



İTİBAR YÖNETİMİ

ORTAK DERS

PROF. DR. ABDULLAH ÖZKAN

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ
ORTAK DERS



İTİBAR YÖNETİMİ

PROF. DR. ABDULLAH ÖZKAN

ÖNSÖZ

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır, ancak çok kısa sürede yitirilebilir. İtibar kazanmanın özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: ***“Ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol.”*** Bir başka ifadeyle, eylemlerin söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur. Şirketler itibar kazandıkça marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltirler. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem gösterirler. İtibarına önem veren şirketler sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresiyle olan ilişkilerine de önem verirler. İlişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilenmesine dikkat eden şirketler daha kolay itibar kazanırlar.

Bu derste bireyler, kurumlar, toplumlar ve ülkeler için çok önemli bir değer olan itibarı değişik boyutlarıyla ele alacak, itibarın nasıl kazanılacağını öğreneceğiz.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
KISALTMALAR	VI
YAZAR NOTU	VII
1. İTİBAR KAVRAMI	1
1.1. Kurumsal İtibar	7
1.2. Kurumsal İtibar Neden Yönetilmelidir?.....	8
1.3. İtibar Kazanılır	8
1.4. İtibar Değerlidir.....	9
1.5. Kurumların En Önemli Varlığı; İtibar.....	9
1.6. İtibar, Para ile Satın Alınamaz	9
2. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞTURULMASI.....	15
2.1. İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü.....	21
2.2. Başarının İtibara Etkisi.....	22
2.3. İtibar Oluşumunda Dikkat Edilecek Noktalar.....	22
2.4. İtibar ve Stratejik Vizyon	23
3. KURUMSAL İTİBARIN YÖNETİLMESİ VE HALKLA İLİŞKİLER.....	29
3.1. İtibar Yönetiminin Temel İlkeleri	35
3.2. Kurumların Cevabını Bulması Gereken Sorular	35
3.3. İtibar Yönetimi ve Stratejik Öngörü	36
3.4. İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynakları.....	36
3.5. İtibar Zincirinin İki Halkası: İmaj ve Kimlik.....	37
3.6. İtibar Yönetim Süreci ve Sürdürülebilirlik	37
3.7. Kurumsal İtibarın İletişimi.....	38
3.8. İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Fonksiyonu	38

4. KURUM KÜLTÜRÜ	44
5. KURUM İMAJI	59
6. KURUMSAL İLETİŞİM	74
7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK	87
8. İTİBAR YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: KRİZ	103
8.1. Kriz Olgusu	109
8.2. Kriz Durumunun Ortak Özellikleri	110
8.3. Krizin 5 Evresi	110
8.4. Üç Farklı Bakışaçısı	111
8.5. Krize Kaynaklık Eden Faktörler	112
8.6. Krizde Proaktif Tutumun Önemi	112
9. KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ	119
9.1. Çok Boyutlu Bakışaçısı ve Sağlam Strateji	125
9.2. Kriz Yönetiminin Yol Haritası	126
9.3. Kriz Yönetim Ekibi	126
9.4. Yönetilmesi Gereken 5 Stratejik Faktör	127
10. KRİZ İLETİŞİMİ	134
10.1. Krizde Stratejik Başarı Faktörü: İletişim	140
10.2. Medya ile İlişkiler	140
10.3. Kriz İletişimindeki Farklı Yöntemler	141
10.4. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü	142
10.5. Krizler Yeni Fırsatlar Doğurabilir	143
10.6. Krizden Çıkışta Güven İnşası	144
10.7. Kriz El Kitabı	145
11. İTİBAR VE ALGILAMA YÖNETİMİ	151

11.1. Algı Kavramı.....	157
11.2. Kurumların Hedefleri ve Algılama Yönetimi	158
11.3. Deneysel ve Zihinsel Algılama	158
11.4. Algılama Yönetiminde Başarı İçin.....	159
11.5. Algılama Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü	160
12. İTİBAR VE SORUN YÖNETİMİ.....	167
12.1. Sorun Yönetimi Kavramı	173
12.2. Sorun Yönetimi Stratejileri	174
12.3. Sorun Yönetimi, “Kriz Yönetimi” ile Aynı Değil	174
12.4. Sorun Yönetiminin Kurumlara Sağladığı Yararlar	175
12.5. Sorun Yönetimi Süreci	175
12.6. Sorun Yönetim Modelleri	177
12.7. Halkla İlişkiler Perspektifinden Sorun Yönetimi.....	178
13. İTİBAR YÖNETİMİ VE SPONSORLUK UYGULAMALARI.....	185
13.1. Sponsorluğun Tanımı	191
13.2. Sponsorluğun Amaçları.....	192
13.3. Sponsorluk Türleri	193
13.4. Sponsorluk Türleri	194
13.5. Sponsorluk Stratejileri ve Halkla İlişkiler.....	198
14. İTİBAR YÖNETİMİ VE ETİK DEĞERLER	206
14.1. Etik Kavramı	212
14.2. Mesleki Etik	212
14.3. Kurumların Halkla İlişkiler Faaaliyetlerinde Etik Olgusu	213
14.4. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Meslek Ahlakı İlkeleri.....	213
14.5. Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün Ahlak Kuralları	214

14.6. Etik İlkeler ve Reklamlar	216
KAYNAKLAR.....	219

KISALTMALAR

TÜİD: Türkiye halkla ilişkiler derneği

İPR: Halkla ilişkiler enstitüsü

YAZAR NOTU

İtibar yönetimi, yeni yüzyılın en önemli kavramlarının başında gelmekte, hem kurumları, hem sivil toplum örgütlerini, hem de bireyleri yakından ilgilendirmektedir.

İtibarın iletişim yönetimiyle çok yakın bir ilişkisinin bulunması, bu dersi alacak öğrencilerimizin bu alanda kariyer yapmalarına da olanak sağlayacağı değerlendirilmektedir.

1. İTİBAR KAVRAMI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1. İTİBAR KAVRAMI
2. Kurumsal itibar
3. Kurumsal itibar neden yönetilmelidir?
4. İtibar kazanılır/ İtibar Değerlidir..
5. Kurumların en önemli varlığı: İtibar
6. İtibar, para ile satın alınamaz

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kurumlar açısından itibar neden önemlidir?
2. İtibarın para ile satın alınamaması ne anlama gelmektedir?
3. İtibar nasıl kazanılır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İtibar olgusu	Saygınlık ve Değer	Konunun derinlikli okumalarla içselleştirilmesi ve farklı örnekler üzerinden konunun yorumlanması

Anahtar Kavramlar

İtibar

Saygınlık

Sadakat

Değer

Giriş

Bir kurumun itibarı, kurumun değişen ve dönüşen dinamik yönlerine işaret eder. Kurum itibarı, kurumdan ayrı olarak ölçülebilir ve gözlemlenebilir. İtibar, kurumun geçmişte yaptığı eylemlerin yanı sıra gelecekte yapacağı eylemlerini de kapsar. Kurumsal itibarın yönetilmesi gerekir çünkü yönetilmeyen itibar kısa sürede kurum aleyhine olumsuz sonuçlar doğurur. İtibar değerlidir; çünkü soyut değer olan itibar uzun vadede somut sonuçlar, değerler üretir. İyi itibara sahip kurumlar, ürün ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler.

1. İTİBAR KAVRAMI

İtibar, bir kurumun ya da kuruluşun genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür.

Çok önemli bir değer olan itibar, bir kurumun faaliyetlerini, eylemlerini, ürün ve hizmetleri hakkındaki beklenti ve tepkileri, geleceğe yönelik öngörüler ile geçmişin yansımalarını kapsamaktadır. İtibar aynı zamanda, kurumun hissedarları, çalışanları, hedef kitleleri, kurumla dolaylı ilişki içinde olan sivil toplum kuruluşları ve kitle iletişim araçları tarafından benimsenen görüşlerin toplamı olarak da ifade edilebilir.

Bir kurumun itibarı, kurumun değişen ve dönüşen dinamik yönlerine vurgu yapar. Kurum itibarı, kurumdan ayrı olarak ölçülebilir ve gözlemlenebilir. İtibar, kurumun geçmişte yaptığı eylemlerin yanı sıra gelecekte yapacağı eylemlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle itibar, algıya dayalı bir kavramdır ve kurum imajı ile de doğrudan ilişkilidir (Okay-Okay,2001:452).

İtibar yönetimiyle ilgili pek çok tanımdan en yaygın olarak kullanılanı şudur: “Örgütsel bir değer olarak itibarın önemini kabul eden ve bir kuruluşun önemli hissedar grupları nezdinde stratejik olarak uygun bir itibarı kazanabilmesi için itibara ait göstergelerin tamamıyla anlaşıldığı, değerlendirildiği ve incelendiği bir ortamda yönetim kararlarının alınmasını sağlamaya çalışan bir danışmanlık disiplini; stratejik tasarımını başarmada kuruluşu desteklemek için hedef kitleleri sıralayan, yönetimin amaçlarına karşı bu grupların direncini azaltmaya çalışan, bir değer olarak itibarı yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim işlevidir” (Pira-Sohodol, 2004:139).

