da marka ve ürünleri hakkında yorum ve görüşlerin miktar ve şiddetini de takip etmek zorunlu hâle gelmiştir. Bunun için üretilmiş ve online olarak hizmet veren, ücretli-ücretsiz sosyal izleme araçları da bulunmaktadır (PR ve Ze, 2011, s. 15).

Online itibar yönetimi; kurum, çalışanlar, ürün ve hizmetler hakkında, online geribildirim ve kanatları içeren, gözlem, rapor ve tepki sürecidir. Bu süreç, tüketiciler ile çeşitli ilişkiler kurarak, içerik üreterek, sadece geri bildirimlere cevap niteliğinde değil, aynı zamanda iş ve ticareti güçlendirmek, bağlılık, sadakat ve bir savunma mekanizması inşa etmek amacıyla aktif olarak sosyal ağlara katılmayı içermektedir. Bir diğer

taraftan, itibar iletişimsel süreçlerin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Doğrudan deneyimle oluşmayan bu tür itibar, sosyal etkileşim yoluyla gelişmektedir. Sosyal ağ içerisindeki aktörlerin, değiş tokuş yoluyla bilgilerini yayması şekline oluşmaktadır (Horster ve Gottschalk, 2012, s. 231). Ayrıca, katılımcıların geçmiş deneyimlerdeki geri bildirimleri toplama ve paylaşma, bunları itibarı tanımlamasında kullanmak için bir araya getirme gibi işlemlerde kullanıcılara yardımcı etmektedir (Lee, Law, ve Murphy, 2011, s. 676).

Tüketiciler kendilerinin bilgilenebileceği, spesifik alanları bilmek ve ziyaret etmek isterler. Bu da İnternet ve bilgi çağında her kurumun, kendine öz bir web sayfası ve içeriği olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu durum kurumların, kurumsal kimlikleri açısından da önemli bir durum oluşturmaktadır. Bu yüzden hem teknolojiye ayak uydurmak, hem rakiplere karşı rekabet stratejisi gereği, hem kendini yenilemek hem de diğer birçok sebepten dolayı, kurumsal kimliklerini online olarak da geliştirmek zorunda kalmışlardır (Doorley ve Garcia, 2007, s. 108). Online itibar, hem genel itibar üzerine bir etkiye sahip olabilmekte, hem de özellikle kullanıcı yaratımlı içerik ve elektronik ağızdan ağza ortamı kapsayan bütün ögeler arasında oluşabilmektedir (Marchiori, Inversini, Cantoni, ve Dedekind, 2010). Online itibar yönetimi sürecinde karşılaşılan en önemli iki konu Web2.0 diye de adlandırılan kullanıcı yaratımlı içerik ve bunun yanında online söylemlerin oluşturduğu elektronik ağızdan ağza pazarlama yani (Electronic Word of Mouth) EWOM'dur.

Online İtibar Araçları

Online itibar araçları içerisinde bulunduğu online ağ genişliği ve teknolojinin bu yönlü araçlara her geçen gün daha fazla cevap vermesi nedeni ile giderek artmaktadır. Aşağıda kısaca değineceğimiz

online itibar araçları şüphesiz online medya ortamının birer unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Medyanın, dolayısıyla online medyanın yaşamın her anında insanla ilişkili olması, çözümler üretmesi, kolaylıklar sunması ve kendini yenileyerek geliştirmesi, insanların alışveriş ve medya tüketim alışkanlıklarında da yer bulmuştur. Eskiden pasif olan konumlarına karşın bireyler bugün harekete geçen, yönlendiren, katılan, paylaşan, aktif bir konuma gelmiştir. Bireyler; pasif alıcı konumunda oldukları medyanın yerine, kendi materyal ve içeriklerini yine kendilerinin ürettiği maddi medyayı tercih etmeye başlamışlardır”. Nitekim bunu Web 2.0 ve buna ek olarak sosyal medya ya da Web 3.0 gibi web ortamındaki gelişmelerden de anlayabiliriz (Winget, 2011, s. 33).

Web 2.0 terimi, isim babası O'Reilly tarafından “ağın (İnternet'in) daha çok insan tarafından kullanılabilmesi için yeniden programlandığı bir işletme devrimi” şeklinde tanımlanmaktadır. İnternet'e getirdiği yenilikler ve farklılıklar onu bir devrim niteliğinde görmeye sebep olmaktadır. Kullanıcı tabanlı olması, Web 2.0'in yanlış bilgi ve profesyonellikten uzak olduğu yönünde sert eleştirilere de maruz kalmasına neden olmuştur. Buna rağmen, İnternet'in bu yeni boyutu, geleneksel olana göre devrimsel sayılabilecek niteliktedir (Kara, 2013, s. 30). Temel prensipleri içerisinde işletim sistemi yerine uygulamaları çalıştırmak için Web'in bir platform olarak kullanılması, kullanıcılara içerikleriyle ilgili kontrolü verme ve içeriği daha kolay bir şekilde paylaşmak için yeni metodları kullanma gibi yeniliklere sahiptir (Akar, 2011, s. 14). Bu yenilikler insana sosyal ortamında yaptığı birçok davranışı ve hareketi, sosyal ağlarda yapma imkânı tanıyarak, sahip olduğu temel özellikler gereği, normal hayatta ulaşamayacağı birçok durumu da insanlara kolaylaştırmaktadır. İnsanlar sosyal ağlarda, konuşmanın dışında kolayca yayın ve paylaşım yapmakta, sosyal bir çevre oluşturmakta, fikirlerini özgürce söylemekte, sanal hayatlar yaşamaya ve paylaşmaya başlamakta, diğer insanların bu tür çıktılarını izleyip yorum, beğeni ve eleştiri getirebilecek birçok farklı ilişkiye girmektedir. Bu hayat üzerinde birçok durumu etkiler boyuta gelmektedir.

Yeni ya da online medyanın geleneksel medyadan ayrıştığı bu durumu (Doorley ve Garcia, 2007, s. 114) şu üç hususla belirtmektedir;

- İnteraktiflik; bir kişi TV de bir hikâye ile karşılaşsa, onu izlemek veya izlememek gibi bir tercih yapabilmektedir. Aksine tüketiciler web sayfalarında istedikleri derinlikte bilgilere ulaşabilmekte, kurumların

ürün ya da hizmetlerine ilişkin spesifik detaylara ulaşabilmektedir.

- Ölçüm; teknoloji birkaç farklı ölçüme izin vermektedir. Örneğin; online pazarlama programlarına katılım doğrudan ölçülebilir (tıklanma oranı). Ya da hâlkla ilişkiler programı izlenebilir. Rekabet gözlenebilir. Yeri geldiğinde müşterilerin kullanabildiği, ya da satış ekibi tarafından oluşturulabilen, gerçek zamanlı tercih, trend ve talepleri tespit etmek amaçlı bir gösterge paneli geliştirilebilir.
- Değişiklik; yeni medya alanını teşvik ederek, pazarlamacılara ve yöneticilere kampanya planlarını daha kreatif hâle getirmelerine olanak sağlar.

Online medyanın alana kazandırdığı bu tarz gelişmeler ile bireyler artık, ürün ve hizmetleri satın aldıktan sonra, tüketim deneyimleri hakkında, spesifik duygular göstererek, diğer tüketicilerle konuşmaya ve deneyimlerini paylaşmaya başlamışlardır. Çünkü internet, tüketicilere de kendi deneyimlerini paylaşabilecek geniş alanlar sunmaktadır (Sevinç, 2012, s. 25). Üstelik bunlar olumlu ya da olumsuz olabilmektedir (Boo ve Kim, 2013, s. 25). Bu durum şüphesiz akıllara ağızdan ağza pazarlamayı ve boyutlarını getirmektedir.

Westbrack 1987 yılında yaptığı WOM (Word of Mouth Marketing) ağızdan ağıza pazarlama tanımından sonra EWOM (Electronic Word of Mouth Marketing) tanımı gelişmiştir. EWOM “tüketiciler tarafından, özellikle ürün ve hizmetleri ya da onu satanların kullanımları ve karakteristikleri ile ilgili, İnternet temelli teknoloji yoluyla yönetilen, gayriresmî iletişimlerin tümüdür.

Birçok araştırma pozitif EWOM'un satış hacmini artırdığını ve tüketim esnasında karar vermeyi etkilediğini göstermektedir. Hatta negatif yönlü bir EWOM'un, pozitif yönlüden daha etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Boo ve Kim, 2013, s. 25).

EWOM ve WEB 2.0 perspektifinden bakıldığında online aygıtlar aşağıdaki sıralanabilir (Doorley ve Garcia, 2007, s. 108) (Sotiriadis ve Zyl, 2013, s. 106):

- Websiteler, mikrositeler
- Intranet, extranet
- Sosyal ağ siteleri (Facebook, LinkedIn vb.)
- Bloglar, mikrobloglar (Twitter, Travel Blog)
- RSS
- Arama motorları (google, yandex vb.)
- Zengin medya ya da ortak çalışmaya da-

yali siteler, kullanıcıların geliştirdiği içerik siteleri, forumlar ve geri bildirim özellikli siteler (wikipedia, stumble upon, youtube, flickr ve tipik forum siteleri)

- E-posta
- Veri tabanı yönetimi
- Web seminerleri
- Akıllı telefonlar

Şüphesiz İnternet ve teknoloji geliştikçe yukarıda sıralanan aygıtlar hem çeşitlenecek hem de gelişmeye devam edecektir. Yukarıda sıralanan online aygıtların yanı sıra itibarı oluşturan aygıtlar da mevcuttur. Bu aygıtları Davies (2003) şu şekilde sıralamaktadır:

- Somut olanlar; bina tasarımı, yeniden dekore etme, renk düzenleri, mobilyalar, yön işaretleri
- Ruhsal durum; yumuşak, güvenilir, pis kokulu, kızdıran
- Eğitim (özellikle müşteri ile ilgilenen çalışanlar için)
- Değerli iletişim; göreve başlama eğitimi, misyon ve vizyon, dahili ve harici iletişim
- Kurumsal kimlik; logo, antetli kağıt, işaretler grubu
- Kültür yönetimi; yöneticiler için uygun mikro davranışları tanımak için eğitim
- Personel alımı ve takviye; Arzu edilen değerleri benimseyen olası personel için ekstra ödeme

Web sayfaları ara yüzünde bulunan, logo, imgeler, semboller, tipografi ve renk unsurları ile, kurumsal olarak online kimliği oluşturmaya ve kurumsal kimliğin online boyutunu kullanıcılara yansıtmaya çalışmaktadır. Başarılı bir online kimlik sunumu için, bu unsurların hepsi dijital ortamlar arası tutarlı olmalıdır (Doorley ve Garcia, 2007, s. 108). Kurumsal kimlik, imaj ve itibar arasındaki ilişki tekrar hatırlandığında, şüphesiz web sayfalarının bu alanlardaki etkisinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüzde web siteleri, üzerinde bulunan yayınlar, iş birlikleri ve kuruluşlar, tüketiciler için görüntülü reklam ve dizin listesi oluşturmakta, şirketlerin ve organizasyonların yanı sıra şehirlerde turizm ve ekonomik gelişmeler sağlayabilmek için, web sayfalarını geliştirmektedir (Marconi, 2002, s. 105). Bunun yanı sıra kurumlar, Web sayfalarının küresel hâle gelmesi ile çoklu dil seçenekleri veya ulusal, uluslar arası ve yerele yönelik içerik ve sayfa tasarımları gibi birçok farklı yenilik yapmak zorunda kalmışlardır (Doorley ve Garcia,

2007, s. 109). Bu çeşitlilik birçok online ilerleme sağlamaktadır. Önceki bölümlerde açıklanmaya çalışıldığı gibi, online söyleşinin oluşturulduğu ve takip edildiği ortamlar geliştirilmiştir. Bu söyleşi, fikir, yorum ve görüş platformları birçok kavram ve konu açısından önemli sayılmaktadır. Fakat Mandelli ve Cantoni (2010) online söyleşinin itibar üzerindeki etkisinin genellikle hafife alınmakta olduğunu iddia etmektedir. Bunun sebebini de test edilememesine bağlamaktadır. Bir diğer araç olan Bloglar da durum farklı değildir. Eğer bir kişi ürün ya da hizmetler için pozitif şeyler söyledi ise kurumlar bunu bilmek isteyeceklerdir. Yeri geldiğinde bu yayını yapanı desteklemek, kendi kendine oluşmuş bu hayranlık görüşünü müşterilere ve potansiyel tüketicilere sunmak kuruma olumlu katkılar, pozitif itibar sağlayacaktır. Bunun aksine, negatif yönde bir paylaşımda ise paylaşım sahibi ile irtibata geçmek, kurumsal açıdan sorumlu davranmak olacaktır. Geleneksel medyanın aksine, online medya bu durumlara karşı hareket olanağı çok daha kolay yapabilmekte ve tercih edilmektedir. Negatif görüş sahibi blog yazarını küçümsemek, ona karşı uygunsuz bir dil kullanmak, genel itibarın oluşmasını sağlayan uzun bir süre göze alındığında, online olarak asla yapılmaması gereken hareketlerdendir. Online platformların en büyük özelliği, doğru veya yanlış olmaksızın, herkesin kendi görüşünü paylaşabilmesidir (Safko, 2012, s. 300). Dolayısıyla online iletişimi doğru yapmak gerekmektedir.

Bir sosyal ağ, bireyler arasındaki ilişkileri tanımlayan basitçe bir yapıdır (Akar, 2011, s. 125). Anlamı biraz daha açacak olursak, sosyal ağların anlamı, insanların bir araya gelebildikleri, online ilişkiler kurabildikleri, belli ilgileri çerçevesinde topluluklar kurabildikleri ortamlardır.

Tüketiciler, web sayfalarına neredeyse her yerden ulaşabilmektedir. Bu durum online medyanın 3 tipi ile açıklanabilir (Munro ve Richards, 2011, s. 147);

- Sahip olunan medya (owned media)
- Kazanılan medya (earned media)
- Satın alınan medya (bought media)

Sahip olunan medya kurumun kendi web sayfası dâhil, diğer bütün müşterilerinizle iletişime geçilen web sayfalarından oluşmaktadır. Bu siteler üzerinde, sahip olunan web varlığı ve CRM stratejisi gereği, optimizasyon gereklidir. Satın alınan medya ise kurumun sosyal ağlardaki mevcudiyet için ödeme yaparak elde ettiği bütün ağları kapsamaktadır. Bu

alandaki başarı iyi bir medya planlamaya dayanmaktadır. Kazanılan medya da ise durum diğerlerinden biraz farklı olarak gerçekleşmektedir. Çünkü bu ağlarda kurum toplum ile bütünleşebildiğinin daha fazlası ile karşılaşır, onları dinler ve topluluklara, sohbetlere ve konuşmalara dahil olabilmek önemlidir (Munro ve Richards, 2011, s. 147). Geçmişte itibar medyanın bir ürünü olarak üretilebilmesine rağmen, günümüzde İnternet ve yeni medya, geleneksel medya araçlarını bir kenara koyarak, yeni ve modern bir bakış açısı yakalamış, bu değişime ayak uyduran kullanıcı, tüketici ve paydaşlar nihai görüş ve kararları açısından bu yenilikleri kabul etmişlerdir.

Online itibar ve aygıtlarını ele alındığı bu bölümü özetleyecek olursak kurumlar açısından sosyal medya ve İnternet ile iç içe geçmek, itibar yönetimi için oldukça önemli sayılmaktadır. Online itibarı oluşturan ana unsurlar Web2.0 teknolojileri, EWOM ve sosyal medya alanıdır. Tüketiciler web sayfaları, bloglar, sosyal ağ siteleri ve İnternet teknolojilerinin bulunduğu tüm ortamlar üzerinden, yöneticiler, şirket, ürünler ve marka hakkında konuşurlar. Bu söyleşilerin bilinmesi, takip edilmesi ve haberdar olunması kurumsal itibarınızı öğrenmek, geliştirmek ve tamir etmek açısından faydalı olacaktır.

Online İtibar Yaklaşımları

İtibar yönetimi süreci hiç şüphesiz uzun soluklu, dikkate değer ve üzerinde uzun araştırmaların ve faaliyetlerin uygulanması gerektiği, belirli modellerin kullanılabildiği özellikle de geçmişten beri kullanılagelen ve itibarı oluşturan etmenlerin itina ile ölçüldüğü bir süreçtir. Online itibar yönetimi de bu süreçten oldukça faydalanmaktadır.

Online iletişim iki açıdan itibar üzerinde önemlidir (Marchiori, 2012, s. 35);

- İnsanların bilgiye eriştiği ve onlar için bir aracılı deneyim ve paylaşım alanı olması,
- Web 2.0 diye adlandırılan, bireylerin çevrim içi görüş ve fikirlerini yayınlamalarına olanak sağlayan, uygulamalara ve kullanımlara sahip olmasıdır.

Bu durumda içerisinde bulunan bilgi ve paylaşım ve buna olanak sağlayan her türlü online uygulama ve online aygıtlar itibar yönetimi açısından kullanmak elverişli gözükmemektedir. Nitekim, online itibar tıpkı offline itibarda olduğu gibi ölçülebilmektedir (Kim ve Yang, 2013, s. 571).

Dickinger (2011), offline olarak yapılan araştırma ve veri toplama işlemlerinin, online olarak

da yapılabileceğini aktarmaktadır. Bu da yeni araştırmalara ve yapılanmalara ihtiyaç oluşturmaktadır. Online veri edinme, veri madenciliği, içerik analizi, kullanıcı yaratımlı içeriklerin sınıflandırılması ve profesyonel yeni medya, kurumsal iletişim ve resmî-kurumsal web siteleri gibi diğer iletişim kaynakları, bu yeni yaklaşımların geliştirildiği alanlardır.

İtibarın inşası için, şirketlerin öncelikli faktörleri ve anahtar sürücülerinin ne olduğunun tespit edilmesi ile başlamaktadır. Bu çıktılar (Stacks, Dodd, ve Men, 2013, s. 570);

- Etkif iki yönlü iletişim
- İyi bir değer sağlayan, kaliteli, ürün ve hizmetler
- Etkili liderlik ve yönetim
- Güçlü finansal performans
- Kaliteli insanların ve adil muamelenin olduğu iş ortamı
- Sosyal sorumluluk ve mesuliyet gibi başlıklarda toparlanabilmektedir.

Yukarıda sıralanan göstergeler, aynı zamanda itibarı ölçmeye yarayan bileşenlerdir. Bu anahtar göstergeler ile paydaşlar nezdinde ölçümlenmiş itibar, paydaşların gerçekte anladıkları şey olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada, itibarı ölçmek için önemli perspektiflerden yararlanmak gerekebilir. Bu perspektifler itibar sürecine entegre edilmeli, temel göstergeler listesi hazırlanmalıdır. Bu liste (Stacks, Dodd, ve Men, 2013, s. 571):

- Görünürlük (açık ve belli bir imaj)
- Kredibilite (dürüstlük ve uzmanlık)
- Gerçeğe uygunluk (özgün, hakiki, güvenilir)
- Şeffaflık (bütünlük, saygı ve açıklık)
- Güven (paydaşların kurumdan beklentileri ve kuruma olan güven)
- Bağlantı/ilişki (karşılıklı güven, sadakat, memnuniyet)
- Öz güven (organizasyonun faaliyetlerinin hayranlık, saygı ve güven oluşturmaları)

Şüphesiz yukarıda bir özet hâlinde sunulan bu göstergeler, çok daha kapsamlı hâle getirilebilir. Çok boyutlu olarak çeşitli paydaş göstergeleri içermesi, paydaşlara ve işletmeye itibari bir katkı sağlamaktadır. Bu itibari katkı, hem akademik hem ticari topluluklar tarafından, paydaş davranışlarını desteklediği, kazançlı ticari kazanımlar ve sonuçlar çıkardığı kabul edilmektedir. Bu sonuçlar kurumlar için hem dâhilî hem haricî olabilmektedir. Ayrıca finansal olmayan göstergelerin, ekonomik sonuç-

lara sebep olacağı, satış, gelir ve kar gibi somut sonuçlara ulaşabileceği aktarılmaktadır. Bu sonuçlar kısaca (Stacks, Dodd, ve Men, 2013, s. 31);

- Kamuyu destekleyici davranışlar,
- Farklı kamulardan oluşan faydalı sonuçlar,
- Dâhilî sonuçlar; çalışan bağlılığı, sadakati ve taahhüdü, iş performansı gibi.
- Haricî sonuçlar; müşteri sadakati, güçlü yatırım, medyada pozitif bir yer, toplum desteği, daha fazla satış ve gelir gibi
- Paydaş getirisi
- Yatırım getirisi
- Rekabet avantajı

Online itibar yaklaşımlarından bir diğerinde genel olarak online iletişim, itibarın yapısı ve itibari avantaj başlıklarını içeren kavramsal bir model geliştirilmektedir. Modelin ilk aşaması organizasyonların stratejilerinin kalitesi, sundukları ürün ve hizmetlerin çeşitliliği ve bunları nasıl yönettiği ile ilgili değerlendirmeler ve itibari analizlerin yapıldığı aşamadır. Bu aşama değerlendirme olarak itibar şeklinde adlandırılmaktadır ve anlaşılabileceği üzere itibar yapısından kaynaklanmaktadır. Değerlendirme olarak itibar, aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır (Aula, 2010, s. 29):

- Kültür ve liderlik
- Kurumsal sorumluluk
- Ürün ve hizmetler
- Kamusal imaj
- Başarı, değişim ve gelişim yeteneği

İkinci aşama ise itibar avantajı sağlayan ve 3 bölümden oluşan aşamadır. Birinci bölüm, ilişkisel olarak itibar olarak açıklanmaktadır. Kurumların itibarlarını doğrudan yönetemeyeceği görüşüne

dayanan bu aşama, organizasyonun itibarlarını paydaşlar ile kurduğu ilişkiler ve davranış gibi göstergelerle etkileyebileceği, bu yüzden organizasyonlar ve paydaşların ilişkilerinin başarılı sonuçları ile itibarlarını iyileştireceğini savunmaktadır. İlişki olarak itibar, aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır.

- Güven
- Sorumluluk
- Güvenilirlik (kredibilite)

İkinci bölüm, konumlandırma olarak itibar şeklinde açıklanmaktadır. İtibarın, ilgili olduğu şey hakkında konuşularak ve söylenerek oluştuğu, genellikle iletişimsel bir boyut sahip olduğu, itibar yönetiminin en önemli görevinin de bu sohbet ve tartışmaları teşvik etmek olduğu görüşüne dayandırılan bu bölüm, nitel değerlendirmeler çerçevesinde geliştirilmiş, itibarın ölçülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında geliştirilmekte, insanların karar aşamasında ayrıştırıcı rol oynamaktadır. Konumlandırma olarak itibar, aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır.

- Anlatı ve hikâyeler
- Değerlendirme
- Ayırt etme

Üçüncü bölüm, sosyal sermaye olarak itibar şeklinde açıklanmaktadır. Bütün yararlarına rağmen, itibarın maddi olmayan özelliklerinin sosyal sermaye başlığı altında toplanması ile açıklanmaktadır. İtibar, paydaşların hikâyeleri tarafından inşa edilmekte, onların ağırları vasıtası ile yayılmaktadır. Bu yüzden itibar bir organizasyonun sosyal-bilişsel sermayesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Sosyal sermaye olarak itibar, aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır (Yarar, 2016, s.77).

- İyilik
- Tanıma
- İletişim

Öğrenme Çıktısı

5 Online itibar yönetimi ve online itibar araçlarını ayırt edebilme



Araştır 5

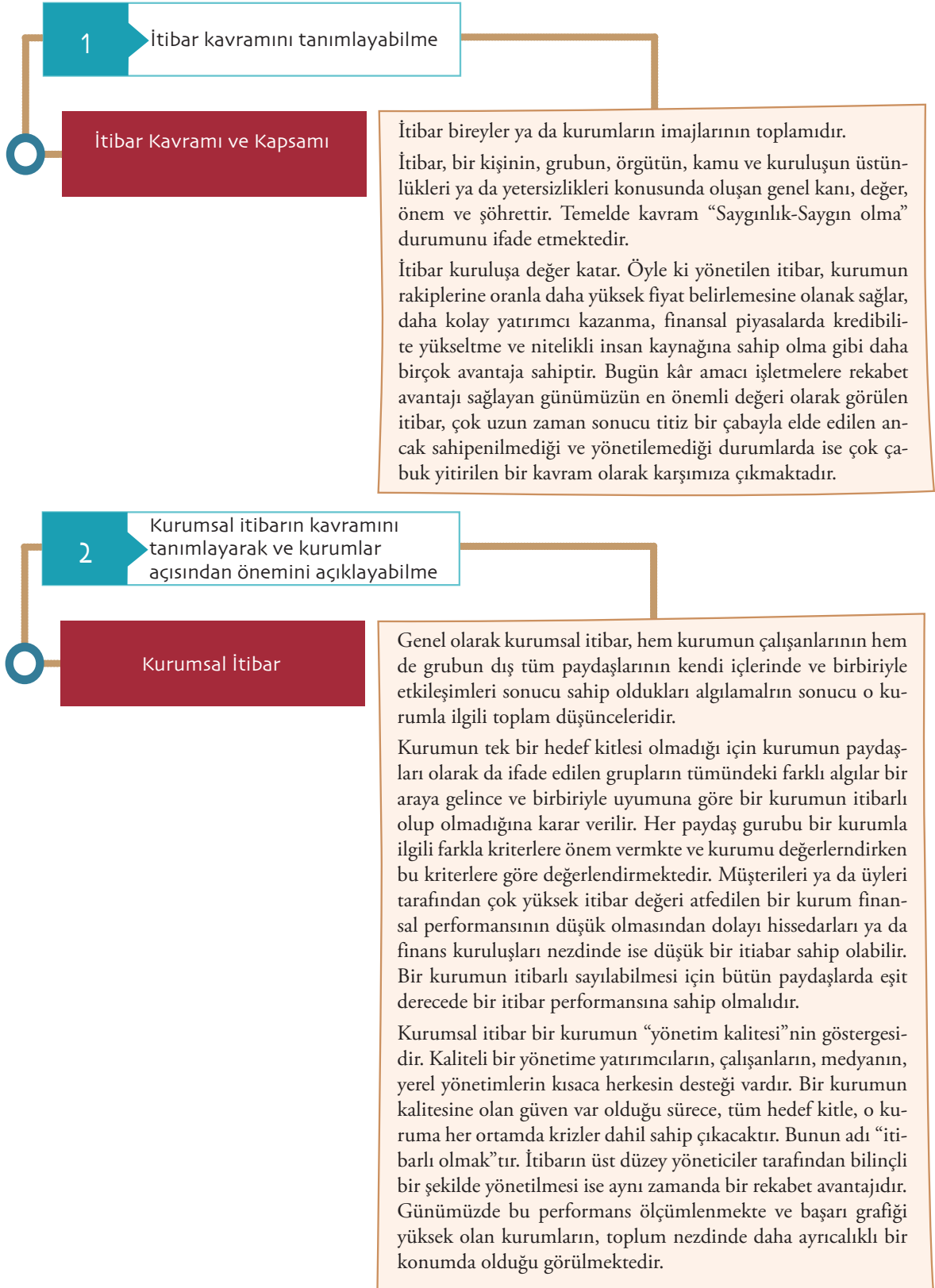
Günümüzde online itibar yönetimi neden önemli bir kavramdır?

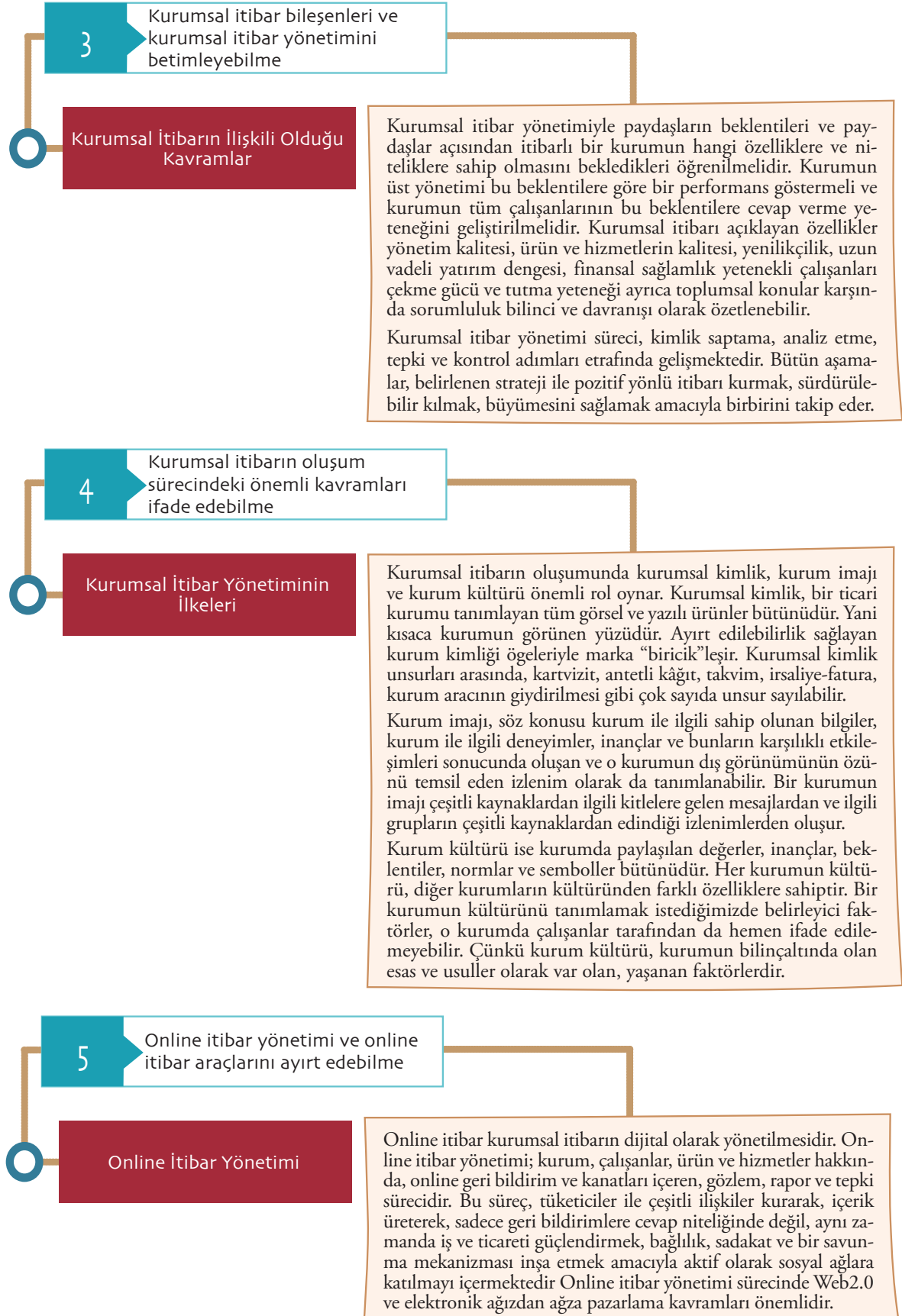
İlişkilendir

Gelişen sosyal medya ile kurumların itibar yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Online itibar araçları nelerdir? Anlatın





1 Aşağıdakilerden hangisi kurum itibarının oluşturulmasında etkili rol oynayan kavramlardan biri **değildir**?

- A. Kurumsal Kimlik
- B. Yatırımcı İmajı
- C. Toplumsal İmaj
- D. Kurumsal Göstergeler
- E. Yönetici imajı

2 Kurum, çalışanlar, ürün ve hizmetler hakkında, online geribildirim ve kanaatları içeren, gözlem, rapor ve tepki süreci aşağıdaki kavramlardan hangisi ile açıklanabilir?

- A. İtibar Oluşumu
- B. İtibar Araştırma Süreci
- C. Kurumsal İmaj Yönetimi
- D. Online İtibar Yönetimi
- E. Kurumsal İtibar Bileşenleri

3 Aşağıdakilerden hangisi itibarın inşası için, kurumların öncelikli faktörleri ve anahtar sürücülerinden biridir?

- A. Çalışanların güvenliği
- B. Etkili liderlik ve yönetim
- C. Sponsorluk desteği
- D. Güçlü halk desteği
- E. Web sitesi yönetimi

4 Online itibar yaklaşımlarına göre itibar, aşağıdaki faktörlerden hangisine göre **değerlendirilmez**?

- A. Kültür ve liderlik
- B. Kurumun iletişim harcamaları
- C. Ürün ve hizmetler
- D. Kurumsal imaj
- E. Kurumsal sorumluluk

5 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal itibarın bileşenlerinden üçünü içermektedir?

- A. Reklam, Çalışanlar imajı, Ayırt etme
- B. Finansal performans, Duygusal çekicilik, Vizyon ve Liderlik
- C. İyilik, Yöneticilik, İletişim
- D. Hedef kitle, Yatırım, Rekabet
- E. Kurum kimliği, Kredibilite, Şeffaflık

6 Sosyal sermaye olarak itibar, aşağıdaki hangi faktörlerden oluşmaktadır?

- A. Görünürlük, Kredibilite, Şeffaflık
- B. Güven, Sorumluluk, Güvenilirlik
- C. İyilik, Tanıma, İletişim
- D. Hikâye, Değerlendirme, Ayırt etme
- E. Paydaş, Yatırım, Rekabet

7 Aşağıdakilerden hangisi kurum itibarının oluşturulmasında etkili rol oynayan kavramlardan biri **değildir**?

- A. Kurumsal Kimlik
- B. Kurum İmajı
- C. Kurum Kültürü
- D. Kurumsal iletişim çalışmaları
- E. Araştırma

8 Aşağıdakilerden hangisi itibarı tanımlayan doğru ifadedir?

- A. İtibar = Performanslar toplamı = İmajlar + Davranış + İletişim
- B. İtibar = İletişimler toplamı = Performans + Davranış + İletişim
- C. İtibar = İmajlar toplamı = Performans + Davranış + İletişim
- D. İtibar = Paydaşlar toplamı = Performans + Davranış + İletişim
- E. İtibar = Davranışlar toplamı = Performans + Davranış + İletişim

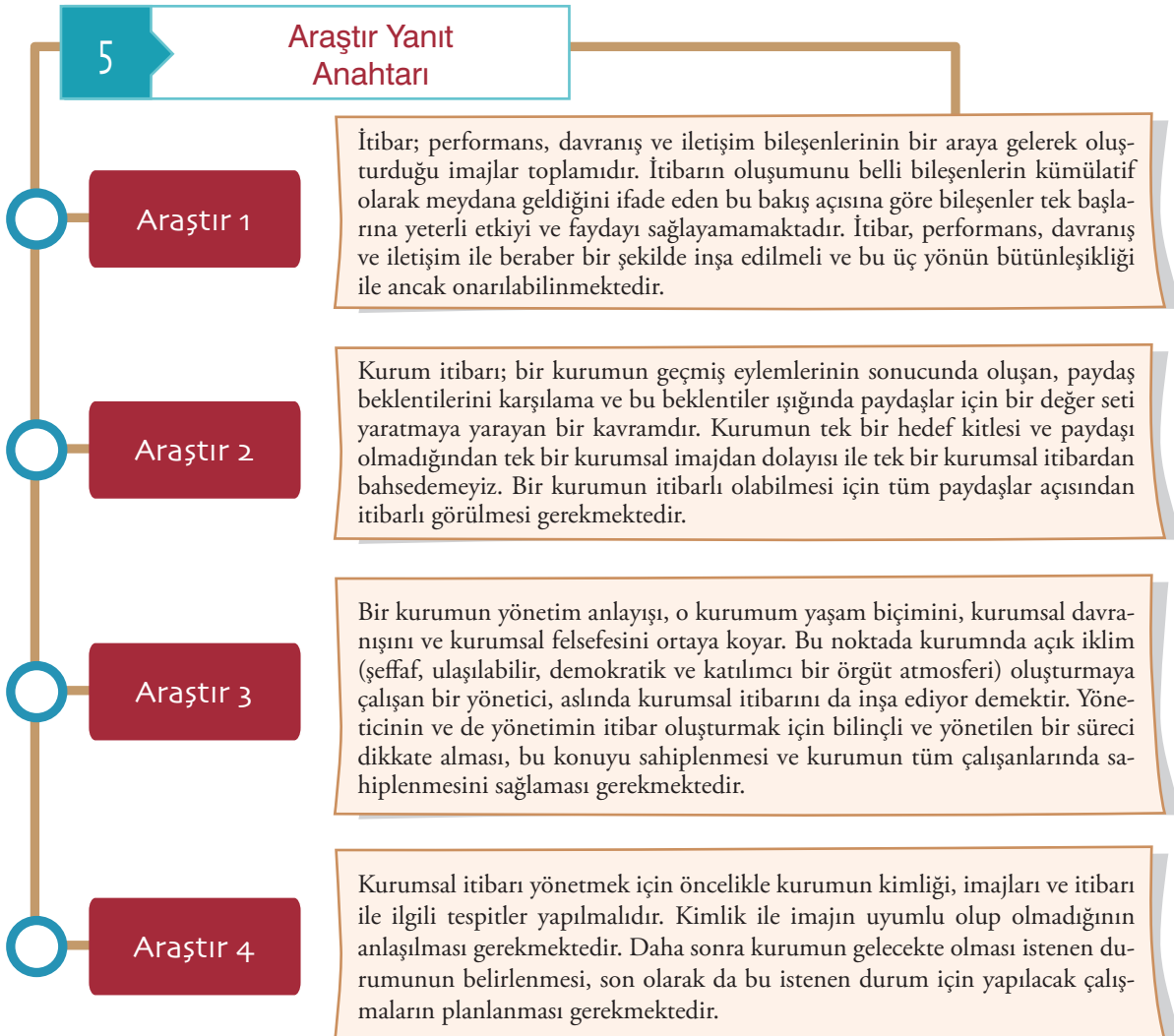
9 Kurumun rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman paydaşlarına karşı genel çekiciliğini ifade eden kavrama ne ad verilir?

- A. İtibar
- B. Tutum
- C. Algı
- D. Değerlendirme
- E. Rekabet avantajı

10 Kurumsal itibarı yönetmek için öncelikle neye dikkat etmek gerekir?

- A. Kimlik ile imajın uyumlu olup olmadığının anlaşılması gerekmektedir.
- B. Kurumun çalışanlarının özegeçmişi incelenmelidir.
- C. Kurumun sosyal sorumluluk anlayışı incelenmelidir.
- D. Kurumun finansal durumu incelenmelidir.
- E. Kurumla ilgili online medyada konuşulan konular incelenmelidir.