1.1. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibar, sosyal paydaşların kurumun geçmiş siciline dayanan kolektif fikri olarak da değerlendirilmektedir. Kurumun itibarı öylesine önemlidir ki, kuruma iyi bir isim ve imaj oluşturmak, oluşan bu markanın sürdürülebilirliğini sağlamak, finansal ve stratejik hedeflere ulaşabilmek için sosyal paydaşlardan olumlu geribildirimler almayı başarmak, ancak kurum itibarının iyi ve doğru yönetilmesiyle mümkün olabilmektedir (Ural, 2006:172).

Kurumsal itibar yönetimini, kurum kimliği ve kurum imajı ile karıştırmamak gerekir. Bu üç kavram birbirleriyle yakın bir ilişki içinde bulunsalar da yaptıkları görev bakımından farklılık arz ederler.

Kurum imajı daha düşünceye dayalı bir kavram, kurum kimliği ise daha fiziksel bir kavramdır. Kurum imajı, kamuoyunun örgüt hakkında ne düşündüğünü tanımlarken, kurum kimliği kamuoyunun örgütü nasıl tanıdığı ve gördüğünün ifadesidir. Oysa itibar, imaj ve kimlikten farklı olarak hem iç hem de dış hedef kitlenin ürünüdür; örgütün bütün hedef kitlelerinin algılamalarına dayanmaktadır (Ural, 2006:173).

Kurumsal kimlik, kurumun kendini kamuoyuna tanıtmak için kullandığı kurum adı, logosu, reklam sloganı gibi semboller ve anlatımlardır. Kurumsal imaj, bir kişinin kurum hakkında sahip olduğu inanç ve hislerden oluşan genel bir değerlendirmedir. Kurumsal itibar ise, bir kişinin kurum hakkındaki imajını çağrıştıran gerçeklik, dürüstlük, sorumluluk ve bütünlük gibi değerleri kapsamaktadır. Bu nedenle kurumsal itibar yönetimi; içerisinde hem kurumsal kimlik hem de kurumsal imaj unsurlarını barındıran ve hedef kitlede olumlu etki ve algı oluşturmayı amaçlayan bir iletişim sürecidir (Geçikli, 2008: 139).

1.2. Kurumsal İtibar Neden Yönetilmelidir?

Kurumsal itibarın yönetilmesi gerekmektedir çünkü yönetilmeyen itibar kısa sürede kurum aleyhine olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İtibarın yönetilmesi şu gerekçelerden dolayı da önem taşımaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 176):

- Şirket vizyonunun içselleştirilmesi, kurum kültürü ve değerlerinin tanımlanması
- Etik değerler ile birlikte hesap verilebilirlik uygulamaları
- Uluslararası muhasebe standartlarının benimsenmesi ve şeffaflık yönetimi
- Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışı ve yönetimi
- Çalışan memnuniyeti ve çalışanların kariyer gelişim planları politikası
- Müşteri memnuniyeti politikaları ve müşteri odaklılık
- AR-GE ve inovasyon yetkinliği
- Üçlü raporlama (Finansal, sosyal ve ekolojik çevre uygulamaları).

Kurumsal itibar yukarıda sayılan gerekçeler nedeniyle önemlidir ve bir kurum için hayati derecede stratejik değer taşımaktadır.

1.3. İtibar Kazanılır

Markalar vaat eder, itibar ise kazanılır. Ürünleri ve hizmetleri temsil eden markalar çeşitli vaatlerde bulunurlar. Bu vaatlerin tüketicilerin beklentileri ile buluştuğu süreçte marka değeri oluşturulur. Bu değer, rekabeti yönlendirir ve şirketin değerini artırır. İtibar ise kazanılır; itibar başkalarının bizi takdir etmesi ile elde edilir. Kurumun kendi kendini övmesi ve iyi olduğunu iddia etmesi, itibarlı olduğu anlamına gelmez. Toplumun takdiri ile elde edilen itibarın sağladığı değer gerçek karşılığı ise sanılandan çok daha fazladır (Kadıbeşegil, 2006: 58).

1.4. İtibar Değerlidir

İtibar değerlidir; çünkü soyut değer olan itibar uzun vadede somut sonuçlar, değerler üretir. İyi itibara sahip kurumlar, ürün ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, kriz dönemlerini en az hasarla atlatabilirler.

İtibar değeri, bir kurumla ya da onun markalarıyla ilgili kamuoyu algılamalarının doğrudan bir fonksiyonudur. İtibar önemlidir çünkü hangi ürünün satın alınacağı, hangi firma için çalışılacağı ve hangi hisse senedinin alınacağı konusunda kamuoyunu bilgilendirmekte, yönlendirmektedir (Ural, 2006: 178).

1.5. Kurumların En Önemli Varlığı; İtibar

İnsanların ve kurumların en önemli varlığı itibarlarıdır. Toplumda itibar kazananlar toplumu yönlendirme, daha çok iş kazanma ve daha geniş kaynakları harekete geçirme fırsatlarını yakalarlar. İtibar, uzun bir sürede tutarlı davranışlarla kazanılır, ancak çok kısa sürede yitirilebilir. İtibar kazanmanın özü Mevlana'nın şu sözleriyle özetlenebilir: ***“Ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol.”***

Bir başka ifadeyle, eylemlerin söylemlerle tutarlı olması ve eylemlerin nedenlerinin aktif olarak iletişiminin sağlanması itibar kazanmanın esasını oluşturur. Şirketler itibar kazandıkça marka değerlerini ve dolayısıyla şirket değerlerini yükseltirler. Bu nedenle kurum ve kuruluşlar sürdürülebilir kârlılık için itibarlarına özel önem gösterirler. İtibarına önem veren şirketler sadece müşterileriyle olan ilişkilerine değil, aynı zamanda çalışanları, yatırımcıları, tedarikçileri ve çevresiyle olan ilişkilerine de önem verirler. İlişkilerin tümünde tutarlı ve ilkeli davranışlar sergilenmesine dikkat eden şirketler daha kolay itibar kazanırlar.

1.6. İtibar, Para ile Satın Alınamaz

İtibar kazanmak için birçok boyutta tutarlı davranış göstermek gerekir. Öncelikle, şirketler sundukları ürün ve hizmetlerle farklılık yaratarak ekonomik değer oluşturmalıdır.

Rekabette başarılı olmak, büyümek ve kârlı olmak itibar kazanmanın önemli adımlarından biridir. Aynı zamanda başarı kazanırken hukuk ve toplumsal beklentileri oluşturan etik kurallarına da uymak gerekir. Bunların yanı sıra şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramı kapsamında bilgi ve diğer kaynaklarını toplumsal sorunların çözümü için gönüllü olarak harekete geçirmeleri de toplumda itibar kazanmalarına yardımcı olur. İtibar için şirketler, müşteri memnuniyetini sürekli olarak artırmak için özel çabalar göstermelidir.

Meşhur olmak ile itibarlı olmak karıştırılmamalıdır, çünkü iki kavram arasında çok önemli farklılıklar vardır. İtibar, para ile satın alınabilecek bir ürün ya da hizmet değildir. Mutlaka kurumun halkla ilişkiler yönetimi aracılığı ile çok uzun yıllar emek vererek ve çalışarak itibarı elde etmesi gerekir. İtibar elde edilmesinde saygınlık, toplumun hassasiyetlerine duyarlılık, sosyal sorumluluk, ürün/hizmet kalitesinin sağlanması ve sürdürülmesi çok önemlidir (Geçikli, 2008: 138).

Uygulamalar

İtibar konusuyla ilgili internette araştırma yapınız ve itibar olgusunu konu alan iki adet makale okuyunuz.

Uygulama Soruları

İtibarın kurumların başarısında nasıl bir rol oynadığını düşününüz ve marka değeri ile müşteri sadakati oluşturmada itibarlı olmanın rolünü tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde itibar kavramını tanıdık, itibarlı olmanın ne anlama geldiğini gördük ve kurumlar açısından marka değeri oluşturmada itibarın stratejik bir rol oynadığını öğrendik.

Bölüm Soruları

1.“bir kurumun ya da kuruluşun genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür.”

Yukarıdaki boşluğu aşağıdaki ifadelerden hangisi getirilmelidir?

- A)Pazarlama
- B) İtibar
- C)Tanıtım
- D)Kamu Diplomasisi
- E)Halkla ilişkiler

2. “Bir kurumun itibarı, kurumun değişen ve dönüşenvurgu yapar..”

Boşluğa aşağıdaki ifadelerden hangisi getirilmelidir?

- A) Dinamik yönlerine
- B) İnsan kaynağına
- C)satışa
- D)Müşteri mutluluğuna
- E)Bütçeye

3.“..... daha düşünceye dayalı bir kavramdır..”

Boşluğa getirilecek ifadeyi aşağıdaki seçeneklerden seçiniz.

- A)Kurum kimliği
- B)Marka
- C) Kurum imajı
- D)Hedef kitle
- E)Tanıtım

4.İtibar kazanmak için birçok boyuttagöstermek gerekir.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

- A)Sempati
- B)Empati
- C)Duygu
- D)Kararlılık
- E) Tutarlı davranış

5.İtibar kazanmanın özü şu sözleriyle özetlenebilir: “Ya olduğun gibi görün ya görüldüğün gibi ol.”

Yukarıdaki boşluğa aşağıdaki isimlerden hangisi getirilmelidir?

- A)Karacaoğlan’ın
- B)Köroğlu’nun
- C) Mevlana’nın
- D)Kanuni Sultan Süleyman’ın
- E)Malcom X’in

6.Kurumsal itibar neden yönetilmelidir? Açıklayınız.

7.Kurum imajı ile kurum kimliği arasındaki farkı anlatınız.

8.Etik değerler itibar inşasında neden önemlidir? Araştırınız.

9.”İtibar değerlidir” sözünden ne anlaşılmalıdır. Açıklayınız.

10.”Ya olduğun gibi görün ya da görüldüğün gibi ol” sözü ile itibar arasında nasıl bir ilişki vardır?

Cevaplar

1)B, 2), A 3), C 4),E 5)C

2. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞTURULMASI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde kurumsal itibarın nasıl oluştuğu, liderin bu konuda nasıl stratejik bir rol oynadığını öğreneceğiz. Ayrıca itibar oluşumunda dikkat edilecek noktalar da öğreneceğimiz diğer husus olacaktır.

7.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Liderin itibarın oluşumunda nasıl bir rolü vardır?
2. Başarı itibara nasıl yansır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurumsal itibar	Lider, başarı, saygınlık	Teorik bilgi ile kurum kavramının tanınması ve kurumun itibar olgusuyla elde edeceği başarının görülmesi

Anahtar Kavramlar

Kurum

Lider

Stratejik vizyon

Giriş

İtibar oluşturulurken ortaya konulacak stratejik vizyon büyük önem taşımaktadır. “Kurum nasıl bir yol haritası ile yoluna devam edecek?” sorusu sorulup, hazırlanacak bu yol haritasında kurumun kültürü, finansal yapısı, ürün/hizmet kalitesi, hedef kitlesinin yapısı, insan kaynağının niteliği gibi unsurlar mutlaka göz önüne alınmalıdır. Gerçekçi olunmalı; kurumun altyapısı ve yönetim anlayışı ile uyumlu bir itibar hedefi belirlenmelidir. Kurumun yapamayacağı hedefler, gerçekleştiremeyeceği amaçlar belirlemek yerine, öncelikle yapabilecekleri saptanmalı, bunlar gerçekleştirildikten sonra bir diğer aşamaya geçilmelidir.

2. KURUMSAL İTİBARIN OLUŞTURULMASI

Kurumsal itibarın oluşturulmasında kurumsal iletişim ve kurum kimliği, sosyal sorumluluk anlayışı ve kurumun en üst düzey yöneticilerinin yaklaşımı önemli rol oynamaktadır.

Olumlu bir itibarın oluşturulmasında ciddi payı bulunan kurumsal iletişim uygulamalarında proaktif bir iletişim yönetimi yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir.

Proaktif iletişim tarzında bütün iletişim süreci planlanmakta, hazırlanan planlar zamanı gelince uygulamaya geçirilmektedir. Kriz olduktan sonra harekete geçmek yerine, kriz alanları belirlenip daha kriz oluşmadan sorunun çözülmesi hedeflenmektedir.

İtibarın oluşturulmasında proaktif iletişim yaklaşımına çok ihtiyaç vardır, çünkü oluşan krizlerin kuruma çok büyük hasarlar vermesinin önlenmesi gerekmektedir.

Sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen, toplumun sorunlarının çözümüne katkı sunan kurum ve kuruluşlar, daha kolay itibar elde edebilmekte, kamuoyu sadece kâr amacı gütmeyen kurumlara karşı büyük bir güven ve saygı beslemektedir.

Kurumlar, kamuoyunun bu yönüne seslenerek sosyal sorumluluk projeleri ile itibarlarının oluşumuna olumlu katkıda bulunabilirler. Ayrıca kurumu en üst düzeyde temsil eden yöneticilerin (yönetim kurulu başkanı/genel müdür/genel koordinatör) de kurumsal itibarın oluşmasında çok önemli rolleri bulunmaktadır. Çünkü insanlar kurumun en tepesindeki kişinin özelliklerine ve yeteneklerine bakarak kurumla ilgili bir kanaat oluşturmaktadır. En üst düzey yöneticilerin liderlik özelliklerinin bulunması kurumun itibarına çok olumlu yansımaktadır (Okay-Okay, 2001:456).

2.1. İtibarın Oluşumunda Liderliğin Rolü

Kurumsal itibarın oluşturulmasında en üst düzey yöneticilerin liderlik vasfı göstermeleri ve kuruma liderlik etmeleri itibarın oluşmasına önemli katkılar sağlarken, aksi durumlarda da kurumun itibarının yara almasına, olumsuz algılanmasına sebep olmaktadır.

Lider, kurumu eğer bir gemiye benzetirsek, bu geminin kaptanı konumundadır. Geminin nereye, nasıl gideceğine o karar vermektedir. Kültürel donanım, kurumsal değerler itibarın hammaddesi olarak tanımlandığında, bunların içselleştirilmesi ancak liderin bu çalışmalara önderlik etmesi ile mümkün olabilmektedir. Kurumsal itibarın oluşturulmasında kurumların başındaki yöneticiler/liderler şunları yapabilir (Kadıbeşegil, 2006: 177):

- Kurumun iş yapma biçimini yazılı hale getirebilir
- Kurumun kırmızı çizgilerini belirler; hatalar, yanlışlar karşısında çalışanların ne yapması, nasıl davranması gerektiğini ortaya koyar
- İç iletişim süreçlerini yarı resmi bir formata taşıyabilir

- Kurum kültürü ve değerlerinin ne kadar içselleştirildiğini belirli aralıklarla ölçümleyebilir

- Müşteri memnuniyetine ilişkin süreçlere bizzat dahil olabilir

- Çalışanların, yöneticilerin kurumu sivil toplum örgütlerinde temsil etmelerine önderlik edebilir.

Görüldüğü gibi üst düzey yöneticilerin sadece kurumlarını başarılı bir şekilde yöneterek kâra geçirme görevleri yok, aynı zamanda kurumlarının itibarlarını sağlam bir şekilde oluşturma, geliştirme ve sürekliliğini sağlama gibi çok önemli bir görevleri daha bulunuyor.

2.2. Başarının İtibara Etkisi

Kurumların başarılı bir şekilde yönetilerek kâra geçirilmeleri aslında itibar ile de yakından ilgili; çünkü ancak itibarlı kurumlar bu kârlılıklarını ve başarılarını uzun vadede sürdürebilirler, kurumlarının hem çalışanlarını hem de hedef kitlelerini memnun edebilirler.

İtibar olgusunun kurumun en üst yönetimi tarafından benimsenmesi ve ciddiye alınması aynı zamanda bu kavramın tüm kurum tarafından kolaylıkla benimsenmesini de sağlayacaktır. Kurum yönetiminin onay verdiği ve desteklediği uygulamalar, çalışanlar, paydaşlar ve kurumun ilişkide olduğu diğer çevreler tarafından da içselleştirilecektir. Böylelikle itibarın oluşturulması için yürütülen faaliyetlere onların da büyük bir istekle destek vermeleri temin edilecektir.

2.3. İtibar Oluşumunda Dikkat Edilecek Noktalar

İtibarlarına önem veren şirketler, risk yönetimine de önem vermek zorundadır. Risk yönetimi, itibarı zedeleyebilecek durumları önceden görüp önlem almayı, riskler gerçekleştiğinde ise hızlı hareket edebilmeyi sağlayacaktır. Kurumların itibarlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmeleri önem taşımaktadır (Argüden, 2003: 11):

- Bir kurumun itibarını oluşturan en önemli unsur, müşteri tatmininin yüksek olmasıdır. Bu nedenle itibar kazanmak için en öncelikli adım ürün ve hizmet kalitesinin sürekli geliştirilmesi için çaba göstermek olmalıdır.

- Kurumun hem iç hem de dış hedef kitlesine karış verdiği sözlerden dönmemesi, sektörde bilgi ve danışma kaynağı olarak algılanması da itibarı artırmaya yardımcı olmaktadır.

- Hata yapıldığında bunu kabullenip çözüm üretmek, toplumun güvenini kazanmak için gerekli bir yaklaşımdır.

- Çalışanlara ve paydaşlara kurumun misyonu doğrultusunda heyecan kazandırabilmenin de itibarı artırıcı bir etkisi vardır.