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İtibar ile İlişkili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Online İtibar Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Online İtibar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İtibar ile İlişkili Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “Online İtibar Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “İtibar Kavramı ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Online İtibar Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “İtibar Kavramı ve Kapsamı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İtibarın Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurum İtibarı Yönetimin İlkeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 5

Online itibar yönetimi; kurum, çalışanlar, ürün ve hizmetler hakkında, online geribildirim ve kanatları içeren, gözlem, rapor ve tepki sürecidir. Bu süreç, tüketiciler ile çeşitli ilişkiler kurarak, içerik üreterek, sadece geri bildirimlere cevap niteliğinde değil, aynı zamanda iş ve ticareti güçlendirmek, bağlılık, sadakat ve bir savunma mekanizması inşa etmek amacıyla aktif olarak sosyal ağlara katılmayı içermektedir. Bir diğer taraftan, itibar iletişimsel süreçlerin bir ürünü olarak kabul edilmektedir. Doğrudan deneyimle oluşmayan bu tür itibar, sosyal etkileşim yoluyla gelişmektedir. Sosyal ağ içerisindeki aktörlerin, değiş tokuş yoluyla bilgilerini yayması şekline oluşmaktadır. Ayrıca, katılımcıların geçmiş deneyimlerindeki geri bildirimleri toplama ve paylaşırma, bunları itibarı tanımlamasında kullanmak için bir araya getirme gibi işlemlerde kullanıcılara yardım etmektedir. Son olarak dijital dünyanın içerisinde yaşadığımız bu dönem başlı başına online itibar yönetiminin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Kaynakça

- Abratt, R. ve Mofokeng, T., (2001). "Development and Management Of Corporate Image in South Africa", **European Journal of Marketing**, (35)3/4.
- Aertsen, T. ve Gelders, D., (2011). "Differences Between the Public and Private Communication of Rumors: A pilot survey in Belgium", **Public Relations Review**, 37(3): 281-291.
- Ak, M. (1993). **Kurumsal Kimlik**, İstanbul: Işıl Ofset.
- Akar, E. (2011). **Sosyal Medya Pazarlaması**. Ankara: Efil.
- Akıncı Z. Beril, (1998). **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yay.
- Aktaş, H. (2008). "Bir İletişim Aracı Olarak Sponsorluk", **Halkla İlişkiler**, Kalender A ve Fidan M. (ed.), Konya: Tablet Yay.
- Aksoy, T.(2016). "İtibarlı Görünmenin En Garantili Yolu, İtibarlı Olmaktır", <http://www.temelaksoy.com/itibarli-gorunmenin-en-garantili-yolu-itibarli-olmaktır/>Erişim Tarihi: 19 Kasım 2016
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Genç, N. (2010). "Kurumsal İtibar Bileşenlerinin Algılanan Önemi Demografik Özelliklerden Etkilenmekte midir?", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. (13): 23:93-114.
- Argüden, Y. (2003). **İtibar Yönetimi**, İstanbul: ARGE Danışmanlık Yay.
- Aula, P. (2010, September). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. **Public Relations Review**, 37/28-36.
- Bakan, Ö. (2005), **Kurumsal İmaj**, Konya: Tablet Yay.
- Bakan, İ., Büyükbeye T., Bedestenci, Ç. (2004). **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Amprik Yaklaşım**, İstanbul: Aktüel Yay.
- Bakan, Ö. ve Kalender, A. (2007). Sponsorship Messages In Industrial Organizations Web Pages In Turkey. In *5th International Symposium Communication in the Millennium*, ABD.
- Balmer, J. M. ve Edmund R. G. (2000). "Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage", **Industrial and Commercial Training**, 32(7).
- Balmer, J.M. ve Soenen, G.B. (1999). "The Acid Test of Corporate Identity Management", **Journal of Marketing Management**. 15(1-3):69-92.
- Balta Peltekoğlu, F. (2007). **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul: Beta Yay.
- Balta Peltekoğlu, F. (2010). **Kavram ve Kuramlarıyla Reklam**, İstanbul: Beta Yay.
- Balta Peltekoğlu, F. (2014). **Halkla İlişkiler Nedir**, İstanbul:Beta Yay.
- Barry A. (2003). **Halkla İlişkilerin Gücü**, Ankara: Elips Kitap.

- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yay.
- Bat, M. (2012). *Dijital Platformda Sosyal Medyanın Stratejik Kurumsal İletişime Etkisi*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Blythe, J. (2001). **Pazarlama İlkeleri**, Y. Odabaşı (çev.) İstanbul: Bilim Teknik Yay.
- Boo, S., & Kim, J. (2013). Comparison of Negative eWOM Intention: An Exploratory Study. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, 14:1, 24-48.
- Brammer S, Brooks, C. ve Pavelin, S. (2004). "Corporate Reputation and Stock Returns: Are Good Firms Good for Investors?", İnternet adresi: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=637122, Erişim Tarihi: 12 Kasım 2015m
- Budak, G. (2004). **Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım**, İzmir: Barış Yay.
- Budd, J. F. (1994). "How to Manage Corporate Reputations", **Public Relations Quarterly**, 39(4):11-15.
- Caruana, A. (1997). "Corporate Reputation: Concept and Measurement", **Journal of Product&Brand Management**, 6(2):109.
- Christensen, L. T., Cornelissen, J. ve Mette, M. (2007). "Correspondence: Corporate Communications and its Receptions: A Comment on Llewellyn and Harrison", **Human Relations**, 60(4).
- Chun, R. (2005). "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", **International Journal of Management Reviews**, 7(2):91-109.
- Chun, R. (2006). "Innovation and Reputation: An Ethical Character Perspective", **Journal Compilation**, 15(1):63-73.
- Cornelissen, J., (2008). **Corporate Communication, A Guide to Theory and Practice**, Londra:Sega Pub.
- Çiftçioglu, D. B. (2009). **Kurumsal İtibar Yönetimi**. Bursa: Dora.
- Doğan, S. ve Kılıç, A. G. (2007). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 29(29).
- Doorley, J. ve Garcia, H. F. (2007). **Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication**, New York: Routledge.
- Dörtok, A., (2004). **Kurumsal İtibarınızdan Kaç Sıfır Atabilirsiniz?**, İstanbul: Rota Yay.
- Eberl, M. ve Schwaiger, M. (2006). "Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance, **European Journal of Marketing**, 39(7-8): 838-854.
- Elden, M., Ulukök, Ö. ve Yeygel, S. (2005). **Şimdi Reklamlar**, İstanbul: İletişim Yay.
- Erdoğan, B. vd., (2007). "Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(15):55-76.
- Erdoğan İ. (2002). **İletişimi Anlamak**, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yay.
- Fombrun, C.J. (1996). **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image**. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. ve Van Riel, C.B.M. (2004). **Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations**. New Jersey: Prentice Hall.
- Geçikli, F. (2013), **Halkla İlişkiler ve İletişim**, İstanbul: Beta Basım
- Gemlik, N. ve Sığır, Ü. (2007). "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(11): 267- 82.
- Genç, N. (2007). **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Seçkin Yay.
- Goodman, M. B. (2006). "Corporate Communication Practice And Pedagogy At The Dawn Of The New Millennium", **Corporate Communications: An International Journal**, 11(3).
- Gotsi, M. ve Wilson, A. M. (2001). "Corporate Reputation: Seeking a Definition", **Corporate Communications: An International Journal**, 6(1):24-30.
- Green, M. F. (1996). "What are the Functional Consequences of Neurocognitive Deficits in Schizophrenia?", **The American Journal of Psychiatry**, 153(3).
- Grey, C., ve Garsten, C. (2001). "Trust, control and post-bureaucracy", **Organization Studies**, 22(2):229-250.

- Grunig, J.E. (2005). **Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Elif Özsayar (çev.), İstanbul:RotaYay.
- Guimera, R. vd., (2006). "The Real Communication Network Behind the Formal Chart: Community Structure in Organizations", **Journal of Economic Behavior & Organization**, 61(4):653-667.
- Güllüoğlu Ö., (2011). **Örgütsel İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık**, Konya: Eğitim Yay.
- Gümüş, M ve Öksüz, B. (2009). **Turizm İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi**, Ankara: Nobel Yay.
- Gürgen, H. (2002). **Örgütlerde iletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yay.
- Gürgen, H. (2008). "Kurumsal İtibar Yönetimi ve Sosyal Sorumluluk, http://www.iso.org.tr/kongre/Kongre_2008/Sunumlar/2A-3-Haluk-Gurgen.ppt, 019.10.2016
- Gürüz D. ve Eğinli A. (2010). **Temel İletişim Becerileri, Anlamak-Anlatmak-Anlaşılmak**, Ankara: Nobel Yay.
- Güzeltik, E. (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yay.
- Horn, R. (2013). *Is The Reputation Quotient a Valid and Reliable Measure for Corporate Reputation?*, Yüksek Lisans Tezi. Kassel Üniversitesi, Kassel, Almanya.
- Işık, M., (2000). **İletişimden Kitle İletişimine**, Konya: Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Yay.
- Kadıbeşgil, S. (2013). **İtibar Yönetimi**. İstanbul: MediaCat.
- Kalyon, N.Y. (2012). **Halkla İlişkiler ve İletişim** Ankara: Siyasal Kitapevi
- Kalyon, Y. (2006). **Halkla İlişkiler**, Ankara: Nobel Basımevi
- Kandlousi, N. E., Ali, A.J. ve Abdollahi, A. (2010). "Organizational Citizenship Behavior in Concern of Communication Satisfaction: The Role of the Formal and Informal Communication". **International Journal of Business and Management**, 5(10).
- Kara, T. (2013). **Sosyal Medya Endüstrisi**. İstanbul: Beta.
- Karaköse, T. (2007). **Kurumların DNA'sı: İtibar ve Yönetimi**, Ankara: Nobel Yay.
- Kartajaya, H. ve Kotler, P. (2010). **Pazarlama 3.0**, Dündar, K. (çev.), İstanbul: Optimist Dağıtım
- Kasimoğlu, E. (2009). *Sosyal Sorumluluk Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kazancı, M. (2007). **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, Ankara: Turhan Kitapevi
- Kim, Y., & Yang, J. (2013). Corporate Reputation and Return on Investment (ROI): Measuring the Bottom-Line Impact of Reputation. C. E. Carroll içinde, **The Handbook of Communication and Corporate Reputation** (s. 574-589). Wiley-Blackwell.
- King, B. (2008). "A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence", **Business&Society**, 20(10).
- Kocabaş, F. Müge E. ve Serra İ.Ç. (2000). **Marketing PR**, Ankara: MediaCat Yay.
- Koçak, S. (2010). *Kurumsal İletişim Çalışmalarının İtibar Yönetimine Katkısı*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kotler, P. (2010). **B2B Marka Yönetimi: Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?**, N. Orhon (çev.) İstanbul: MediaCat Yay.
- Mandelli, A., & Cantoni, L. (2010). Social Media Impact on Corporate Reputation; Proposing a new methodological approach. **CUADERNOS DE INFORMACIÓN**, N° 27 / 2010 - Ii (julio - diciem bre) / ISSN 0716-162x.
- Marchiori, E. (2012, December). Destination Reputation in Online Media. **Covered Topics and Perceived Online Dominant Opinion-Ph.D. In Communication Sciences**. Svizzera, İtaly.
- Marconi, J. (2002). **Raputation Marketing: Building And Sustaining Your Organization's Greatest Asset**. NewYork: McGraw-Hill Professional Pub.
- Meenaghan T. (2001). "Understanding Sponsorship Effects". **Journal of Psychology and Marketing**, 2: 95-122.
- Metin, H., ve Altunok, M. (2002). "Karşılaştırmalı Bir Yaklaşımla Kamu Yönetimi ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler", <http://kosbed.kocaeli.edu.tr/sayi3/metin.pdf>, Erişim tarihi:12 ekim 2015
- Munro, J., & Richards, B. (2011). The Digital Challenge. N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride içinde, **Destination Brands Managing Place Reputation** (s. 141-154). Elsevier.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2007). **Pazarlama İletişimi Yönetimi**, İstanbul: MediaCat Yay.
- Okay, A. (2003). **Kurum Kimliği**. İstanbul: MediaCat Yay.

- Okay, A. (2005). **Sponsorluğun Temelleri**, İstanbul: Der Yayınları,
- Okay, A. (2005). **Kurum Kimliği**. İstanbul: MediaCat Yay.
- Okay, A. (2009). **Sağlık İletişimi**, İstanbul: MediaCat Yay.
- Okay, A. ve Okay A. (2002). **Halkla ilişkiler, Kavram Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul: Der Yay.
- Olins, W. (1991) "The power of corporate identity", **World Executive 's Digest**, 34-9.
- Özkan, A. (2009). **Halkla İlişkiler Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yay.
- Perry, A. ve Wisnom, D. (2003). **Before the brand: Creating the Unique DNA of an Enduring Brand Identity**, McGraw Hill Professional.
- Pina, J.M. vd., (2006). "The Effect of Service Brand Extensions on Corporate Image: An Empirical Model", **European Journal of Marketing**. 40(1/2):174-197.
- Pira, A., & Sohodol, Ç. (2008). **Kriz Yönetimi**. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Portmann, E. (2012). "The FORA Framework A Fuzzy Grassroots Ontology for Online (Yayınlanmış Tez). London: Springer.
- PR, S., & Ze, Z. (2011). **Marketing Communications Integrating offline and online with social media**. London: KoganPage.
- Rayner, J. (2003). **Managing Reputational Risk: Leveraging Opportunities, Curbing Threats**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Roberts, P. W. ve Dowling, G. R. (2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", **Strategic Management Journal**, 23 1077-1093.
- Sabuncuoğlu, Z. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa: Aktüel Yay.
- Safko, L. (2012). **The Social Media Bible - Tactics, Tools & Strategies For Business Success**. New Jersey: John Wiley.
- Sevinç, S. S. (2012). **Pazarlama İletişiminde Medya**. İstanbul: Optimist.
- Solmaz, B. (2007). **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Konya: Tablet Yay.
- Solmaz, B. (2004). **Kurumsal Söylenti ve Dedikodu**, Konya: Tablet Yay.
- Sotiriadis, M. D., & Zyl, C. v. (2013). Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: the use of twitter by tourists. **Electron Commer Res**, 13:103–124.
- Stacks, D. W., Dodd, M. D., & Men, L. R. (2013). Corporate Reputation Measurement and Evaluation. C. E. Carroll içinde, **The Handbook of Communication and Corporate Reputation** (s. 561-573). John Wiley & Sons, Inc.
- Steven G. H.ve Berkowitz, E. N. (2004). **Health Care Market Strategy From Planning to Action**, Maryland: Jones and Bartlett Pub.
- Şimşek, M. vd., (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yay.
- Tayfur, G. (2008). **Reklamcılık**, Ankara: Nobel Yay.
- Torun, N.Ö.A. (2011). "Biçimsel Ve Biçimsel Olmayan İletişim, Yönetici İle Kuruma Duyulan Güven Ve Üstün Uzmanlık Gücü Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 6(2).
- Tutar, H. ve Aktan, C. (2015). "Kurum Kültürü Türleri", <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/turler.htm>, Erişim Tarihi: 20.11.2015.
- Türk, S. ve Güven, A. (2007). **Yeni Başlayanlar için Halkla İlişkiler**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ural, G. E. (2006). Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları. 1.Baskı. Birsen Yayınevi Ltd. Şti. İstanbul.
- Uraltaş, N. T. Ve Ekici, K. M. (2010). **İletişim Temelli Hizmet Pazarlaması**, Ankara: Savaş Yay.
- Uzoğlu, S. (2001). "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", **Kurgu Dergisi**, 1(18): 344-352.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2007). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Arıkan Yay.
- Weiss, G. (1999). **Multiagent Systems: A Modern Approach to Distributed Artificial Intelligence**, MIT press.
- Wiedmann, K.P ve Hennigs, N. (2006), "Corporate Social Capital and Corporate Reputation", 10th International Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness, New York, USA, May 25-28, 2006.
- Yarar, A.E.(2016) "Destinasyonların İtibar Yönetim Süreci ve Online Medya" Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Zyglidopoulos, S. C. (2005). "The Impact of Downsizing on Corporate Reputation". **British Journal of Management**, 16(3): 11-25.

Bölüm 6

Kurumsal İmaj, Marka ve Reklam Yönetimi

öğrenme çıktıları

1

Kurumsal İmaj

- 1 Kurumsal imaj kavramını ve türlerini tanımlayarak açıklayabilme

3

Kurumsal Pazarlama

- 3 Kurumsal pazarlama ile geleneksel pazarlama arasındaki farkları tartışabilme

5

Kurumsal Marka Çerçevesi

- 5 Kurumsal marka yönetiminin çerçevesini saptayabilme

2

Kurumsal İmaj Oluşum ve Yönetim Süreci

- 2 Kurumsal imajın oluşumuyla ve yönetimiyle ilgili başlıca etkenleri sıralayabilme

4

Kurumsal Marka

- 4 Kurumsal marka anlayışının ortaya çıkışını açıklayabilme

6

Kurumsal Reklamcılık

- 6 Kurumsal reklamın yapıma amaçlarını ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Kurumsal İmaj • Kurumsal Pazarlama • Kurumsal Marka
• Kurumsal Marka Çerçevesi • Kurumsal Reklam



GİRİŞ

Hayatın her alanında, alanda yaşanan zorlu rekabet, pek çok yönden benzeşen kuruluşların farklılaşarak ön plana çıkmak adına birtakım çabalar içinde olmasını gerekli kılmaktadır. İşte bu noktada, imaj, kurumsal imaj, markalama, kurumsal marka ve iletişim kavramları, kuruluşların ve kişilerin her daim önemsedikleri, planladıkları ve yönetmek zorunda oldukları kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumlar faaliyet gösterdikleri alanlarda ve ilgili hedef kitleleri nezdinde farkındalık yaratmak, kurumun kim olduğunu, neyi, nasıl yaptığını ifade eden kimliğini somutlaştırmak için kurumsal pazarlama ve kurumsal markalaştırma çalışmaları da gerçekleştirmektedirler. Kurumun sahip olduğu kültür ve tüm kurum kimliği unsurlarının yansıttığı kurumsal imaj, işletmeye bir kişilik kazandırmakta ve bu kişilik kurumsal marka kavramının ortaya çıkmasında da etkili olmaktadır.

Kurumların, küreselleşmeye doğru ilerledikçe, gerçekleştirdikleri değişimler arasında pazarlama vurgusunun ürün markalarından kurum (şirket) markasına kayma yönündeki değişimi günümüzde birçok kurum tarafından önemsenmekte ve kabul edilmektedir. Bu, genellikle, ürünlerin ve hizmetlerin homojenleşmesi dikkate alındığında, güvenilir bilgi elde etmede karşılaşılan zorluklar, müşterilerin daha sofistike hâle gelmesi ve pazarların daha karmaşık hâle gelmesi ile ilgilidir.

KURUMSAL İMAJ

Pek çok kuruluşun, rakiplerine göre daha avantajlı bir konum elde edebilmek adına, çeşitli kurumsal imaj ve kurumsal marka çalışmaları yaptıkları bilinmektedir. Bu çabalar, kuruluşu arzu edilen, yani hedef kitleler tarafından olumlu karşılanabilecek bir imajın kazandırılmasına ve sürdürülmesine yöneliktir.

İmaj, sanatçıların, iş adamlarının, siyasetçilerin, devlet adamlarının, markaların, kurumların, hatta ülkelerin oldukça önemsedikleri bir konudur. İmajı oldukça önemli bir konu olarak kabul eden unsurlardan birisi de kuruluşlardır. İmaja, kuruluşlar tarafından yüksek derecede önem verilmesinin ardında yatan sebep, imajın kendilerine kazandırabileceği veya kaybettirebileceği önemli değerlerin olması gösterilebilir.

İmaj çeşitlerinden birisi (Okay, 2000: 106) olarak kabul edilen kurumsal imajı daha iyi anlayabilmek açısından, öncelikle imaj kavramına ve kurumsal imajın ilgili olduğu türlerine değineceğiz.

En basit hâliyle imaj bir kişinin, ülkenin, kurumun ya da benzeri herhangi bir şeyin başkalarının zihninde oluşturduğu genel görünüş ve izlenimlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Fransızca image sözcüğünden Türk diline aynen alınmış olan ve imge ile eş anlamlı olarak kullanılabilen imaj kelimesi, farklı yaklaşımlara göre farklı anlamlar ifade eden bir kelimedir. İmaj kavramına olumlu ve olumsuz anlamlar yükleyen yaklaşımlar mevcuttur. İmaj, sıcak-soğuk, iyi-kötü, alelade, pozitif-negatif (Peltekoglu, 2001: 362), olumlu-olumsuz, çekici-itici, güçlü-zayıf, belirgin-bilinmeyen gibi sıfatlarla nitelendirilebilir.

İmaj bilinen bir objeyi kişinin tanımlaması, hatırlaması ve onunla ilişkilendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Yani kişinin inançları, fikirleri, hisleri ve nesne hakkında izlenimlerinin ve algılarının birleşiminin bir sonucudur. Bu tanım, nesne kelimesi yerine kurum, marka, ürün vb. kullanılarak da değiştirilebilir. Bu bağlamda, kurumsal imaj bir kuruma ilişkin kişisel, sosyal ve sanal ortamlarda oluşan deneyimler sonucu, kamunun hafızasında kalan izlenimler ve bu izlenimler sonucu oluşan algıların tamamı olarak ifade edilebilir.

Kurumsal İmaj ile İlgili İmaj Türleri

- a. **Kuruluşun Kendini Algıladığı İmaj:** Bir işverenin, girişimcinin, patronun kendi kuruluşunu görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü bir sanatçının kendi eserine bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzerlikler taşımaktadır (Peltekoglu, 2001: 361-362.). Dolayısı ile objektif olması her zaman için mümkün değildir.
- b. **Yabancı İmaj:** Kurumun kendini algıladığı imajın tersidir. Bu imaj türü, kurumun ürünleri, hizmetleri veya faaliyetleri ile doğrudan ilişkisi bulunmayanların, kısaca kurum dışındakilerin o kuruma ilişkin sahip olduğu imajı ifade etmektedir. Yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimi ile örtüşmektedir.

- c. **Mevcut İmaj:** Kuruluşun hâlihazırdaki görüntüsü, şu anda sahip olduğu imajdır. İmajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyum sağlaması gerektiği göz önüne alınarak mevcut imajı anlayabilmek için bilimsel analizleri tekrarlamak gerekmektedir.
- d. **Ürün İmajı:** Kurumun ürettiği herhangi bir ürünün, insanların ve kuruluşların zihnindeki algılardır. Bir ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hâlde onu üreten kurum hiç tanınmayabilir. Bu duruma örnek olarak ülkemizde reklamları ile büyük farkındalığa sahip Biscolata ürününün Şölen Gıda tarafından üretilmesi verilebilir.
- e. **Marka İmajı:** Genellikle piyasada sunulan her ürün ya da hizmet, bir marka ile anılmaktadır. Marka, ürün veya hizmetleri birbirlerinden ayırt etmek için kullanılan dilsel veya görüntüsel öğelerden oluşmuş göstergelerdir. Tüketiciler, ürün ya da hizmetin tanınma, bilinme, kullanıma, beğeni gibi psikolojik ve fiziksel özelliklerine ilişkin başarı veya başarısızlıkları marka aracılığıyla algırlar.
- Dolayısıyla, bir ürün veya hizmetin çoğunluk tarafından kabul edilerek algılanan öğeleri marka imajını oluşturur. Marka imajı, en çok bilinen ve kullanılan imaj türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Marka imajının tüketicilerin satın alma davranışları üzerinde oldukça büyük bir etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Örneğin; Apple markasının sahip olduğu olumlu, güçlü ve ayırıştırıcı imajı sayesinde, çok farklı Apple ürünleri (telefon, bilgisayar vb), rakipleri kimi zaman daha fazla avantajlar sunsa da rakiplerine oranla öncelikli olarak tercih edilmektedir.
- f. **Şemsiye İmaj:** Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Tüm imajları bir şemsiye altında toplamaktadır. Bu imaj, kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Arçelik, Beko ve Yapı Kredi markalarının Koç Holding bünyesinde olduğunu ifade eden ve bu markaların tek bir ağaç üzerinde toplandığını gösteren reklamlar şemsiye imaja örnek oluşturur.

✓ **Marka imajı,** müşterilerin zihinlerinde taşıdıkları çağrışımlar vasıtasıyla, yansıtılan bir marka hakkındaki algılamaların tümü olarak tanımlanabilir.

- g. **Transfer İmajı:** Kuruluşun ürettiği bilinen ve saygınlığı olan bir ürünün markasının başka bir ürüne transferidir. En çok bilinen türü, uluslararası alanda yaygın, genellikle lüks mallar arasında yer alan, bir markanın genellikle başka bir alanda ürettiği bir ürüne transferidir. Transfer imaja örnek olarak, Porsche güneş gözlükleri, Calvin Klein parfümleri verilebilir.
- h. **İstenen İmaj:** Yapılan araştırmaların neticesine bağlı olarak, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği ve sahip olmak istediği imajdır. İstenen imaj gerçek imajdan farklı olabilir. Böyle bir durumda, bir kuruluş hedef kitlelerinin zihninde oluşturduğu anlamları değiştirme ihtiyacı duyabilmektedir.
- i. **Ayna İmaj:** Kuruluşun her bir çalışanının, özellikle de lider ve yöneticinin, örgüt dışındaki kişiler üzerinde yarattığı imajdır. Bu imaj türünde, her kurum mensubunun tek tek kurum imajını bilmesi ve ona uygun davranması gerekmektedir.
- j. **Pozitif (Olumlu) İmaj:** Genellikle hedef kitlenin deneyimleri neticesinde oluşan olumlu imaj, iyi ve güçlü profillere sahip markaların çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajını ifade etmektedir. Olumlu imaj şeklinde de ifade edilebilir. Pozitif imajlar elde edilen tecrübelerle yakından ilgilidir.
- k. **Negatif (Olumsuz) İmaj:** Kuruluş içinde veya dışında sergilenen davranışlara bağlı olarak, kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklar neticesinde oluşan imajdır. Profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, çevreye verilen bir zarar olumsuz bir imaja sebebiyet verebilir. Kuruluşun saldırgan davranışları sonucunda da böyle bir imaj oluşabilir Negatif imaj ve olumsuz imaj kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilir.

Kurumsal İmajın Çerçevesi

Kurumsal imaj kavramı, kurumun fiziksel görünüşünden davranış biçimlerine kadar geniş bir alanı kapsar. Bir kurumun ürünüyle/hizmetleriyle, kurumsal kimlik öğeleriyle, çalışanlarıyla karşılaşılacak her yerde kurum ile ilgili bir temas kurulur. Kurumsal imaj, zihinlerdeki olumlu ya da olumsuz düşüncelerin toplamı olduğu için, kurumun her ortamda kişiler ve diğer kuruluşlarla kurduğu her temas anı çok önemlidir.

✓ **Kurumsal imaj;** kurum hakkında deneyimler sonucu zihinlerde oluşan izlenimlerin ve algıların toplamıdır.



dikkat

Kurumsal imaj yönetim sürecinin merkezinde üç temel öğe üzerinde durulur. Bunlar, kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajıdır.

Bireyler ve kurumlar kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtır. Kurumsal imaj, kuruluş hakkındaki görüş ve düşünceleri, diğer bir anlatımla, kurumun algılanış biçimini yansıtmaya karşı; kurumsal kimlik, kuruluşun fiziksel görüntüsü ile ilgilidir. Kurum kimliğini meydana getiren dört unsurdan üçünü oluşturan kurumsal dizayn, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışın birlikte kurumsal imaj kavramını oluşturduğu görülmektedir. Bu tanım, kurum kimliği ile kurum imajı arasındaki güçlü bağlantıyı da gözler önüne sermektedir. Kısaca, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj birbirini destekler. Hem kuruluş içinde hem de dışında oluşturulacak imajın tek ve inandırıcı olabilmesi, gerçekle uyum içinde olmasına bağlıdır.



dikkat

Kurumsal imaj markayı, ürünü ve aynı zamanda kurumu da temsil ettiği için stratejik bir çaba hâline gelmiştir.

Kurum imajı, sadece kurum kimliğinin görsel kimlik unsurlarının algılanması, logo ya da kurum adı görüldüğü zaman ortaya çıkacak bir algı olarak değerlendirilmemekte; kurumun kim olduğu, toplumsal sorumluluk anlayışı, yönetim felsefesi, çalışanlara bakış açısı, yenilikleri

değerlendirme hızı gibi konularda halkla ilişkiler ve reklam gibi pazarlama iletişimi faaliyetleri ile sunulan bilgilerin, hedef kitlenin bilişsel alanında yarattığı etki ve sonrasında da duygusal bileşende yani tutumlarda yarattığı izlenim ile oluşmaktadır. Kurumsal imaj, bu açıdan son derece komplike bir oluşum sürecini içermekte, elde edilen kurumsal bilgilerin hedef kitle tarafından anlamlandırılması ve sübjektif yargılarla birleştirilerek ortaya çıkarılan kuruma yönelik izlenim ve algıların toplamını ifade etmektedir.

Tüketicilerin bilişsel ve daha sonra duygusal düzeylerinde meydana gelen değişimlerle ortaya çıkan kurum imajı, ürün ve hizmetlerin tercih edilmesi ve satın alma davranışının ortaya çıkması açısından davranışsal düzeyde de değişimlere neden olacak önemli bir olgudur. Dolayısıyla hedef kitlelerin ürün ya da hizmetleri tercih etmelerinde üretici durumunda bulunan kurum ya da o ürünün satışını gerçekleştiren işletmenin sahip olduğu olumlu kurum imajının varlığı da son derece etkili bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum imajı ve kurum imajı yönetimi ile ilgili çalışmaların odaklandığı 1950-1970'li yıllar boyunca, birçok araştırmacı ve yazar bu konuda çalışmalar yapmışlardır. Buradan hareketle, kurum imajına yönelik üç farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır.



dikkat

Kurumsal imaj kurumun kendisinin ne olduğuna inandığı değil, izleyicilerinin zihinlerinde ona dair olan duygular ve inançlardır.

Bu yaklaşımlar *psikolojik yaklaşım*, *grafik dizayn yaklaşımı* ve *pazarlama yaklaşımı*dır

a. Psikolojik yaklaşım: Guring'e göre kurum imajının bu yaklaşımdaki yorumu, zihinsel imaj ya da gerçeğin görsel, duyuşsal benzetimi ile ilgili fikirdir. Kurum imajının psikolojik yaklaşımdaki ifadesi, kurumun resmi, portresi ya da kurumla bağlantılı anlamlar ve ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajı hedef kitlelerin kafasında, düşünce yapılarında yaratılan kuruma ait görüntü ya da resimdir.

b. Grafik dizayn yaklaşımı (graphic design paradigm): Kurumun hangi isim ya da semboller ile nasıl hedef kitleleri ile ileti-

şim kurduklarının ve bu durumun yarattığı güçlü etkinin yorumlanması üzerinde durmaktadır. Balmer, kurumların görsel kimlik unsurlarının dört temel amacı gerçekleştirmek için kullandıklarını belirtmektedir. Bu amaçlar; organizasyonun misyon ve felsefesini iletmek, kurumun kültürel değerlerini özetlemek, kurumun iletişim çabalarını desteklemek ve görsel kimliği yaşanan değişim ve gelişmelere karşı yeni ve özgün hâlde tutabilmek olarak sıralanabilir.

c. **Pazarlama yaklaşımı** (marketing paradigm) olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajının pazarlama yönlü yaklaşım kavramı, hedef kitlelerin kuruma yönelik sahip oldukları deneyimler, izlenimler, inançlar, duygular ve bilgiler toplamı olarak almaktadır.

Kurumsal İmajın Önemi ve İşlevleri

Kurumsal imajı iyi (pozitif) olan kuruluşlar, hedef kitlelerinde “saygın”, “güvenilir”, “birlikte iş yapılabilir”, “gelecek vaat eden” imajını kuvvetlendiren kuruluşlar “öne” geçmekte, daha çok saygı görmektedir, daha çok sevilme, daha çok aranmakta, daha çok rağbet görmektedir, daha çok satmakta, daha çok kazanmakta ve daha iyi yaşamaktadır.

Güçlü ve olumlu algılanan bir kurum imajı işletmelere birçok açıdan avantajlar sunacaktır. Köklü ve güvenilir, müşteriye değer veren bir kurum olarak algılanan bir işletme, faaliyet gösterdiği ürün yelpazesine yeni bir ürün eklediğinde ya da yeni bir alanda faaliyet göstermeye başla-

dığında, olumlu kurum imajını yeni ürününe de transfer edebilir ve hedef kitle nezdinde kabulünü kolaylaştırır. Kurumun güçlü bir sermaye yapısı, sağlam ve köklü bir geçmişi olduğunu vurgulayan bir kurum imajı, işletmenin iş birliği içine gireceği sermaye kurumları, aracılar ve hammadde sağlayıcılar ile olan iletişim ve etkileşimi de kolaylaştıracaktır. Ayrıca kurumda çalışmakta olan personelin kuruma bağlılığını kuvvetlendirecek olumlu bir kurum imajı, kuruma nitelikli personelin çekilmesi ve çalışan devrinin azalmasına da imkân tanıyacaktır.

Pozitif (olumlu) bir kurum imajının firmaya sağlayabileceği avantajlar şu şekilde sıralanabilir;

- Yeni ürünlere tüketicinin güven duymasını sağlar.
- Satışları kolaylaştırır ve tekrarını sağlar.
- Kurumsal iletişim ve reklam etkinliklerinin daha etkili ve düşük maliyetli olmasını sağlar.
- Diğer kuruluşlarla ilişkilerde, ortaklık ve birleşmelerde üstünlük sağlar.
- Daha nitelikli çalışan istihdamı sağlar. Çalışanlarla ilişkileri destekler.
- Krizde dayanıklılık sağlar.
- Finansal ilişkileri güçlendirir.



dikkat

Tutarlı bir imaj oluşturmak kurum için hayati önem taşımaktadır. Tutarlı, olumlu bir imaj yaratabilmek ise uzun vadeli ve dikkatli bir planlama gerektirmektedir.

Öğrenme Çıktısı

1 Kurumsal imaj kavramını ve türlerini tanımlayarak açıklayabilme



Araştır 1

Bir kurum için imaj neden önemlidir? Tartışınız.

İlişkilendir

Marka imajı ile tüketici arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

İmaj türlerini anlatın.

KURUMSAL İMAJ OLUŞUM VE YÖNETİM SÜRECİ

Kurum imajı, günümüzde işletmeler için sadece bir görsel algılama ve bu algılamanın yarattığı etki olmaktan çok öte bir anlam kazanmıştır. İşletmenin soyut değerleri, insana bakış açısı, sosyal sorumluluk anlayışı, kaliteye bakışı, gelişmeleri takip edişi ve işletme geneline bu gelişmeleri adapte edişi, işletmenin gelecek planları, misyon ve vizyonu gibi birçok konuda kurum imajı etkili bir rol oynamakta ve hedef kitlelere kurumun değerlerini iletmektedir. Dolayısıyla kurum imajı yaratma süreci, işletmelerin genel işletme hedefleri ve pazarlama amaçları açısından stratejik karar alma süreçleri bağlamında planlanması gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

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 lobicilik
6. Fiziksel ortam
7. Yenilikçilik ve yaratıcılık
8. Hissedar değeri yönetimi

Kurumsal imajı yansıtmadan önce ona sahip olmak gerekir. Daha sonra, hedef kitleleri tanımlamak ve onlara, kim olduğunuzu, ne yaptığınızı ve sizi niçin dikkate almaları gerektiğini bilmelerini sağlamak lazımdır.

Bu bağlamda kurumsal imajın, farklı hedef kitlelerin farklı ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurularak yönetilmesi, kuruluşlar açısından oldukça önemlidir. Bir kuruluşla ilgili, tek ve uyumlu bir imajın mevcut olması temel gereklilik olmakla birlikte, kuruluşun farklı uygulamalarından farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitlesi olması nedeniyle, her birinin gözünde farklı imajının oluşabilmesi söz konusudur. Bu durum, imajın oluşması değil, oluşturulmasına yönelik çabaların temelinde yatan gerçeklerden biridir. İşletmeler, hedef kitlelerini oluşturan farklı kesimlerin işletmeye bakış açılarını, farklı yöntemlerle etkileme gayreti içerisinde.

Kuruluşların hedef kitlelerini iç ve dış olmak üzere iki kategoride ele almak mümkündür.

İç hedef kitleler: Kuruluşun çalışanları, denetçiler, yöneticiler, hissedarlar ve direktörler, yönetim kurulunun üyeleri yer almaktadır.

Dış hedef kitleler arasında ise, doğrudan kuruluşla bağlantılı olmayan basın, hükümet kuruluşları, potansiyel yatırımcılar, eğitimciler, müşteriler, rakipler, yasa yapanlar, toplumsal çevre ve tedarikçiler bulunmaktadır (Okay ve Okay, 2002: 227).

Günümüzde, hedef kitleleri oluşturan gruplardan her birinin, aynı zamanda bir başka kategori içinde de yer alması mümkündür. Tedarikçilerin aynı zamanda hissedar veya müşteri; çalışanların aynı zamanda hissedar olabildikleri görülmektedir (Olins, 2000: 60).

Kurumsal imajın çoğunlukla organizasyon tarafından belirlendiği şeklindeki görüşlerin aksine, yakın dönemli araştırmalar imajın, hedef kitleyi oluşturan kişi veya grupların gerek çevresel, gerek kişisel faktörlerince de belirlendiğini göstermektedir. Yani kurumsal imajın oluşmasında etken olan unsur, yalnızca kuruluşun kendisi değil, aynı zamanda hedef kitlelerdir.



dikkat

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.

Dış hedef kitleler ve iç hedef kitlelerle iletişimde etkili olmak ve tüm hedef kitlelerin kuruma güven duymasını sağlamak, müşterilerle ve diğer hedef kitlelerle duygusal bir bağ kurmak amacıyla güçlü bir kurum imajı oluşturmak için dört unsur gerekmektedir (Gee, 1995: 16-17):

- İyi bir alt yapı oluşturmak,
- İç imajı oluşturmak,
- Dış imajı oluşturmak,
- Soyut imaj oluşturmak,
- **Alt yapı kurmak:** Kurumlarda gerekli olan değişimleri gerçekleştirmek ve bu

yolla, oluşturulacak imajı sağlam bir alt yapı üzerine kurmak çok önemlidir. Kurum alt yapısını oluşturmak için, kurumun küresel değerleri içeren bir vizyon yaratması ve misyonunun tanımlanması ile gerçekleşir. Belirlenen vizyona ulaşmada ve misyonun gerçekleşmesinde çalışanların sahip olması gereken standartlar ve görevler belirlenmelidir.

- **Dış imaj oluşturma:** Dış imaj; işletme dışındaki hedef kitlelerin işletme hakkındaki fikir ve algılarıdır. Kurumun kimliği ve ürün kalitesi gibi beş duyu ile hissedilebilen ve tecrübe edilen somut imajın oluşturulması için kurumsal kimlik, kurumsal iletişim ve kurumsal marka çalışmaları oldukça önemlidir.
- **İç imaj oluşturma:** İç hedef kitlelerine yöneliktir. Kurumun çalışanlar üzerindeki imajıdır ya da çalışanların müşteriye yansıttığı imajdır. Olumsuz iç imaj, kaybedilen müşteri ve sadakatsiz çalışan demektir. Bu konudaki çalışmalar, çalışanların işletmeye bağlılığını ve sadakatini amaçlamaktadır. İç imajı oluşturma yolları; vizyonun çalışanlara iletilmesi ve bu vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmasının sağlanması, çalışanlarla etkili bir iletişim kurulması, çalışanların ödüllendirilmesi, gelişim ve ilerlemelerine olanak sağlayacak ortamın yaratılması, çalışan tatmini yoluyla müşteri tatmin ve memnuniyetinin sağlanmasıdır.
- **Soyut imaj oluşturma:** Soyut imaj ise, müşterilerin kurum hakkındaki duygularını içermektedir. Soyut imaj, müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve örgütün sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitlelerce algılanmasıyla oluşur. Kuruluşun kim olduğu, temsil ettiği ve işletmeyi şekillendiren değerlere ilişkin hedef kitlelerde oluşan kurum imajını yaratmak, sürdürmek ve geliştirmek noktasında işletmelerin göz önüne alması gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir:
- Sahip olunması arzu edilen imajın açıkça belirlenmesi,
- Sağlanan menfaatlerin ve eşsizliğin vurgulanması,
- Hedef kitlenin belirlenmesi,

- Enformasyonun düzenli akışının sağlanması ve sürdürülmesi,
- Diğer insanların zamanlarına saygı gösterilmesi,
- Abartmalardan kaçınılması,
- Hoşgörünün kaybedilmemesi,
- Güzel olanın yapılması,
- Bir olaya yapılacak destekle sahip olunan imajın uyumlu hâle getirilmesi,
- Dürüst olunması,
- Ünlü (şöhretli) bir sözcünün hem faydalı hem de zararlı olabileceğinin göz ardı edilmemesi,
- Medya tercihlerinde imaja göre hareket edilmesi,
- Duruşun, görünümün yansıtılması,
- İyi niyet oluşturulması,
- Mevcut tutum ve farkındalık araştırmasının yapılması,
- Samimi olunması.

Olumsuz İmaj Oluşumunda Yapılması Gerekeneler

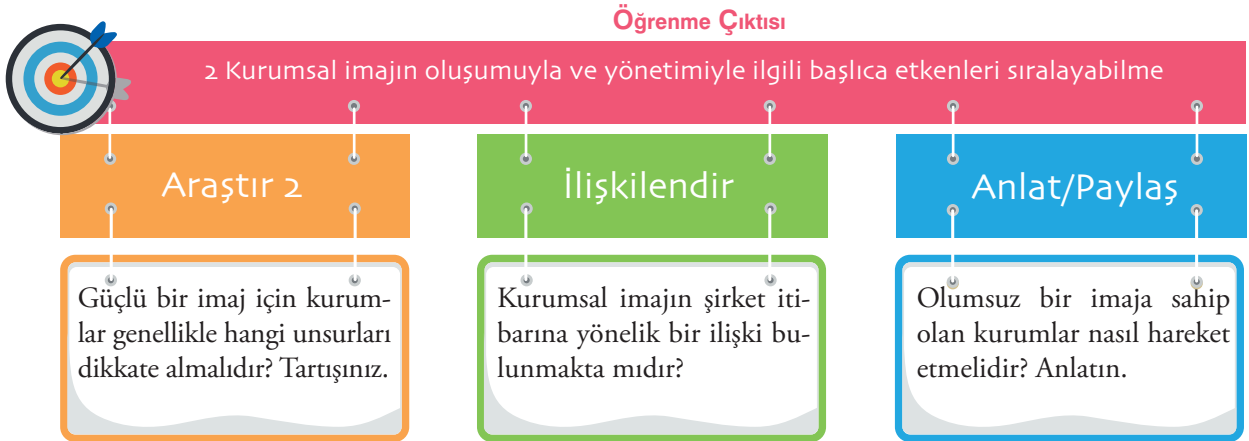
Piyasadaki ürün ve markalar gibi kurumlarda hedef kitleleri nezdinde olumlu ya da olumsuz izlenimler oluşturabilirler. Kurumlar şayet hedef kitleleri nezdinde olumsuz algılanıyorlar ise bu olumsuz algıların sebeplerini saptamak ve bu olumsuz algıyı olumlu algıya dönüştürmek üzerine çalışmaları gerekmektedir. Kurumsal imaj oluşumunda, ilk izlenimler sonra gelenlere göre daha büyük bir etki yapmaktadır. Ayrıca bu izlenimler, uzun bir süre silinememekte ve varlığını sürdürmektedir. British Airways, gerek hizmet anlayışında gerekse görünüm ve estetiğinde iyileştirmeler yapmasına rağmen, “vahşi, korkunç” imajından kurtulması yıllar almıştır. Bu olumsuz imajı, ancak Landor tarafından hazırlanan ve şirketin kamuoyuna yansıttığı yüzünü tümüyle değiştiren başarılı görsel kimlik kampanyası ve Saatchi & Saatchi’nin “Dünyanın En Çok Tercih Edilen Havayolu” gibi kışkırtıcı bir temayı kullandığı reklam kampanyası değiştirilebilmiştir. Günümüzde British Airways, dünyanın en saygın şirketlerinden birisi olarak görülmekte ve bu imajını düzenli bir şekilde zaman adapte etmektedir.

Kurumsal İmajdan Kurumsal Markaya

Kurumsal imaj, insanların kuruma ilişkin algılamalarının yansımasıdır. İnsanların kuruma ilişkin taşıdığı imaj, kuruma ilişkin algılamalarına, kuruma ilişkin algılamaları da, kurum hakkında bildiklerine dayanmaktadır. Öyleyse kurum hakkındaki bilgi akışını mümkün olan en üst düzeyde yönetmek ve kontrol etmek büyük önem taşımaktadır. Bu arada, farkındalığı arttıracak bir bilgi akışı sağlanması gereği göz ardı edilmemelidir. (Marconi, 1996: 12). Bu noktada kuruluşu, hedef kitlelere dosdoğru biçimde algılatmak olan iletişim teknikleri devreye sokulmalıdır. Hangi iletişim araç ve yöntemlerinin kullanılması durumunda, kuruma ilişkin olumlu izlenimlerin en etkili biçimde oluşturulacağı, bu işin uzmanları tarafından planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Kurumu ilgili hedef kitlelere doğru biçimde anlatacak ve gerekli bilgi akışını sağlayacak araç iletişimdir. Kurumsal iletişim sayesinde hedef kitlelere yönelik kurumun istediği yönde bir bilgi akışa

sağlanacak ve dolayısıyla kuruma ilişkin algılamalar yansıtılmak istenen kurum imajı yönünde oluşturulabilecektir. Hedef kitleler nezdinde güven, sempati, olumlu bir izlenim yaratmış, güçlü bir imaj yansıtan bir kurumun faaliyet gösterdiği alanda başarılı olması kolaylaşacaktır. Kurumsal markanın yaratılması ve kurumun bir bütün olarak tanınmasını içeren kurumsal pazarlama faaliyetlerinin iletişim bacağı, kurumun iç ve dış hedef kitlelerine yönelik gerçekleştirdiği iletişim uygulamalarını içermektedir. Kurumsal iletişim ve özellikle bu unsur içinde dikkat çeken ve geniş kitlelere ulaşmayı sağlayan kurumsal reklam uygulamaları; kurumun kim olduğu, yönetim biçimi, değerleri, davranış ve iletişim biçimlerinin yanı sıra, görsel unsurları ile ilgili tanıtımında dikkate değer bir işlev üstlenmektedir. Ünitimizin bu bölümünde kurumsal pazarlama ve kurumsal marka kavramları açıklandıktan sonra, kurumsal markalamanın önemli araçlarından biri olan kurumsal reklam açıklanmaya çalışılacaktır.



KURUMSAL PAZARLAMA

Kurumsal pazarlama, pazarlama konusunda son yıllarda yapılan çalışmalar ile kazandırılan bir kavram olarak, pazarlama ve halkla ilişkiler disiplinleri arasındaki etkileşim ve iş birliği ile ortaya çıkmıştır.

dikkat

Kurumsal pazarlama, kurum imajı, kurum kültürü, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal itibar, paydaş yönetimi ve katılımı, kurumsal marka gibi bileşenlerden oluşmaktadır.

Pazarlama bakış açısı, işletmenin dış çevresine odaklanan, iletişim, markalama, görsel kimlik unsurları ve imaj araştırmalarını kontrol eden kurumsal düzey ilgililikleri yerine ürün düzeyi ilgililiklerine odaklanmaktadır. Bununla birlikte günümüzde, pazarlama yaklaşımları kurumsal bakışlı ilgililiklerin daha fazla önem kazanmaya başlamasına yol açmıştır. Çalışanların önemi ve kültürün önemi çok daha fazla fark edilir ve önem verilir bir hâl almış ve özellikle kurum kültürü bu noktada önem kazanmıştır. Pazarlama alanında kurumsal düzeye yönelik kayma, ilişkisel pazarlama, hizmet pazarlaması, uluslararası pazarlama, kâr amacı gütmeyen sosyal sorumluluk amaçlı pazarlama uygulamaları, bütünsel pazarlama iletişimi, kurumsal halkla ilişkiler, kurum ve hizmet markalaması gibi pazarlamanın yükselen yeni trendleri içinde yer alan alanlar tarafından ve bunların etkileşimleriyle ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal pazarlama kavramı, kurumsal düzeyle ilişkilendirilen ve çıkar grupları tarafından kuruma yönelik geliştirilen tutumlar ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Kotler'in ortaya koyduğu bu açılım dışında, İngiliz kurumsal iletişim danışmanı ve araştırmacısı David Bernstein kurumsal pazarlamayı kurum felsefesi, kimliği ve imajının bir bileşimi olarak ifade etmekte ve kurumsal pazarlama ile çoğu kez eş anlamlı olarak da algılanan kurumsal pazarlama kavramını ortaya koymaktadır. Önde gelen bazı İngiliz pazarlama okulları "mükemmel" işletme ve çıkar grupları ilişki ve etkileşimi ile ilgili kurumsal ilgililiklere odaklanmaktadır. Kurumsal pazarlama açısından uzun soluklu başarı ve süreklilik, kurumun çıkar gruplarının tatmin olma düzeylerine bağlı olarak ortaya çıkan ortak algılamalarıyla ilişkilidir (Elden ve Yeygel 2006).

Kurumsal pazarlama kurumsal çapta oryantasyon ve kurumsal kültürle yürürlüğe konulan müşteri, paydaş, toplumsal ve etik odaklı felsefedir. Kurumsal pazarlama süreci kurumun kimlik bazlı görüş açısından yürütülmektedir. Bu kurumsal marka ve kurumsal kimliğin önemine uygun bir yaklaşımdır. Kurumsal pazarlama mantığı aynı zamanda kurumun mirasına karşı hassasiyete sahiptir. Kurumsal pazarlama oryantasyonu toplumsal, etik ve kurumsal sorumluluklarına karşı dikkatlidir. Tüm çalışanlar kurumsal oryantasyona karşı sorumluluğa sahiptir; ancak kıdemli yöneticiler ve özellikle CEO kurumsal pazarlama oryantasyonunda nihai yöneticiliğe sahiptir (Illia ve Balmer, 2012, s.422)

Kurumsal Pazarlama Yaklaşımının Avantajları

Sürekli ve iki yönlü pozitif kurumsal/müşteri paydaş ilişkileri kurulmasını,

- Güvenin oluşturulması ve sürdürülmesi,
- Anlamlı ve olumlu kurumsal itibar elde edilmesi,
- Güçlü ve dikkat çekici kurumsal markalar oluşturmak aracılığıyla hissedar ve paydaşların oluşturulmasını,
- Faaliyet alanında kurumsal dikkat çekicilik oluşturulmasını (kurumsal hayatta kalma ve kâr edebilirlik),

- Kuruluşun sorumlulukları ve hassasiyetleri konusunda davranış geliştirme şeklinde özetlenebilir (Balmer,2011).

Geleneksel ve Kurumsal Pazarlamanın Karşılaştırılması

- Geleneksel pazarlama ürün ve tüketicilere odaklanırken kurumsal pazarlama çok çeşitli paydaşları ve toplumsal etik hususlarını içeren açık örgütsel odağa sahiptir.
- Geleneksel pazarlama beklenen geleceğe yönelime sahipken kurumsal pazarlama sadece gelecek değil şimdiki zaman ve geçmişe yönelime sahiptir. Çünkü her türden paydaşın toplumsal hususlarına odaklanır.
- Geleneksel pazarlama temel olarak ürüne odaklanırken kurumsal pazarlama sadece kurumsal odaklıdır (kurumsal kimlik ve kurumsal markaya odaklanma bağlamında).
- Geleneksel pazarlama iki yönlü- ve karşılıklı faydaya dayanan- tüketicilerle değişilen ilişkilere sahipken kurumsal pazarlama tüm paydaş ve toplumla çoklu fayda ve çok yönlü ilişkiye sahiptir.
- Geleneksel pazarlamanın kültürel yönelimi açık müşteri yönelimine sahipken kurumun kültürel yönelimi açık biçimde tüm paydaş türlerine ve etik/toplumsal hususlara yöneliktir.
- Geleneksel pazarlama için kurumsal sosyal sorumluluk/etik hususları isteğe bağlıyken kurumsal pazarlama için bunlar merkezîdir.
- Geleneksel pazarlama, pazarlama bölümü altında fonksiyon olarak görülebilirken kurumsal pazarlama yönetim kurulu odası seviyesinde eş koordine edici fonksiyon olarak görülebilir.

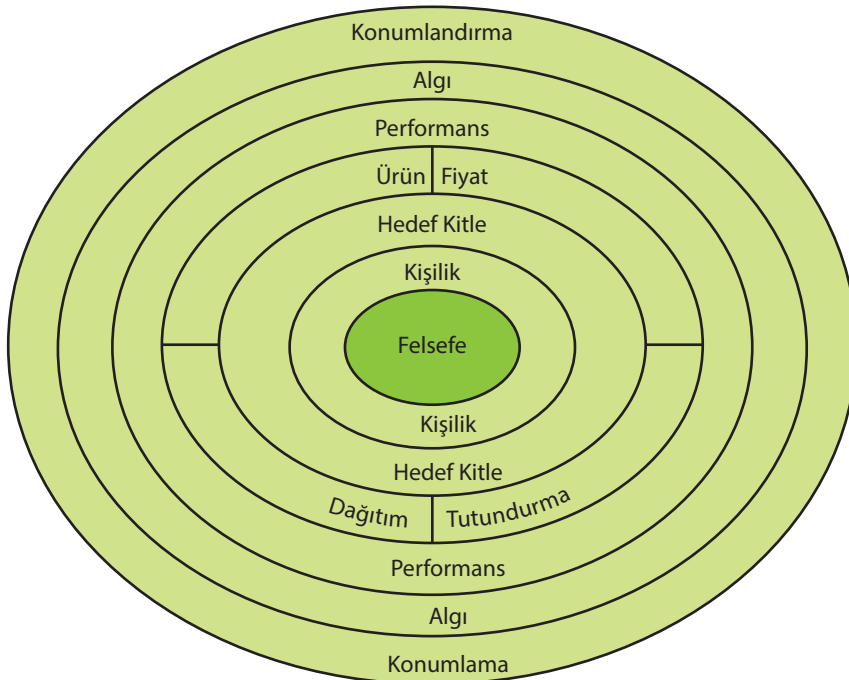
Pazarlamada yeni bir bakış açısı olarak kurumsal pazarlama kavramı ile geleneksel pazarlama kavramı arasındaki ana farklılıklar Tablo 6.1'de özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 6.1 Pazarlama ve Kurumsal Pazarlamanın Temel Bileşenleri

	Pazarlama Temel Bileşenleri	Kurumsal Pazarlamanın Temel Bileşenleri
Yönelim	Müşteri: Müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve davranışlarını anlamak	Çıkar Grupları: Çıkar gruplarının şimdiki ve gelecekteki istek, ihtiyaç ve davranışlarını anlamak
Kurumsal Destek	Örgütsel Aktivitelerin Koordinasyonu: Müşteri yönelimliliği desteklemek için çeşitli aktiviteleri üstlenilmesi	Örgütsel Aktivitelerin Koordinasyonu: Çıkar grupları yönelimliliği desteklemek için çeşitli aktivitelerin üstlenilmesi
Odaklanan Son Nokta	Kâr Yönelimli: İndirim yerine kâr odaklanmak (kâr amacı gütmeyen kurumlar için de adapte edilmelidir)	Değer Yaratma: Kâr maksimizasyonu önceliklidir fakat tek odak nokta olarak görülmemektedir. Faaliyet gösterilen pazarda kemikleşmek, kârda işletmenin yaşamını devam ettirmesini de içermektedir.
Sosyal Sorumluluk	Toplum Refahı: Uzun süreli müşteri ve toplum ilgisini karşılayacak bir sorumluluk	Çıkar Grupları ve Sosyal İhtiyaçların Geleceği: Bugünkü ve gelecekteki çıkar grupları ve sosyal ihtiyaçları dengelemek için uyarlanabilir kurumsal mirasa duyarlılık göstermek.

Kurumsal Pazarlama Karması

Kurum kimliği ile kurumsal marka arasında benzerlik kuran Balmer, kurumsal marka üzerinde etkili olan geleneksel pazarlama karmasının ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion) dan oluşan 4P'sine ek olarak altı yeni unsuru da karmaya eklemiştir. Buna göre kurumsal pazarlama karmasının temel on unsuru;



Şekil 6.1

Ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion), felsefe (philosophy), hedefkitle (people), kişilik (personality), performans (performance), algılama (perception), konumlandırma (positioning) unsurlarından oluşmaktadır (El-den, 2006) .

Balmer (2011) daha sonra kurum kimliğini etkileyen bu yeni geliştirilmiş pazarlama karmasının 10P'sinin altı temel unsuru ön plana çekerek hatırlanmasına yardımcı olmak için HE²ADS² ile değiştirmiştir. İngilizce kelimelerin baş harflerinin kısaltmasından oluşan bu modelde;

- **H**, kurumun sahip olduklarını (**Has**),
- **E**, kurumun ifade ettiklerini (**Express**),
- **E**, çevreye duyarlı olmak (**Environment**),
- **A**, çalışanlar ve paydaşların kurumun neler yaptığına duyarlı olmaları ve kuruma olan bağlılıklarını dikkate almak (**Affinities**),
- **D**, kurumun ne yaptığını (**Does**),
- **S**, kurumun anahtar çıkar grupları (**Stakeholder**),
- **S**, ise kurumun diğer hedef kitle gruplar ve topluluklar tarafından nasıl görüldüğünü (**Seen**) ifade etmektedir.



Öğrenme Çıktısı

3 Kurumsal pazarlama ile geleneksel pazarlama arasındaki farkları tartışabilme

Araştır 3

Kurumsal pazarlama karması içerisinde hangi unsurlar yer alır? Tartışınız.

İlişkilendir

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin pazarlama anlayışları ile literatürde yer alan pazarlama yaklaşımlarını ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Geleneksel ve modern pazarlama anlayışı arasında bulunan farkları anlatın.

KURUMSAL MARKA

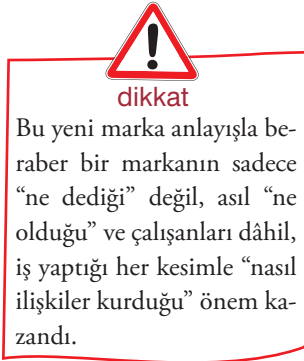
Tüm dünyada hemen hemen her alanda yaşanan yoğun rekabet ortamı, kurumların kendilerine avantaj sağlayacak bir pozisyon almasını ve ayrıştırıcı rekabet avantajı yaratmasını hem zorlaştırmış hem de eskiye oranla daha pahalı bir hâle getirmiştir. Yüksek maliyetlerde yatırım gerekliliği ve ürün farklılaştırılması için gereken AR-GE maliyetlerinin yüksekliği kurumları pazarlama kabiliyetlerini yükseltmeye ve kendine özgü markalar yaratmaya itmiştir. Yaşanan bu gelişmeler kurumları tüm hedef kitleleriyle birlikte benimsedikleri ve bu sayede onlara avantaj yaratan birtakım stratejilerin arayışına itmiştir. Bu durum marka yönetimiyle birlikte değerlendirildiğinde mevcut ve potansiyel müşterilerin zihninde yer alacak ve gerek kurum çalışanları gerekse diğer dış kitleler üzerinde olumlu etki bırakacak kurumsal markalamaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Geleneksel anlayışa göre marka, “bir şirketin müşterilerine kendisini tanıtmaması, onların zihinlerinde bir yer edinerek bir imaja sahip olması” demektir. Bu anlayışa göre markayla ilgili işleri

yönetmek pazarlama bölümünün üstlendiği ve kurumun diğer bölümlerinin pek ilgilenmediği bir konudur. Bugün şirketlerin büyük bir çoğunluğu, marka konusunda bu anlayışa sahiptir. Tüketicilerin zihinlerinden (gönüllerinden) pay alma üzerine bu anlayış doğası gereği yoğun iletişim ile mümkün olabilmektedir. Markayı tanıtmak ve istenen algıyı ve imajı oluşturmak için sürekli iletişim yapmak gerekmektedir. Fakat televizyon, radyo, gazete, dergi, açık hava, sosyal paylaşım sitelerinin sayısının her geçen gün hızla arttığı ve bu kanalların her birinde binlerce markanın tüketicilere kendilerini beğendirmeye çalıştığı bir ortamda, “zihin payı” üzerine kurulu bir anlayışla marka yaratmak artık eskisi kadar kolay olmamaktadır. Geleneksel marka anlayışı, iletişim kanallarının ve bu kanallarda iletişim yapan marka sayısının az olduğu dönemlerde başarılı ol-maktaydı (<http://www.temelaksoy.com/yeni-marka-anlayisi/>).

Bununla beraber son yıllarda toplum, kurumların ve şirketlerin sadece kendilerini nasıl “anlattıklarıyla” değil, gerçekten nasıl şirketler “olduklarıyla” da ilgilenmeye başladı. İnternet sayesinde kurumlar daha fazla görünür hâle geldiler. İnsanlar çalışanına

kötü davranan, vergisini ödemeyen, çevreyi kirleten ya da çocuk işçi çalıştıran markaları sorgulamaya başladı. Hatta bunlarla da yetinmeyip şirketlerden toplumsal sorunların çözümünde sorumluluk almalarını bekler oldu. Şeffaflık, şirketlerin içeride farklı, dışarıda farklı davranmalarının kendileri için



bir problem teşkil etmesine ve kurumsal imajlarının kısa bir sürede yerle bir olmasına neden oldu. İşte bütünsel marka anlayışı (holistic brand) ya da kurumsal marka anlayışı bu ihtiyaçlara bir cevap olarak doğmuştur.

Eskiden sadece şirketin “dışındakilerin” zihinlerinde bir algı oluşturmak için yönetilen marka, yeni dönemde şirketin felsefesini, değerlerini, hayata bakışını üstlenen bir varlık oldu. Şirketin “ruhunu” temsil eden marka, bütün iç ve dış paydaşlara yol gösteren bir “pusula” işlevi görmeye başlamıştır.

Kurumsal Marka ve Ürün Markaları Arasındaki Farklar

Kurumsal markalama ürün markalamaya göre çeşitli açılardan farklılık gösterir (bakınız tablo 6.2). Birinci ve en açık olanı ise markalama çabası üzerinde odaklanmanın üründen kuruma kaymasıdır. Elbette ki kurumsal markanın, kurum tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğine ekonomik değer eklemesi nedeniyle ürün ve markalar birbirleriyle ilişkilidir. (Olins 2000, 1989; Knox ve diğerleri 2000). Ancak kurumsal markanın geniş kapsamı, marka düşüncesini dikkate değer şekilde, ürünün ve tüketici veya müşteri ile olan ilişkisinin ötesine iter. Özellikle onaylanmış ürünlerin bile daha önce yapamadığı şekilde kurumsallık üzerine dikkati çekmeye odaklanması nedeniyle kurumsal markalama kurumları ve üyelerini daha fazla titiz incelemeye yöneltmektedir. Bu kurumsal davranışın günlük çalışan ilişkileri seviyesinde bile görülebilir olması anlamına gelir. Böylece kuruluş daha önce olmadığı kadar şeffaf hâle gelir. Bu sonrasında (kuşkucu olmayan, basıkıcı olmayan) sağlıklı kurumsal kültürün önemini artırır.

Tablo 6.2 Kurumsal Markalama Ürün Markalamadan Nasıl Farklılık Gösterir

	Ürün Markaları	Kurumsal Marka
Dikkatin odaklandığı yer	Ürün	Kurum
Dikkati çekilen, desteği kazanılan	Müşteriler	Çoklu paydaşlar
Sunan	Pazarlama	Tüm şirket
Değerlendirme tarihi	Kısa (ürünün yaşam ömrü)	Uzun(şirketin yaşam ömrü)
Şirket için önemi	Fonksiyonel	Stratejik

Ürün ve kurumsal marka arasındaki diğer bir farklılık ise etkinlik alanındaki farklılıktır. Ürün markaları başlıca tüketici veya müşterileri hedef alırken, kurumsal marka aynı zamanda kurumsal ve topluluk üyeleri, yatırımcılar, ortaklar, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar tarafından oluşturulan ve sahip olunan imaja katkıda bulunur. (yani tüm paydaşlar). Tüketicileri farklı ürün marka adları olan çeşitli ayrı ürün ve hizmetler ile ilişkilendirmek yerine kurumsal marka kuruluşun tüm çoklu paydaşlarını, ürün ve hizmetlerini kurumla ilişkilere aracılığıyla birbirleriyle ilişkilendirir.

Ürün markalama ve kurumsal markalama arasındaki üçüncü bir fark ise markalama çabasıdan kimin sorumlu olduğunu tanımlamayı içerir. Kurumsal markalama ürün markalamaya nazaran daha karmaşık ve sofistike kurumsal uygulamalar gerektirir. Ürün markalama şirketin pazarlama departmanı içerisinde ele alınabilirken kurumsal markalama kuruluş çapında destek gerektirir. Kurumsal markalamayı üstten alta tüm organizasyon ve fonksiyonel birimler izleyicinin dikkatini çekmek ve dâhil olmasını sağlayacak marka ile birlikte dâhil olur. Daha sonra ele alacağımız gibi bunun nedeni; başarılı kurumsal markanın paydaşların sahibi olduğu stratejik vizyon, örgütsel kültür ve kurumsal imaj arasındaki etkileşim ile oluşturulmasıdır. Bu hususların kapsamı tipik pazarlama departmanı uzmanlığını önemli ölçüde genişlettiği için, başarılı kurumsal markalamanın tüm kurumsal departmanların (operasyon, pazarlama, strateji, iletişim ve insan kaynakları vb.) entegre çabasını içermektedir.

**dikkat**

Son olarak kurumsal markaların ürün markalarla kıyaslandığında daha fazla erişime sahip olması, sadece geçmiş ve gelecek bağlamında değil aynı zamanda hedeflenen paydaş grupların adedi ve markayı destekleyen tüm kurumun kullanımı ve sorumluluğu bağlamında genel olarak ürünle uyurlanan fonksiyonel (pazarlama ve satış) öneme göre stratejik önem üstlenmesidir.

Zamansal boyut ürün ve kurum markaları arasında dördüncü farklılığı oluşturur. Ürün markalamada müşterileri çekme ve satışlara yardımcı olmak için yöneltilen çabalar kısa dönemlidir. Ürün markaları zaman zaman görünerek, kendilerini yenilikçi reklam kampanyaları ile yenileme ve ikonografilerini güncellemek için güçlü bir ihtiyaç hisseder. Aksine kurumsal markalar gibi hem geçmişte hem de gelecekte yaşar. Kurumun mirası ve geleceğe yönelik liderlerin vizyon sembolü olarak kurumsal marka, ürün markasına nazaran daha geniş zamansal temele sahiptir.

Öğrenme Çıktısı**4 Kurumsal marka anlayışının ortaya çıkışını açıklayabilme****Araştır 4**

Kurumların kurumsal markaya yönelik çalışmalar yapmasının nedenleri nelerdir? Tartışınız.

İlişkilendir

Kurumsal marka ve rekabet arasında bir ilişki var mıdır?

Anlat/Paylaş

Firmalar için kurumsal markalaşmanın önemi nedir? Anlatın.

KURUMSAL MARKA ÇERÇEVESİ

Güçlü bir kurumsal marka, dikkat çekmek için bir odak noktası, hissedarların kuruma gösterdiği ilgi ve aktif katılımıyla ortaya çıkar. Kurumsal marka, kurumu farklılaştıran fark edilebilir değerler ve semboller çerçevesinde ilgili çevreleri etkiler ve o çevreye uyum sağlar. Fakat kurumsal markalama sadece farklılaştırmayla değil ait olmayla da ilgilidir. Kurumsal markalama önemli hissedarları örgüte çeker ve onlara “firmaya ait olmaya” dair hislerini teşvik eden değerlerini ve/veya kaynaklarını gösterir. Kurumsal markalamanın çalışan bir mekanizma olmasını sağlayan da budur (Hatch ve Schultz, 2001).

Sis içerisindeki fener gibi kurumsal marka ilgili izleyicilerin, paydaşların ve dış hedef kitlelerin dikkatini kurumun sembol ve değerleri etrafına çeker ve onları yönlendirir. Kurumsal markalama, işlediği zaman kuruluşa yönelik kilit paydaşların dikkatini kuruma yöneltir ve onları kuruma ait olma duygusu hissetmeleri yönünde cesaretlendirir. Güçlü kurumsal marka, bu çekici kuvvetten istifade eder ve paydaşların değerlerini deneyimlemesi ve ifade etmesine yardımcı olan semboller sunar ve bu sayede onları aktif tutar.

Dünyadaki pek çok firma kurumsal marka stratejisinin sağladığı değer artışının farkına varmıştır. Güçlü bir kurumsal marka stratejisi, firmanın tamamının ve yönetim grubunun uzun dönem vizyonu belirlemede ve pazarda kendine özgü bir pozisyon yaratmasında önemli değerler katar.

Bu çekici kuvvete sahip olan kurumsal markaların örneklerinden birisi İngiltere merkezli Virgin'dir. Müzik alanında (Virgin), yumuşak içecek (Virgin Cola), sigorta (Virgin Direct), hava yolu taşımacılığı (Virgin Atlantic ve Virgin Express) ve yakın zamanda inandırıcı olmayan şekilde demir yolu seyahati (Virgin Trains) gibi çeşitli ürün ve hizmetler için marka kimliğini “mücadeleci ve iddali” şeklinde genişletme becerisini göstermesinin sonucu olarak İngiltere içerisinde belirli miktarda saygı toplamıştır. Bu kurumsal marka Virgin Adı, Virgin kırmızı beyaz renklerinin ve Virgin grafiti tarzı yazı karakterini sürekli kullanılmasıyla ilişkilendirilir. Olins (2000) görsel kimliğin bu şekilde sürekli olarak ilişkilendirilmesinin Virgin'in marka değerini

“Şişman kedilere rağmen senin tarafındayım” deneyimini oluşturmaya sağlayarak büyük bürokratik oyuncuların egemen olduğu ticari iş sahasında marka değerlerini aktarmalarına imkân sağlayacağı yönündedir. Pazarlama uygulamaları ile birlikte kurumsal ve kültürel değerlerin bu şekilde harmanı kurumsal markalamanın çerçevesini oluşturur. Stratejik vizyon ve kurumsal imaj gibi kurumsal markalama tecrübesini de kurumsal kültürle doğrudan iletişime sokan değer budur. Bu üç unsur kurumsal markalamanın temelini oluşturur (Hatch ve Schultz,2001).

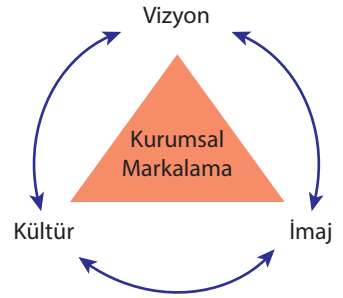
- a. **Stratejik Vizyon:** Kurumun gelecekte neyi başarmak istediğine yönelik yönetimin en üst arzularını ifade eden ve somutlaştıran, kurumun eylemlerinin arkasındaki temel fikirdir.
- b. **Kurumsal Kültür:** Kurumun mirasını somutlaştıran ve üyelerine onun anlamını anlatan temel varsayımlar, inançlar ve iç değerlerdir. Kültür, kendisini çalışanların çalıştığı kurum için hissettiklerini sıralaması yoluyla ifade eder. Kurumsal marka yaratmadaki personelin önemi de bir kültür olarak vurgulanmıştır.
- c. **Kurumsal İmaj:** Hissedarlar tarafından geliştirilen kurumun görünümü; müşterilerin, hissedarların, ortamın ve toplumun görüşü de dâhil dış dünyanın firmaya ilişkin izlenimleridir.

Etkili bir kurumsal marka inşası için, yöneticiler firmanın vizyonu, kültürü ve imajını etkin bir şekilde ortaya çıkarmalı ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemelidir. Bu çerçevede üst yönetim, firmanın vizyonuyla kültürü arasındaki etkileşimi değerlendirmeli ve firmanın mevcut kültürüne uygun hedefler belirlemelidir. Bununla birlikte vizyon ve kültür çerçevesinde firmayı rakiplerinden farklılaştıran uygulamaların sağlanacağı bir etkileşim geliştirilmelidir. Şekil 6.2 stratejik vizyon, kurumsal kültür ve kurumsal imajın arasındaki bağlayıcı ilişki içerisindeki kurumsal markalama sürecinin çerçevesini göstermektedir. Bu üç unsur kurumsal markanın temelini oluşturur ve aşağıdaki şekilde tanımlanır (Hatch ve Schultz, 2001).

İmaj ve kültür arasındaki etkileşimi kurumun ortaya koyduğu kültürü, tüketiciler tarafından doğru algılanan bir imaj oluşmasına yardım edecek şekilde tesis etmek olarak ifade edebiliriz. Diğer bir ifade ile kurum vaat ettiklerini uygulayan

bir yapıda olmalıdır. Aksi bir durumda kurumun imajı önemli hissedarların gözünde tahrip olacaktır. İmajla kültür arasındaki etkileşimi ve uyumu artırmak için üst yönetimin dış hedef kitleleri ve çalışanları dinlemesi gerekmektedir.

İmaj ve vizyon arasındaki etkileşim değerlendirildiğinde ise firmanın üst yönetimin ortaya koyduğu hedeflerin tüketiciler tarafından da benimsendiği ya da tüketicilerin firmadan beklentileriyle firma vizyonunun uyumlu olduğu bir yapı oluşturulmalıdır. Kurumsal marka mimarisi marka yaratma işleminin yönetiminde kararlı bir rol oynayan bütün marka kimliğinde ortak olan ve farklı ürünlerce paylaşılan ana değerler tarafından tanımlanmaktadır. Kurumsal markalamanın görevi hükümetle, finans sektörüyle, iş gücü piyasalarıyla ve genel olarak toplumla iletişim sağlama gibi durumlarda firmaya yaratıcılık katmaktır. Kurumsal markalar firmanın görünüşünü, algılanmasını ve ürün markalarından daha büyük bir kitleye ulaşmasını sağlayan ününü artırabilir.



Şekil 6.2 Kurumsal Markalama Sürecinin Çerçevesi

Kurumsal markalamada amaç; giderek çalışanları kurumun kimliğini üreten ve aynı zamanda bu örgütün üyeleri olarak kendilerini yetiştiren bireyler yapmak hâline gelmektedir. Kurumsal markalamanın önemli bir amacı da çalışanların onları kurumun bir parçası yapacak sosyal ilişkiler konusunda yapacakları çalışmalarda özgür bırakacak ve onları etkinleştirecek bir ortamı tesis etmektir.

Uluslararası faaliyet gösteren işletmeler açısından değerlendirildiğinde, bir kuruluşun kurumsal marka stratejisi, ortaya çıkan bu karışımın farklı kültürler açısından benimsemesine de katkıda bulunur. Bu çerçevede farklı kültürlerle ilişkiyi sağlayacak, akılda kalacak bir iletişimle bu kültürler arasında köprü görevi üstlenmesini sağlanabilecektir. Bu noktada, HSBC'nin “dünyanın yerel bankası” söylemi farklı kültürden oluşan müşteri grubunu ortak bir değerde buluşturmak suretiyle, onları bu kültürün bir parçası yapmaktadır. Bu yaratıcı zemin, kurumun pek çok kültürel farklılıklar arasında köprü kurmasına ve aynı stratejinin birçok yönüyle benimsemesine olanak tanımaktadır.

Öğrenme Çıktısı

5 Kurumsal marka yönetiminin çerçevesini saptayabilme

Araştır 5

Kurumsal markalamanın temelini neler oluşturmaktadır? Tartışınız.

İlişkilendir

Stratejik vizyon ve kurumsal marka arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal markalama sürecini anlatın.