- Kurumun üst yönetiminin iç ve dış çevreyle bizzat etkileşimde bulunması ve kişisel kimliğin kurumsal kimlik ile tutarlılık göstermesi de itibar kazanmada fayda sağlamaktadır. Nitekim kurumların değerlerini şekillendiren kurucu girişimciler genellikle kurumda kendi değerlerini yansıttıkları için bu tutarlığı daha kolay yakalarlar.

- İletişimde kullanılan mesajların rakamlarla tutarlı olmasının ötesinde mantıksal bir çerçeveye, modele oturması da güven unsurunu artırıcı, dolayısıyla itibarı yükseltici bir etki yapmaktadır.

2.4. İtibar ve Stratejik Vizyon

İtibar oluşturulurken ortaya konulacak stratejik vizyon da önemlidir. “Kurum nasıl bir yol haritası ile yoluna devam edecek?” sorusunun mutlaka sorulup, hazırlanacak bu yol haritasında kurumun kültürü, finansal yapısı, ürün/hizmet kalitesi, hedef kitlesinin yapısı, insan kaynağının niteliği gibi unsurlar da mutlaka göz önüne alınmalıdır.

Gerçekçi olunmalı; kurumun altyapısı ve yönetim anlayışı ile uyumlu bir itibar hedefi belirlenmelidir.

Kurumun yapamayacağı hedefler, gerçekleştiremeyeceği amaçlar belirlemek yerine, öncelikle yapabilecekleri saptanmalı, bunlar gerçekleştirildikten sonra bir diğer aşamaya geçilmelidir.

Kurumun hedeflerine adım adım ulaşması hem yönetim ve çalışanların motivasyonu açısından önemlidir hem de muhtemel krizler karşısında kurumun çok büyük zararlar görmemesi için gereklidir.

Her kurumun yüksek hedefler belirlemesi, stratejik vizyonunu çok geniş tutması elbette istenilen bir şeydir. Ama bu yüksek hedeflere gidilecek yolu ve araçları iyi seçmek, zamanlamayı çok iyi planlamak, sabırlı davranmak, hedeflere zamanından önce ulaşmaya çalışmamak ve başarıyı sindirmek gerekir.

İtibarın oluşturulmasının zaman ve emek isteyen bir çalışma olduğu, mutlaka odaklanması ve çalışmaların istikrarlı bir şekilde yürütülmesi gerektiği unutulmamalıdır. İtibar oluşumunda mutlaka bazı güçlüklerle karşılaşılması, hesapta olmayan krizlerle yüz yüze gelmesi de muhtemeldir. Böyle durumlarda da mutlaka soğukkanlı davranılmalı, sorunu ve krizi çözecek alternatifler üzerinde durulmalı, gerekirse hedef küçültülmeli veya hedeflerde birtakım revizyonlara gidilmelidir.

Uygulamalar

Kurumsal İtibar konusuyla ilgili internette araştırma yapınız ve kurumsal itibar olgusunu konu alan iki adet makale okuyunuz.

Uygulama Soruları

Kurumsal itibarın başarılı şekilde oluşturulmasında lider neden stratejik bir öneme sahiptir?
Araştırınız.

Ülkemizde iyi liderlik ile sağlam bir itibara kavuşan kurumlar hangileridir? Araştırınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde kurumsal itibarı tanıdık, liderliğin kurumsal itibarda oynadığı önemli rolü gördük, başarılı kurumların aynı zamanda itibarlı kurumlar olduğunu anladık.

Bölüm Soruları

1. Olumlu bir itibarın oluşturulmasında ciddi payı bulunan kurumsal iletişim uygulamalarındabir iletişim yönetimi yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde doldurunuz.

- A)Reaktif
- B) Proaktif
- C) Ciddi
- D)Çok boyutlu
- E)Derinlikli

2.Hata yapıldığında kabullenmek, toplumun.....kazanmak için gereklidir.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdaki ifadelerden hangisi getirilmelidir?

- A) Alkışını
- B) Övgüsünü
- C) Maddi imkanlarını
- D)Güvenini
- E) Empatisini

3. İtibarın oluşturulmasınınisteyen bir çalışma olduğu, mutlaka odaklanılması ve çalışmaların istikrarlı bir şekilde yürütülmesi gerektiği unutulmamalıdır.

Yukarıdaki boşluğa hangi ifade getirilirse cümle anlamlı olur?

- A) Zaman ve emek
- B) Para
- C) Politik yakınlık

D)Dış destek

E) Güç

4.tarzında bütün iletişim süreci planlanmakta, hazırlanan planlar zamanı gelince uygulamaya geçirilmektedir. Kriz olduktan sonra harekete geçmek yerine, kriz alanları belirlenip daha kriz oluşmadan sorunun çözülmesi hedeflenmektedir.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

A)Bütünleşik pazarlama

B) Etkileşimli medya

C)Semantik iletişim

D)Sosyal medya

E) Proaktif iletişim

5. İtibarlarına önem veren şirketler,de önem vermek zorundadır.

Yukarıdaki boşluğa gelebilecek en uygun ifadeyi bulunuz.

A)İnsan kaynaklarına

B) Reklamlarına

C) Risk yönetimine

D)Dış politikaya

E)Siyasal gündeme

6.Krizlerin önlenmesinde proaktif iletişimin önemini anlatınız.

7.Lider neler yaparsa kurumun itibarının güçlenmesine katkıda bulunur?

8.Başarının kurumsal itibara katkısını tartışınız.

9.İtibarın oluşumunda dikkat edilecek noktalardan 3 tanesini sayınız.

10.Kurumların stratejik vizyonu ile itibarları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Cevaplar: 1)B, 2)D, 3)A, 4)E, 5)C

3. KURUMSAL İTİBARIN YÖNETİLMESİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

İtibar yönetiminin temelleri

İtibar yönetimi ve insan kaynakları

İtibar ve İmaj yönetimi

Kurumsal itibarın iletişimi

Kurumsal itibar ve halkla ilişkiler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

İtibar yönetiminin 4 temel ilkesi nedir?

İnsan kaynaklarının kalitesi itibarın oluşumunda ne kadar etkindir?

Kurumsal itibarın iletişimi nasıl yapılır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurumsal itibar ve halkla ilişkiler	İnsan kaynakları Sürdürülebilirlik İmaj	Teorik olarak bilgi edinilmesi ve başarılı örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

Kurum

Kurumsal iletişim

Halkla ilişkiler

Giriş

Bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık ve sürdürülebilirlik itibarın dört temel ilkesini oluşturmaktadır. Bu ilkeler çerçevesinde kurumlar, kendi kurumsal itibarlarını inşa etmeye özen göstermelidir. Halkla ilişkiler uygulamalarının da itibarın kalıcı olmasında büyük bir rolü bulunmaktadır.

3. KURUMSAL İTİBARIN YÖNETİLMESİ VE HALKLA İLİŞKİLER

İtibarın yönetilmesi, kurumlar açısından çok stratejik bir önem taşımaktadır. Büyük bir emek ve çaba ile oluşturan itibarın sürdürülebilmesi için mutlaka yönetilmesi gerekmektedir. İtibarın yönetilmesi de stratejik bilgiyi, analiz yeteneğini, konjonktürel gelişmeleri yakından takip etmeyi gerektirmektedir.

İtibar yönetiminde mutlaka “algılama yönetimi”nin unsurlarından yararlanılmalıdır. Toplum/hedef kitleyi kurumla ilgili belirli bir algıya yönlendirmek için geliştirilen iletişim stratejileri etkin olarak kullanılmalı, kurumla ilgili olumsuz algılar ortadan kaldırılmalı, olumlu algılar pekiştirilmelidir.

3.1. İtibar Yönetiminin Temel İlkeleri

İtibar yönetiminin temelinde “*bütünsellik, tutarlılık, kalıcılık, sürdürülebilirlik*” ilkeleri vardır.

İtibar yönetimini etkin olarak gerçekleştirebilmek için kurumun öncelikle kendi konumlandırmasına yönelik paydaşlarını ve onların beklentilerini net olarak belirlemesi gereklidir.

Paydaşların her birinin, kurum hakkında farklı kaynaklardan elde ettiği duyumları, deneyimleri, görüşleri ve bunlar doğrultusunda geliştirdikleri beklentileri bulunabilir. Bu nedenle, öncelikle kurum için kilit paydaşların kim olduğu, onların kurum hakkındaki mevcut algılamaları irdelenmeli, daha sonra beklentileri netleştirilmelidir.

Kurumların bütün paydaşlarının isteklerine cevap verecek bir kimliğe sahip olması mümkün olmadığından, kurumların kendi önceliklerini tespit etmesi, rakipleri karşısındaki anlamlı, güvenilir ve benzersiz yanlarını belirlemesi gereklidir.

Kurumlar, ‘herkes için her şey’ olmak yerine, kurumun kendini ayırtıcı özelliklerini ortaya koyabilmeli, farklılaşmayı hedeflediği noktalara odaklanmalı, bu alanlarda sürdürülebilir ve benzersiz değer oluşturmak için yapacakları konusunda uzlaşmalıdır.