KURUMSAL REKLAMCILIK

İşletmeler gerek iç hedef kitlelerini oluşturan çalışanları gerekse dış hedef kitlelerine kendilerini anlatmak ve bilgilendirmeyi gerçekleştirmek için kurumsal iletişim uygulamalarından yararlanmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırılan kurumsal iletişim çalışmaları; kurum kültürü ve kurum kimliğini aktaran ve kurum imajının algılanmasında etkili olan faaliyetler olarak, kurumsal markanın hedef kitleler ile buluşturulması ve gerçekleşmesine katkıda bulunan yönetsel süreçleri ifade eder.

Kurumsal iletişim çalışmalarında, kurumun kim olduğunun ifade edilmesini sağlayacak kuruma özgü misyon, vizyon ifadeleri ve hedeflerin, hikâye ve mitlerin yansıtılmasında çok çeşitli iletişim biçimleri ve araçlarının kullanılması söz konusu olabilmektedir.

Kurumsal iletişim, işletmenin hedef kitlesini oluşturan genel halkla çeşitli etkileşimli araçlar aracılığıyla iletişim kurmayı hedeflemektedir. Bu iletişim araçları kurumsal reklam, kurumsal duyurum, halkla ilişkiler aktiviteleri, devletle ilişkiler, lobicilik, finansal ilişkiler, kurumsal sponsorluk ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri olarak sıralanabilir. Kurumsal iletişimin söz konusu bu uygulamalarının amacı, hem kurumsal imajı hem de kurum kimliğini ve vizyonunu desteklemek ve yapılandırmaktır. Ünitemiz kapsamında bu son kısımda, kurumsal imaj oluşturmada en etkin araçlardan biri olan kurumsal pazarlama ve kurumsal markalama açısından da önemli bir araç olan kurumsal reklamcılık incelenecektir.

Kurumsal reklam: Kurumsal reklamlarda amaç; ürün ve marka reklamlarında olduğu gibi hedef kitlenin satın alma eğilimlerini ve davranışlarını doğrudan değiştirmek ya da onları yönlendirmek değildir. Hedef kitlelerin sahip olduğu düşünceleri, satın almaya ilişkin olağan halini ve tutumlarını değiştirebilmektir. Kurumsal reklamlar; kurumun ismini ve imajını ön planda tutmaya çalışır, bilgilendirme ve ikna etme amacını taşır, kurumun tanıtılmasının yanında bazı yan amaçları da gerçekleştirmeye yönelir. Mesela kurumsal reklamlar, halkın zihninde şirketle ilgili güvenilir kurum algısını yaratmak veya arttırmak, şirketin halka yakın ve halkı düşünen bir şirket olarak görünmesini sağlamak, kamuoyu önderlerinin veya yöneticilerin ilgisini çekmek, kurumun imajını ve algılanışını kuvvetlendirmek, yanlış değerlendirmeleri düzeltmek veya yok etmek, kurumun finans ve iş dünyasındaki bilinirliğini arttırmak, kurumun toplumun faydasına çalıştığını göstermek, şirket çalışanlarının desteğini almak ve harekete geçirmek gibi amaçları olabilir.

Kurumsal reklam, şirketi bütünsel değerlendirir ve kamuoyu veya hedef kitlenin ilgisini şirketin üzerine yönlendirmeyi amaçlar. Kurumsal reklamlar faydacı görünmekten çok soyut mesajlarla hedef kitleye ulaşmaya çalışırlar. Buradaki asıl amaç, reklama maruz kalan hedef kitlenin, reklam veren ya da reklamı yapılan kuruluşa iyi tutum ve duygularla bakabilmesidir. Örneğin; şirketin yeni ürünler geliştirme kapasitesini, inovasyon gücünü, ekonomiye ve iş dünyasına faydasını, yarattığı teknolojiyle halkın hayatına yaptıkları katkıyı halka anlatmak, şirketin geniş bir yelpazede faaliyetleri olduğu bilgisini vermek hep kurumsal reklamın amaçları arasındadır.

Kurumsal reklamın güttüğü amaçlar, şirketin faaliyet gösterdiği alana, vizyonuna ve misyonuna göre pek çok farklı hâl alabilir. Amaçlar ne kadar

farklılaşırsa farklılaşsın, kurumsal reklamın daima odaklandığı konular kurum imajı yaratma, imaj güçlendirme, kurumsal markaya katkıda bulunma ve markalama sürecinde kurumsal vizyonun iç ve dış kitleler tarafından algılanmasını sağlamak, iş ve finans dünyasına mesajlar vermek gibi konulardır.

Kurumsal Reklamın Amaçları

Reklamın satış oluşturan etkisi, kurumsal reklama doğrudan doğruya uygulanamayacağı için kurumsal reklamın amaçları da ürün veya marka reklamından farklıdır. Kurumsal reklamcılık daha çok şu amaçları gerçekleştirmek için yapılmaktadır:

- Bir kuruluşun farkına varılmasını sağlamak,
- Kurum kimliğini tanıtmak,
- Kuruluşun isim değişikliğini duyurmak,
- Kuruluşa karşı olumlu bir imaj oluşturmak ve itibarının gelişimine katkıda bulunmak,
- Kuruluşun bir başka kuruluşla birleştiğini duyurmak,
- Büyüyen bir kuruluş olduğunu kamuoyuna göstermek,
- Yatırımcılar ve güvenlik uzmanları üzerinde olumlu bir etki yapmak, kuruluşun finansal gücünü ve sağlamlığını göstermek,
- Dağıtım şebekesi nezdinde, kuruluşun tanınmasını sağlamak, satıcılarla ilişkileri güçlendirmek,
- Kuruluşu iyi bir işveren olarak göstermek, yeni mezunları, tecrübeli yöneticileri kuruluşun sunduğu iş imkânları konusunda bilgilendirmek ve kuruluşa başvurularını teşvik etmek,
- Çalışanları motive etmek, çalışanları kuruluş hakkında bilgilendirmek
- Kamuoyunu bilgilendirmek,
- Politik kadrolara, kuruluşun ulusal ekonomiye sağladığı katkıları hatırlatmak, kamuoyu önderlerine, baskı gruplarına ve yerel topluluklara kuruluşun sosyal sorumluluk anlayışını yansıtmak,
- Kuruluşa karşı yapılan suçlamalara karşılık vermek, yanlış değerlendirmeleri düzeltmek,
- Kuruluşun çeşitli alanlarda yapmış olduğu sponsorluk faaliyetlerini duyurmak,
- Kuruluş yıl dönümlerini kutlamak.

Kurumsal Reklam Türleri

İmaj Reklamı

Kuruluş hakkında hedef kitlenin tutumlarını değiştirme amacı için hazırlanan reklam olarak tanımlanmaktadır. İmaj reklamı, bir kuruluşun kimliğini veya şirketin imajının yeniden konumlandırılmayı desteklemek için tasarlanır. Keza bir kuruluşun hedef kitle nazarında olumlu olmayan izlenimini düzeltmek, birbirleriyle ilgili olmayan farklı ürün ve hizmetler pazarlayan, farklı bölümleri olan kuruluşlar için birleşik, tanınabilir bir kimlik oluşturmak, iyi bir kurum vatandaşı olarak kuruluşu tanıtmak için kullanılmaktadır.

Kurumsal imaj reklamı, genel kamunun zihninde belirli bir kurumsal kişilik imajı ile hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler, tedarikçiler ve potansiyel yatırımcılar gibi belirli hedef kitleler arasında maksimum olumlu imaj oluşturmayı hedefler. Kurumsal imaj reklamı, tercih edilen bir çözüm olmadıkça, sosyal bir sorunla uğraşmaz.

Savunucu Reklamlar

Amerikan Reklam Ajansları Birliği'nin tanımına göre savunucu reklam, bir kurum tarafından bedeli ödenerek, kendi iş faaliyetleri ile ilgili kamusal sorun ya da konulara ilişkin olarak kurumun duruşunu ifade etmektedir. Savunucu kurumsal reklamlar, hedef kitleleri ikna etmeye yönelik olup, onları kuruluşun hedefleri ve bakış açısı doğrultusunda etkilemek ve yönlendirmek amacını taşımaktadır.

Bu tür reklamlar, kuruma ilişkin yayınlanan olumsuz haberlerin medyada yer alması, kamuoyunda kuruma yönelik çeşitli iddiaların artması gibi kriz ortamlarında daha yoğunlukla kullanılmaktadır. Reklam,

çoğu zaman tartışmalı bir mesele hakkında bir kuruluşun konumunu ve bu meseleler hakkında kamu politikaları kararlarını ve kamuoyunu etkilemek için belli konular ve başlıklar hakkında sahip olduğu görüşleri açıklayan mesajlar olarak tanımlanmaktadır.



dikkat

Savunucu reklam, bir kuruluşun bir faaliyetteki duruşunu, sosyal sorumluluk taşıyan bir kuruluş olarak tüketiciler tarafından görülmesini sağlamak, eleştirilerin ve olası düzenlemelerin yönünü değiştirmek için kullanılmaktadır.

Şemsiye Reklam

Kurum imajı oluşturmada şemsiye reklamlardan da faydalanılmaktadır. Şemsiye, bir kuruluşun ismiyle piyasaya sürülen ürün ve hizmetleri ifade etmektedir. Kurumsal imaj iletişiminin şemsiye tipinde, şirket ismi süper bir marka ismi olur. Tüketici veya müşteriler, bu tür iletişimin başlıca hedef kitleleridirler. Türk Hava Yolları reklamları buna örnek gösterilebilir.

Değişim Dönemi Reklamları

Değişim dönemi kurumsal reklamları, işletmelerin tekeli olmayı ya da sadece tek bir sanayi dalına bağlı kalmayı tercih ettiklerinde, bu imajlarını doğrulamak ve eylemlerinin gerçek büyüklüğünü göstermek amacıyla kullanılmaktadır. Bu tür reklam kampanyaları, hisseleri sağlıklı bir biçimde yayılmış ve şirkete büyük güven sağlamış yatırımcılar tarafından ortak bir pazarda yürütülmektedir. Değişim dönemi reklamları aynı zamanda, kurumun amblem ve logo gibi görsel kimlik elemanlarını değiştirme ve bunu kamuoyuna benimsetme amacıyla ya da kurumun faaliyet alanını genişletmek, daraltmak veya tamamen farklı bir iş koluna geçmek amacıyla da kullanılabilir.

Kriz Dönemi Reklamları

Kriz, genel anlamda düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bir örgütün rutin sitemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir. Kriz ortamları, ilgili çevrelerin kuruma ilişkin algılamalarındaki ani değişikliklere neden olacak her tür durum ya da olayı içermektedir. Kurumun ürettiği ürün ya da hizmetlere ilişkin gerçek dışı söylentilerin medyada yayınlanması, kurumun çeşitli faaliyetlerinin kamu yararı ya da toplumsal sorumluluk duygusundan uzak değerlendirilmesi kurum imajını tehdit edici boyutlara ulaşabilir. Bunun dışında kurumun çalıştığı sektöre ilişkin çeşitli sorun ya da konularla ilgili duruşunun açıklanması gerekebilir. Kurumun yasal ya da ticari konumunda ya da kurumun yönetiminde yaşanan değişimler bu tür reklamlara başvurulma sebepleri arasında yer almaktadır.

Finansal Reklamlar

Finansal reklamlar, kurumun parasal görünümü ve geleceğe yönelik yönetimlerinin nasıl gerçekleştirileceğini anlatmaktadır. Bu reklam türünün amacı; borsada görevli kişilerden gelen kabul edilebilir teklifleri değerlendirmek ve potansiyel yatırımları etkilemektir.

Sosyal Sorumluluk Reklamı

Emniyetli araç kullanma reklamları, sağlıklı beslenme reklamları ve diğer sosyal sorumluluk reklamları sorumlu bir biçimde davranmayı teşvik etmektedir. Ticari kuruluşların buradaki amacı; kar sağlamakla beraber kamu hizmetine yönelik mesajlarla ve sosyal sorumluluk reklamlarıyla kurum imajı arasında bir birliktelik sağlamaktır.

Sıralama Reklamları

En son kurumsal reklam stratejileri, sıralama reklamlarını gündeme getirmiş ve kuruluş bu şekilde kendisini, hedef kitlenin olumlu duygulara sahip olduğu bir neden ile birlikte olmaya çalışmıştır. Benetton'un ırksal uyumu destekleyen reklamları bu tipteki kampanyalara örnek olarak gösterilebilir. "Sıralama reklamları" savunma reklamlarından en kolay bir biçimde, marka ve nedenine her iki yönden odaklanmasıyla ayrılmaktadır. Marka hem bir mesaj veren unsur hem de sosyal konularda hizmet sunan bir varlıktır.



Resim 6.1

Kurumsal Reklamın İşlevleri

- İşletmeyi yansıtan, ona özgü bir kurumsal marka oluşturmak ve bu markayı somutlaştıracak sunumları yapmak.
- Kurumsal davranış, kurum felsefesi, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn gibi kurumsal kimlik öğelerinin birbirleri ile tutarlı bir bütünlük oluşturacak şekilde yansıtılması ile işletmeye ait güçlü ve tutarlı bir kurum kimliğinin oluşturulmasını sağlamak.
- İşletmenin sahip olduğu kurum kimliğinin kurumsal dizayn boyutunda yenilenen görsel kimlik unsurlarıyla (logo, amblem, kurum renkleri vb.) ilgili işletmenin hedef kitlelerine gerekli bilgileri sunmak ve duyuruları yapmak.
- Kurum imajını oluşturmak, var olan olumlu imajı güçlendirmek, kuruma yönelik olumsuz bir bakış açısı söz konusuysa bunu olumluya dönüştürmek.
- İşletmenin faaliyet gösterdiği toplumsal çevre ve sivil toplum örgütleri tarafından sahip olması beklenen kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını yansıtmak.
- Güçlü, dürüst ve güvenilir bir kurum imajı oluşturup, bu imajı güçlendirerek işletmenin ilişki içinde bulunduğu ve maddi destek sağladığı finansal çevrelerin güvenini kazanmak ve kurumun yaşamını devam ettirmesini sağlamak.

Öğrenme Çıktısı

6 Kurumsal reklamın yapılma amaçlarını ifade edebilme



Araştır 6

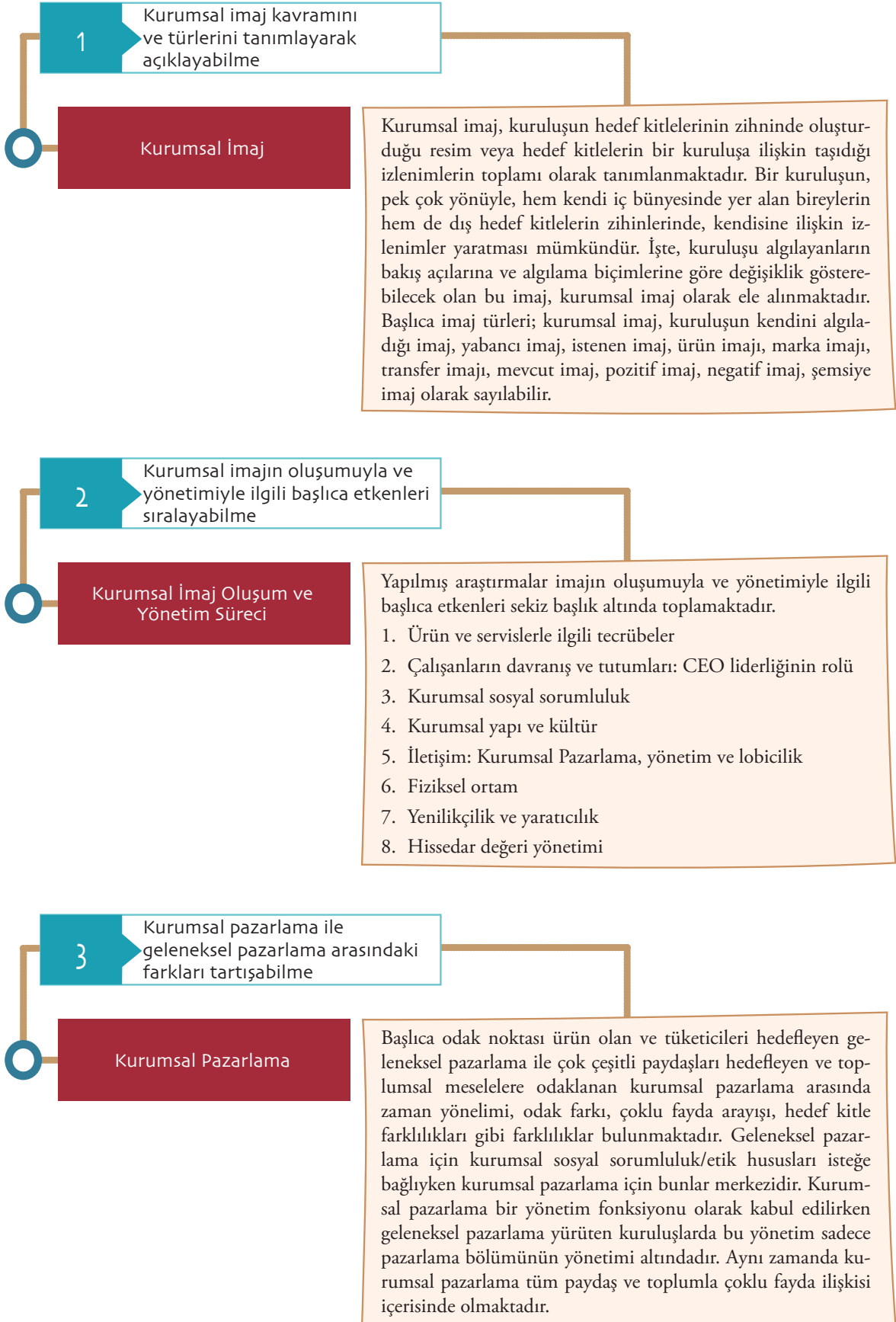
İşletmeler neden kurumsal reklam yaparlar? Tartışınız.

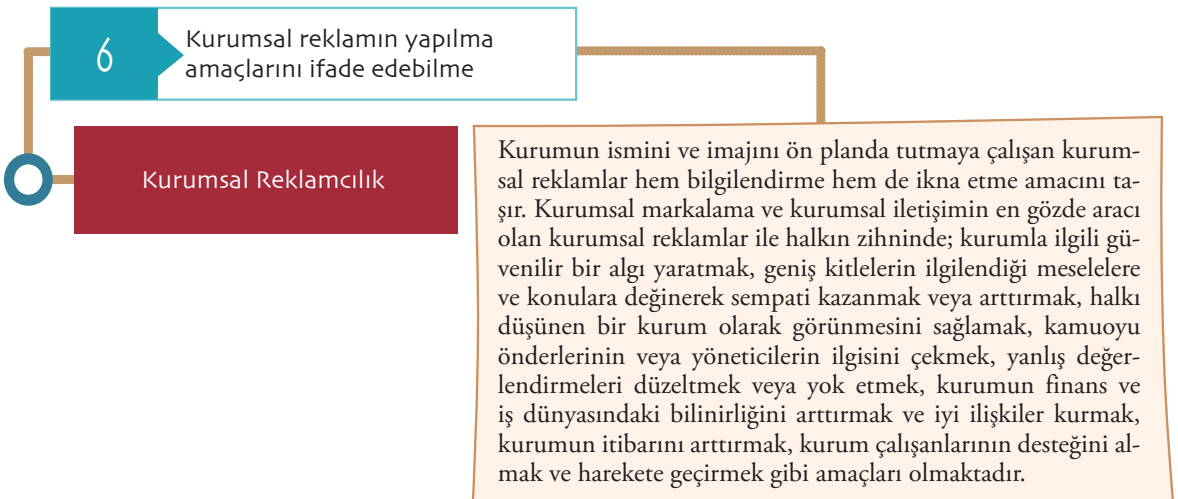
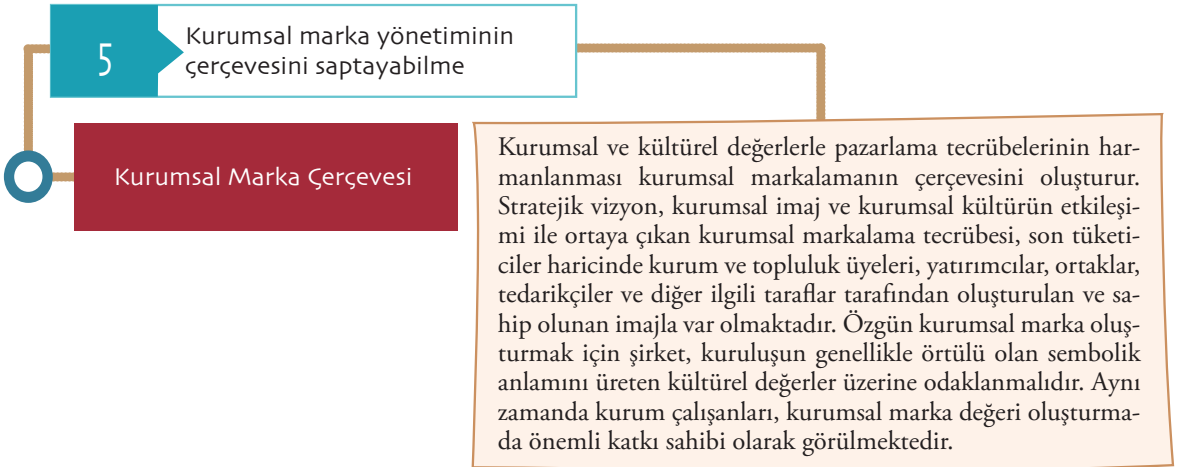
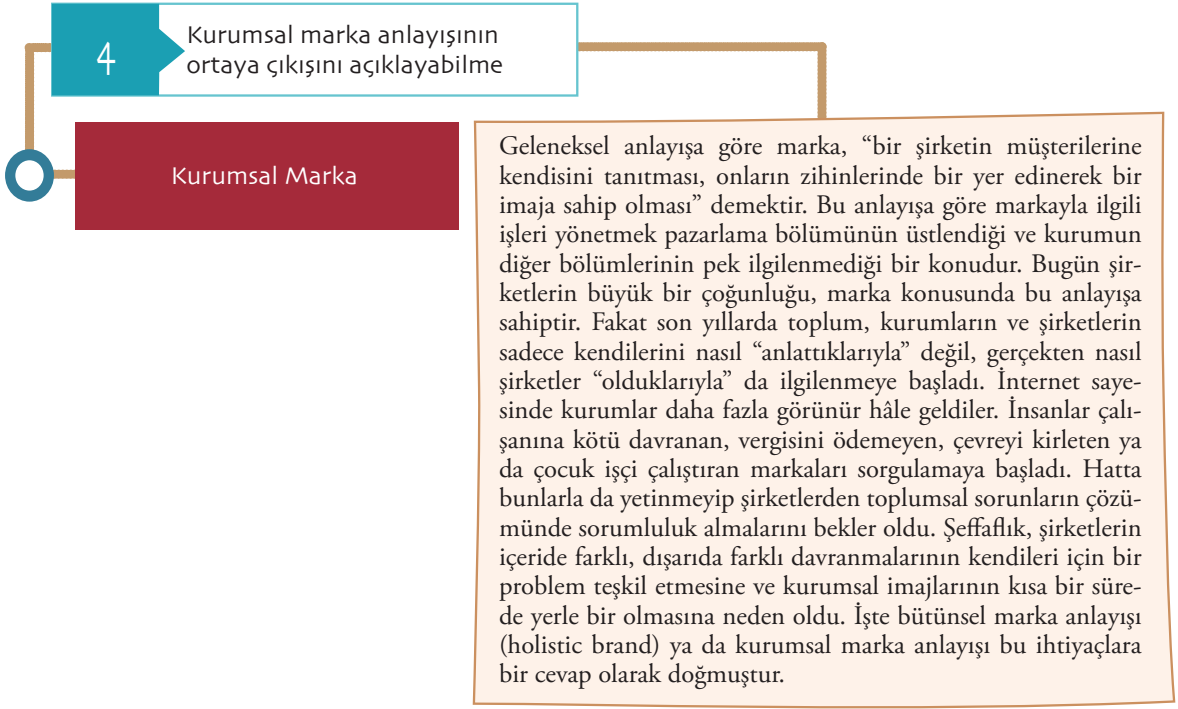
İlişkilendir

Stratejik iletişim ile kurumsal reklam arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal reklamın işlevlerini anlatın.





- 1 I. Yatırımcılar ve güvenlik uzmanları üzerinde olumlu bir etki yapmak, kuruluşun finansal gücünü ve sağlamlığını göstermek
- II. Kuruluş yıldönümlerini kutlamak
- III. Kuruluşa karşı olumlu bir imaj oluşturmak ve itibarının gelişimine katkıda bulunmak

Yukarıdaki ifadelerden hangisi ya da hangileri doğrudur?

- A. Yalnız I B. Yalnız II
C. I ve II D. II ve III
E. I, II ve III

- 2 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal reklam türleri arasında **yer almaz**?

- A. Finansal reklamlar
B. Prestij reklamı
C. Sıralama reklamları
D. Sosyal sorumluluk reklamı
E. Şemsiye reklam

- 3 Aşağıdakilerden hangisi, kurumsal imajı oluşturan öğelerden biri **değildir**?

- A. Kurumsal dizayn
B. Kurumsal kimlik
C. Kurumsal iletişim
D. Kurumsal etiket
E. Kurumsal davranış

- 4 “Bir kişi, kurum ya da nesne ya da ülkenin değerlerinin başkaları tarafından algılanışının toplamı” olarak ifade edilebilecek kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İtibar B. Simge
C. Dizayn D. İmaj
E. Estetik

- 5 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal imajla ilgili imaj türlerinden biridir?

- A. Net imaj B. Ayna imajı
C. Çalışan imajı D. İstenmeyen imaj
E. Fiyat imajı

- 6 Aşağıdakilerden hangisi kurum imajına yönelik yaklaşımlardan biri **değildir**?

- A. Kültür yaklaşımı
B. Stratejik yaklaşım
C. Pazarlama yaklaşımı
D. Durumsallık yaklaşımı
E. Eleştirel yaklaşım

- 7 Aşağıdakilerden hangisi güçlü bir kurum imajı oluşturmak için gerekli öğeler arasında **yer almaz**?

- A. İç imaj oluşturma
B. Alt yapı kurma
C. Dış imaj oluşturma
D. Soyut imaj oluşturma
E. Somut imaj oluşturma

- 8 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal imaj yönetimi sürecinin merkezinde yer alan temel öğeler arasındadır?

- A. Mevcut imaj
B. Marka imajı
C. Kurum imajı
D. İstenen imaj
E. Ayna imajı

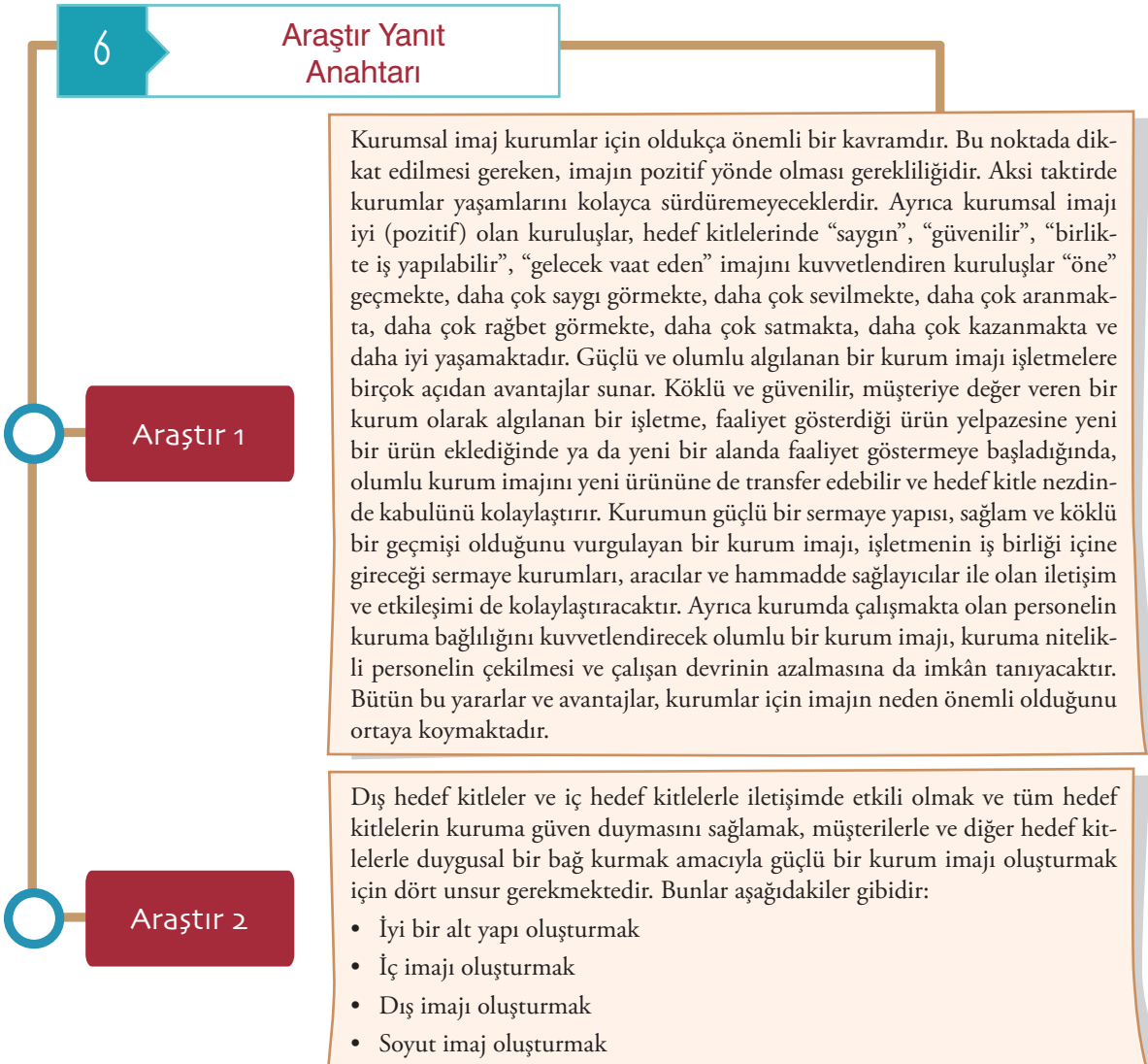
- 9 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal markalamanın temelini oluşturan öğelerden biridir?

- A. Stratejik vizyon
B. Kurumsal itibar
C. Kurumsal sembol
D. Kurum tarihi
E. Kurum değeri

- 10 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal pazarlama karmasının unsurlarından biridir?

- A. Dağıtım
B. Görünüm
C. Misyon
D. Psikoloji
E. Kültür

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Reklamcılık” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Reklamcılık” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. E	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj Oluşum ve Yönetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj Oluşum ve Yönetim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Marka Çerçevesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İmaj” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal Pazarlama” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



6

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Kurumsal pazarlama karması içerisinde yer alan unsurları; ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), tutundurma (promotion), felsefe (philosophy), hedefkitle (people), kişilik (personality), performans (performance), algılama (perception), konumlandırma (positioning) şeklinde sıralamak mümkündür.

Araştır 4

Tüm dünyada hemen hemen her alanda yaşanan yoğun rekabet ortamı, kurumların kendilerine avantaj sağlayacak bir pozisyon almasını ve ayrıştırıcı rekabet avantajı yaratmasını hem zorlaştırmış hem de eskiye oranla daha pahalı bir hâle getirmiştir. Yüksek maliyetlerde yatırım gerekliliği ve ürün farklılaştırılması için gereken AR-GE maliyetlerinin yüksekliği kurumları pazarlama kabiliyetlerini yükseltmeye ve kendine özgü markalar yaratmaya itmiştir. Yaşanan bu gelişmeler kurumları tüm hedef kitleleriyle birlikte benimsedikleri ve bu sayede onlara avantaj yaratan birtakım stratejilerin arayışına itmiştir. Bu durum marka yönetimiyle birlikte değerlendirildiğinde mevcut ve potansiyel müşterilerin zihninde yer alacak ve gerek kurum çalışanları gerekse diğer dış kitleler üzerinde olumlu etki bırakacak kurumsal markalamaya yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Araştır 5

Kurumsal markalamanın temelini stratejik vizyon, kurumsal kültür ve kurumsal imaj kavramları oluşturur.

- **Stratejik Vizyon:** Kurumun gelecekte neyi başarmak istediğine yönelik yönetimin en üst arzularını ifade eden ve somutlaştıran, kurumun eylemlerinin arkasındaki temel fikirdir.
- **Kurumsal Kültür:** Kurumun mirasını somutlaştıran ve üyelerine onun anlamını anlatan temel varsayımlar, inançlar ve iç değerlerdir.
- **Kurumsal İmaj:** Hissedarlar tarafından geliştirilen kurumun görünümü; müşterilerin, hissedarların, ortamın ve toplumun görüşü de dâhil dış dünyanın firmaya ilişkin izlenimleridir. Etkili bir kurumsal marka inşası için, yöneticiler firmanın vizyonu, kültürü ve imajını etkin bir şekilde ortaya çıkarmalı ve bunlar arasındaki ilişkileri düzenlemelidir. Bu çerçevede üst yönetim, firmanın vizyonu ile kültürü arasındaki etkileşimi değerlendirmeli ve firmanın mevcut kültürüne uygun hedefler belirlemelidir. Bununla birlikte vizyon ve kültür çerçevesinde firmayı rakiplerinden farklılaştıran uygulamaların sağlanacağı bir etkileşim geliştirilmelidir. Bahsedilen bu üç unsur ise kurumsal markalamanın temelidir.

Araştır 6

İşletmeler gerek iç hedef kitlelerini oluşturan çalışanları gerekse dış hedef kitlelerine kendilerini anlatmak ve bilgilendirmeyi gerçekleştirmek için kurumsal iletişim uygulamalarından yararlanmaktadırlar. Ayrıca işletmeler; bir kuruluşun farkına varılmasını sağlamak, kurum kimliğini tanıtmak, kuruluşun isim değişikliğini duyurmak, kuruluşa karşı olumlu bir imaj oluşturmak ve itibarının gelişimine katkıda bulunmak, kuruluşun bir başka kuruluşla birleştiğini duyurmak gibi nedenlerden dolayı da kurumsal reklam yapmaktadırlar.

Kaynakça

- Ak, Mehmet (1998). Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj, İstanbul: I-II Ofset Sanayi Limited Şirketi.
- Argenti, P. A. (2009). **Corporate Communication**, McGraw-Hill International Edi. 5th edition.
- Bakan, Ömer (2005). **Kurumsal İmaj**, Konya: Tablet Yayınları
- Balmer, John M. T. (1998). "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", *Journal of Marketing Management*, Vol: 14, No: 8, pp. 963-996.
- Balmer, John M. T. (2001) "Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, 3/4, 2001, s. 283.
- Balmer, John M. T. (2003) ve Gray Edmund R., "Corporate Brands: What are They? What of Them?", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No: 7/8, 2003, s 972-997.
- Balmer, John M. T. (2011), "Corporate marketing myopia and the inexorable rise of a corporate marketing logic: perspectives from identity-based views of the firm", **European Journal of Marketing**, Vol. 45 Nos 9/10, pp. 1329-52.
- Elden, Müge. Sinem Yeygel. **Kurumsal Reklamın Anlattıkları**, İstanbul: Beta Yayınları, 2006.
- Guzelcik, Ebru (1999). **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Harris, Fionna ve Chernatony, Leslie, "Corporate Branding and Corporate Brand Performance", **European Journal of Marketing**, Vol. 35, No: 3/4, 2001, s. 441-456.
- Hatch, Mary Jo ve Schultz Majken (2003). "Bringing the Corporation into Branding", **European Journal of Marketing**, Vol. 37, No. 7/8, 2003, s. 1041-1064.
- Keller, Kevin Lane (2000). "Building and Managing Corporate Brand Equity", *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand* içinde, Eds. Majken Schultz, Mary Jo Hatch, ve Mogens Holten Larsen, New York: Oxford University Press Inc., pp. 115-137.
- Illia, Laura, Balmer, John M. T. (2012) "Corporate communication and corporate marketing: Their nature, histories, differences and similarities", **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 17 Iss: 4, pp. 415 - 433.
- Knox, S., Maklan, S. and Thompson, K.E. (2000) 'Building the Unique Organization Value Proposition' in Mary Jo Hatch, Majken Schultz and M. H. Larsen. (eds) **The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand**, Oxford: Oxford University Press. pp. 138-153.
- Marconi, Joe (2001). **Reputation Marketing: Building and Sustaining Your Organization's Greatest Asset**, Chicago: McGraw-Hill.
- Okay, Aydemir: **Kurumsal Reklamcılık: Reklamdan Kurumsal Reklama Giden Yol**, İstanbul, Derin Yayınları, 2009.
- Okay, Aydemir (2000). "Kurum Kimliği ve Kurum İmajı", *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*, Ankara: MediaCat Kitapları.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, 3. Baskı, İstanbul: Mediacat Kitapları, 2002.
- Olins, W. (2000), "Why brands are taking over the corporation", in Schultz, M., Hatch, M. J. and Larsen, M. H. **The Expressive Organization - Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand**, Oxford University Press, Oxford.
- Peltekoğlu, Filiz Balta (1997) "Kurumsal İletişimde İmajın Yeri", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Sayı 4, ss 125-145.
- Peltekoğlu, Filiz Balta (2001) *Halkla İlişkiler Nedir?* İstanbul: Beta Yayını.

Bölüm 7

Kurumsal İletişim ve Sosyal Medya

öğrenme çıktıları

1 Kurumsal İletişimden On-Line Kurumsal İletişime

- 1 Online kurumsal iletişim kavramını tanımlayabilme

3 Sosyal Medyada On-Line Kurumsal İletişim

- 3 Sosyal medyada yer alan online kurumsal iletişim uygulamalarının özelliklerini anlatabilme

2 Yeni Medya ve Sosyal Medya

- 2 Sosyal medyanın ne olduğu hakkında bilgi sahibi olabilme, gelişim süreci ve özelliklerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Kurumsal İletişim • Online Kurumsal İletişim • İnternet • Yeni Medya • Sosyal Medya • Sosyal Ağ • Sosyal Paylaşım • Facebook • Instagram • Youtube • Twitter



GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde teknolojik ve askeri gelişmeler tahmin edilemeyecek bir olguyu ortaya çıkarmış; yeni bir iletişim aracı dünyayı ve geleceği tamamen değiştirmiştir. Öyle ki; kısa sürede gerçekleşen bu değişim bilim kurgu filmlerde görmeye alıştığımız olguların bile çok ötesindedir. Çünkü yüzlerce yıl sonrasını hayal edip öngören bilim kurgu yazarları bile böyle bir bağlantı ve bilgi paylaşımı teknolojisini öngörememiştir. Bu yeni iletişim türü adeta Mc Luhan'ın **küresel köyünün** gerçeğe dönüştürülmüş hâli gibidir. İnternet yeni ve hızla yaygınlaşan, kısa süre içerisinde tüm dünyanın benimsediği bir iletişim aracı hâline dönüşmüştür.