Kurum bu aşamada durumunu değerlendirmeli, kendisinden beklenenleri ve kendisi tarafından arzu edileni ortak bir paydada buluşturarak, tüm süreci tutarlı ve bütünsel bir şekilde yönetmelidir (Kuyucu, 2003: 15).

3.2. Kurumların Cevabını Bulması Gereken Sorular

İtibarı etkin bir şekilde yönetebilmek için kurumların şu soruları mutlaka kendilerine sormaları ve cevaplarını bulmaları gerekir (Kuyucu, 2003: 15):

- Gerçekte önemli olan, hangi paydaşlarımızın zihin payıdır?
- Rakiplerimize kıyasla, ne kadar güvenilir ve görünürüz?

- Kurumsal kimliğimiz için en büyük potansiyele sahip özelliklerimiz nelerdir?
- Kurumumuz, diğer kurumlara oranla anlamlı, inanılır ve benzersiz avantajlar sunuyor mu?
- Kurumumuzun ürün, hizmet ve kurumsal uygulamalarındaki faaliyetleri birbirlerini karşılıklı olarak pekiştiriyor mu?
- Kurumumuzun güvenilirliğini ve görünürlüğünü güçlendirmek için hangi iletişim stratejilerini uygulamalıyız?
- Kurumsal itibar değerimiz, bütünsel, tutarlı, kalıcı ve sürdürülebilir mi?

3.3. İtibar Yönetimi ve Stratejik Öngörü

İtibar yönetimi planlı ve disiplinli bir çalışma, stratejik öngörüye sahip bir bakış açısı gerektirir. Yukarıda sıralanan soruların cevaplarının kurum yöneticileri tarafından bulunması ve uygulanması kadar, bunun sürekliliğinin sağlanması ve kalıcı olması için gerekli adımların atılması da büyük önem taşımaktadır.

Toplum tarafından “en büyük şirket” olarak algılanmak yerine “en beğenilen şirket” olarak görülmek, kurumun faaliyet sonuçlarına etkisi açısından daha önemlidir. İtibarın en önemli önceliği ‘müşteri değeri’ oluşturmaktır. Özel sektörde ürün ve hizmet üreten kuruluşlar için müşteri değeri, ürün ve hizmetlerin satın alınması ve başkalarına tavsiye edilmesidir. Sivil toplum kuruluşlarında bu değer karşılığı gönüllü çalışanların sayısının artması, devamlılığın sağlanması ve projeler sponsor olan şirketlerin sayısının çoğalmasındır. Kamu yönetiminde ise itibar ile oluşturulan değer, beraberinde hizmet kalitesinin artmasını getirmektedir. Aynı zamanda bu hizmet kalitesinin artışı, kamu yöneticilerinin, siyasetçilerin yeniden iş başına gelmeleri için de iyi bir referans teşkil etmektedir (Kadıbeşegil, 2006: 213).

3.4. İtibar Yönetimi ve İnsan Kaynakları

İtibarın yönetilmesinde insan kaynakları da önemli bir rol oynamaktadır.

Kurumların stratejik ham maddelerinden biri olan insan kaynaklarının sürekli iyileştirilmesi, geliştirilmesi gerekir.

Çalışanların mutlu olması, kurumlarıyla gurur duymaları, güvenmeleri, kurumun iş sonuçlarına olumlu yansıtacağı gibi, başka yetenekli kişilerin de kuruma gelmelerine yol açacaktır.

Her çalışan itibarlı bir kurumda çalışmak isteyecektir. Çalışanlara kurumun itibarının korunmasının aynı zamanda kendi çıkarlarına olacağı anlatılabilirse, kurumsal itibarın sürdürülebilmesinde çok önemli bir destek sağlanmış olacaktır (Kadıbeşegil, 2006: 214).

3.5. İtibar Zincirinin İki Halkası: İmaj ve Kimlik

Kurumsal itibar zincirinin en önemli iki halkasını imaj ve kimlik oluşturmaktadır. Kurumun üst yöneticilerinin duygusal ve akılcı bağlantılar sunarak bu iki önemli halkayı uyumlu kılmaya, böylece itibar zincirini tamamlamaya çalışmaları önem taşımaktadır.

Yöneticilerin rolü ve görevi itibar zincirindeki bağlantıların imaj ve kimliğin uyumlu olacak şekilde pekişmesini, imajdan satışa ya da performansın bir başka nesnel ölçüsüne veya kimlikten çalışan bağlılığına yansımaları sağlamak olmalıdır (Davies, 2003: 38).

Çok sayıda eğilim, kurumların ve onların dış dünya ile ilgili ilişkileri üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır. İtibar yönetimi, büyük kurumların yönetiminde itici, tetikleyici bir unsur olmaktadır.

Olumsuz kurumsal itibarın en önemli sonucu, kurumun finansal ve mali olarak ciddi kayıplara uğramasıdır. Kurumun itibarı yoksa her açıdan –satıştan müşteriye, istihdam oluşturmaktan çalışanları elde tutmaya kadar- pek çok sorunla karşılaşmakta, sorunlar birbirlerini etkileyerek çoğalmaktadır. Bu nedenle kurumun itibarının korunması ve yönetilmesi, her kurum için öncelikli görev olarak algılanmalıdır.

Kurum itibarı yönetildiği ve devamlılığı sağlandığı zaman kurum fayda sağlamakta, faaliyetlerini başarıyla sürdürebilme gücüne kavuşmaktadır. Kurum itibarının yönetilemediği durumlarda ise kısa sürede pek çok olumsuz durumla karşılaşmakta, kurum finansal sorunlardan insan kaynaklarının niteliğine kadar çeşitli problemlerle boğuşmak zorunda kalmaktadır (Geçikli, 2008: 140).

3.6. İtibar Yönetim Süreci ve Sürdürülebilirlik

Kurumun itibar yönetimi ile ilgili süreçler, kurumsal iletişim birimi tarafından doğrudan üst yönetime raporlanacak şekilde yönetilmelidir. Böylece itibar yönetiminin nasıl ve ne şekilde yapılacağı, organizasyonun diğer faaliyetleri (pazarlama, finans, satın alma, üretim, insan kaynakları vb.) gibi tanımlanmış olacaktır.

Kurumsal itibar, sürdürülebilir kalkınma ile ilgili temel öğelerden yararlanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma; ürün ve hizmetlerin kalitesi, global pazarlara entegrasyon, kaynakların kullanımı, müşteri memnuniyeti, araştırma-geliştirme, ileri teknoloji ve kurumsal performans gibi başlıkları kapsamaktadır.

Bu başlıkların toplumun farklı kesimlerine aktarılması ve geri dönüşlerin alınıp kurumsal itibarla ilişkilendirilmesi için kurum içi iletişim, müşteri ilişkileri yönetimi, kriz iletişimi yönetimi, lobicilik, kurumsal sponsorluklar, yatırımcı ilişkileri yönetimi, yerel toplum ilişkileri yönetimi ve liderlik yönetimi gibi uzmanlık alanlarından yararlanılmaktadır (Kadıbeşgil, 2006: 253).

3.7. Kurumsal İtibarın İletişimi

Kurumsal itibarın iletişimi de büyük önem taşımaktadır. Kurumsal itibarın etkin bir şekilde yönetimi, toplumdaki kanaatleri olumlu yönde etkilemeye yöneliktir ve algılamaların gerçeklerle örtüşmesini hedeflemektedir.

Kurumsal itibarın günümüzdeki en etkili iletişim ortamlarını üçlü raporlama kavramı bir araya getirmektedir. Kurumların her yıl yayınladıkları finansal faaliyet raporlarının yanı sıra, ekolojik çevre ve kurumsal sosyal sorumluluk alanlarındaki performanslarına dair raporlar da yayınlamalarını öngören üçlü raporlama sistemi, itibara doğrudan yansımaktadır.

Üçlü raporlama sistemini kullanarak, finans faaliyet raporunun yanı sıra diğer iki raporu da yayınlayan kurumlar, hedef kitleleri nezdinde itibar yönetimi konusunda mesafe almış, itibarını yönetmeye başlamış şeklinde algılanmaktadır (Kadıbeşegil, 2006: 254).

3.8. İtibar Yönetiminde Halkla İlişkilerin Fonksiyonu

Kurumsal itibarın yönetilmesi aslında iletişimin etkin yönetilmesi anlamına gelmektedir; çünkü itibar yönetiminin temelinde iletişim yönetimi yatmaktadır. Halkla ilişkiler faaliyetlerini, marka iletişimini, reklam ve tanıtım faaliyetlerini, müşteri ilişkilerini, insan kaynaklarını, stratejik iletişim sürecini yönetmeden kurum itibarını yönetebilmek mümkün değildir.

Bu nedenle stratejik iletişim sürecinin kurumda etkin bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olan halkla ilişkiler yönetiminin uygulamaları, üst yönetim tarafından desteklenmeli, iletişim yönetimini sekteye uğratacak ya da aksatacak her türlü engel ortadan kaldırılmalıdır.