✓ **Küresel köy:** Marshall McLuhan ile anılan bir kavram. İletişim ağlarının genişlemesiyle birlikte dünyanın bir köy haline geleceğini ifade etmiştir.

İnternet, diğer bütün kitle iletişim araçlarından çok daha hızlı bir şekilde dünya çapında yayılarak insanların hayatları üzerinde etkili olmaya başlamıştır. İnsanlar, ihtiyaç duydukları her bilgiye hızla ulaşabilmekte, ulusal ve uluslararası bütün güncel haberleri takip edebilmekte, bankacılık işlemlerinden market alışverişine varıncaya dek günlük ihtiyaçlarını İnternet üzerinden karşılayabilmekte ve sosyalleşme çerçevesinde istedikleri kişilerle iletişime geçebilmektedir. İnternet bu hâliyle, bütün kitle iletişim araçlarına alternatif ve aynı zamanda hepsini kapsayan, üstün bir kitle iletişim aracı hâline gelmiştir.

İnternet sayesinde iletişimin hızla gelişmesi, kurum ve kuruluşlar açısından fazlasıyla önemlidir. Kurumlar, gelişen teknolojilere ve yeni iletişim kanallarına uyum sağlamalı; hedef kitlelere faaliyetlerini anlatmalı ve iletişim biçimlerini bu doğrultuda düzenlemelidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, internet kurumsal iletişim için yepyeni kapılar açan bir araç niteliğindedir. Kurumlar hedef kitlelerine ulaşmak için tam anlamıyla kontrol edip yönlendirebilecekleri bir iletişim aracına, üstelik düşük maliyetle sahip olmaktadır. İşte bu yüzden kurumsal iletişimin 'onl-ine' yani çevrim içi boyutu yadsınamaz bir kurumsal iletişim unsurudur.

KURUMSAL İLETİŞİMDEN ON-LINE KURUMSAL İLETİŞİME

Kurumsal iletişim bir kurumun özel ve genel amaçlarını gerçekleştirmek, amaçlarına ulaştırma-yı sağlayacak stratejileri uygulayabilmek için ilgili tüm hedef gruplar ile yapılan iletişim çalışmalarının yönetim tarafından uygulanması ve bu doğrultuda entegrasyonun sağlanması sürecidir (Tosun, 2003:175-176). Daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi kurumsal iletişim çok geniş bir alanı kapsar. Kurumsal iletişim; halkla ilişkilerden, pazarlamaya; reklamdaki, müşteri ilişkilerine; çalışanlarla ilişkilerden, hükümetle ilişkilerle; kurumsal marka ve imaj yaratmaya kadar geniş bir yelpazede uygulanır.

✓ **On-line Kurumsal İletişim:** Bir kurumun iç ve dış hedef kitlelerine yönelik amaçlı iletişim faaliyetlerinin İnternet'te gerçekleştirilen interaktif boyutudur.

Kitle iletişiminin İnternet boyutunun olmadığı zamanlarda geleneksel kitle iletişim araçlarıyla (televizyon, gazete, dergi, vb...) gerçekleştirilen çalışmalar; internet, yeni medya ve sosyal medya gibi **on-line** kanalların hayatımıza girmesiyle daha **interaktif** bir nitelikte gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Kurumlar sanal ortamlar aracılığıyla iletişime geçmek istedikleri tüm paydaşlara ve hedef kitlelere rahatlıkla, zaman ve mekân sınırlaması olmadan ulaşabilmektedir. Aynı şekilde hedef kitleler ve paydaşlar da bu iletişim yöntemlerinden yararlanarak kurum ve şirketlerle

erişebilmektedirler. Tüm bu bilgiler çerçevesinde on-line kurumsal iletişim olgusu şu şekilde tanımlanabilir: Bir kurumun iç ve dış hedef kitlelerine yönelik amaçlı iletişim faaliyetlerinin İnternet ve mobil iletişim teknolojileri kullanılarak interaktif bir şekilde gerçekleştirilmesine, on-line kurumsal iletişim denir.



dikkat

On-line: İngilizcede "on" açık ve "line" hat kelimelerinin birleşmesinden oluşan "online" kavramının türkçe karşılığı olarak "çevrimiçi" türedi kelimesi kullanılmaktadır. Günümüzde "online" kelimesi sosyal paylaşım alanlarında kullanıcının çevrimiçi olup olmaması durumu için kullanılır.

✓ **İnteraktif:** Birbirini karşılıklı olarak etkileme yoluyla yapılan iletişimdir.

Öğrenme Çıktısı

1 Online kurumsal iletişim kavramını tanımlayabilme

Araştır 1

On-line Kurumsal İletişim nedir?

İlişkilendir

Online kurumsal iletişim ve geleneksel kurumsal iletişim arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Kurumsal iletişimden on-line kurumsal iletişime neden geçilmeye başlanmıştır anlatın.

YENİ MEDYA VE SOSYAL MEDYA

İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle son yirmi yıl içerisinde İnternet önü alınamaz bir hızla ilerlemiş, 90'lı yılların sonunda tüm kişiler ve kurumlarca kullanımı olanaklı hâle gelmiştir. Bu alanda gerçekleşen gelişmeler medya sektörünü de derinden etkilemiş, aslında iletişim ortamı ve araçları anlamına gelen *medya* kavramı, geleneksel medya ve yeni medya olarak ayırmıştır. Televizyon, radyo, gazete ve dergi geleneksel medya araçları içinde kalırken, İnternet teknolojisiyle gelişen; sosyal ağlar, bloglar, fotoğraf ve video paylaşım siteleri gibi araçlar yeni medya ortamlarını oluşturmaktadır.

✓ **Medya:** Her türden sözlü, yazılı, basılı, görsel metin ve imgeleri içeren iletişim araçlarını kapsayan çok geniş bir kavramdır.

Yeni iletişim ortamının kendine özgü yapısı yanında, geleneksel kitle iletişim araçlarını da kapsaması, bu ortamın yeni medya olarak nitelendirilmesini sağlamıştır. Yeni medya, İnternet temelli her türlü üretim, dağıtım ve iletişim biçimini içermektedir ve Geray'ın (2003:20) tanımına göre, "kitle izleyicisini bireysel kullanıcı olarak da kapsayabilen, kullanıcıların içeriğe veya uygulamalara farklı zaman dilimlerinde ve etkileşim içinde erişebildikleri sistemlerdir."

Yeni medya, İnternet'in etkileşimli ortamını tanımlayan soyut bir kavramdır ve bu gücü kullanan araçlar, sosyal medya ortamları olarak nitelendirilir. Bu açıdan bakıldığında internetin hayatımıza kattığı en önemli kavramlardan bir tanesi sosyal medyadır.

Sosyal medya, web 2.0 teknolojisi ile ortaya çıkan, teknolojisi kullanıcılarına enformasyon, düşünce, ilgi ve bilgi paylaşım olanağı sağlayarak karşılıklı etkileşim yaratan araçlar ve web siteleri için kullanılan genel amaçlı ortak bir terimdir. Kullanıcılar, sosyal medya sağlayıcıları sayesinde içerik, kişisel bilgi, fikir, düşünce, bakış açısı, duygu ve algı biçimlerini paylaşarak bu araçları etkileşim ve sohbet için de kullanabilirler. Bu tanıma mesaj tahtaları (message boards), bloglar, mikrobloglar, ağlar, topluluklar, wikiler ve yer imleri (bookmarks) girmektedir. Aslında bu açıdan baktığımızda sosyal medyanın hayatımıza getirdiği; haber, içerik, bilgiyi paylaşma, okuma ve keşfetme alışkanlıklarımızın tümünün kökten değişmesidir.



dikkat

Geleneksel medyada iletişim süreci tek yönlü iken yeni medyada ve yeni medya içerisinde gelişen sosyal medyada interaktif bir iletişim süreci söz konusudur.

✓ Sosyal Medya, kullanıcılara enformasyon, düşünce, ilgi ve bilgi paylaşım imkânı tanıyarak karşılıklı etkileşim yaratan çevrim-içi araçlar ve web siteleri için ortak kullanılan bir terimdir."(Sayımer, 2008:123)

Sosyal medyanın böylesine önemli hale gelmesini sağlayan süreç aslında çok hızlı gerçekleşmiştir. İlk sosyal ağ sitesi 1997 yılında, SixDegrees.com adıyla kurulmuştur. Bu site, kullanıcılarına profil yaratma ve arkadaşlarını listeleme olanağı sunmuş ve 1998 yılında ilk defa arkadaş listelerinde gezinilmesine izin verilmiştir. 1997-2001 yılları

arasında çeşitli etnik grupların kişisel, profesyonel ve arkadaşlık profillerini paylaştıkları siteler ortaya çıkmıştır. Sonraki süreç ise çok daha hızlı gelişmiştir. 2002 yılında Friendster sitesi kullanıcıların profil oluşturmalarına, kendi arkadaşlarının dışında, arkadaşlarının arkadaşlarıyla da iletişime geçebilmelerine olanak sağlamış ve 90 bin kullanıcıya ulaşmıştır. 2003 yılında kullanıcıların fotoğraf ve albüm paylaşımlarını sağlayan siteler kurulmuş ve aynı yıl içinde LinkedIn iş odaklı faaliyet gösteren bir site olarak hizmete girmiştir. 2004 yılında kurulan Facebook, 2006 yılında bir milyon kullanıcıya ulaşarak Myspace'in 'dünyanın en hızlı gelişen sosyal medya' özelliğini elinden almış, günümüzde ise 1 milyar 400 milyondan fazla kullanıcı sayısı ile en popüler sosyal medya ortamı olmuştur. Eğer facebook bir ülke olmuş olsaydı, Çin'den sonra dünyanın en büyük ikinci ülkesi hâline gelmişti. Ayrıca 2005 yılında kurulan video temelli web sitesi ve arama motoru olan Youtube ve 2006 yılında kurulan mikroblog sitesi Twitterda hızla büyümeye devam etmektedir.



dikkat

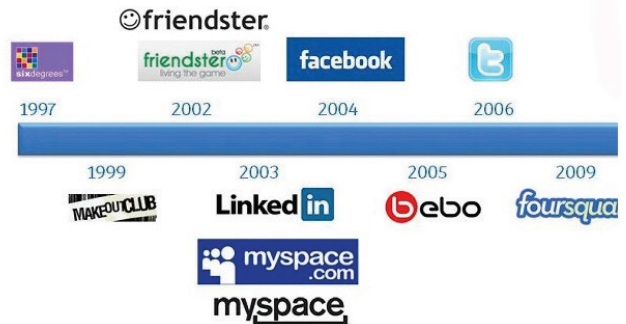
! Web, internet üzerindeki servislerden birisidir. İnternet üzerinde yazı, grafik, resim, ses ve hareketli görüntülerden oluşan dökümanları uzaktaki bilgisayarlara iletir.

! Web 2.0: Web 1.0 İnternetin ilk yıllarında ortaya çıkmış ve kullanıcıya hiçbir işlem hakkı tanımayan sadece arama yapabilmesine imkan sağlayan internet ağıdır. Web 2.0'ı ise bir sonraki aşama olan ve ilk olarak O'Reilly ve MediaLive International tarafından 2004 yılında ortaya atılan, sitenin yönetiminin kişiye bırakılmasıdır. Yani önceden sadece alıcı konumunda olan kullanıcı, artık bizzat içeriğe müdahale edebilmekte, alıcı konumundan yayıncı durumuna geçebilmektedir.

! World wide web (www): Yazı, resim, ses, film, animasyon gibi pek çok farklı yapıdaki verilere kompakt ve etkileşimli bir şekilde ulaşmamızı sağlayan çoklu hiper ortam sistemidir. Hiper ortam, bir dökümandan başka bir dökümanın çağırılmasına olanak sağlar.

- Sosyal medya, kullanıcılara içerik yükleyebilmeleri için ücretsiz web alanı sağlamaktadır.
- Kullanıcılara, yalnızca kendilerinin kullanabileceği bir web adresi ve kimlik sağlarken buralardan e-posta ve içerik paylaşımı yapılabilmektedir.
- Kullanıcılar, kişisel bilgilerinin (ad, soyad, adres, doğum tarihi, eğitim, mesleki bilgiler) yer aldığı bir profil oluşturup buradan kişilerle iletişim kurabilirler.
- Oluşturulan bu profillerde kullanıcılar, bilgilerinin yenilenmesi, arkadaş ekleme ve profil güncellemesi gibi yenilikler için teşvik edilir.
- Kullanıcılara sosyal medyada gerçek zamanlı içerik oluşturulabilecek uygulamalar sağlanmıştır. Bu içerikler; metin, resim, ses, video ya da sembolik olarak hoşlandığı ve hoşlanmadığını gösteren şeyler olabilir. Bunlar zaman sıralamasına göre son paylaşılan olarak siteye eklenir ve bu uygulamalar siteye yenilik katar.
- Kullanıcılar, arkadaşlar, üyeler ve tanıdıkları tarafından yazılanlara yorum yapabilmektedirler. Aslında bu çok büyük boyutlu bir sosyal iletişim ortamı sağlamaktadır.
- Kullanıcılar tarafından oluşturulan mesajlar zaman etiketlerine sahiptir. Bu da mesajları takip etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Sosyal ağlar ve Timelines (Zaman tüneli/ çizelgesi)'leri



Resim 7.1 Sosyal ağlar zaman tüneli çizelgesi

Kaynak: <https://erkan.wordpress.com/tag/erkan-as-a-lecturer>

Sosyal medya kullanıcılara yeni ve interaktif iletişim ortamları sunmasının yanısıra kendine has başka özelliklere de sahiptir. Bu özellikler şunlardır:

Çeşitli sosyal medya biçimleri, farklı alanlarda değişik ihtiyaçlara cevap verecek nitelikte bölümlere ayrılmıştır. Sosyal medyanın farklı bölümlerini, kullanım özellikleri ve konu başlıklarına göre sıralamak mümkündür. **Sosyal ağ;** FriendFeed, My Yahoo, MyHeritage, Odnoklassniki, Friendster, Google Plus, Myspace, Orkut, Chime.in, Vkontakte, Bebo, Windows Live, Facebook. **Blog;** Posterous, Blogger, Tumblr, My Opera, Live Journal, WordPress. **Mikro Blog;** Twitter, Tumblr, Three-words, DayTum. **Fotoğraf paylaşımı;** Instagram, Foodspotting, PhotoBucket, Picasa, Dailybooth, Fotolog, Flickr. **Arkadaşlık sitesi;** Badoo, Muxlim, Hi5, Connect. **Profesyonel mesleki ağlar;** LinkedIn, Coroflot, Xing, Viadeo. **Tasarım paylaşımı;** DeviantART, Designmao, DesignFloat, Dzone, Dribbble, Forrst, Behance, Kaboodle. **Müzik keşfetme;** Last fm, Ilike, GrooveShark, Fizy. **Video paylaşımı;** Youtube, Vimeo, DailyMotion. **Dosya paylaşımı;** SlideShare, Scribd, Tutorial9. **Veri tabanı;** Plaxo. **Sosyal yardım ve sosyal etkinlik;** change.org, SocialVibe, Care2. Gelişen İnternet teknolojisi ile sosyal medya türleri her geçen gün artmakta, daha detaylı, daha fazla kullanım ve çeşitlilikle yaygınlaşmaktadır.

- ✓ **Sosyal Ağ:** Kişilerin İnternet üzerinde kendilerini tanımlayarak, insanlarla iletişime geçmek için iletişim kurmaya yarayan ağlara “sosyal ağlar” denilmektedir.
- ✓ **Blog:** Türkçede ağ günlüğü, günlük anlamına gelmektedir. Teknik bilgi gerektirmeden, kendi istedikleri şeyleri, kendi istedikleri şekilde yazan insanların oluşturabildikleri, günlüğe benzeyen web siteleridir.
- ✓ **Mikro Blog:** Geleneksel blog’dan içerik ve dosya büyüklüğü ve küçüklüğü bakımından farklılık gösterir. Mikroblogger kullanıcılara kısa cümleler, anlık fotoğraflar veya video linkleri gibi küçük içerik parçalarını paylaşmak için ortam sağlar.
- ✓ **Profesyonel Mesleki Ağlar:** Sanal öz geçmiş platformudur. İş dünyasındaki profesyonellerin kendi işleri ile ilgili verileri paylaştıkları sosyal medya ortamıdır.

Sosyal medyanın İnternet teknolojisiyle paralel ve onunla birlikte hızla geliştiği görülmektedir. Kısa süre içinde avantajları ve kullanım alanları

çoğalmıştır. Bunun yanında kişiler ve kurumlar ihtiyaçlarına göre sosyal medyayı kullanmaya hızla adapte olmuşlardır. Fakat kurumlar sadece hızlı bir şekilde kullanıma geçmeyle sorunlarını çözemezler. Kurum ve kuruluşlar sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmalı, aynı zamanda da bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmelidirler.

Sosyal medya yönetimi, kurumsal iletişim faaliyetlerinin altında yürütülmesi gereken spesifik bir iletişim disiplini olma yolunda ilerlemektedir. Kurumsal iletişimin amaçları doğrultusunda, sosyal medyanın karakteristik özelliklere sahip araçlarının kullanılması ve bu araçların diğer iletişim araçlarıyla eş güdümünün sağlanması, sosyal medya yönetiminin faaliyet alanıdır. Kurumlar sosyal medyada uygulayacakları iletişim stratejilerini tasarlarırken, profesyonel yöneticiler veya ajanslarla çalışmalı; bu profesyonel anlayış kurumun iletişim çalışmalarıyla uyumlu içerik ve mesajlar oluşturarak sosyal medyada paylaşmalıdır. Sosyal medya yönetimi kurumların;

- Görünürlüğünü ve bilinirliğini artırır,
- Müşteri ilişkilerini destekler,
- Hedef kitle ile interaktif iletişimi sağlar,
- Diğer kurumlardan farklılaşmasını sağlar,
- İtibarının yükselmesine yardımcı olur.

Sosyal medya, kurumlar açısından tanıtım faaliyetlerine olumlu katkıda bulunuyor gibi gözükse de, bunun diğer boyutunu da düşünmek gerekmektedir. Milyonlarca insanın içerik, bilgi, video, görsel vb... unsurları paylaştığı İnternet’te bilgi kirliliğinden söz etmek yanlış olmaz. Örneğin bir sosyal medya kullanıcısının herhangi bir kurum ile ilgili paylaşımlarının doğruluğu her zaman tartışmaya açıktır. Bu yüzden sosyal medyayı kullanan kurum, kuruluş ve markalar bu mecralarda yürüttükleri iletişim çalışmalarında yetkin olmalı, kontrolü asla kaybetmemelidirler.

Kurum ve kuruluşların sosyal medya hesaplarında, on-line kurumsal iletişim faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için dikkat etmeleri gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

- Kurum ve kuruluşların **logosu** sayfada net ve görünür bir şekilde bulunmalı, kurumu yansıtan renklere yer verilmeli,
- Sayfada kurum ve kuruluşların tarihçesi yer almalı ve kuruluşlarından günümüze kadar gelen süreçte önemli gelişmeler paylaşılmalı,

- Kuruma ait iletişim bilgileri (açık adres, şube, İnternet adresi, telefon numarası, faks, mail adresi) eklenmeli,

✓ **Logo:** Ticaretin başladığı yıllardan itibaren ürünleri, kuruluşları ya da hizmetleri birbirinden ayırt etmeyi sağlayan bir ya da birkaç tipografik (yazıyı belli bir forma sokma tekniği) karakterden meydana gelen bir nevi işaretlemidir.

- Bunların yanında kurumun sosyal medyada kullandığı diğer hesaplara (twitter, instagram, youtube gibi) erişim için linkler eklenmeli,

- Kurum ile ilgili fotoğraf, video ve görsellerin yer aldığı bölümler oluşturulmalı,
- Kurumun misyon ve vizyonuna yer verilmeli,
- Kuruma ve çalışanlara ait ödüllerin derlendiği bir bölüm oluşturulmalı,
- Çevreye duyarlılık ve topluma katkı için yapılan projeler, uygulamalar sayfaya eklenmeli,
- Kullanıcıların kurumla ilgili sorularına hemen yanıt alabileceği “sıkça sorulan sorular” kısmı eklenmeli,
- Kurumsal iletişim süreçlerini takip eden çalışanlar istihdam ederek uygulanan iletişim stratejilerinin başarılı olup olmadığı değerlendirilmelidir.

Öğrenme Çıktısı



2 Sosyal medyanın ne olduğu hakkında bilgi sahibi olabilme, gelişim süreci ve özelliklerini açıklayabilme

Araştır 2

İnternet teknolojisi geleneksel kitle iletişim araçlarındaki tek yönlü iletişim sürecini nasıl etkilemiştir?

İlişkilendir

Günlük yaşantınızda sosyal medya ile ne sıklıkla ve neden ilgilenirsiniz düşünün.

Anlat/Paylaş

Sosyal medyanın ne olduğunu anlatın.

SOSYAL MEDYADA ON-LINE KURUMSAL İLETİŞİM ÖRNEKLERİ

Önceki anlatımlardan da hatırlanacağı üzere sosyal medya deyince akla çok fazla sayıda tür ve çeşitlilik gelmektedir. Bu çeşitliliğin kendi içinde sebepleri vardır. Kimi zaman coğrafi unsurlar, kimi zaman ilk olma, tercih edilme sebepleri olurken kimi zaman da kendi kültürü içinden çıkan bir sosyal medya türü olması tercih edilme sebebi olabilmektedir. Doğal olarak bu çokluk ve çeşitliliğin her birinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle dört önemli sosyal medya örneği seçilerek onlar üzerinde tesbitlerde bulunulmuştur. Bunlar: Facebook, Youtube, Instagram ve Twitter'dır.

Facebook

Facebook 4 Şubat 2004'te eski Harvard Üniversitesi öğrencisi olan Mark Zuckerberg tarafından kurulmuştur. Başlangıçta sadece Harvard Üniversitesi öğrencilerinin üyeliğine açıkken, 2 ay sonra Boston Koleji, Boston Üniversitesi, MIT ve Ivy Kolejini de kapsayarak genişlemeye başlamıştır. 2007 yılı sonu itibarıyla dünyada 60 milyon olan üye sayısı günümüzde 1 milyar 400 bin kişiyi aşmıştır.

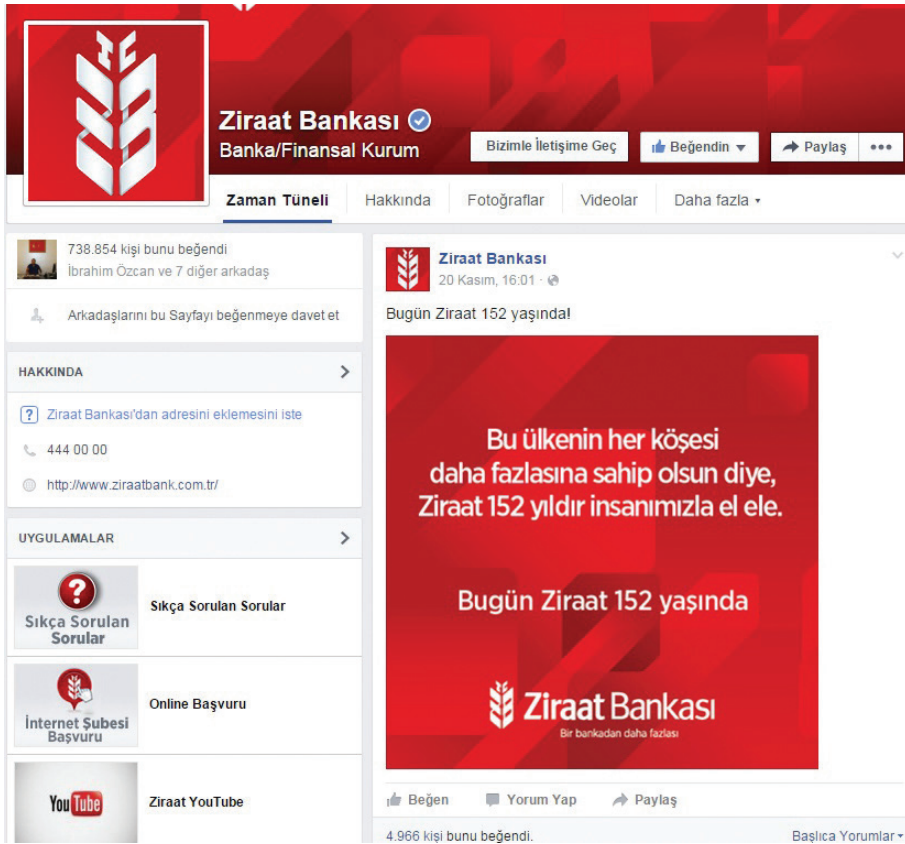
Facebook'un kullanıcılarına sağladığı olanakları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kullanıcıların kontrolünde olan bir hesap vardır.
- Bu hesapta kişiler kendi profillerini oluştururlar (fotoğraf, cinsiyet, yaş, eğitim bilgileri, iletişim bilgileri, ilgi alanları, vb...).

- Arkadaş ekleyebilirler.
- Fotoğraf, video, görsel ve durum bilgisi ekleyip arkadaşlarıyla paylaşabilirler.
- Kullanıcılar, istedikleri kişiyle iletişime geçebilirler (facebook düzenlemeleri ve sınırlandırmaları çerçevesinde).
- Kişiler herhangi bir konuyla ilgili grup ya da etkinlik oluşturup listesindeki kullanıcıları buraya davet edebilirler.
- Facebook üzerinden yer bildirimi yapabilir, bulundukları mekânlar hakkında yorumlar yaparak değerlendirmede bulunabilirler.
- Ayrıca Facebook sayfasından, diğer sosyal medya (instagram, twitter, swarm...) hesaplarına bağlanıp bunları kullanmak mümkündür.
- Facebook tüm bunların yanında kullanıcılara oyun oynama olanağı sunan uygulamalara da sahiptir.

- Ayrıca Facebook geliştiricileri neredeyse her gün yeni özellikler eklemektedir.

Tüm bunlar kurum ve kuruluşlar açısından Facebook'u etkin bir sosyal medya mecrası olarak kullanabilmeye olanak sağlayan özelliklerdir. Her kurum tüm kurumsal iletişim bilgilerini Facebook hesabında net bir şekilde vermeli, kurumla ilgili fotoğraf albümleri ve videolar paylaşmalı, ilgili hesaplara bağlantılar içermeli, Facebook hesaplarına 'samimi ve seviyeli bir arkadaş' görüntüsü vermelidir. Çünkü Facebook en temelde arkadaşların bulunduğu, eklendiği, onlarla temasa geçildiği bir samimiyeti içeren sosyal medyadır. Bu nedenle her kurum ne kadar büyük olursa olsun Facebook'taki seviyeli arkadaş formatını asla kaybetmemelidir.



Resim 7.2 Ziraat Bankası Facebook sayfası

Bu açıklamalardan sonra Facebook'ta, Ziraat Bankası sayfasını online kurumsal iletişim faaliyetleri açısından değerlendirebiliriz.

Resim 7.2'de Ziraat Bankası'nın Facebook sayfası yer almaktadır. Sayfada bankanın logosu ve ağırlıklı olarak kullandığı renkler dikkat çekmektedir. Bu unsur kurumsal iletişimin bir alt bileşeni olan kurumsal imajın göstergelerindendir. Yani sosyal medyada bu şekilde kullanımı, kurum açısından ayırt edilebilir nitelikte olmasını

sağlamaktadır. Sayfada bankanın tüm iletişim bilgileri yer almaktadır. Müşteri hizmetleri numarası, İnternet adresi ve açık adresinin yanında, bankanın direk müşteriler hizmetlerine yönlendirilen bir linki bulunmaktadır. Bu da sosyal medyanın yani İnternet aracılı iletişimin zaman ve mekân sınırlarını ortadan kaldıran ve anında iletişimi mümkün kılan özelliklerinden birinin kullanımıdır. On-line kurumsal iletişim açısından değerlendirdiğimizde ise hedef kitle için tüm iletişim kanallarının aktif bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bunlarla birlikte, bankanın yer aldığı diğer sosyal medya hesaplarına ulaşmayı sağlayan linkler bulunmaktadır. Örneğin Twitter, Youtube gibi.

Aynı sayfada yer alan uygulamalar bölümünde, “sıkça sorulan sorular” kısmı da kullanıcıların bankayla ve yapacakları işlemlerle ilgili karşılaştıkları sorunları çözme konusunda yol gösterici olurken, kullanıcılara ve bankaya zaman tasarrufu sağlamaktadır.

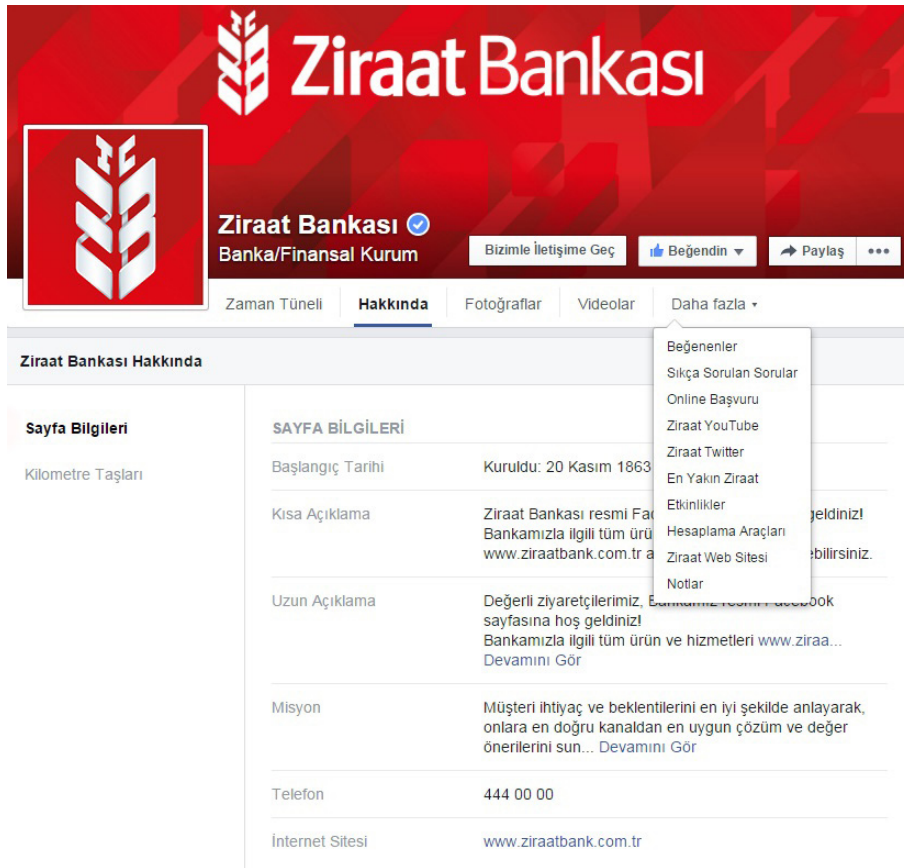
Sayfada bankayı kaç kişinin beğendiği ve takip ettiği görülmekte, bunun yanında bankayla ilgili

kaç yorum yapıldığının sayısal verileri bulunmaktadır. Beğeni sayısı banka açısından ele alındığında, hedef kitleyi ve kullanıcıları analiz etmeyi kolaylaştırmaktadır. Kullanıcılar ise kendi arkadaşları da dâhil bütün beğenen kişileri görebilmekte ve eğer isterlerse Ziraat Bankası sayfasını arkadaşlarına da tavsiye edebilmektedirler. Bu da kurumun daha geniş kitlelere ulaşabilmesinin yolunu açmaktadır. Diğer taraftan bankanın hizmetlerinden memnun olmayan bir kullanıcı, bankayla ilgili olumsuz yorumlar yaptığında, bu ileti birçok kişiye ulaşmaktadır. Eğer kurum, kullanıcılarının sorunlarına hazırlıklı olup, hızlı çözüm yolları üretebilirse, kendi açısından olumsuz olan durumu olumluya çevirerek hedef kitesinde pozitif düşünceler oluşturabilir.



dikkat

Sosyal medya ortamları, zaman ve mekan sınırlarını ortadan kaldıran iletişimi mümkün kılmaktadır.



Resim 7.3 Ziraat Bankası Facebook sayfası

Resim 7.3'te bankanın; tarihçesi, kurucusu, misyonu, kilometre taşları gibi bilgileri kullanıcılarıyla paylaşması, kurumsal iletişim açısından mutlaka belirtilmesi gereken hususlardır. Kullanıcılar ve hedef kitle bu paylaşımlar doğrultusunda kurumu tanıyıp hakkında bilgi sahibi olurlar.

Aynı resimde görüldüğü üzere, bankanın fotoğraf ve videolarını paylaştıkları kısımlar bulunmaktadır. Burada televizyon, gazete, dergi ve radyo gibi kitle iletişim araçlarında yer alan reklamlar ve tanıtım faaliyetleri kapsamında yapılan iletişim çalışmalarının hepsi bulunmaktadır. Örnek olarak; kampanyalarla ilgili bilgilendirme, özel günleri kutlama, kurumla ilgili yeni haberler verme, basın açıklamaları, sosyal sorumluluk kampanyaları, sponsorluk faaliyetleri verilebilir.

✓ **Eşik bekçiliği:** (gatekeeper) Haberin, bir editörün yorum ve bakış açısından geçerek hedef kitleye ulaşması.

Bahsedilen bütün bu unsurlar, bankanın araçları (**eşikbekçileri**) olmadan, hedef kitlesine ulaşmasını ve çok düşük maliyetlerle, zaman ve mekân açısından sınırlandırılmaksızın, milyonlarca kişiye tanıtımını yapmasını sağlar.



<https://www.facebook.com/ziraatbankasi> Facebook hesabınızdan Ziraat Bankası'nın sayfasını inceleyebilirsiniz.

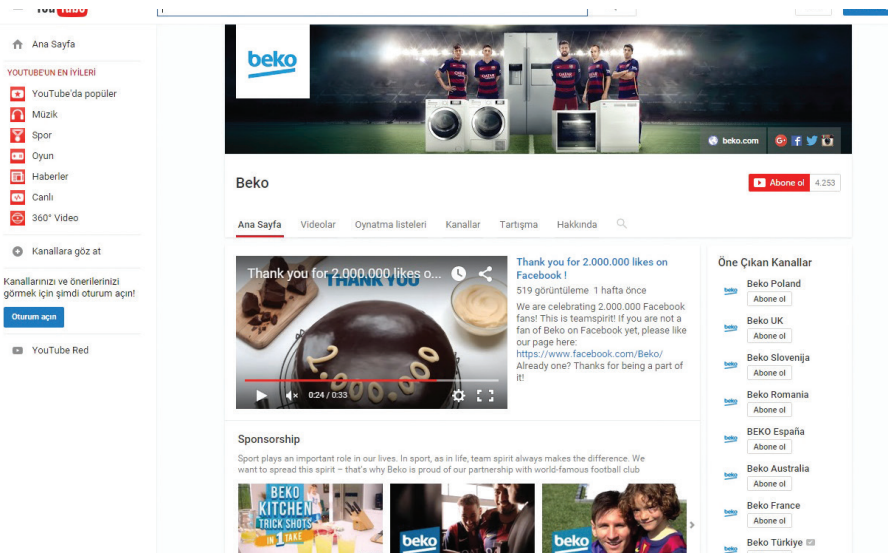
YouTube

Video paylaşım sitesi olan Youtube, 15 Şubat 2005'te Amerika Birleşik Devletlerinin Kaliforniya şehrinde kurulmuştur. Kasım 2006 yılında Google tarafından 1.65 milyar dolara satın alınmıştır ve günümüzde Google'ın yan kuruluşlarından biri olarak, dünya çapında faaliyetlerine devam etmektedir. Youtube'un kullanıcılara sağladığı olanaklar şu şekilde sıralanabilir:

- Site, kullanıcılara, video yükleme, izleme ve diğer sosyal medya ortamlarında paylaşma olanağı sunar.
- Kullanıcılar sayısız videoya ve video kategorilerine erişebilirler.
- Çoğunlukla, video klipler, televizyon klipleri, müzik videoları, kısa özgün videolar ve eğitim videoları gibi içerikleri bulunmakta ve bu içeriklerin çoğu kullanıcılar tarafından yüklenmektedir.
- Kullanıcıların videoları izlemek için üye olmalarına gerek yoktur.
- Kullanıcıların izledikleri videolara göre, video özelleştirmesi ve önerilen videolar kısmının oluşturulması, Youtube'un kullanım açısından kişiselleştirilmesini sağlar.
- Video yükleme ve izleme sırasında değişik çözünürlük kalitesinin sunulması, kullanıcılara sağlanan kolaylık açısından diğer önemli bir özelliktir.
- Youtube'un Türkçe dil desteği bulunmaktadır.
- Sitede oturum açma imkânı vardır; bu sayede çevrimiçi olma ve diğer kullanıcılarla iletişime geçme olanağı sunar. Kullanıcılar paylaşımlara yorum yapıp, bunları beğenebilmektedirler.

Youtube kullanıcıları kendi kanallarını oluşturabilme olanağına sahiptirler. Bu anlamda; kurum ve kuruluşlar Youtube'da diğer sosyal medya ortamlarında olduğu gibi resmi sayfa/kanal oluşturarak iletişim çalışmaları yapabilmektedirler.

Uluslararası bir kuruluş olan Beko'nun da Youtube'da resmî bir kanalı/sayfası bulunmaktadır.