İtibar yönetimi, halkla ilişkiler yönetiminin *çift yönlü simetrik modelinden* yararlanarak karşılıklı anlayış, etkileşim ve iletişime dayalı uzun vadeli bir perspektif oluşturabilir. Böyle oluşturulacak bir itibarın kuruma katkısı çok daha fazla olacağı gibi sürdürülebilirlik oranı da daha yüksek olacaktır.

Uygulamalar

Ülkemizin itibarlı şirketlerinden Türk Hava Yolları'nın bu başarısında halkla ilişkiler faaliyetlerinin rolünü araştırınız.

Uygulama Soruları

Güvenilir olmak, kurumların itibarlarını nasıl etkilemektedir?

Kurumsal itibarın iletişimi nasıl yapılır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde itibarın temel ilkelerini, kurumsal itibarın iletişiminin nasıl yönetileceğini ve halkla ilişkilerin bu süreçte oynadığı önemli rolü inceledik.

Bölüm Soruları

1.İtibar yönetimive..... bir çalışma gerektirir.

Aşağıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A) Empatik
- B)Planlı ve disiplinli
- C)Sempatik
- D)Düzensiz
- E)Gece ve Gündüz

2.Aşağıdakilerden hangisi kurumların geliştirilmesi gereken stratejik ham maddelerinden birisidir?

- A)İnsan kaynakları
- B)Sermaye piyasaları
- C)Sosyal etkinlikler
- D)İzinler
- E)Bütünleşik tanıtım

3.Kurumsal itibar,kalkınma ile ilgili ögelerden yararlanmaktadır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A)Evrensel
- B)Bölgesel
- C)Sürdürülebilir
- D)Yöresel

E)Entegre

4.Olumsuz kurumsal itibarın en önemli sonucu, kurumun.....olarak ciddi kayıplara uğramasıdır.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

A)Prestij

B)Algı

C)Medya desteği

D)Yerel yönetim katkısı

E)Finansal

5.Kurumsal itibarın yönetimi aslında aşağıdakilerden hangisinin etkin yönetilmesi anlamına gelmektedir?

A) İletişim

B) Bütçe

C) İnsan kaynağı

D) İmaj

E) Medya ilişkileri

6.İtibarın temel ilkelerinden biri olan “kalıcılık ilkesini” anlatınız.

7. İtibarın temel ilkelerinden biri olan “bütünsellik ilkesini” anlatınız.

8. İtibarın temel ilkelerinden biri olan “tutarlılık ilkesini” anlatınız.

9. İtibarın temel ilkelerinden biri olan “sürdürülebilirlik ilkesini” anlatınız.

10.Stratejik öngörü ile itibar arasındaki ilişkiyi araştırınız.

Cevaplar

1)B, 2)A, 3) C, 4)E , 5)A

4. KURUM KÜLTÜRÜ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde kurum kültürünün nasıl oluştuğunu ve neden önemli olduğunu; etkili bir kurum kültürüne sahip olan işletmelerin aynı zamanda itibarlarının da sağlam olduğunu öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kültür, kurumlar için neden önemlidir?

Bireysel inisiyatif çalışanlar için neden önem taşımaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurum kültürü	Kültür Kurum Davranış kalıpları	Teorik bilgi ile kurum kültürünün öğrenilmesi ve başarılı kurum kültürüne sahip şirketlerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

Kültür

Kurum

Ödül sistemi

Giriş

Kurumların temel değerlerine verdikleri önem, itibarlarına da yansımaktadır. Güçlü kültüre sahip olan kurumlar, aynı zamanda itibarlarını da sürekli geliştirmekte, olumlu bir imaj ve algıya sahip olmak için çaba harcamaktadır.

Kurum kültürünün hedef kitleye olduğu kadar çalışanlara yönelik de olumlu yansımaları olmaktadır. Kurum kültürüne sahip işletmeler, çalışanlarını en kıymetli varlıkları olarak görürler ve onların mutluluğunu öncelerler. Mutlu çalışanlar da kurumlarının itibarını artırmak için gayret sarfederler.

4. KURUM KÜLTÜRÜ

İtibar yönetiminin ilişkili olduğu kavramlardan biri de kurum kültürüdür. Kurumların temel değerlerine verdikleri önem, oluşturdukları esaslı kültür, itibarlarına doğrudan olumlu şekilde yansımaktadır.

Kurum kültürü konusundaki araştırmalar son yıllarda ciddi oranda artmıştır. Bunun nedenlerinden biri, yönetim teorisindeki gelişmelerdir.

Kurum kültürünün yönetim, iletişim, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerdeki bilim adamları tarafından incelenmesi bu kavramın değişik tanımlarının ortaya çıkmasına da neden olmuştur.

Kurum kültürü; “kurum tarafından benimsenen temel değerler ve kurumun çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefe” şeklindeki tanımının yanı sıra, “işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünü” olarak da ifade edilmektedir (Vural, 2003;40)

Kurum/örgüt kültürü konusunda yapılan değişik tanımların ortak noktaları şunlardır (Pira-Baytekin, 2007:34):

- Tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.

- Örgüt içindeki ortak değerler bütünü, örgüt üyelerince sorgulanmaksızın doğru olarak kabul edilmektedir. Söz konusu değerler yazılı değildir ve açıkça ifade edilmezler ama tüm davranışları şekillendirirler.

- Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamalarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmaktadır. Birçok tanımda, kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden hareket ettiği belirtilmektedir.

- Kurum/örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımların bir diğer ortak noktası da değerlerin aktarılması ve paylaşılmasında kullanılan yol ve yöntemlerin benzerliğidir. Örgüt içindeki semboller, bunlara yüklenen anlamlar ve geçmiş olaylar, hem ortak kültürün oluşumunu ve ulaştırılmasını sağlamakta hem de kültürel unsunlar olarak davranışları yönlendirmektedir.

Kurumları/örgütleri bireyler arasında paylaşılan değer sistemi olan kültür açısından inceleme fikri, yeni bir yaklaşımın ürünüdür.

Örgütler önceleri bir grup insanın kontrol ve koordine edildikleri yer olarak görülmekteydi. Örgütlerin departmanları, otoriter ilişkileri ve dikey yapılanmış örgütsel yapıları vardı. Fakat bugün kurumlar/örgütler eski bakış açısından çok farklı bir şekilde

algılanmakta, örgütlerin de tıpkı bireyler gibi kişiliklerinin olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel kültür, üyelerine farklı bir kimlik vererek örgüte bağlanmasına yardımcı olan, örgüt üyelerince de paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Kurumsal kültür kavramı, örgütü canlı bir organizma olarak kabul etmekte, kuruma yepyeni bir boyut kazandırmaktadır (Çelik, 1993: 16).

Örgütün sembolik değerlerinin anlaşılmasına yardımcı olan kurum kültürü, örgütün kendi içindeki betimlemesi olarak görülmektedir. Örgüt kültürü; örgütün tarihi, değerleri ve inançları başta olmak üzere, örgütün kültürel şebekesi, örgütle ilgili hikaye ve mitler ile örgütün geleneklerinden oluşmaktadır (Akıncı, 1997: 8).

Örgüt kültürünün temel özellikleri ise şunlardır (Pira-Baytekin, 2007:34):

- Örgüt kültürü, öğrenilmiş ve sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültürün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve üyelerin tümünü etkiler. Üyeler bu şekilde örgütsel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm ve davranışları öğrenme imkanı bulurlar.

- Örgüt kültürünün yazılı bir metni yoktur; örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alırlar.

- Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkartılan davranış kalıpları şeklindedir. Örgütsel kültür, düzenli olarak tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden geleceğe aktarılan bir yapıya sahiptir. Örgüt içinde zamanla ortak bir dilin oluştuğu, benzer sembollerin kullanılmaya başlandığı, bunların da sorgulanmadan uygulandığı görülecektir. İşte bu örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Öğrenen organizasyon teknik ve yöntemleri ile bu öğrenmenin boyutlarını artırmak mümkündür.

- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir. Örgütsel kültür, her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütlerin kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye herkes, bu ortak ürüne saygı duymalı, inanmalı, geliştirilmesi için çaba harcamalıdır. Ancak bu şekilde örgütsel kültür yaşanabilir, paylaşılabılır ve gelecek kuşaklara aktarılabılır.

Kurum kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde kurumu yönetmekte ve görünen/görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Bu nedenle yüksek performans sağlamak isteyen yönetici ve liderler, kendi kurum kültürünü anlamak, kontrol etmek zorundadır. Çünkü kurumsal kültür, çalışanların davranış kalıplarını açıklayarak örgütsel davranışın genetik yapısı hakkında bilgiler vermekte, kurumun diğerlerinden farkını ortaya koymaktadır (Vural,2003: 44).

Örgüt kültürü o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan bir tanesidir. Kurum kültürü, işletmenin iş gördüğü toplumun kültüründen

de önemli oranda etkilenmektedir. Kurum, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıttığı gibi, kurumda çalışanlar da kendilerinin mensubu olduğu grubun kültürünü kuruma taşıyabilmektedir (Vural,2003: 46).