Resim 7.4 Beko'nun Youtube resmi sayfası/kanalı

Koç Holding'e ait Beko dünyanın birçok yerinde faaliyet gösteren bir markadır. Resim 7.4'de görülen sayfa/kanal, Beko'nun ana sayfasıdır. Bu sayfayla bağlantılı olan, on ülkeye yönelik kanal mevcuttur. Beko'nun Türkiye resmi kanalını incelediğimizde:

- Sayfada Beko'nun logosu yer almaktadır. Ayrıca sayfanın üst kısmını kaplayan görsel ile dünyaca ünlü futbol takımına olan sponsorluğuna dikkat çekilmektedir.
- Hakkında bölümünde, kurumla ilgili kısa bir açıklama ve kurum misyonu yer almaktadır.
- Sayfada, kurumun paylaştığı videolar bölümü ve kullanıcıların yorum yapabilmesine olanak sağlayan tartışmalar kısmı bulunmaktadır.
- Markanın ürünlerinin, teknolojik gelişmelerin derlendiği bölümlerin, sponsorluk ve tanıtım faaliyetleriyle ilgili çalışmaların videoları eklenmiştir.
- Kuruluşun resmi internet sayfasına, Twitter, Facebook, Instagram ve Google Plus hesaplarına ulaşmayı sağlayan linkler eklenmiştir. Bu da sosyal medya ortamlarında bütünlüklü iletişim faaliyetlerinin kurum açısından tek elden, düzenli bir şekilde yürütüldüğünü göstermektedir.

Video paylaşım sitesi olan Youtube, sosyal medyanın tıklanma rekorları kıran önemli ortamlarındandır. Markaların bu paylaşım sitelerinde yer alması kurumsal iletişim faaliyetlerini çeşitlendirir. Uluslararası bir marka olan Beko, Youtube'u etkin bir on-line kurumsal iletişim aracı olarak değerlendirip milyonlarca insana ulaşabilmektedir.

Instagram

Fotoğraf paylaşım uygulaması olan Instagram, 2010 yılında Kevin Systrom ve Mike Krieger tarafından kurulmuştur. İlk olarak Iphone için yapılmış ücretsiz bir fotoğraf paylaşma ve fotoğraf düzenleme uygulaması iken, daha sonra android platformlu cihazlarda da kullanılmaya başlamıştır. 2015 yılı itibarıyla dünya çapında kullanıcı sayısı 300 milyonu aşmıştır. Bu sosyal medya ortamının kullanıcılarına sunduğu özellikler şunlardır:

- Kullanıcılar fotoğraf ekleyebilecekleri bir hesap oluştururlar.

- Instagram özellikleri sayesinde çekilen fotoğraflar profesyonel fotoğrafçı efektleriyle isteğe bağlı şekilde düzenlenebilir.
- Bu uygulamada kullanıcılar, diğer sosyal medya ortamlarında olduğu gibi kişiler, kurumları, grup sayfalarını, vb... takip etme ve beğenme imkânına sahiptir.
- Uygulamada "etiket"ler mevcuttur. Etiketler fotoğraf bölümleri oluşturur. Kişiler fotoğraf paylaşımlarının altına yorum niteliğinde etiketler ekleyerek, fotoğrafların bölüm bölüm ayrılmasını sağlarlar.
- Etiket uygulaması kişi, sayfa, kurum veya herhangi bir unsurun bulunmasına ve konuyla ilgili kaç paylaşım olduğunun görülmesine olanak sağlar.
- Etiketlemenin yanısıra "hashtag" kullanımıyla da fotoğraflar paylaşılabilir. **Hashtag** "#" sembolüdür. Çektiğiniz ve paylaşmak istediğiniz güzel fotoğrafları Instagram'da arkadaşlarınızla paylaşmadan önce yazı alanına fotoğrafı anlatan konuları hashtagler ile etiketleyerek diğer tüm instagram kullanıcılarının da paylaşımınızı görmesini sağlayabilirsiniz. (#istanbul#boğaz#manzara) Paylaştığınız fotoğrafları hashtagler sayesinde diğer kullanıcılar da görebilecek ve fotoğrafınızın beğeni sayısı artış gösterecektir.

✓ **Hashtag:** Diyez olarak isimlendirilen ""#" semboldür. Twitter ile başlayıp, Instagram ile devam etmiştir. Artık Facebook'ta da kullanılmaktadır. Sosyal medyada konu başlığı, düşünce, duygu vb. durumları paylaşırken kullanılmaktadır.

- Uygulamaya fotoğraf haricinde, 3-15 saniye uzunluğunda videolar da eklenebilir.
- Instagram hesabından paylaşılan fotoğraflar kullanıcıların isteğine göre diğer sosyal medya ortamlarında da paylaşılabilir. (Facebook, Twitter, Foursquare...)
- Kullanıcılar Instagram hesaplarından konularını paylaşabilirler.

Bir kurum sosyal medyada iletişim çalışmaları yapıyorsa, kullanması gereken hesaplardan bir ta-

nesi de Instagram hesabıdır. Her geçen gün artan üye sayısı oldukça önemli bir hâle gelen bu paylaşım sitesi, on-line kurumsal iletişim çalışmaları için çok uygun bir ortamdır.

- Kurumların Instagram hesaplarını oluşturma aşamasında ve sonrasında dikkat etmeleri gereken noktalar şunlardır:
- Kurumlar Instagram hesabı açmadan önce, “Instagram for the bussines” adlı bloğu incelemelidir. Bu blogda Instagram hakkındaki bilgilerin yanı sıra kurumsal Instagram hesaplarının yönetimiyle ilgili ayrıntılı bilgilendirmeler yer almaktadır.
- Kurum, kuruluş ya da markaya ait profil oluşturulmalıdır.
- Paylaşımlarda Instagram filtreleri kullanılmalı ve fotoğraflar kaliteli olmalıdır.
- Hesapta yapılan paylaşımların hedef ve amaçları olmalı belirli periotlarda paylaşılmalıdır. Aksi takdirde iletiler *spam* olarak görülebilir.
- Marka ve kurumlar hakkında geri planda kalan kısımların paylaşılması, yani işleyişin perde arkasının yansıtılması gerekmektedir. Bu sayede kurumların paylaşımları farklılaşmaktadır.
- Kurum, kuruluş ve markayla ilgili doğru hashtagler oluşturularak, paylaşımların kullanıcılar tarafından daha kolay bulunması sağlanmalıdır.



<http://www.salihbosca.com> adresini inceleyerek; sosyal medya, özellikleri, kullanım şekilleri ve yeni uygulamalar hakkında daha detaylı bilgi edinebilirsiniz.

✓ **Spam:** İnternet’te aynı mesajın yüksek sayıdaki kopyasının, bu tip bir mesajı alma talebinde bulunmamış kişilere gönderilmesi spam olarak adlandırılır. Çoğunlukla ticari reklam şeklinde olup, bu reklamlar sıklıkla güvenilmeyen ürünlerin, çabuk zengin olma kampanyalarının, yarı yasal servisle- rin duyurulması amacıyla yöneliktir.



Resim 7.6 Türk Havayolları resmî Instagram hesabı

Türk Havayollarının kurumsal Instagram hesabında kurumun logosu ve kurumla ilgili kısa bir bilgi yer almaktadır. Bu bilginin hemen altında kurumun resmî İnternet adresi de bulunmaktadır. Sayfayı kaç kişinin takip ettiği ve paylaşımların sayısı kolaylıkla görülmektedir. Kurum bu hesabında her gün fotoğraf paylaşmakta, özel günleri kutlayıp takipçilerine yönelik yarışmalar düzenleyerek ödüller vermektedir. Türk Havayolları sponsorluk faaliyetlerini, sosyal sorumlu-

luk kampanyalarını ve hedef kitlesine sunduğu hizmetleri tıpkı diğer sosyal medya hesaplarında olduğu gibi Instagram hesabında da paylaşmaktadır.

Twitter

Twitter, bir sosyal ağ ve mikro blog sitesidir. 2006 yılında Jack Dorsey tarafından kurulmuştur. 25 Nisan 2011 tarihinden itibaren Türkçe kullanılmaya başlanmıştır. Kullanıcılarına tweet (civildama) adı verilen en fazla 140 karakterlik metinler yazma imkânı sağlayan, fotoğraf, video ve resim paylaşımını olanaklı kılan yeni nesil iletişim aracıdır. Twitter'da kullanılan kendine has kavramlar bulunmaktadır. Bunlar;

✓ **Tweet:** Twitter sistemi içerisinde yazılan mesajlara verilen genel isim, tweet'dir. Metin, video ya da fotoğraf ayırt etmeksizin paylaşılan her bir mesaja tweet denir. Mesaj göndermek yerine "tweet atmak" tabiri kullanılır.

✓ **Retweet (RT):** Retweet, başka bir kullanıcı tarafından gönderilen bir tweet'in, kendi hesabınızdaki kişilere aynen iletilmesidir. Herhangi bir tweet'in yaygın hale getirilmesi için kullanılır ve tweet'i birçok kişinin takip etmesi sağlanır.

Tweet: Twitter sistemi içerisinde yazılan mesajlara verilen genel isim, tweet'dir. Metin, video ya da fotoğraf ayırt etmeksizin paylaşılan her bir mesaja tweet denir. Mesaj göndermek yerine "tweet atmak" tabiri kullanılır.

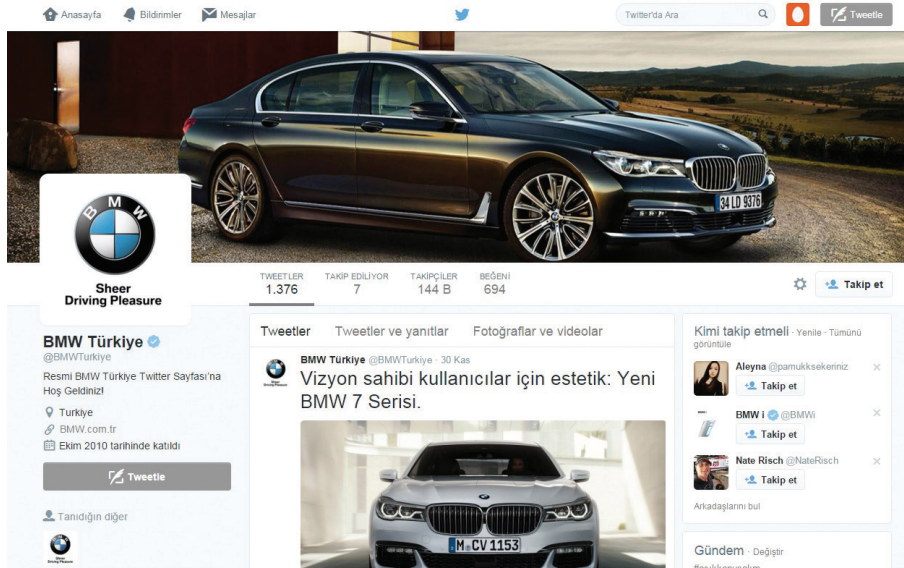
Retweet (RT): Retweet, başka bir kullanıcı tarafından gönderilen bir tweet'in, kendi hesabınızdaki kişilere aynen iletilmesidir. Herhangi bir tweet'in yaygın hâle getirilmesi için kullanılır ve tweet'i birçok kişinin takip etmesi sağlanır.

Mention (@): Mention, başında "@" işareti kullanılarak gönderilen mesajlardır. Bir mesajda @ işareti kullanıldığında o mesaj yalnızca o kişi veya kişilere gönderilir. Twitter üzerinden yalnızca hedefli kişilere ileti gönderme işlemidir.

DM (Direkt Mesaj): Twitter üzerinden gizli mesaj gönderme işlemidir. Direkt mesaj gönderebilmek için kişilerin birbirlerini takip etmesi gerekir.

Trending Topic (TT): Belli lokasyonlarda en çok hangi konuların konuşulduğunu gösteren popüler konu başlıkları listesidir.

Favorilere Ekleme (FAV): Twitter'da takip edilen kişilerin paylaştığı beğenilen tweetlerin RT edilmesi yerine favorilere eklenmesidir.



Resim 7.7 BMW Türkiye Twitter Hesabı

Kurumların Twitter kullanımında dikkat etmesi gereken unsurlar şunlardır:

- Profilde, mutlaka kurum ile ilgili sembol ya da logo kullanılmalıdır. Kapak ve arka plan görseli farklı olmalıdır. Bu ilk etapta sayfayı ziyaret eden takipçiler için kurumsal bir algı oluşturmaktadır. Bunun yanında; kurum, ürün veya hizmet ile ilgili atılan görsel tweetlere de yer verilmelidir. Bu sayede takipçilerin hafızasında daha kalıcı bir yer edinilmiş olur.

- Twitter’da marka, kurum ya da kuruluşla ilgili tek bir kullanıcı adı olmalı ve tüm sosyal medyada bu kullanılmalıdır.
- Hesapta faaliyet alanı, misyon, vizyon, referanslar ve müşteri görüşleri yer almalıdır.
- Twitter hesabı diğer sosyal medya ortamları ile bağlantılı şekilde kullanılmalıdır.
- Paylaşımlarda kurum kendini tanıttıktan sonra, kampanya ve duyurulara yer vermeli. Twitter’daki karakter kısıtlaması yüzünden bu mesajlarda mutlaka link kullanılmamalıdır.
- Takipçilerin çok olması için paylaşımların sıkıcı olmaması gerekir. Kurum ön plana çıkartılırken güncel haberlere de yer verilmelidir.

Gelişen teknoloji ve her alandaki koşullar insanları olduğu gibi kurumları da farklı bir noktaya getirmiştir. Artık her kurum ve kuruluş alanındaki faaliyetlere ek olarak kendisini ifade edebileceği iletişim teknik ve yöntemlerini geliştirmek, bunları çok etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Bu nedenle her kurum ve kuruluş kurumsal iletişim olgusunu güncelleyerek günümüz koşullarına uygun hale getirmelidir. Günümüz koşullarını en iyi niteleyen unsur ise, İnternet ve sosyal medyadır. Her kurum ve kuruluş, kurumsal iletişim faaliyetlerini

İnternet ve sosyal medya açısından planlamalı, uygulamalı ve bunu iyi bir şekilde yönetmelidir.

Sosyal medya, kavram itibarıyla çokluk nitelenmektedir. Alt dallarında yer alan bir sürü farklı ilgi, istek ve alana göre oluşumlar bulunmaktadır. Günlük yaşantımızda önemli olan Facebook, Youtube, Instagram ve Twitter kurumsal iletişim açısından özellikle önem verilmesi gereken sosyal medya ortamlarıdır. Bu ortamlarda öncelikle kontrolü kaybedecek durumlara düşülmemesi, kurumun dışında gerçekleşebilecek viral vb. kötü durumlardan etkilenilmemesi için sürecin çok iyi yönetilmesi gerekir. Bu süreçte temel olarak şunlara dikkat edilmelidir. Kurumun tüm kurumsal kimlik unsurları net ve görünür bir şekilde tüm sosyal medya hesaplarında yer almalıdır. Faaliyet alanı tanımlanmalı, her sosyal medya ortamının sağladığı olanaklar en iyi şekilde değerlendirilmelidir. Kurum kendisine ait tüm bilgileri ve görselleri bu hesaplarda paylaşacak olsa da, sosyal medyanın arkadaşlık boyutu ihmal edilmemeli, tüm hesaplar samimi ve sıcak olmalıdır.

Sosyal medya hesaplarını kurumsal iletişim açısından etkin ve verimli bir şekilde kullanan kurumlar zamanla oluşacak viral krizlerden daha az etkilenir, kendileri dışında gerçekleşen sorunlarda en etkili ve güvenilir bilgi kaynağı olarak tercih edilirler.

Öğrenme Çıktısı



3 Sosyal medyada yer alan online kurumsal iletişim uygulamalarının özelliklerini anlatabilme

Araştır 3

Kurumların Twitter örneği çerçevesinde bir sosyal medya hesabında bulunması gereken özellikler nelerdir?

İlişkilendir

Kurumların sosyal medya hesaplarının içeriklerinin kullandıkları mecranın içeriğine uygunluğunu değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Kurumlar sosyal medya kullanırken nelere dikkat etmelidir anlatın.



yaşamla ilişkilendirir

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ'NİN SOSYAL MEDYADAKİ YÜKSELİŞİ

Tüm dünyada önemini arttıran sosyal medya platformları, kurumsal iletişim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline geldi. Anadolu Üniversitesi de, son bir yıldır Sosyal Medya Koordinatörlüğü aracılığıyla bu konuya daha profesyonel bir anlayışla yaklaşıyor.

Anadolu Üniversitesi, sosyal medya platformlarındaki varlığını Sosyal Medya Koordinatörlüğü ile sürdürüyor. İletişimden Sorumlu Rektör Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Barış Kılınç'a bağlı olarak, kurumsal iletişim faaliyetlerinin yürütüldüğü Medya Merkezi bünyesinde Anadolu Üniversitesi'nin paydaşlarıyla etkileşimini daha aktif hale getirmek için 30 Ocak 2014 tarihinde kurulan koordinatörlük; Anadolu Üniversitesi'nin sosyal medya platformlarındaki hesaplarının yönetilmesi, içeriklerin hazırlanması ve yayınlanmasını sağlıyor. Bunun yanı sıra üniversiteyle ilgili İnternet ortamında yer alan içeriklerin takibi, değerlendirilmesi ve raporlanması süreçlerinin yönetimini de gerçekleştiriyor. Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, haber Merkezi Koordinatörlüğü, gazete ve Dergi Koordinatörlüğü ile bütünleşik bir yapıyla çalışan ve Uzman Hande Kaynar'ın koordinatörlüğünü yürüttüğü birim, internette üniversite hakkındaki bilgi ve yenilikler için ilk kaynak olma ve bilgi kirliliğinin önüne geçme hedefini devam ettiriyor.

Sosyal Medya Koordinatörlüğü, Anadolu Üniversitesi'nin mevcut resmi Facebook ve Twitter sosyal medya hesaplarının yanı sıra Instagram, LinkedIn, Youtube ve diğer platformlardaki hesaplarının da yönetimini gerçekleştiriyor. Koordinatörlük öncesinde Facebook hesabı 38 bin,

Twitter hesabı 11.7 bin beğeni ve takipçi sayısına sahipken 1 Mart 2015 itibarıyla Facebook hesabının beğeni sayısı 112 bin, Twitter hesabının takipçi sayısının ise 30 bine ulaştığı görülüyor.

AÇIKÖĞRETİM SİSTEMİ'NE BÜYÜK KATKI

2 milyona yakın öğrencisi bulunan Açıköğretim Sistemi'nin diğer iletişim kanallarının yanı sıra Anadolu Üniversitesi'nin resmi sosyal medya hesapları da öğrencilere hızlı ve doğru bilgi verilmesini mümkün kılıyor. Açıköğretim Sistemi öğrencilerinin ortak bir platformda bir araya gelerek etkileşim içinde olmalarını sağlıyor. Sistemle ilgili duyuru, yenilik, hatırlatma ve bilgilendirici içeriklerin yer aldığı hesapların, hem öğrencilerin hem de diğer platformların birincil bilgi kaynaklarından biri haline geldiği görülüyor. Sosyal Medya Koordinatörlüğü bu kapsamda Açıköğretim Sistemi Etkileşim Merkezi ve Öğrenci Bilgilendirme Merkezi ile ortak çalışmalar yürüterek öğrencilerin sorularına yanıt almasını sağlıyor.

SAHTE HESAPLARA DİKKAT

Anadolu Üniversitesi, bireylerin kendilerini kolaylıkla ifade edebildiği şeffaf ve erişime açık bir platform olan sosyal medya aracılığıyla öğrencilerinin memnuniyet, öneri ve şikayetlerini birinci elden gözlemlene ve değerlendirme olanağına sahip oluyor. Sosyal Medya Koordinatörlüğü, Anadolu Üniversitesi adını kullanan çok sayıda sahte hesabın sosyal medyada bulunduğunu belirterek, Üniversitenin resmi hesaplarının takip edilmesinin önemini vurguluyor.

Kaynak: <http://www.milliyet.com.tr/anadolu-universitesi-nin-sosyal-medyadaki-eskisehir-yerelhaber-654139/>



araştırmalarla ilişkilendirir

Tüm açıköğretim kitaplarında bu başlık altında genellikle bir metin bulunur. Fakat biz daha farklı bir öneride bulunacağız. Bir metin verip bunu okumanızı istemek yerine size yakın

zamanda çekilen ve Facebook kurucusu Mark Zuckerberg'in hayatının anlatıldığı 'Sosyal Ağ' adlı filmi izlemenizi tavsiye ediyoruz.

İyi seyirler

1

Online kurumsal iletişim kavramını tanımlayabilme

Kurumsal İletişimden On-Line Kurumsal İletişime

Kitleleri etkileyen, kurumun iletişiminde kullanılan stratejik bir yönetim süreci olmasının yanında kurumun iç ve dış çevresi ile sürekli ve etkileşimli iletişimi sağlayan yönetim fonksiyonu olan kurumsal iletişim; İnternet teknolojisiyle gelişen yeni ortamlarda kurumların, hesaplarında veya sayfalarında yaptıkları çalışmalar ile on-line kurumsal iletişime dönüşmüştür. İnternet'in gelişimi; yeni medyayı ve bununla bağlantılı olarak sosyal medyayı ortaya çıkarmış ve zaman-mekân sınırlılıklarını ortadan kaldıran, her türlü iletinin paylaşılabilirdiği, düşük maliyetli yeni bir yapılanma oluşmuştur. İnteraktif bir ortam yaratan internet, online kurumsal iletişim çalışmaları açısından başarılı faaliyetlerin yapıldığı, kurum ve kuruluşların hedef kitlelerine ulaşmak için aktif olarak kullanılmak zorunda olduğu yeni bir iletişim kanalı hâline dönüşmüştür.

2

Sosyal medyanın ne olduğu hakkında bilgi sahibi olabilme, gelişim süreci ve özelliklerini açıklayabilme

Yeni Medya ve Sosyal Medya

90'lı yılların sonundan itibaren internet kişiler ve kurumlar açısından kullanımı olanaklı hale gelmiştir. Bu gelişim, medya sektörünü etkileyerek medyayı geleneksel medya ve yeni medya olarak ayırmıştır. Televizyon, dergi, gazete vb. araçlar geleneksel iletişim araçları iken; İnternet'in sağladığı ortamlar yani sosyal ağlar, bloglar, fotoğraf ve video paylaşım siteleri yeni medya ortamları olarak ortaya çıkmıştır. İnternetin etkileşimli ortamını tanımlayan soyut bir kavram olan yeni medya ve bunu kullanan araçlara, sosyal medya ortamları denmektedir. Web 2.0 teknolojisi ile ortaya çıkan İnternet ve sosyal medya hızlı bir gelişme kaydetmiştir. İlk sosyal medya sitesi 1997 yılında Sixdegrees.com adıyla kurulmuştur. Bugün ise, yüzlerce sosyal medya ortamı ve bunları kullanan milyonlarca kişi, kurum ve kuruluş bulunmaktadır.

3

Sosyal medyada yer alan online kurumsal iletişim uygulamalarının özelliklerini anlatabilme

Sosyal Medyada On-Line Kurumsal İletişim

Sosyal medya kullanıcılarına yeni ve interaktif iletişim ortamı sunduğu için kurumlar açısından hedef kitleye ulaşmada orijinal fikirler verirken, hedef kitlelerin görüşlerini öğrenmede kolaylık sağlamaktadır. Kurum ve kuruluşların sosyal medya hesaplarında yer alması gereken temel unsurlar vardır. Kurum logosu mutlaka yer almalı; kurumun tarihçesi, misyonu, vizyonu ve geçmişten günümüze kadar olan süreçte önemli gelişmeler bulunmalıdır. İletişim bilgileri açık bir şekilde yer almalı ve diğer sosyal medya ortamlarına ulaşmayı sağlayan linkler bulunmalıdır. Kurumla ilgili; fotoğraf, video gibi görseller paylaşılmalıdır. Kurumun sosyal sorumluluk projelerine mutlaka yer verilmelidir. Hedef kitlenin soru ve sorunlarına kısa zamanda çözüm bulacağı sıkça sorulan sorular kısımları eklenmeli; hedef kitle ile mesajlaşma, yorum yapma ve değerlendirme kanalları açık tutulmalıdır. Sosyal medyanın sağladığı bu olanakları kullanan kurum ve kuruluşlar; görünürliğini ve bilinirliğini arttırır, müşteri ilişkilerini sağlamlaştırır ve diğer kurumlardan farklılaşır.

1 Aşağıdakilerden hangisi internetin gelişimiyle birlikte hayatımıza giren kavramlardan biri **değildir**?

- A. Online
- B. İnteraktif
- C. Sosyal medya
- D. Kitle iletişim araçları
- E. Yeni medya

2 World Wide Web hangi tarihte halka açılmıştır?

- A. 1991
- B. 1997
- C. 1985
- D. 1999
- E. 2006

3 Flickr, Foodspotting, PhotoBucket, Picasa, Instagram gibi siteler hangi tür sosyal medya ortamıdır?

- A. Sosyal ağ
- B. Sosyal arkadaşlık
- C. Micro blog
- D. Video paylaşım
- E. Fotoğraf paylaşım

4 Aşağıdakilerden hangisi sosyal medya yönetiminin kurumlara sağladığı faydalardan biridir?

- A. Çalışan motivasyonunu yükseltmek
- B. Kurum içi iletişimi sınırlandırmak
- C. Kurumun görünürlüğünü ve bilinirliğini arttırmak
- D. Yönetici- çalışan ilişkilerini düzenlemek
- E. Kriz ortamı oluşturmak

5 Aşağıdakilerden hangisi sosyal medya hesaplarında yer alması gereken online kurumsal iletişim unsurlarından biri **değildir**?

- A. Logo
- B. Tarihçe
- C. İletişim bilgileri
- D. Misyon
- E. Beğeni sayısı

6 “Haberin, bir editörün yorum ve bakış açısından geçerek hedef kitleye ulaşması durumuna ne ad verilir?

- A. Sosyal medya yazarlığı
- B. Eşikbekçiliği
- C. Habercilik
- D. Editörün tercihi
- E. Yorum farkı

7 Aşağıdakilerden hangisi “hashtag” sembolüdür?

- A. &
- B. @
- C. ^^
- D. %
- E. #

8 Twitter’a has kavramlardan biri olan “FAV” ne demektir?

- A. Farzetmek
- B. Favori yapmak
- C. Favori sanmak
- D. Favorilere eklemek
- E. Favori olmak

9 Facebook hangi tarihte ve kim tarafından kurulmuştur?

- A. 8 Ağustos 1985-John Black
- B. 4 Şubat 2004-Mark Zuckerberg
- C. 2 Kasım 1990-Stefan Show
- D. 30 Ocak 2001-George Orwell
- E. 15 Kasım 2003- Jack Dorsey

10 İnteraktif iletişim nedir?

- A. Çapraz iletişim
- B. Dikey iletişim
- C. Yatay iletişim
- D. Tek yönlü iletişim
- E. Etkileşimli iletişim

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Kurumsal İletişimden On-line Kurumsal İletişime” konusunu yeniden gözden geçirin.

2. A

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

3. E

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

7. E

Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medyada On-line Kurumsal İletişim Örnekleri” konusunu yeniden gözden geçirin.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medyada On-line Kurumsal İletişim Örnekleri” konusunu yeniden gözden geçirin.

9. B

Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Medyada On-line Kurumsal İletişim Örnekleri” konusunu yeniden gözden geçirin.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Yeni Medya ve Sosyal Medya” konusunu yeniden gözden geçirin.

7

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Bir kurumun iç ve dış hedef kitlelerine yönelik amaçlı iletişim faaliyetlerinin İnternet’te gerçekleştirilen interaktif boyutuna online kurumsal iletişim denir.

Araştır 2

İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle son yirmi yıl içerisinde internet önü alınamaz bir hızla ilerlemiş, 90’lı yılların sonunda tüm kişiler ve kurumlarca kullanımı olanaklı hale gelmiştir. Bu alanda gerçekleşen gelişmeler medya sektörünü de derinden etkilemiş, aslında iletişim ortamı ve araçları anlamına gelen *medya* kavramı, geleneksel medya ve yeni medya olarak ayırmıştır. Televizyon, radyo, gazete ve dergi geleneksel medya araçları içinde kalırken, internet teknolojisiyle gelişen; sosyal ağlar, bloglar, fotoğraf ve video paylaşım siteleri gibi araçlar yeni medya ortamlarını oluşturmaktadır.

Araştır 3

Kurumların Twitter kullanımında dikkat etmesi gereken unsurlar şu şekilde sıralanabilir: Profilde, mutlaka kurum ile ilgili sembol ya da logo kullanılmalıdır. Kapak ve arka plan görseli farklı olmalıdır. Bu ilk etapta sayfayı ziyaret eden takipçiler için kurumsal bir algı oluşturmaktadır. Bunun yanında; kurum, ürün veya hizmet ile ilgili atılan görsel tweetlere de yer verilmelidir. Bu sayede takipçilerin hafızasında daha kalıcı bir yer edinilmiş olur. Twitter’da marka, kurum ya da kuruluşla ilgili tek bir kullanıcı adı olmalı ve tüm sosyal medyada bu kullanılmalıdır. Hesapta faaliyet alanı, misyon, vizyon, referanslar ve müşteri görüşleri yer almalıdır. Twitter hesabı diğer sosyal medya ortamları ile bağlantılı şekilde kullanılmalıdır. Paylaşımlarda kurum kendini tanıttıktan sonra, kampanya ve duyurulara yer vermelidir. Twitter’daki karakter kısıtlaması yüzünden bu mesajlarda mutlaka link kullanılmalıdır. Takipçilerin çok olması için paylaşımların sıkıcı olmaması gerekir. Kurum ön plana çıkartılırken güncel haberlere de yer verilmelidir.

Kaynakça

- Akıncı Vural, Z. B. ve Bat, M. (2013). **Teoriden Pratiğe Kurumsal İletişim**, İletişim Yayınları İstanbul.
- Aşman Alıkcı, Ö. (2011). **Halkla İlişkiler 2.0 Sosyal Medyada Yeni Paydaşlar, Yeni Teknikler**, Efil Yayınevi, Ankara.
- Büyükaslan, A. ve Kırık, A. M. (2013). **“Sosyalleşen Birey” Sosyal Medya Araştırmaları 1**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Kara, T. ve Özgen, E. (2012). **Sosyal Medya Akademisi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçyiğit, M. (2015). **Sosyal Ağ Pazarlaması Marka Bağlılığı Oluşturmada Yeni Bir Pazarlama Stratejisi**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Kuşay, Y. (2013). **Sosyal Medya Ortamında Çekicilik ve Bağımlılık Facebook Üzerine Bir Araştırma**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Mavnacıoğlu, K. (2015). **Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi Kurumsal Blok Odaklı Yaklaşım**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Saymer, İ. (2012). **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler**, Beta Yayınları, İstanbul.
- Solmaz, B. (2007). **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Tablet Yayınevi, Konya.
- Uzunoglu, E., Onat, F., Aşman Alıkcı, Ö. ve Yeygel Çakır, S. (2009). **İnternet Çağında Kurumsal İletişim**, Say Yayınları, İstanbul.

Bölüm 8

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler

öğrenme çıktıları

- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 | Sosyal Sorumluluğun Tanımları ve Tarihçesi
1 Sosyal sorumluluğun tanımlarını ve tarihsel gelişimini aktarabilme | 2 | Türkiye’de Sosyal Sorumluluğun Tarihsel Gelişimi
2 Sosyal sorumluluğun Türkiye’deki tarihsel gelişimini ve örneklerini bilme |
| 3 | Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Modelleri
3 Kurumsal sosyal sorumluluk modellerini ayırt edebilme | 4 | Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk
4 Sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler ilişkileri tanımlayabilme |

Anahtar Sözcükler: • Sosyal Sorumluluk • Kurumsal Sosyal Sorumluluk • Stratejik Halkla İlişkiler • Kurumsal İtibar • Küreselleşme • Etik • Kârlılık • Paydaş • Kampanya



GİRİŞ

Stratejik halkla ilişkilerin en etkin işlediği alanlardan biri de sosyal sorumluluktur. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, toplumsal duyarlılığın bir göstergesi aynı zamanda da sürdürülebilir kalkınmanın destekleyicisi olarak görülmektedir. Toplumsal anlamda eksiklikleri gidermeye çalışırken diğer taraftan kurumsal imajı oluşturup itibarın yapılmasına da imkân tanımaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışı, kurumların maddi hedeflerini gözardı etmeden, toplumsal konularda inisiyatif almalarını ve tüm paydaşların beklentilerini karşılayan bir tavır takınmalarını gerektirmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem veren kuruluşlar maddi ama onun da ötesinde itibar gibi manevi kazanımlar elde etmekte ve daha yaşanabilir bir dünya kurma adına kurumsal bir yatırım yapmaktadırlar. Sosyal sorumluluk faaliyetleri, kamu ve özel sektör ile sivil toplum kuruluşlarını bir araya getiren, belirli bir amaç için birlikte yaşamaya yönlendiren, sonuçları da hep birlikte paylaşılan önemli etkinliklerdir.

Küreselleşme ve artan rekabet kurumların sadece verimliliğe odaklanan ticari işletmeler olarak algılanmasının önüne geçmiş ve toplumsal konulara duyarlı bir tavı adeta gerekli kılmıştır. Sosyal sorumluluğun artan önemi istihdam politikalarına, şirketlerin yıllık raporlarına ve iletişim politikalarına yansımış ve bu alanlara yatırım yapan kurumlar kısa sürede benzerlerinden farklılaşarak çok daha olumlu bir imaja sahip olmuşlardır. Kurum ve kuruluşları değerli kılan ya da fark yaratan artık sadece ürettikleri ürün veya sundukları hizmetin kalitesi değildir. Bunlarla birlikte; topluma kattığı ve kazandırdığı değerler de önemle dikkate alınmaktadır.

SOSYAL SORUMLULUĞUN TANIMLARI VE TARİHÇESİ

Bu ünite de sosyal sorumluluğun tanımları, dünyadaki ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi, sosyal sorumluluk modelleri ve halkla ilişkilerle olan ilişkisi ortaya konularak, pek çok güncel örnek üzerinden tartışılacak ve kurumlara sağladığı katkılarının neler olduğu irdelenecektir.

Sosyal Sorumluluğun Tanımları

Sosyal sorumluluk en geniş anlamıyla kurumların toplum yararına yaptığı etik ve toplumsal faaliyetlerdir. Amaç birtakım sosyal sorunların, başta

çevre, eğitim olmak üzere iyileştirilmesine katkı sağlamak ve gönüllülük esasına göre toplumsal bir sorumluluk yüklenmektir. Kurumsal sosyal sorumluluk etkinlikleri işletmelerin yöneliminin sadece karın maksimizasyonu olmaması gerektiğinden temellenmiştir. Kurumların toplumsal sorumluluklarının bilincinde davranmaları ve başta çevre olmak üzere birtakım problemlerin çözümüne katkı sağlamaları gereğinden hareketle gelişmiştir. Böylelikle işletmelere ekonomik hedeflerin yanı sıra bir takım insani hedefler konusunda da sorumluluk yüklemekte ve tüm paydaşlarına yönelik çok daha duyarlı ve insani yeni politikalar üretmelerini zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir. Bir başka tanıma göre sosyal sorumluluk, kurumsal kaynakların yardımıyla ve isteğe bağlı iş uygulamalarıyla toplumun refahını genişletmek için verilen bir taahhüttür. Sosyal sorumluluk uygulamaları, kurumun benimsediği ve yürüttüğü toplumun refahını iyileştirme ve çevreyi koruma, sosyal konularını destekleyen isteğe bağlı iş uygulamaları ve yatırımları olup, toplum kavramı içerisinde kurum çalışanlarını, tedarikçileri, dağıtıcıları, kâr amacı gütmeyenler ve kamu sektör ortaklarının yanı sıra genel toplum üyelerini içermektedir. Aynı zamanda sosyal sorumluluk uygulamaları refah, sağlık ve emniyetin yanı sıra psikolojik ve duygusal ihtiyaçlara da gönderme yapmaktadır (Kotler ve Lee, 2008, s.3).

Dünya İş Konseyi kurumsal sosyal sorumluluğu sürdürülebilir kalkınmaya işletmelerin desteği, yardımı olarak nitelendirmektedir. Bu bağlamda yapılan tanım, işletmelerin karlılığından, çevreye, doğaya saygı ve birlikte yönetime kadar çeşitli içerimleri kapsamaktadır. Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki alanları şöyle sıralamıştır:

- Kurumsal yönetim ve ahlak
- Sağlık ve güvenlik
- Çevreye ait sorumluluklar
- Temel çalışma standartlarını içeren insan hakları
- İnsan kaynakları yönetimi
- Toplumsal katılım, kalkınma ve yatırım

- Yerel halka saygı ve kaynaşma
- Kurumsal hayırseverlik ve çalışanların gönüllülüğü
- Müşteri tatmini ve adil rekabet prensiplerine bağlılık
- Rüşvet ve yozlaşmaya karşı önlemler
- Hesap verebilirlik, şeffaşıklık ve performans raporlama
- Ulusal ve uluslararası tedarikçilerle ilişkiler (IndustryCanada, 2006, s.8'den aktaran Ersöz, 2007, s.22)

Kurumsal Sosyal sorumluluk etik sınırlar dahilinde hem işletmenin çıkarları hem de toplumsal beklentileri karşılayacak politikalar geliştirmektir. Böylelikle sorumlu bir kurumsallaşma gerçekleşirken, tüm paydaşların beklentileri belli ölçüde karşılanmakta ve sonuçta maddi ve manevi kazanımlar hedeflenmektedir.



dikkat

Kotler ve Lee'ye göre kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir.

Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi

Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihçesine baktığımızda, dünyada önemli yapısal değişikliklere neden olan 80'li yıllar öncesi ve sonrası şeklinde bir ayrıma gitmek anlamlı olacaktır. 70'li yılların sonundan itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan post fordist düzen, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine de yön vermiş ve bu yaklaşımın toplum ve işletmeler nezdinde yerleşikleşmesinde önemli rol oynamıştır.

1943 yılında Robert Wood Johnson tarafından "Credo" olarak adlandırılan ve Johnson&Johnson Şirketi'nin paydaşlarına sunulan bildiri sosyal sorumluluğun ilk örneklerinden sayılabilmektedir. Bu bildiride şöyle denilmektedir (Ural, 2006; 37);

- İlk sorumluluğumuzun; ürünlerimizi ve hizmetlerimizi kullanan doktorlara hemşirelere, hastalara ve annelere olduğuna inanıyoruz.
- Onların ihtiyaçlarını karşılamak için her yaptığımız ürünün kalitesinin yüksek olması gerekmektedir.

- Müşteri siparişleri çabuk ve kusursuz bir şekilde karşılanacaktır.
- Hammadde temin edenlerin ve dağıtıcılarımızın, haklı bir kazanç elde etme şansları olmalıdır.
- Kadınıyla erkeğiyle dünya çapında bizim için çalışan herkesten sorumluyuz.
- İşletmede her çalışana ayrı bir birey olarak davranılacaktır.
- Çalışanların itibarına saygı göstermek ve değerlerini anlamak zorundayız.
- Çalışanlara ödenen bedel adil ve yeterli olmalı, çalışma koşulları temiz, güvenli ve düzenli olmalıdır.
- Çalışanlar öneri ve şikâyetle bulunmak için kendilerini özgür hissetmelidirler.
- Yetkili bir yönetim oluşturmalıyız ve bu yönetimin faaliyetleri adalete ve etik kurallara uygun olmalıdır.
- Yaşadığımız çalıştığımız topluma ve aynı zamanda dünya toplumuna karşı sorumluyuz.
- İyi vatandaşlar olmalıyız. İyi çalışmalarını ve yardımları desteklemeliyiz ve vergilerimizi doğru bir şekilde ödemeliyiz.
- Daha iyi sağlık koşullarına ve daha iyi eğitim şartlarına sahip olma konusundaki sivil girişimleri desteklemeliyiz.
- Çevremizi ve doğal kaynakları korumak için çaba göstermeliyiz.
- Son sorumluluğumuz, hissedarlarımızdır. İş kar getirmelidir. Yeni fikirleri test etmeliyiz.
- Araştırmalar devam etmelidir.
- Yeni araç ve gereçler alınmalı, yeni faaliyetleri düzenlenmeli ve yeni ürünler üretilmelidir.
- Kötü zamanlar için stoklar yaratılmalıdır.
- Bu prensiplere göre çalıştığımızda, hissedarlar adil bir karşılık alacaklardır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez 1953'te yayınlanan Howard Bowen'in "Social-Responsibility of the Business" adlı kitabında yer almıştır. Kitapta geçen tanımlamaya göre iş adamının sorumlulukları bazı yükümlülüklerden oluşmaktadır. Bu yükümlülüklerin arasında halk için arzu edilebilir politikaları takip etmek, kararları almak ve eylemleri gerçekleştirmek sayılabilir (Aydede, 2007, s. 23).

✓ Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez 1953'te yayınlanan Howard Bowen'in "Social Responsibility of the Business" adlı kitabında yer almıştır.

✓ **Küreselleşme:** 80'li yıllardan itibaren tüm dünyayı etkisi altına çok uluslu güçlerin yönlendiriciliğinde tek kültür ve tüketim alışkanlıklarını hedefleyen bir uluslararası bütünleşme sürecidir.

60'lı yıllardan itibaren kurumsal sosyal sorumluluk büyük bir gelişim gerçekleştirmiştir. 1962 yılında biyolog Rachel Caron tarafından tarım ilaçları, çevre kirlenmesi ve kimya sanayiinin topluma yanlış bilgi vermesi hakkında yazılan Sessiz Bahar kitabı, çevreci hareketin başlangıcı olarak kabul edilmiş ve 1972 yılında DDT adlı tarım ilacının Amerika'da yasaklanmasına önyak olmuştur. Yine 1965 yılında Ralph Nader'in "Her Hızda Tehlikeli-Amerikan Otomobilin dizayn edilmiş tehlikeleri" (*Unsafe at any speed: the designed-in dangers of the American Automobile*) isimli çalışması Amerika'daki otomobil endüstrisinin, müşterinin güvenliği ve diğer ihtiyaçlarına nasıl ilgisiz kaldığını ortaya çıkarmış ve bu alana dönük bir hassasiyetin oluşumunda önemli rol oynamıştır. 1960'lar ve 1970'lerde görülen işçi hakları, tüketici hakları koruma eylemleri, ürün boykotları ve çevreci hareketleri toplumun iş dünyasından beklentilerini önemli bir ölçüde değiştirmiştir. "Güçlü olanın daha fazla sorumluluğu vardır" inancı şirketlerin giderek daha fazla sosyal sorumluluk almasını zorunlu hâle getirmeye başlamış, 70'li yıllarla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk kavramı daha sık telaffuz edilmeye başlamıştır. 1971 yılında Ekonomik Kalkınma Komitesinin (Committee for Economic Development) şirketlerin sosyal sorumlulukları üzerine düzenlediği bir konferansta iş adamları ilk kez kurumsal sosyal sorumluluk kavramını tartışmıştır. 1972 yılında Stokholm'de Birleşmiş Milletler İnsan ve Çevre Konferansı düzenlenmiş, bu konferansta Birleşmiş Milletler "temiz ve sağlıklı bir çevrede yaşamının temel bir insan hakkı olduğunu" karar altına almış ve kamuoyunun çevre sorunlarına ilgisini çekmek amacıyla dünya genelinde çeşitli etkinlikler düzenlemeye başlamıştır. 1979 yılında ise Archie Carroll şirketlerin ekonomik, yasal, etik ve gönüllü olmak üzere dört katmandan oluşan yükümlülükleri teorisini sunmuş ve kurumsal sosyal sorumluluk konu olarak işletme okullarının gündemindeki yerini almıştır (KSS Tarihçesi, 2015, <http://kssd.org/kss/kss-nedir/>).

70'li yılların ortalarından itibaren, yaşanan bir dizi ekonomik ve siyasi gelişme küreselleşme politikalarının tüm dünyayı etkisi altına almasını sağlamış ve küresel politikaların şirketler tarafından benimsenmesini beraberinde getirmiştir. 70'li yıllarla birlikte kitlesel (standardize) mallara yönelik tüketim talebinin geçmişteki kadar tatminkâr olmaması, iç pazarların doygunluğa ulaşması ve özellikle 1970 Petrol Krizi gibi önemli ekonomik darboğazlar, kapitalizmin üretim ve tüketim biçimlerini yeniden gözden geçirmesine neden olmuştur. Gerçekten de ayrı ayrı ele alındıklarında hiçbir anlam ifade etmeyecek birçok gösterge, 70'lerin başında bir sistemin sona erdiğinin ve ciddi bir zihniyet değişimin zorunlu hale geldiğinin işaretleri hâline gelmişlerdir. Bu işaretlerden ilki enflasyon oranlarındaki aşırı artıştır. Aynı şekilde önde gelen sanayileşmiş ülkelerde bu dönemde işletmelerin karlılık oranı gerilemeye başlamıştır. Elektronik devrimin yükselen maliyetleri ve bilgi teknolojisinin pahalı yatırımları, bu alana dönük talep arzına olan ihtiyacı arttırmıştır. Dünya ticaretini değişen yapısı, bazı eski sanayi ürünleri –demir-çelik ve metalürji gibi- geriye doğru atarken, diğerlerinin –elektronik sanayi ürünleri gibi- gelişme trendi içine girmesini sağlamıştır. Tüm bu işaretler göz önünde bulundurulduğunda meydana gelen sonuçların ciddi bir iktisadi bunalıma yol açması kaçınılmazdır. Bir bütün olarak ele alındığında bu ekonomik oluşumlar, verimlilik artışının sınırına dayandığının ve yeni stratejilerin gerekliliğinin habercisi olmuşlar; bu amaçla sorunun çözümü, sitemin katılımı ve doygunluğunu harekete geçirmek için yeni sosyoekonomik politikalar acilen devreye sokulmuştur.

Öncelikle bürokratik kirlilik yaratan devletin misyonu tartışmaya açılmış ve çeşitli özelleştirmelerle, devletin sosyal niteliği geriye itilerek piyasalardaki etkinliği törpülenmiştir. Özellikle global ölçekte genişlemeye ve mallarını tüm dünyaya iletme konusunda son derece cesur olan çok uluslu şirketlerin dayatması sonucunda yeni ve "esnek" bir yapılanma üretim ve tüketim biçimlerine damgasını vurmuştur. Bu dönemde çoku-

luslulaşma kural hâline gelmiş ve bütün üretim faktörleri –sermaye, çalışanlar, yönetim biçimi, görev tamını, vs.- global pazarlama stratejileri doğrultusunda yeniden tanımlanmıştır. Sınır tanımayan, ulusal yapıları zorlayan, dünyayı tek bir bütün olarak algılayan bu zihniyet değişimi, süreç içerisinde yaşanan ekonomik bunalımın üstesinden gelmeyi başarmış ve kendi gerçekliğini toplumun tüm kesimlerine dayatmıştır. Küresel dönemin en belirgin özelliği hem üretim düzeyinde hem de tüketim düzeyinde “esnek” bir anlayışın ekonominin merkezine oturmasıdır. Üretimde meydana gelen ve fordizmin aksine kitlesel ve standart olmak zorunda olmayan “mal üretimi” aynı şekilde çalışanlar adına da belirleyici olmuş; çalışmanın niteliği, sınırları ve disiplini daha geçişken bir yapıya bürünmüştür. 70’li ve 80’li yıllarda ekonomi merkezli bir yapılanmayla yerleşikleşen küreselleşmenin en temel özellikleri, yeni üretim sektörlerinin, finans hizmetlerinde yeni yöntemlerin, yeni piyasaların ortaya çıkması ve hepsinden önemlisi ticari, teknolojik ve örgütsel yeniliklerin temposunun büyük ölçüde hızlanmış olmasıdır.

70’li yıllarda temellenen ve 80’li yıllarla birlikte Batı’dan başlayarak tüm dünyayı etkisi altına alan **küreselleşme**, deregülasyon ve özelleştirme politikaları kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmesinde ve yerleşikleşmesinde önemli rol oynamıştır. Yeni toplumsal düzen, devletin toplum üzerindeki etkinliğini azaltırken, geçmişte devletlerin doldurdukları birtakım faaliyet alanlarını özel sektöre devretmesini de beraberinde getirmiştir. Devletin sosyal alan üzerindeki etkinliği azalırken, kamu-özel sektör iş birliği ve etkisini günbe gün arttıran küresel sermayenin daha sempatik bir kodla sunumu ön plana çıkmış ve sosyal sorumluluk faaliyetleri de bu dönemde hiç olmadığı kadar önem kazanmıştır. Küreselleşmeyle birlikte, küresel hukuka uygunluk, etik iş uygulamaları, iyi yönetim, sağlık, güvenlik ve çevresel şartların korunması, farklı kültürlerle saygı, insan hakları ve sürdürülebilir gelişme gibi kavramlar şirket literatürüne girmiş ve tüm paydaşlara yönelik daha “sosyal” faaliyetlerin önemi artmıştır. Bu dönemde marka değeri ve itibar gibi soyut değerler önem kazanmış dolayısıyla şirketlerin sadece finansal verimliliğe odaklanmış, “açgözlü” ve “hırslı” kurumlar olarak değil, aynı zamanda sosyal konulara duyarlılık gösteren ve bu yolla da marka saygınlığını geliştiren yapılar

olmaları hedeflenmiştir. Bu hedef, aynı zamanda insan kaynakları politikalarına da yön vermiş, dolayısıyla nitelikli işgücünü işletmede tutma ve bu iş gücünün eğitimini sürdürmede kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kilit rol oynamıştır. İşletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerinin gelişiminde de aynı şekilde sosyal sorumluluk faaliyetleri stratejik role sahip etkinliklere dönüşmüştür.

80’li yıllarla birlikte küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin tutum ve davranışları da değişime uğramıştır. Kârın maksimizasyonunu hedefleyen bir anlayış, yerini tüm dünyadaki paydaşları göz önünde bulunduran ve marka itibarının korunmasını önemseyen bir anlayışa bırakmıştır. Yeni ortamda kurumlar, ulusal ve uluslararası saygınlıklarını hiç olmadığı kadar önemsemişler, bu yüzden başta çevre olmak üzere doğrudan kendi alanlarına girmese bile pek çok sosyal konuda kendilerine rol biçmişlerdir.

Bu arada 1984 yılında Ed Freeman’ın “stratejik yönetim: sosyal paydaşlar” yaklaşımını sunması, bu terimin hissedarların ötesinde şirketlerin etkilediği daha geniş bir alanı anlatmak için kullanılmaya başlanması önemli bir yapı taşıdır. Aynı şekilde Peter Drucker’ın 1984 yılında Kaliforniya Yönetim Dergisinde yayınlanan makalesinde şirketlerin sosyal sorumluluklarını ticari fırsatlara dönüştürebileceklerini yazması da kurumsal sosyal sorumluluğun gelişmesinde belirleyici olan bir diğer adımdır. Drucker’ın bu yaklaşımı 80’li yıllardan itibaren sosyal sorumluluğun hayırseverlik kavramı dışında bir halkla ilişkiler stratejisi olarak yaygınlaşmasına ve yerleşikleşmesine neden olmuştur.

Bugünkü formda kurumsal sosyal sorumluluk 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun en önemli kaynağı çevre üzerine artan ilgidir. Çevre konusu 1980’li yılların sonlarında Brundthland Komisyonu tarafından geliştirilen ve 1992 yılında BM, Rio Yeryüzü Zirvesi’nde kabul edilen sürdürülebilir gelişme kavramıyla yakından ilişkilidir. Bu dönemde sendikacılar, çevreyle toplum arasında bağ kurulmasında önemli bir rol oynamıştır. Yine sendikacılar, sürdürülebilir kalkınmanın aynı zamanda bir sosyal boyutu olduğunun kabul edilmesinde etkili olmuşlardır. Çevre ve sosyal boyut, sürdürülebilir kalkınma konseptinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Ersöz, 2007, s. 36).

✓ **Küresel İlkeler Sözleşmesi:** 26 Haziran 2000 tarihinde New York'da bulunan BM Genel Merkezinde açıklanan insan hakları, çalışma koşulları, çevre koruma ve yolsuzlukla mücadele başlıklarında 10 temel prensip dizisi.

Çevresel ve sosyal kaygıların küreselleşmesiyle kurumsal sosyal sorumluluk ulusal boyuttan küresel boyuta tırmanmıştır. Bu noktada 1992 yılında Birleşmiş Milletler'in Rio İklim Değişikliği Zirvesi, 1996 yılında dönemin Birleşmiş Milletler Genel sekreteri Kofi Annan tarafından açıklanan Kyoto Protokolü ve 2000 yılında başlatılan **Küresel İlkeler Sözleşmesi** önemli dönüm noktalarıdır. Bu sözleşme insan hakları, çalışan; çevre ve yolsuzluk konularını içeren on prensipten meydana gelmiştir ve bu tarihten itibaren şirketlerin yönelimini belirleyen evrensel bir yol gösterici olmuştur. 26 Haziran 2000 tarihinde Küresel İlkeler Sözleşmesi Projesi New York'ta bulunan BM Genel Merkezinde hayat bulmuştur. Bugün, dünyanın dört bir yanından binlerce şirket, sendika ve sivil toplum örgütü, bu evrensel ilkeleri; iş stratejilerinin, operasyonlarının ve kültürlerinin bir parçası haline getireceklerini ilan ederek Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılmaktadır. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin 10 ilkesi, insan hakları, işçi hakları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanında evrensel olarak kabul görmüş beyanname-lerden alınmıştır. Küresel İlkeler Sözleşmesi şirketlerden bu ilkeleri kavramalarını, desteklemelerini ve uygulamalarını beklemektedir. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin maddeleri şöyledir:

1. İş dünyası uluslararası ilan edilmiş insan haklarına destek olmalı ve saygı göstermeli
2. İş dünyası, insan hakları ihlallerine fırsat tanımamalı
3. İş dünyası çalışanların sendikalaşma özgürlüğünü desteklemeli ve toplu müzakere hakkını etkin biçimde tanımalı
4. İş dünyası, her türlü zorla ve zorunlu işçi çalıştırılmasını engellemeli
5. İş dünyası, çocuk işçi çalıştırılmasının önüne geçmeli
6. İş dünyası, işe alım ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığın önüne geçmeli

7. İş dünyası çevre sorunlarını önleyici ve çevreyi koruyucu yaklaşımları desteklemeli
8. İş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu artıracak her türlü faaliyeti ve oluşumu desteklemeli
9. İş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli
10. İş dünyası rüşvet ve haraç dahil her türlü yolsuzlukla mücadele etmelidir.

Avrupa Komisyonu 2001 yılında yayınladığı yeşil kitapta KSS kavramını, şirketlerin sosyal ve çevresel duyarlılıkları yaptıkları işlere ve diğer kurumlarla ilişkilerine gönüllü bir şekilde entegre etmeleri olarak tanımlamıştır. GreenPaper on CSR kitabına göre Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamalarının kurumlara şu yönde katkılar sağlayabileceği dile getirilmiştir:

- Kurumların daha çok özürü insanı işe alması, daha bütünleşmiş pazarlar, daha yüksek düzey sosyal uyum yaratacaktır.
- Beceri geliştirmeye yardım eder; küresel ekonomiyle rekabet hâlinde kalmak ve Avrupa'nın yaşlanan nüfusuyla daha iyi mücadele etmek için önemlidir.
- Şirketlerin yiyecekleri etiketlemesi, pazarlaması bakımından toplumsal sağlıkta iyileşmeler sağlar.
- Özellikle toplumsal problemler için üretilen ürünlerde daha iyi inovasyon performansı, ve paydaşlarla daha kuvvetli ilişkiler sağlar.
- Eko-inovasyonlar ve gönüllü çevresel yönetim sistemleri sayesinde; daha akılcı kullanımlar, doğal kaynakları koruma ve çevrenin kirlenmesinin azalmasını sağlar.
- Kurum ve kuruluşların imajına olumlu katkı yapar, girişimciliği teşvik eder.
- Özellikle gelişmekte olan ülkelerde insan haklarına, çevreyi korumaya ve genel işçi haklarına saygı gösterir
- Binyıl hedeflerinden den biri olan fakirliğin azalmasına yardımcı olur.

Bu kitapla birlikte Avrupa Komisyonu KSS ile ilgili bilgi düzeyinin artırılması, en iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması, ILO ve OECD temel ilkelerine dayanarak kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin ülkeler arasında yaygınlaştırılması ve uygulamasının sağlanması ve bu ilkelerin topluluk politikalarına entegrasyon görevlerini üstlenmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk tarihinin bir diğer önemli dönüm noktası ise 1995 yılında KSS Avrupa (CSR Europe)'nın kurulmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk alanında bir platform görevi yüklenen CSR Europe halen 70 kurumsal üyesi, 41 Ulusal KSS örgütleri ve 10.000 üzerinde şirketi bünyesinde toplamaktadır ve sürdürülebilir kalkınmayı geliştirmek ve topluma olumlu katkıda bulunmak isteyenler işletmeler için bir merkez niteliğindedir. Yine Avrupa Komisyonu 2002 ve 2006 yıllarında yeni CSR Bildirileri (Communications on CSR) yayınlamış, İngiltere'de CSR bakanlığı kurulmuştur. 2000'li yıllarla birlikte dünyanın farklı bölgelerinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili komisyonlar oluşturulmuştur. 2004 yılında Asya-Pasifiğe bilgi sağlamak amacıyla KSS Asya (*CSR Asia*) kurulmuş ve bu bölgelerde de konunun yaygınlaşması sağlanmıştır.

Toplumsal alanda hem hizmet yarışı bakımından hem de ticari bakımdan rekabetin hızla arttığı son 20 yıldan beri süre gelen bir kavram olarak, sosyal sorumluluk ilkesi ön plana çıkmıştır. Özellikle son yıllarda tüm dünya ülkelerinin gündemine giren sosyal sorumluluk ilkesine, başta BM (Birleşmiş Milletler) olmak üzere AB (Avrupa Birliği), OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ve Dünya Bankası gibi kuruluşlar tarafından büyük önem verilmektedir. Artık dünyada bir çok fon, bir şirkete yatırım yapmadan önce, o şirketin toplumsal sorumluluk konusundaki performansını değerlendirmektedir. Öyle ki; İngiltere'de kurumsal sosyal sorumluluk bakanlığı kurulmuş ve bu konuda duyarlı şirketlere yatırım yapanlara yardımcı olmak için Londra'da FT GOOD isimli ayrı bir endeks oluşturulmuştur. Ayrıca Fortune Dergisi, her yıl yaptığı en beğenilen şirketler araştırmasında, sosyal sorumluluk anlayışını ana kriterlerden biri olarak kabul etmiştir (Solmaz, 2005, s. 117).



dikkat

Dünyada kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok güncel bilgiyi www.csreurope.org Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler Ağı web sitesinden ulaşabilirsiniz.

Öğrenme Çıktısı



1 Sosyal sorumluluğun tanımlarını ve tarihsel gelişimini aktarabilme

Araştır 1

Küreselleşme politikaları kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl etkilemiştir?

İlişkilendir

Küreselleşme ile sosyal sorumluluk faaliyetleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Küreselleşme nedir anlatın?

TÜRKİYEDE SOSYAL SORUMLUĞUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Türkiye'deki Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının geçmişi Osmanlı İmparatorluğu **vakıf** geleneğine kadar uzanır. Vakıflar sosyal barışın ve toplumsal sorumlulukları gerçekleştirmesinde yaşamsal bir rol üstlenmişler ve imkanı olan kesimlerle ihtiyaç sahipleri arasında bir bağ kurarak günümüzde şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin benzerlerini yüzyıllarca önce hayata geçirmişlerdir. Vakıf

kültürü Cumhuriyet tarihinde de varlığını sürdürmüş ve günümüze kadar halkla imkan sahipleri arasında köprü olarak sosyal ihtiyaçların karşılanması-na katkı sağlamıştır.

✓ **Vakıf:** Bir topluluk veya bir kimse tarafından bırakılan mülk ve paranın idare edildiği yer; ya da birçok kişi tarafından kurulan ve toplum yararına çalışmayı ilke edinen kuruluş.



dikkat

Dünyada kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok güncel bilgiyi www.csreurope.org Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler Ağı web sitesinden ulaşabilirsiniz.

Yeni Cumhuriyet ulusal kalkınmacı bir zihniyetle yapılanmış ve yerli sermayeyi güçlendirici ve devletin varlığını pekiştirici uygulamaları önceliktir. Şirketler bir yandan sanayileşmeye çalışırken diğer taraftan hem çalışanlarına hem de topluma olan sorumlulukları noktasında da sosyal sorumluluğa benzer pek çok faaliyet gerçekleştirmişlerdir. Profesyonel anlamda kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden çok, hayırseverlik, çalışanlarına yönelik motivasyonu artırıcı uygulamalar boyutunda kalan bu uygulamalar kurumlarda sosyal bir yapılanmanın ilk örnekleri olmuştur.

Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı Batı Avrupa ve Amerika’dan daha yeni bir kavramdır. Kavram olarak ilk defa kullanılması 1967 yılında Atilla Gönenli tarafından Sevk ve İdare dergisinde yayımlanan “Yöneticinin amacı sadece kâr mıdır?” başlıklı makale olarak belirtilmektedir (Yamak, 2007; 164). Türkiye’de günümüzdeki anlamıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin başlangıcı, tüm dünyada olduğu gibi 80’li yıllara tekabül etmektedir.

Ekonomiyi serbestleştirmek ve gelişmiş ülkelerin ekonomisiyle rekabet edebilir bir seviyeye çıkarabilmek için 1980’lerden itibaren Türkiye ciddi ilerleme kaydetmiştir. Fakat bu süreç beraberinde birtakım dezavantajlar da getirmektedir. Artan rekabet, şirketleri fiyat baskısı altında bırakmış ve kârlılıklarını koruyabilmek için KSS aktivitelerini ertelemeye itmiştir. Devletin ekonomi üzerindeki rolü son 30 yılda giderek azalsa da diğer AB ülkeleri ile kıyaslandığında hâlâ çok güçlü durumdadır. Buna karşın son yıllarda gözlenen istikrarlı enflasyon ve büyüme oranları şirketlerin sosyal konulara eğilebilmeleri için uygun bir atmosfer yaratmıştır. Türkiye’nin giderek artan sayıda uluslararası antlaşmalara, kampanya ve etkinliklerin parçası olması ülkenin KSS ve ilgili konulardaki bilinç düzeyini arttırmada önemli bir etken olmuştur. 1996’da İstanbul’da gerçekleşen Habitat II Konferansı, özellikle İstanbul’da yaşayanların, fakirliğin ve ayırım-

cılığın azaltılması, insan haklarının korunması ve desteklenmesi, herkes için özgürlük, eğitim, sağlık ve beslenme gibi temel ihtiyaçların sağlanması gibi sosyal konuların tartışıldığı bir platformu gözlemleyebilmesi için önemli bir olanak yaratmıştır. Bu konferans, sürdürülebilir kalkınma ile ilişkili konuların Türkiye’de tartışılması için gereken ortamın yaratılmasında öncülük etmiştir (Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, 2008, s.7).

Türk şirketleri ağırlıklı olarak aile şirketi hüviyetinde olduğu için Batı’daki tarzda yatırımcı baskısından çok şirket gelenekleri daha baskın bir görünüm sergilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda çok uluslu şirketler geleneksel Türk şirketlerinden daha farklı bakışa sahiptir, bu da uygulanan kampanyalarda kendini göstermektedir. Çok uluslu şirketler sosyal sorumluluğu genellikle stratejik halkla ilişkilerin bir parçası olarak algılayıp paydaş memnuniyetini ve kurumsal itibarı hedeflerken pek çok şirket ise geçmişten kalan alışkanlıklar ekseninde “hayırseverlik” odaklı hareket etmektedir. Ayrıca çok uluslu şirketlerin kurumsal yönetim yapıları, insan kaynakları ve diğer stkları ile ilişkileri daha gelişkin olduğu için kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve deneyimleri genellikle daha gelişkin ve temel iş alanıyla daha entegredir. Bu şirketler topluma hizmetin yanı sıra marka tanınırlığı ve kurumsal itibara katkıyı hedefledikleri için Türkiye genelinde çok kapsamlı ve sürekli pek çok sosyal sorumluluk projesine imza atmışlardır.



Türkiye’de kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin pek çok güncel bilgiyi www.kssd.org Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği web sitesinden ulaşabilirsiniz.

Dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de giderek artan sayıda kurum, sosyal sorumluluk kavramına ve bu yöndeki çalışmalar önem vermektedirler. Özellikle küreselleşmenin ve şirketlerin çok uluslaşmasının bir sonucu olarak pek çok kurum sosyal sorumluluğu öncelemekte ve sadece bu alana dönük istihdam politikaları uygulamaktadır. Özellikle 90’lı yılların sonundan itibaren yoğunlaşan bu süreç sonunda hem kurumsal hem de toplumsal

pek çok önemli proje hayata geçirilmiş, böylelikle kurumların itibarları ve verimlilikleri de artış göstermiştir. Bugün Türkiye'nin önemli problemlerinin çözümü için kolları sıvayan pek çok marka ve şirket, gerçekleştirdikleri etkili projeler ile hem markalarına olumlu katkılar sağlamış, hem de ülke problemlerinin çözümünde önemli yollar kat etmişlerdir. Bazı projeler, artık kendileri markaya dönüşmüş ve milyonlarca liralık bağımsız bütçelere sahip olmuşlardır. Türkiye'de 2000 yılından itibaren gerçekleştirilen projelerin bazıları şunlardır (Coşkun, 2015):

Baba Beni Okula Gönder

2004 yılında Doğan Gazetecilik'in başlattığı özellikle Milliyet gazetesi markasının öne çıkarıldığı Baba Beni Okula Gönder projesi, Doğan Gazetecilik Yönetim Kurulu Başkanı Hanzade Doğan Boyner tarafından ortaya çıkarılmış önemli bir projedir. Projenin amacı; Türkiye'de ekonomik yetersizlik ve aile baskısı gibi nedenlerle okulla bağlantısını koparmak zorunda kalmış kızlarımızın yeniden okula kazandırılmasıdır. Özellikle ülkemizin doğu illerinde önemli bir problem olarak ortaya çıkan kız çocuklarının okullara gönderilmemesi durumunun aşılması için büyük farkındalıklar yaratan bu proje, ülkemizdeki KSS projeleri içerisinde en anlamlılarından biridir. Nitekim hükümet, iş adamları ve 300 binden fazla destekçisi tarafından verilen katkılar ile 8 yılın sonunda sorunların çözümünde önemli ölçüde yol alınmıştır. Milliyet ve Doğan Gazetecilik'in marka değerine de önemli katkılar yapan bu proje, 7'den 70'e herkes tarafından bilinen ve takdir edilen başarılı bir proje olarak günümüzün canlı KSS örneklerinden biridir.

Kardelenler

Türkiye'nin en eski KSS projelerinden biri olan "Kardelenler", Turkcell'in gerçekleştirdiği en büyük etkiye sahip KSS kampanyası durumundadır. 2000 yılında ilk adımları atılan projede amaç kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliği sağlamaktır. Özellikle 2007 yılında Süreyya Ciliv'in CEO olması ile hız kazanan projede,



dikkat

Turkcell'in "Kardelenler" projesi ile bugüne kadar 28 bin kız öğrenciye maddi destek sağlanarak eğitim yaşamalarına katkı sağlanmıştır.

bugüne dek 100.000 burs verilmiş ve 28.000 kız çocuğuna ulaşılmıştır. Her yıl 10 bin kız çocuğuna burs verilen proje, meyvelerini de toplamaya başlamıştır. Proje ile eğitim öğretim hayatını başarı ile bitiren 15.000 kız çocuğu mezun olmuştur.

Temiz Tuvalet

2000 yılında tohumları Opet Yönetim Kurulu Üyesi Nurten Öztürk tarafından hayata geçirilen, "Temiz Tuvalet" projesinin amacı, toplumda tuvalet temizliği konusunda farkındalık yaratarak, bu konu üzerinde hassasiyet uyandırmaktır. İşe ilk önce kendi istasyonları ve personelleriyle başlayan Opet, daha sonra köy ve kasabalarda halka, okullarda öğrenci ve öğretmenlere verilen eğitimler ve seminerler ile projeyi geniş kitlelere ulaştırmayı bilmiştir. Toplamda 5.250 saat eğitim verilen proje, 72 ilde 7 milyonu aşkın kişiye tuvalet temizliği konusunda bilgilendirme yapmayı başarmıştır. MEB, TCDD, İBB başta olmak üzere pek çok kamu ve sivil toplum kuruluşu ile de ortaklaşa yürütülen eğitimlerde projenin hızla yayılmasını ve etkisinin artmasını sağlamıştır.

Eti Çocuk Tiyatrosu

2001 yılında Eti tarafından başlatılan "Çocuk Tiyatrosu" projesi ile çocukların hayatlarına yeni açılımlar, yeni ufuklar sunarak yaratıcılıklarının gelişmesine katkıda bulunmak ve tiyatro sanatının çocuklar ile buluşturulması amaçlanmıştır. Proje kapsamında tiyatro Türkiye'yi 8, KKTC'yi 6 kez dolaşmış, toplam 1.5 milyon çocuğa ulaşmıştır. 2 binden fazla tiyatro gösterimi gerçekleştirilen proje kapsamında "Bisküvi Adam", "Kakaolu Olsun", "Alaaddin'in Sihirli Lambası", "Alice Harikalar Diyarında", "Pinokyo", "Çizmeli Kedi" ve "Kral Çıplak" olmak üzere 7 farklı oyun sergilemiştir.

Aile İçi Şiddete Son

Hürriyet aile İçi Şiddete Son Kampanyası, 2004 yılında, araştırmaların Türkiye'de ailelerin yüzde 34'ünde fiziksel, yüzde 53'ünde sözel şiddet yaşandığını, belki de ilk kez açık açık gösterdiği ve buna karşı seslerin yükseldiği bir dönemde doğmuştur. 1990'lardan önce daha çok "olağan" sayılan, üzerine gidilmeyen, istatistiklere bile girmeyen bu şiddetin çocuklar üzerindeki oranı ise yüzde 46'yı bulmaktadır. Asıl önemlisi, şiddete uğrayanların

yüzde 80'inin, buna karşı yapacak bir şey olmadığını düşünmektedir. Hürriyet bu gerçeklerden yola çıkarak, bir "kurumsal vatandaşlık" adımı atmış ve "Aile İçi Şiddete Son" demek için yapılacak çalışmaları sosyal sorumluluk alanındaki görevi olarak belirlemiştir. Kampanyanın hedefi, aile içi şiddetle ilgili kamuoyunda farkındalık yaratmak, toplumsal duyarlılık oluşturmak, davranış değişikliğini sağlamak ve sorunun siyasiler nezdinde çözümüne katkıda bulunmak olarak açıklanmıştır. Kampanyaya özel uzman bir ekip oluşturulmuş, İstanbul Valiliği, sivil toplum örgütleri, zamanla CNN Türk ve Star TV'nin de desteğiyle çalışmalara başlanmış ve toplumun farklı kesimlerine farkındalık eğitimleri verilmiştir. Kamuoyu oluşturulmasının dışında 9 yılda 13.500 mağdura destek verilmiş ve 1.500'den fazla mağdur güvenli yerlere yerleştirilmiştir.

Meslek Lisesi, Memleket Meselesi

Türkiye özellikle son yıllarda nitelikli ara eleman problemi ile karşı karşıyadır. Bunun en büyük nedeni ise meslek liselerinin 80'li yıllardan sonra onların kesilmesi ve popülerliklerinin kaybedilmesi-

sidir. Bu sorunun farkında olan ve Türkiye'de belki de ara eleman sıkıntısı çeken grupların başında gelen Koç Topluluğu, MEB'in başlattığı "Mesleki Teknik Eğitimi Özendirme Programı" çerçevesinde "Meslek Lisesi, Memleket Meselesi" kampanyasını başlatmıştır. Kampanyanın hedefi, olanakları kısıtlı başarılı ilköğretim öğrencilerinin sanayi, bilişim ve hizmet sektörlerine eleman yetiştiren meslek liselerine girmelerinin burslar ile desteklenmesi ve ek olarak sunulan staj olanakları ile bilgi, beceri ve yeterliliklerinin artırılarak, ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli teknik elemanların yetiştirilmesidir. Projenin startının verildiği 2006 yılından bu yana, 8.1118 öğrenci program dahilinde burs almış ve mesleki eğitimlerine devam etmişlerdir. Bu öğrencilerin yüzde 80'ine staj olanağı sağlanmış durumdadır. Özellikle Koç Topluluğu, son 3 yılda projenin sadece kendileri ile sınırlı kalmaması için uğraş vermiş ve uyguladıkları modeli diğer şirketlere yaymaya çabalamışlardır. Bu sayede meslek liselerine verilen desteğin artmasını bekleyen topluluk, öğrencilerin meslek liselerini tercih etme oranlarını artırmayı hedeflemiştir.



Öğrenme Çıktısı

2 Sosyal sorumluluğun Türkiye'deki tarihsel gelişimini ve örneklerini bilme

Araştır 2

Türkiye'de 2000 yılından itibaren gerçekleştirilen belli başlı kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları hangileridir?

İlişkilendir

Türkiye'de sosyal sorumluluk kampanyaları ağırlıklı olarak hangi konular üzerine hazırlanmıştır?

Anlat/Paylaş

Ülkemizde sosyal sorumluluk kampanyalarının gelişimi nasıl olmuştur anlatın.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE MODELLERİ

Küreselleşmeyle birlikte, kurum ve kuruluşlar etki alanlarını genişletirken, iletişim teknolojilerindeki değişimler de dünyada olup bitenleri geniş hedef kitlelere ulaştırmakta, bilgiye ulaşma ve paylaşma noktasında da bireylere özgürlükler getirmektedir. Böylece daha çok bilinçlenen hedef kitleler, işletmelerden sadece teknik ve ekonomik değil aynı zamanda sosyal konularda da duyarlılık sahibi olmalarını bekler hâle gelmişlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gerçek anlamda oluşması, kurumun kültürü ve kimliği ile bütünleşmesinden ve süreklilik gösteren çalışmaları gerçekleştirmesinden geçmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı içinde kurumlar, kendileri çalışanları ve toplum ile aralarında bir denge oluşturmak zorundadırlar

Kurumsal sosyal sorumluluğa ilişkin farklı teorisyenler çeşitli teoriler ve modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan en çok bilinenleri ArchieCarroll, KeithDavis ve Donna J. Wood'un geliştirdiği modellerdir. Her üç model de sosyal sorumluluğu farklı açılardan ele almakta ve uygulayıcılarına çeşitli yönlerden avantaj sağladığı yönünde bir görüş birliğine varmaktadır.

Carroll'un Sosyal Sorumluluk Modeli

Kurumsal sosyal sorumluluk üzerine farklı modeller geliştirilmiş ve alana katkı sağlayan bazı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu modellerin ilki ArchieCarroll'un 1979 yılında geliştirdiği modeldir. Carroll bu modelinde sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutlarıyla ele almakta ve şu şekilde açıklanmaktadır (Carroll, 1991: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>):

Ekonomik sorumluluklar: İşletmelerin birinci amacı mal ve hizmet sağlayarak ekonomik karlılığı sağlamaktır. Öncelikli amaçları ticaridir, diğer tüm sorumluluklar bu amacın ardından gelir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk faaliyetleri öncelikle ekonomik sorumlulukların yerine getirilmesinde aktif rol oynamaktadır.

Yasal Sorumluluklar: İşletmelerden sadece kâr elde etmeleri değil, aynı zamanda devlet ve yerel yönetimler tarafından yürürlüğe konulan yasa ve yönetmeliklere uyması beklenmektedir. Yasal sorumluluklar kurumsal etiğin bir parçasıdır, dolayısıyla yasal yükümlülükleri yerine getiremeyen kuruluşlar toplum nezdinde itibar yitireceklerdir. Bu yüzden yasal sorumluluklar kurumların asla ihlal etmemeleri gereken kırmızı çizgileridir.

Etik sorumluluklar: İşletmelerden beklenen sadece yasal düzen içinde kalmaları değil aynı zamanda yazılı olmasalar da toplumsal ve kurumsal etik kurallara uyma sorumluluğu taşımalarıdır. Bu etik kodlar dürüst alışveriş, çevreye saygı, paydaşlarla dürüst ilişki geliştirmesi gibi konuları içermektedir. Etik sorumluluk kurumsal vatandaşlığın temelini oluşturmaktadır.

Hayırseverlik sorumlulukları: İşletmelerden toplumun beklentisi toplumu ilgilendiren konularda inisiyatif alarak, eğitime, sanata ve sosyal olaylara yatırım yapmasıdır. Hayırseverlik zorunlu bir eylem değildir, gönüllü olarak emek, zaman ve kaynak aktarımını gerekli kılmaktadır. Hayırsever

kurumlar diğerlerinden farklılaşır, ancak kurumlar bu yönde bir eğilim geliştirmelerse de toplum tarafından olumsuz anlamda yargılanmazlar.