Kurum kültürü, birbirine bağlı olan çeşitli boyutlar içermektedir. Bir araya geldiklerinde kurumun özünü oluşturan ve her kurumda farklılık arz eden bu boyutlar şunlardır (Vural,2003: 46) :

- *Bireysel İnisiyatif*: Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,

- *Risk Toleransı*: Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri,

- *Yön*: Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performansın derecesi,

- *Bütünleşme*: Örgüt bünyesindeki bölümlerin, bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya ne kadar teşvik edildikleri,

- *Yönetimin Desteği*: Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,

- *Kontrol*: Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı,

- *Kimlik*: Çalışanların kendi uzmanlık alanları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme derecesi,

- *Ödül Sistemi*: Çalışanların performans kriterlerine göre belirlenen ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi,

- *Fikir Ayrılıklarına Gösterilen Tolerans*: Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmalara ne kadar tolerans gösterildiği,

- *İletişim Modelleri*: Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığı derecesidir.

Örgüt çalışanları bu saydığımız 10 ayrı boyutu değerlendirerek kendilerinde örgüt ile ilgili bir kanaat oluşturuyor, anlam dünyalarında örgüte bir yer konumlandırıyorlar. Çalışanların bu düşüncesi, kurum kültürünün zayıf veya güçlü olmasını da belirliyor. Çünkü çalışanların kurumu benimsemesi, sahip çıkması, kurumuyla gurur duyması kurum kültürünü güçlendirirken, kurumunu sevmeyen, saygı duymayan ve çalışırken mutlu olmayan çalışanlar kurum kültürünün zayıflamasına neden oluyor.

Kurum kültürü iyi yönetildiği takdirde, kurumun hedeflerine ulaşması da kolaylaşmaktadır. Çünkü kurum kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin

gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin, değişimin başarılmasında çok önemli bir etkidir. Kurum kültürü, örgütte performansın artırılmasını sağlayacak bir çevre oluşturma görevi görürken, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan sorunları da ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır (Armstrong, 1990: 208).

Kurum kültürü, çalışanların daha verimli ve başarılı olmalarına yardımcı olan, kurumun hem çalışanları hem de çevresiyle olan sorunlarını çözmeye büyük katkı sağlayan bir araçtır. Bu nedenle kurum kültürüne stratejik bir değer olarak yaklaşılmalı, bilimsel teknik ve yöntemlerle yönetilmelidir.

Kurum kültürünün en önemli işlevlerinden biri örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözmeye önemli rol oynamasıdır. Örgütün amaçlarının ve misyonunun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejilerin oluşturulması gerekir. Misyonu çevresel değişkenlere göre yenileyebilmek, örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Kurum kültürünün ikinci önemli işlevi, örgütünü çevre ile bütünleşme sorunlarını çözmeye katkıda bulunmasıdır. Kurum kültürü bu işlevini yerine getirirken, ortak dil ve kavram birliği oluşturma, ödül ve ceza uygulaması ile etkili iletişim tekniklerinden yararlanır. Kurum kültürünün üçüncü bir işlevi de çevresel belirsizlikleri azaltarak, endişe ve korkuları gidermektir. Kurum kültürü, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre görevi görür ve çalışanların olumsuzluklardan en az şekilde etkilenmesini sağlar (Vural, 2003: 64).

Kurum kültürü etkili bir şekilde yönetildiği zaman, çalışanların kurum ile bütünleşmelerini kolaylaştırır. Kurum kültürü, belirgin davranış kalıpları sunar, böylelikle davranışların yönlendirilmesinde etkin olur. Yönlendirilmiş davranışlar kurumun genel stratejisinin eksiksiz olarak yürütülmesine katkı sağlar. Kurum kültürü ayrıca motive edici bir etkiye de sahiptir; çalışanların kurumlarıyla ilgili olumlu düşüncelerini geliştirir ve pekiştirir (Okay, 2000: 239).

Kurum kültürünün hem oluşumunda hem de gelişiminde ve gelecek kuşaklara aktarılmasında iletişimin çok ciddi bir payı vardır. İletişim kanallarının açık tutulması kurum ile çalışanlar arasında sağlam bir bağın oluşmasına yardımcı olacaktır. Kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi ve ortak bir dil ve davranış kalıbının oluşturulması da yine iletişim ile mümkün olabilecektir. Kurum ile çalışanlar arasındaki iletişim bağı zayıfladığı, iletişim kazaları yaşanmaya başladığı andan itibaren kurum kültürü de zarar görmeye başlayacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri, üzerlerine titredikleri kurum kültürlerinin verimliliği, başarıyı, sadakati ve mutluluğu getirmesini istiyorlarsa, mutlaka iletişim yönetimine hâkim olmaları, iletişim süreçlerini doğru yönetmeleri gerekmektedir.

Uygulamalar

Ülkemizde kurum kültürü gelişmiş bir işletme seçin ve nasıl bir kurum kültürüne sahip olduğunu inceleyin.

Uygulama Soruları

Sabancı holding'in kurum kültürü ile ilgili internette araştırma yapın ve başarısında bu kurum kültürünün etkisini tartışın.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde kurum kültürünün ne olduğunu ve kurumların itibarlarına yaptıkları stratejik katkıyı inceledik.

Bölüm Soruları

1. “Kurum kültürü, kurum tarafından benimsenen”

Yukarıdaki boşluğu hangi ifade ile doldurursak anlamlı bir cümle elde ederiz.

- A)Gerçeklerdir
- B)Temel değerlerdir
- C)Simularklardır
- D)Hayallerdir
- E)Ütopyadır

2.Örgüt kültürübir olgudur.

Yukarıdak boşluğu aşağıdaki ifadelerden en uygunu ile doldurunuz.

- A)Doğuştan edinilmiş
- B)Miras kalmış
- C)Sonradan kazanılmış
- D)Sahte
- E)Hayali

3.Örgüt kültürü grup üyeleri arasında niteliktedir.

Yukarıdak boşluğu aşağıdaki ifadelerden en uygunu ile doldurunuz.

- A)Değişebilir
- B)Paylaşılamaz
- C)Geçersiz
- D)Varsayımsal
- E)Paylaşılabilir

4.Kurum alışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi kurum kültürünün hangi boyutuna işaret etmektedir?

- A)Bütünleşme
- B)Bireysel inisiyatif
- C)Yönetim desteği
- D)Kontrol
- E)Kimlik

5."Kurum kültürü.....sunar."

Yukarıdak boşluğu aşağıdaki ifadelerden en uygunu ile doldurunuz.

- A)Etik
- B)Tavsiye
- C)Belirgin davranış kalıpları
- D)Tutumlar
- E)Fikirler

6.Kurum kültürünün bireysel insiyatif boyutunu anlatınız.

7. Kurum kültürünün bütünleşme boyutunu anlatınız.

8. Kurum kültürünün ödül sistemi boyutunu anlatınız.

9. Kurum kültürünün risk toleransı boyutunu anlatınız.

10. Kurum kültürünün kimlik boyutunu anlatınız.

Cevaplar : 1)B , 2)C, 3) E, 4)B , 5)C

5. KURUM İMAJI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde kurumların sahip oldukları imajın nasıl oluştuğunu ve yönetilmesinin neden önemli olduğunu öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kurumlar etkili bir imaja sahip olmak için neler yapmalıdır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurum İmajı	İmaj Güven Algı	Teorik olarak edinilecek bilgi ile güven unsurunun kurum imajındaki önemi anlaşılacaktır.

Anahtar Kavramlar

İmaj
Algı
Güven

Giriş

Bir kurum hakkında dışarıdan bakıldığında oluşan izlenim imajı oluşturur. Her kurumun bir imajı vardır; iyi veya kötü, olumlu veya olumsuz.. İmaj engellenemez, o zaman doğru yönetmek ve olumlu bir algı oluşturmak için gayret etmek gerekir.

5. KURUM İMAJI

Kişilerin bir obje, bir kurum veya başka bir kişi hakkındaki düşünceleri imajı oluşturmaktadır.

Herkesin ve her kuruluşun bir imajı vardır. İmajla ilgili bilinçli yapılan bir çalışma olsun ya da olmasın kişi, ürün ya da kuruluşlarla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek mümkün değildir. Yapılması gereken, imajın olumlu bir şekilde oluşması için çaba harcamak olmalıdır.

Bir kuruluşun dışarıya yansıttığı görüntü olan kurum imajı, kurum kimliği etkilerinin, çalışanlar, hedef gruplar ve kamuoyu üzerindeki sonucudur. Kurum hakkındaki düşünceler, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji ve kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği, kurum imajının unsurlarını oluşturmaktadır. Kurumun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması olarak da ifade edilen kurum imajı, kurumun ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim çalışmalarını ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini desteklemektedir. Kurumsal görünüm, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim hep birlikte kurumun imajını oluşturmaktadır (Vural,1998: 185).

Hedef kitlelerin bir kuruluşa ilişkin oluşturdukları imajlar, yalnızca kurumsal kimliğe yönelik bir izlenim değildir.

Kurumsal imajlar, aynı zamanda rakiplerin faaliyetleri, sektördeki gelişmeler ve diğer çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir.

Kurumsal imajlar, bir dizi algısal uyarıcının yorumlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunların sadece bazıları doğrudan kurum tarafından etkilenebilmektedir. Kurumun doğrudan etkisinin dışında etki yapan diğer dış faktörlerin tamamı, çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Farklı hedef kitle gruplarının zihninde olumlu bir imaj oluşturabilmek için bu hedef kitle topluluğunun davranışlarını etkileyen bireysel ve toplumsal faktörlerin bilinmesi gerekir (Bakan, 2008: 301).

Halkla İlişkiler yönetiminin öncelikli görevlerinden biri kurum imajını doğru yönetmek, kamuoyunda kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda algılanılmasını sağlamaktır. Halkla ilişkiler yönetimi, öncelikle kurumun kamuoyundaki mevcut imajının ne olduğunu araştırmak ve tespit etmekle işe başlamalıdır. “Kamuoyu kurumun farkında mı?” sorusuna cevap aramak zorunda olan halkla ilişkiler yönetimi, ayrıca kurumun ürettiği ürün ve hizmetin kurum imajını nasıl etkilediğini de belirlemelidir.

Halkla ilişkiler yönetiminin yapacağı en önemli çalışma elbette kurumun daha iyi bir imaja kavuşması için neler yapması gerektiğini saptamak olacaktır.

Kurum imajındaki olumsuz algılamalar giderilmediği takdirde kamuoyunda kurumla ilgili soru işaretleri sürecektir, kuruma duyulan güven zedelenecektir.

Kuruma karşı kamuoyunda oluşacak güvensizlik ise ilerde tamiri çok zor olan ağır hasarlara yol açabilecektir. Bu nedenle her kurum, imajındaki hasarları zamanında onarmalı, olumsuzlukları vakit kaybetmeden gidermeli, amaç ve hedefleriyle paralel bir imaja kavuşmak için sürekli bir iletişim ve etkileşim içinde olmalıdır.

Her kurum ile ilgili tek ve uyumlu bir imajın oluşturulması temel gereklilik olmakla birlikte, farklı uygulamalardan farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitle olması nedeniyle, her birinin gözünde farklı bir imajın oluşabilmesi de söz konusudur. İmajın oluşması değil, oluşturulması çabasının ardındaki gerçeklerden birini de bu farklılık oluşturmaktadır.

Kurumların farklı hedef kitlelerini ve imajlarını oluşturmak amacıyla iletişim sağlama yöntemlerini şöyle özetlemek mümkündür (Peltekoğlu, 1998: 285):

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

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

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

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

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

Kurumun imajını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bazı unsurlar vardır. Bunların en önemlilerinden biri satış sonrası verilen hizmettir.

Kurumun hedef kitlesiyle ilişkisi satış ile bitmez, aksine satış ile birlikte yepyeni bir ilişki biçimi başlar. Tüketici satın aldığı ürünle ilgili herhangi bir sorunla karşılaştığında yanında kendisine yardımcı olacak bir kurumsal yapı görmek ister. Bu yapıyı bulduğunda kuruma olan inancı ve güveni daha da artar, kurum imajı olumlu anlamda pekişir. Bunu görmediğinde ise kafasında olumsuz bir kurum imajına sahip olur. Kendisi bir daha aynı

kurumla herhangi bir iletişim ve etkileşime geçmez, çevresindekilere de kurumla ilgili olumsuz bilgiler yayar. Kurum imajını etkileyen diğer unsurlar arasında reklam ve tanıtım faaliyetlerini, ürünün ambalajını ve endüstriyel ilişkileri sayabiliriz (Peltekoğlu, 1998: 287).

Kurum imajının yönetilmesinde ve analiz edilmesinde “hazırlık, araştırma ve değerlendirme” aşamaları önem taşımaktadır.

Hazırlık aşamasında; kurumdaki yönetim tarzları, çalışanların yönetim ve kendi aralarındaki etkileşimi, kurum kimliği ve kültürünün etkisi ile örgütün kendi içindeki iletişim ortamı belirlenmelidir.

Araştırma aşamasında; hedef gruplara yönelik analizler yapılarak bir imaj planı oluşturulmalı, bu plan kapsamında istenilen kurum imajına ulaşılması için iç ve dış hedef kitlenin öncelikleri araştırılmalıdır.

Değerlendirme aşamasında ise, istenilen sonuca ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmeli, eğer ulaşılmamış ise sorun alanları ortaya konulmalı, çözüm önerileri geliştirilmelidir. Değerlendirme aşamasında elde edilen verilerden hareketle kurumsal bir imaj politikası da oluşturulmalıdır.

Bu politika çerçevesinde eğer gerekiyorsa kurum kimliğinin yeniden yapılandırılması başta olmak üzere, imaj transferi, motivasyon çalışmaları gibi faaliyetler uygulamaya geçirilmelidir. Bu aşamaların sağlıklı bir şekilde hayata geçirilmesiyle birlikte kurumun ürün, marka ve kimlik imajı güçlenecek, güven, ürün/marka bağımlılığı, müşteri memnuniyeti ise artacaktır (Gürüz, 2004: 794).

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

Kurumsal imajı anlamaya ve yorumlamaya yönelik araştırmalar aynı zamanda insanların kuruma yönelik davranışlarını da anlamaya yöneliktir. Çünkü bazı durumlarda kurumun davranışları, kurumsal imajı değiştirmeye yönelik olarak tasarlanabilir. Bu durumda kurumsal imajın tüm ayrıntılarıyla tanımlanması ve aynı zamanda davranışların hangi yönde değiştirilmesi gerektiği, ne tür kurumsal davranışın istenilen değişikliği oluşturma konusunda etkin olacağı belirlenmelidir (Peltekoğlu, 1998: 293).

Kurumsal imajı değerlendiren iki tür araştırma yönteminden söz edilebilir. Birincisi, kurum imajı için en iyisi olacak birkaç kurumsal davranışı belirlemeye yöneliktir. Bu durumda kurum davranışını, hedef kitlenin algı ve davranış biçimine adapte etme imkânı söz konusudur.

İkincisi ise, kurumun mevcut sorunlu imajını değiştirmeye yönelik kurum davranışını anlamaya yöneliktir. Birinci tür araştırma yönteminde imajın yeni bir marka ya da ürünün pazara tanıtımında kolaylaştırıcı rol oynayıp oynamayacağı araştırılmaktadır. Ürünün tüketici tarafından kabulünde kurumsal imajın ne kadar katkı sağlayacağı incelenmektedir. Diğer

araştırma yönteminde ise imaj değişikliğinin yn anlaşılmaya çalışılmaktadır. nce hedef kitlenin kuruma karşı davranışları belirlenmekte, araştırma ile hangi yönde bir değişikliğe ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkartılmaktadır (Peltekoğlu, 1998: 294).

Kurum imajının oluşmasında; algılanan kurumsal yönetim, algılanan ürün ve hizmet kalitesi, algılanan çalışan davranışı, algılanan sosyal sorumluluk, algılanan reklam ve pazarlama faaliyetleri, algılanan kurumsal dinamizm ve algılanan finansal görünüm temel faktörlerdir (Bakan, 2008: 302).

Kurumlar i ve dış hedef kitlelerine yönelik olarak güçlü bir imaj oluşturmak istiyorlarsa mutlaka bu önemli faktörleri göz önüne almaları ve gereklerini yerine getirmeleri şarttır.

Kurumsal imajın her Şeyden önce temelini güven unsuru oluşturmaktadır. Kuruma karşı kamuoyunda oluşacak güven, diğer adımların atılmasını kolaylaştıracak, kurumun başarıya ulaşmasının önündeki engelleri kaldıracaktır.

Güvenin oluşmadığı ortamlarda kurumsal bir başarıdan ve itibardan söz etmek ise asla mümkün değildir. Bu nedenle kurumlar, imajlarını oluştururken işe güven inşa etmekle başlamalıdır. Güvenilir bir kurum, aynı zamanda itibarlı ve saygın bir kurum olarak da değerlendirilmektedir.

Uygulamalar

İmajını olumsuz/kötü bulduğunuz bir kurum seçiniz ve neden böyle bir imaja sahip olduğunu araştırınız.

Uygulama Soruları

Olumsuz imajı düzeltmek için kurumlar ne yapmalıdır?

Ülkemizde olumsuz imajını düzeltmek için çaba harcayan ve düzelten bir kurum var mıdır?
Araştırınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

İmajın kurumlar için neden önemli olduğunu öğrendik. Her işletmenin/kurumun mutlaka bir imajının olduğunu ve bunun yönetilmesi gerektiğini; eğer yönetilmez ise olumsuz algıların çok çabuk oluşabileceğini anladık.

Bölüm Soruları

1.Kişilerin bir kurum hakkındaki imajı oluşturur.”

Yukarıdaki