Davis'in Sosyal Sorumluluk Modeli

KeithDavis tarafından geliştirilen bu model, organizasyonun yanı sıra toplumun refahını koruyan ve iyileştiren işletmelerin niçin ve nasıl önlem aldıklarını ve neden yükümlülük sahibi olduklarını tanımlayan beş varsayım dizisinden oluşur. Keith-Davis sosyal sorumluluğun belirsiz bir fikir olduğunu ancak bir yönetim bağlamında ele alınması gerektiğini savunmuştur. Ayrıca bazı sosyal sorumluluk sahibi iş kararlarının kuruma uzun vadede ekonomik kazanç getirebileceğini öngörmüştür. Bu varsayımlar şunlardır: (Certo,1991,s. 3-4'ten aktaran Özüpek, 2005,s. 82):

- Sosyal sorumluluk sosyal güçten kaynaklanır varsayımı, işletmenin azınlıkların istihdamı ve çevresel kirlilik gibi kritik sorunlar üzerinde önemli ölçüde bir güç ve etkiye sahip olduğu görüşünden kaynaklanır.
- İşletme, toplumdan girdi almaya açık olan ve toplumla ilişkili faaliyetlere yönelik açık bilgi veren iki uçlu bir açık sistem olarak faaliyet göstermelidir: Bu varsayıma göre, işletme toplumsal refahın sürdürülmesi ve iyileştirilmesi için yapılması gerekli olan şeylerle ilgisi olan toplumun temsilcilerini dinlemeye istekli olmalıdır.
- İşletme bir faaliyet, ürün veya hizmetin sosyal maliyet ve kazançlarını her yönüyle hesaplayarak onu ileri götürüp götürmeyeceğine karar vermelidir: Bu varsayıma göre, yalnızca teknik uygunluk ve ekonomik kârlılık, işletmenin karar verme sürecini etkileyen tek faktör değildir.
- Her bir faaliyet, ürün veya hizmet ile ilişkili olan sosyal maliyetler dolaylı olarak müşterilere yansıtılmalıdır: Bu varsayım, işletmenin sosyal olarak avantajlı olabilen ve ekonomik olarak dezavantajlı olan faaliyetleri tümüyle finanse etmesinin beklenemeyeceğini ifade eder. İşletme içinde sosyal açıdan cazip faaliyetlerin sürdürülmesinin maliyeti, sosyal olarak cazip faaliyetlerle doğrudan doğruya ilişkili olan ürün ve hizmetlerin fiyatlandırılması yoluyla müşterilere yansıtılmalıdır.

- “Kurumsal sosyal sorumluluk sadece “sevap” değil, sosyal liderlik gereğidir. Yalnızca “hayırseverlik” değil, kurumsal iş hedeflerini destekleyen, tutarlı bir stratejik yaklaşımdır. “Lafta” değil, harekete dayalıdır. “Ek masraf” değil, ölçülebilir geri dönüşüm sağlayan bir yatırımdır. “Kâr sonrası” yapılan yatırım değil, kârlılığı güvence altına alan bir kalkandır.”
- Vatandaş olarak işletme kurumları normal faaliyet alanlarının dışında kalan sosyal sorunlarla ilgilenme sorumluluğuna sahiptir. Bu son varsayım, işletmenin doğrudan ilişkili olmadığı bir sosyal sorunu çözmek için gerekli uzmanlara sahip olması hâlinde o sosyal sorunu çözmede topluma yardımcı olması gerektiğini savunur. İşletme, genel olarak iyileştirilmiş bir toplumdan artan ölçüde kâr elde edecektir. Bu yüzden işletmenin toplumu iyileştirmek için tüm vatandaşlık sorumluluğunu paylaşması gerektiği sonucunu çıkarır.



dikkat

Keith Davis Sosyal sorumluluk etkinliklerinin kurumlara uzun vadede ekonomik kazanç getirebileceğini öngörmüştür.

Wood’un Sosyal Performans Modeli

Donna J. Wood (1991) geliştirdiği modelinde sonuçlar veya performansa yaptığı vurgu ile önemli bir katkı sağlamıştır. Wood, özellikle Carroll (1979) ve Wartick ve Cochran (1985) geliştirdiği modeli temel alarak sosyal performans modelini geliştirmiştir. Bu modele göre kurumların dış çevresi ile ilişkilerinde yürüttüğü faaliyetler, sosyal performans olarak motive eden ilkeler ve davranışsal süreçler ve yönetsel faaliyetlerin gözlenebilir olması şeklindeki üç temel paradigma belirleyici olmaktadır.

Wood, bir sürecin somut bir gerçekliği ortaya koymasından yola çıkarak, kurumun çevresel değerlendirilmesini, hedef kitle yönetimini ve sosyal sorunlara cevap verme süreci olarak ele almıştır. Wood’un kurumların sosyal performansını değerlendirmek için ilkeler, süreçler ve sonuçlar açısından ele alınmasını önermektedir. O’na göre, Sosyal sorumluluk ilkeleri Toplumun ekonomik açıdan tüm kurumlara yönelik beklentileri, toplumun kurumun faaliyetleri çerçevesinde oluşan beklentileri ve toplumun moral aktör olarak kurum yöneticisinden beklentileri şeklindeki üç unsurdan oluşmaktadır. Wood, kurumların sosyal değişime cevap verme süreçlerini yeniden tanımlamış ve bunu Çevresel analiz, paydaş yönetimi ve sosyal sorun yönetimi şeklinde üç temel alanda değerlendirmiştir. Wood, sosyal çıktıları ise paydaşların, kurumun ne tür bir motivasyonla sosyal davranışa yöneldiği yargılanabilmesine, kullanılan cevap verme süreçleri değerlendirilebilmesine ve bütüncül performansı belirleyebilmesine dayandırmaktadır (Tak, 2009;138).

Öğrenme Çıktısı

3 Sosyal sorumluluk modellerini ayırt edebilme

Araştır 3

Archie Carroll’un sosyal sorumluluk modelinde yer alan etik sorumluluklar neleri içermektedir?

İlişkilendir

Sosyal sorumluluk modelleri arasındaki farklar nelerdir düşünün.

Anlat/Paylaş

Sosyal sorumluluk modellerini anlatın.

HALKLA İLİŞKİLER VE SOSYAL SORUMLULUK

Özellikle hedef kitlenin beklentilerinin tatmini ve toplum nezdinde olumlu bir imaj oluşturma amacı kurumsal sosyal sorumlulukla halkla ilişkiler kavramlarını birbirlerine yaklaştırmaktadır. Pek çok kurumsal sosyal sorumluluk etkinliğinde iki yönlü simetrik iletişim modeli uygulanmakta, böylelikle bu tarz faaliyetler stratejik halkla ilişkilerin gelişiminde kilit rol oynamaktadır.

Günümüzde kurumların gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hem paydaşlarıyla aralarında sıcak bir bağ kurmalarına neden olduğu hem de kârlılıklarını arttırdığı görülmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler uzmanları hem kurumsal itibar hem de verimliliği artırma adına stratejik boyutu olan bu faaliyetlere önem vermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kamuya mesaj verme, paydaşlarda sempati yaratma ve daha duyarlı bir yönetim sergileme adına önemli potansiyeller taşımakta ve bu boyutlarıyla günümüz halkla ilişkiler disiplininin ilgilendiği temel alanlardan biri hâline gelmektedir. Yaşanan değişim kurumlardan beklenen beklentileri değiştirmiş ve sosyal konulara duyarlı firmalar bu yolla önemli kazanımlara sahip olmuşlardır. Günümüz kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında hayırseverlik ikinci plana düşmüş, daha stratejik bir bakış açısı sürece hakim olmuştur. Firmalar özellikle kendi alanlarına dönük bir odaklanmaya gitmişler, böylelikle bir yandan sosyal bir problemin çözümüne yönelik bir katkı verirlerken, diğer taraftan ticari kaygılarını merkezden uzaklaştırmamışlardır.



dikkat

Kurumsal itibar, bir kurumun paydaşları tarafından paylaşılan ortak algı ve değere verilen isim. Günümüzde firmalar sadece kar elde etmeye değil, kurumsal itibarlarını geliştirmeye de büyük önem vermektedir.

Sosyal sorumluluk uygulamaları bir yandan **kurumsal itibarı** artırırken diğer yandan paydaşlarının kuruma olan bağlılıklarını pekiştirmektedir. Tam da bu yüzden kurumsal sosyal sorumluluk stratejik halkla ilişkilerin ana konularından biri hâline gelmiştir. Bu tarz etkinlikler marka değerini

ve paydaşların memnuniyet düzeylerini yükseltmektedir. Solomon ve Şores'in de dediği gibi şirketlerin çoğu kendilerini sadece dar bir kâr-zarar hesabının içine hapsetmezler. Hepsi de (şu ya da bu oranda) -sadece bir kısmı, doğrudan finansal olan- çok sayıda çıkara sahiptir; sayısı epey çok olan yarıdaşlarının ihtiyaçlarını da dikkate alırlar; müşterilerinin ve iş görenlerinin olduğu gibi, çevrelerindeki toplulukların ve bu toplulukları da içeren toplumun ihtiyaçlarını da hesaba katarlar. Bir şirketi belirleyen şey kâr oranları değil, sahip olduğu taahhüt ve sorumluluk duygusudur (Solomon ve Şores, 2001, s. 95).

Yaşanan toplumsal değişim hem bireylerin hem de kurumların sosyal konulara daha duyarlı olmalarını beraberinde getirmiş ve bu konulara ilgi göstermeyen kişi ya da kuruluşlar yadırganır hâle gelmiştir. Dolayısıyla hırslı bir şekilde sadece kendi kazançlarını arttırmaya odaklanan şirketler, toplum nezdinde olumsuz algılanmış, bu beklentinin farklılaşması pek çok kuruluşun bu alana dönük hassasiyet geliştirmesinde etkili olmuştur. Hem bu alana dönük rekabet hem de toplum beklentileri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını şirketlerin vazgeçilmez ilgi alanlarından biri hâline getirmiş, böylelikle toplumsal yaşamdaki bazı sorunlar bu yolla çözüme kavuşmuştur.



dikkat

Kurumsal Sosyal sorumluluk etkinliklerinde iki yönlü simetrik İletişim modeli uygulanmakta ve stratejik Halkla ilişkilerde bu tarz faaliyetler önemli rol oynamaktadır

Bugün Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurum imajı, halkla ilişkiler, çevresel sorumluluk, davalar, hükümetle ilişkiler, çalışan morali konularıyla gerçekten ilgilenilen kurum yöneticileri arasında en temel konular arasındadır. Kurumların temel görevi şeffaf, hesap verilebilir, yasalara uyumlu şekilde yerine getirmek olduğu kadar, içinde bulundukları toplumun ve global sorunların çözümüne katkıda bulunmak olmalıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk uzun vadede, iş stratejisinin bir parçası olarak kuruma ve kurumun markalarına katma değer sağlamakta ve manevi sermayesini arttırmakta, dolayısıyla kârlılığa katkıda bulunmaktadır (Aydede, 2007: 25)

Kurumsal sosyal sorumluluk sadece çevre veya birtakım sosyal faaliyetlerle sınırlı bir alan değildir. Bu felsefenin altında yatan belki de birincil amaç, sosyal faaliyetlere yapılan yatırımın tüketicilerin tercihleri üzerinde etkili olabileceği gerçeğinden hareketle kurumların verimliliğine katkı sağlayacağına duyulan inançtır. Yapılan pek çok araştırma sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kurumların imajına, itibarına ve tercih edilmelerine etki ettiği yönündedir, dolayısıyla böylesine önemli bir konunun ticari stratejilerin bir parçası olması da son derece doğaldır. Dünyanın önde gelen kurum ve kuruluşlarının büyük çoğunluğu sosyal sorumluluk konusundaki performansları konusunda hesap veren raporları düzenli olarak yayınlamakta ve bu yolla paydaşları nezdinde “güven” yaratmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmeler, bu uygulamalarından birtakım faydalar elde etmektedirler. Bu faydalar şunlardır:

- *Finansal performansta iyileşme:* Kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılan araştırmalarda, topluma karşı sorumluluk içinde yerine getirilen ticari uygulamalarla pozitif finansal performans arasında gerçek bir ilişki olduğu açık bir şekilde belirtilmektedir. Diğer bir ifadeyle kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelmekle finansal performansta iyileşme arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur.
- *Operasyon Maliyetlerinde Azalma:* Bir çok işletme, çevre ve topluma olan etkilerini azaltmak için ilave harcamalarda bulunmayı ve fakat aynı zamanda artan rekabetten dolayı maliyetlerini azaltmayı amaçlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çabaları bağlamında insan kaynakları alanında hayata geçirilen esnek çalışma, çalışan rotasyonu ve diğer çalışma yaşamı programları gibi uygulamalar ise devamsızlığı azaltan, yüksek vasıfı çalışanları işletmede tutmaya yardımcı olan, verimliliği artıran ve istihdam ve eğitim maliyetlerini düşüren bir etkiye sahiptir. Kısacası, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışan verimliliğini artırıcı etkisiyle operasyon maliyetlerinin azaltılmasına imkan vermektedir.
- *Marka imaj ve itibarını Geliştirme:* Sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin kamuoyu ve iş dünyası içinde imaj ve ta-

nınırlığı artar, yatırım ve ticari partner cezbetme kapasitesi genişler ve bu işletmeler küresel piyasalarda büyük bir kurum olarak tanınır.

- *Satış ve Müşteri Bağlılığını Artırma:* Yapılan araştırmalar günümüzde müşterilerin ürün tercihinde fiyat, kalite, güvenlik, uygunluk gibi faktörlerin yanı sıra çevreye daha az olumsuz etki, ürün bileşenleri arasında genetik olarak değiştirilmiş maddelerin bulunmaması gibi diğer faktörleri de dikkate almaya başladıklarını ortaya koymaktadır.
- *Verimlilik ve Kaliteyi Artırma:* İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve bu alandaki karar alma süreçlerine çalışanlarını katmaları, paydaşlarından olan çalışanların çalışma koşullarını iyileştirmeleri, verimlilik ve kaliteyi artıracak, hata oranını düşürecektir.
- *Vasıflı İş gücünü Tutma ve Cezbetme:* Sosyal sorumluluklarına duyarlı işletmeler için yüksek vasıfı iş gücünü temin ve işletme bünyesinde tutma daha kolaydır. Böylece, istihdam ve eğitim maliyetleri de azalmaktadır. Diğer taraftan, sosyal sorumluluklarını yerine getiren işletmeler, kamu kesiminin kolaylaştırıcı desteğini kazanır, finansal kaynaklara erişim imkan artar, kamu ve özel sektör ile sivil toplumda işletmeye karşı güçlü ve sürekli bir bağlılık oluşturur. (Ersöz, 2007, s.60)

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumlara itibar, prestij ve piyasada daha saygın bir yer edinme imkânı sağlarken kurum yöneticilerine de daha iyi vatandaş olma hakkı sunmaktadır. Ayrıca sosyal konulara yapılan yatırımlar geleceğe dönük birtakım maliyetlerde de azalmaya neden olabilir; dolayısıyla sadece sosyal konularla sınırlı bir toplumsal ilgilenimden çok daha ötede kurumsal verimliliği yükselten bir halkla ilişkiler stratejisi olarak görülmektedir.

Sosyal sorumluluk etkinlikleri konusunda olumsuz düşünen birtakım çevreler de bulunmaktadır. Bu söylemi benimseyenlerin temel görüşü kurumların kârlılık ekseninde yürüyen bir işletme düzenleri olduğu, temel hedeflerin göz ardı edilmesinin kurumlara fayda sağlamayacağı yönündedir. Kârlılık dışında başka faktörlere odaklanan bir işletme anlayışının kurumları yanlış yollara

sürükleyebileceği ve yöneticilerin işletme sahiplerine yönelik sorumluluklarını ihmal etmeleri sonucu doğurabileceği iddia edilmektedir. Ayrıca sosyal sorunların çözümünün işletmelerin sorumluluğunda olmadığını düşünen ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine olumsuz yaklaşan bu çevreler aynı zamanda bu tür etkinliklerin ek maliyetler getirerek firmaları zarara soktuğunu da iddia etmektedir. Hem kampanyalar için ayrılan maliyet hem de buna uygun personellerin istihdamı karlılığı tehdit eden bir faktör hâline dönüşeceği ileri sürülmekte böylelikle de kurumların temel amacı olan kârlılığı etkileyeceği vurgulanmaktadır.



yaşamla ilişkilendir

Yapı Kredi Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri

Başta eğitim, çevre, kültür ve sanat projeleri olmak üzere birçok alanda topluma fayda sağlayacak Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerimizi hayata geçirmeye devam ediyoruz. Maddi ve gönüllü insan kaynağı desteği vererek, yaşadığımız toplumda sürdürülebilir kalkınma hedeflerine hep beraber ulaşmak için geçmişten bugüne üzerimize düşen sorumluluğu yerine getirmek için çalışıyoruz.

Renkli Kalemler

Yapı Kredi, TEGV ile Geleceğin Renkli Kalemleri'ni Yetiştiriyor

Yapı Kredi, çocuklara okuma, yazma, araştırma, kendini doğru ifade etme gibi konularda beceriler kazandırmak amacıyla 2006 yılından bu yana TEGV ile "Okuyorum Oynuyorum" eğitim programını sürdürüyor. Her yıl çocuklara yönelik bir eğitim programının hayata geçirildiği, bugüne kadar 110 bine yakın çocuğa ulaşan projenin bu seneki bacağı ise Renkli Kalemler Gazetesi oldu. "Renkli Kalemler" projesi ile Türkiye'nin farklı noktalarında bulunan TEGV Eğitim Parkları'ndaki ilköğretim çağındaki çocuklar medyanın değerli isimlerinin koçluğunda gazete çıkararak, kalemlerini geliştiriyor, analitik düşünme yetilerini daha üst noktalara taşıyarak yeteneklerini keşfediyorlar. Çıkardıkları gazetenin içeriği ve biçimlenmesi sürecinde ortak karar alma becerilerini ortaya çıkarmaları ve amaca yönelik seçim yapmaları da projenin ana hedefleri arasında bulunuyor.

Projenin ilk etabı İstanbul, Samsun ve Van'da

Projenin ilk etabı, 2014 ilkbahar etkinlik döneminde TEGV'in İstanbul, Samsun ve Van eğitim parklarında çocuklarla gerçekleştirildi ve Günseli Özen Ocakoğlu, Esen Evran, Ferhan Kaya Poroy, Ferruh Altun, Nermin Bezmen, Yonca Tokbaş, Pınar Akbiyık Yıldız gibi usta kalemler çocuklara koçluk yaptılar. Toplam 8 hafta süren eğitim ve hazırlık sürecinin ardından, manşet haberinden fotoğrafına kadar çocukların imzasını taşıyan Renkli Kalemler gazetelerinde, çevreden ekonomiye kadar birçok konuya değiniliyor. Gazetenin hazırlık sürecinde ayrıca TEGV gönüllüleri de aktif olarak yer aldı.

Gazetelerin çıkışını şenliklerle kutladılar

Mayıs ayının son haftasında her üç eğitim parkında son kez biraraya gelen çocuklar geçirdikleri 8 haftalık eğitim süresindeki deneyimlerini koçları ile paylaşma imkanı buldu. Hazırlıklar sonrası çıkardıkları gazeteleri okuyucularıyla buluşturmanın heyecanını yaşayan genç gazeteciler başarılarını şenlikler ile de kutlayarak keyifli saatler yaşadılar. Çocuklara birçok beceri kazandırmanın yanı sıra geleceğin gazetecilerinin yetişmesine de katkı sağlayacak proje, önümüzdeki öğretim dönemlerinde Türkiye'nin farklı illerinde bulunan TEGV Eğitim Parkları'nda çocuklarla buluşmaya devam edecek.

Kaynak: <http://www.yapikredi.com.tr/yapi-kredi-hakkinda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/>



araştırmalarla ilişkilendir

Geleneksel Yaklaşım: Bir Zorunluluğu Yerine Getirmek

1990'ların öncesinde, sosyal amaçlara destek olma kararları “iyi görünmek için hayır işlemeli” cümlesinden doğan baskıları yansıtan konulara dayalı olarak alınma eğilimindeydi. Kurumlar, bağışları, bazen cirolara ve vergi öncesi kazançlara bağlı, sabit bir bütçe üzerinden saptayabilir, takip edebilir ve raporlayabilirlerdi. Fonlar, bu işlemin çok sayıda kitleyi memnun eden ve hayır işlerine harcanan çabanın en fazla görünürlüğünü yaratan bir algılamayı yansıtarak mümkün olan organizasyonlara, tahsis edebilirdi. Yükümlülükler, daha kısa süreliydi. İlginç bir şekilde (bugünkü durumu göz önüne alırsak) kendi kendine hizmet gibi algılanabilecek ana satış ürünleri ile ilgili olabilecek konulardan kaçınma ve AIDS gibi büyük ve çoğunlukla tartışmalı sosyal konulardan, bu konuların devletin ya da kâr amacı gütmeyen organizasyonların birlikteliği ile en iyi şekilde ele alındığı yargısıyla uzak durma eğilimi daha fazlaydı. Desteklenecek konular ve sponsorluk yapılacak organizasyonları ilgilendiren kararlar da stratejik iş, amaç ve hedeflerinin gereksinimleri yerine, üst yönetimin ve yönetim kurulu yöne-

ticilerinin tercihleri ve istekleri tarafından güçlü bir şekilde etkilenmekteydi.

Yeni Yaklaşım: Kurum Hedeflerini de Desteklemek

Artık karar alma “kâr yapmak ve hayır işlemek” için artan bir isteği yansıtmaktadır. İşletme hedeflerini destekleyen girişimleri tercih eden; temel ürünler ve temel pazarlar ile bağlantılı konuları seçen; pazar payı, pazar oranı artışı ya da arzulanan bir marka kimliği inşası gibi pazarlama hedefleri ile uyumlu fırsatlar sağlayan konuları destekleyen; ulusal politika belirlenmesi ya da kurum krizleri esnasında olumlu destek elde etme potansiyellerini temel alarak konuları değerlendiren; programların uygulamaya konması için temel bir destek sunmak amacıyla birden fazla departmanı seçin sürecine katan, toplumun, müşterilerin ve çalışanların en çok dikkat ettikleri konuları ele alan, kurum değerlerine uygun yalnızca birkaç odak alanı seçen daha fazla kurum görmektediriz.

Kaynak: Kotler P., Lee N.(2008) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İstanbul: Mediacat Yayınları

Öğrenme Çıktısı

4 Sosyal sorumluluk ve halkla ilişkileri tanımlayabilme

Araştır 4

Kurumsal sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasında nasıl bir ilişki vardır?

İlişkilendir

Sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler arasında nasıl bir ilişki vardır?

Anlat/Paylaş

Günümüz kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı nasıldır anlatın.

1

Sosyal sorumluluğun tanımlarını ve tarihsel gelişimini öğrenme

Sosyal Sorumluluğun Tanımları ve Tarihçesi

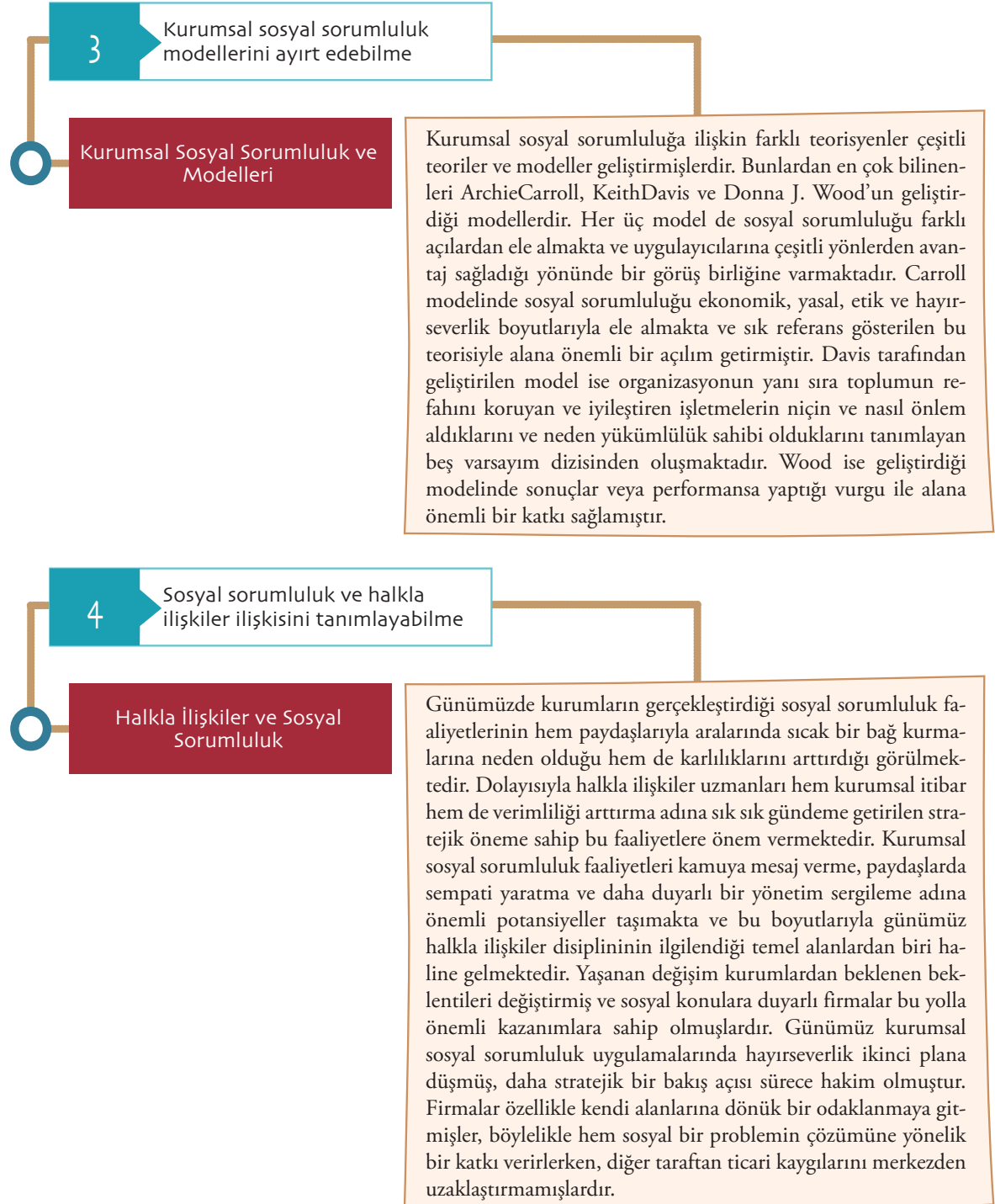
Sosyal sorumluluk en geniş anlamıyla kurumların toplum yararına yaptığı faaliyetleri kapsar ve tüm paydaşlarına yönelik gerçekleştirdiği etik ve toplumsal etkinlikleri içerir. Amaç birtakım sosyal sorunların, başta çevre ve eğitim olmak üzere iyileştirilmesine katkı sağlamak ve gönüllülük esasına göre toplumsal bir sorumluluk yüklenmektir. Kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal amaçları desteklemek ve kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerini tamamlamak için bir kurum tarafından üstlenilmiş büyük çaplı faaliyetlerdir. Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihçesine baktığımızda, dünyada önemli yapısal değişikliklere neden olan 80'li yıllar öncesi ve sonrası şeklinde bir ayırma yapmak anlamlı olacaktır. 70'li yılların sonundan itibaren tüm dünyayı etkisi altına alan post fordist düzen, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine de yön vermiş ve bu yaklaşımın toplum ve işletmeler nezdinde yerleşikleşmesinde önemli rol oynamıştır. Bugünkü formda kurumsal sosyal sorumluluk 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun en önemli kaynağı çevre üzerine artan ilgidir. Çevresel ve sosyal kaygıların küreselleşmesiyle kurumsal sosyal sorumluluk ulusal boyuttan küresel boyuta taşınmıştır.

2

Sosyal sorumluluğun Türkiye'deki tarihsel gelişimini ve örneklerini bilme

Türkiye'de Sosyal Sorumluluğun Tarihçesi

Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının geçmişi Osmanlı İmparatorluğu vakıf geleneğine kadar uzanır. Vakıflar sosyal barışın ve toplumsal sorumlulukları gerçekleştirmesinde yaşamsal bir rol üstlenmişler ve imkânı olan kesimlerle ihtiyaç sahipleri arasında bir bağ kurarak günümüzde şirketlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin benzerlerini yüzyıllarca önce hayata geçirmişlerdir. Bu gelenek hâlâ daha varlığını toplumsal yapıda devam ettirmektedir. Dünyada olduğu gibi, Türkiye'de giderek artan sayıda kurum, sosyal sorumluluğu önemsemekte ve bu yönde yönetsel kararlar almaktadır. Özellikle küreselleşmenin ve şirketlerin çok uluslaşmasının bir sonucu olarak pek çok kurum sosyal sorumluluğa önem vermekte ve sadece bu alana dönük istihdam politikaları uygulamaktadır. Özellikle 90'lı yılların sonundan itibaren yoğunlaşan bu süreç sonunda hem kurumsal hem de toplumsal pek çok önemli proje hayata geçirilmiş, böylelikle kurumların itibarları ve verimlilikleri de artış göstermiştir.



1 Aşağıdakilerden hangisi Sürdürülebilir Kalkınma Dünya İş Konseyi kurumsal sosyal sorumluluk kapsamındaki alanlardan biri **değildir**?

- A. Kurumsal yönetim ve ahlak
- B. Sağlık ve güvenlik
- C. Çevreye ait sorumluluklar
- D. Yerel halka saygı ve kaynaşma
- E. Paydaşların bilgilendirilmesi

2 1943 yılında ilk sosyal sorumluluk örneklerinden biri olan “credo” bildirisi hangi şirkete aittir?

- A. Mercedes Benz
- B. Johnson&Johnson
- C. Coca Cola
- D. Ford
- E. IBM

3 Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ilk kez hangi yıl Howard Bowen’in “Social Responsibility of the Business” adlı kitabında yer almıştır?

- A. 1940
- B. 1951
- C. 1953
- D. 1963
- E. 1972

4 80’li yıllardan itibaren hangi kavram sosyal sorumluluğun gelişiminde temel belirleyici olmuştur?

- A. Ekonomik kriz
- B. Küreselleşme
- C. Askeri darbeler
- D. Devletçi politikalar
- E. Ulusalcı kalkınma

5 Aşağıdakilerden hangisi 2000 yılında dönemin Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından ilan edilen ve sosyal sorumluluğa yön veren ilkelerin adıdır?

- A. Küresel İlkeler Sözleşmesi
- B. Birleşmiş Milletler Gençlik İlkeleri
- C. Yeşil Çevre İlkeleri
- D. Doğaya Saygı İlkeleri
- E. Küresel İletişim İlkeleri

6 1996 yılında İstanbul’da gerçekleşen hangi toplantı Türkiye’de sosyal sorumluluk ve çevreye verilen önemin artmasına neden olmuştur?

- A. Çevre Konferansı
- B. 15. Birleşmiş Milletler Olağan Kongresi
- C. İletişim Şurası
- D. G20 Zirvesi
- E. Habitat 2 Konferansı

7 Aşağıdakilerden hangisi 2000’li yıllarda Türkiye’de yapılan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden biri **değildir**?

- A. Baba Beni Okula Gönder
- B. Köy Okulları Yapıyoruz
- C. Kardelenler
- D. Aile İçi Şiddete Son
- E. Temiz Tuvalet

8 Aşağıdakilerden hangisi Archie Carroll’un sosyal sorumluluk modelinin öğelerinden biri **değildir**?

- A. Dikey sorumluluklar
- B. Ekonomik sorumluluklar
- C. Yasal sorumluluklar
- D. Etik sorumluluklar
- E. Hayırseverlik sorumluluklar

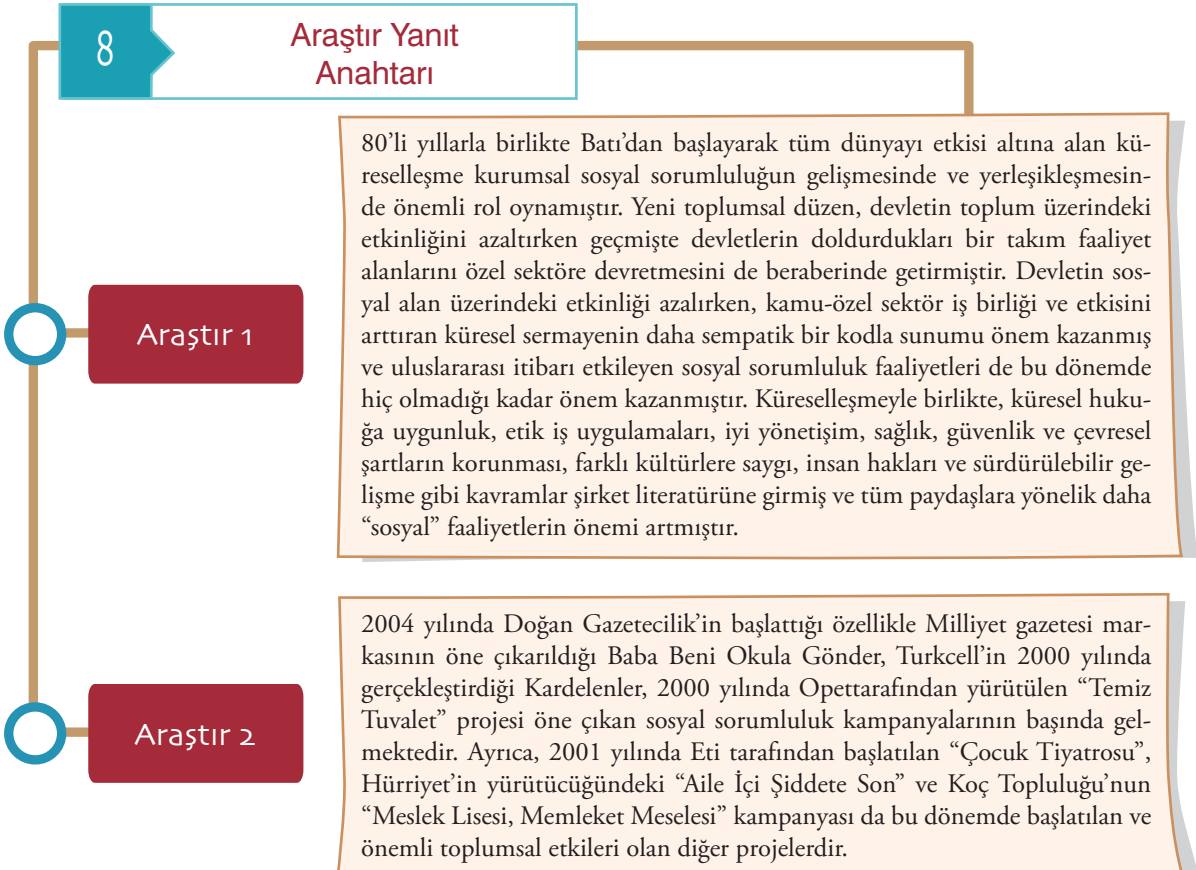
9 Aşağıdakilerden hangisi sosyal sorumluluk etkinliklerinin kurumlara sağladığı faydalardan biri **değildir**?

- A. Finansal performansta iyileşme
- B. Operasyon maliyetlerinde azalma
- C. Marka imaj ve itibarını geliştirme
- D. Kurum içi iletişim faaliyetlerinin artması
- E. Vasıflı işgücünü tutma ve cezbetme

10 Aşağıdakilerden hangisi sosyal sorumluluk etkinliklerinin **dezavantajlarından** biri **değildir**?

- A. İletişim süreçlerinin yetersiz kullanılması
- B. Karlılık hedefinin göz ardı edilmesi
- C. Paydaşlara yönelik sorumlulukların ihmal edilmesi
- D. Ek masraflar çıkararak kurumları zarara uğratması
- E. İstihdam politikalarını olumsuz etkilemesi

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Tanımlarını ve Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Tanımlarını ve Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Tanımlarını ve Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk Modelleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Tanımlarını ve Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler İlişkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluğun Tanımlarını ve Tarihsel Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Sosyal Sorumluluk ve Halkla İlişkiler İlişkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





Kaynakça

- Aydede, C. (2007) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Mediacat Yayınları
- Certo S. and Peter P. J. (1991) **Strategic Management Concept and Applications**, New York: McGraw-Hill Inc.
- Coşkun, O. (2015) "Türkiye'nin Markalaşmış Sosyal Sorumluluk Projeleri", **pazarlamazyon.com**, <http://www.pazarlamazyon.com/is-dunyasi/kurumsal-sosyal-sorumluluk/turkiyenin-markalasmis-sosyal-sorumluluk-projeleri/>
- Ersöz, H. Y. (2007) **Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışının Gelişiminde Meslek ve Sivil Toplum Kuruluşları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları
- İstanbul. Beta Yayınları
- Industry Canada (2006) **Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Canadian Business**, Ottawa
- Kotler P., Lee N. (2008) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk**, İstanbul: Mediacat Yayınları
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın, A. (2004). **Temel İşletmecilik Bilgisi**, Ankara: Nobel Kitabevi
- Özüpek, N. (2005) **Kurum İmajı ve Sosyal Sorumluluk**, Konya: Tablet Yayınları
- Solmaz, B. (2005). "İşletmelerin Değişen Konumuyla Gelişen Kurumsal Sosyal Sorumluluk Bilinci ve Türkcell'in Desteklediği "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" Projesinin Genel Bir Değerlendirmesi", **Selçuk İletişim Dergisi**, S. 1, 116-125.
- Solmaz, B. (2007). **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Konya: Tablet Yayınları
- Solomon, R. C; Şores, F. (2001) **İş Dünyasında, Politikada, İlişkilerde ve Yaşamda Güven Yaratmak**, Çev: Ahmet Kardam, Ankara: MESS
- Tak, B. (2009) **İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerin Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Türkiye'de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu, Avrupa Komisyonu, 2008, Ankara: UNDP: KSSD,
- Ural, E. G. (2006), **Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Birsan Yayınevi,
- Yamak, S. (2007) **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişimi**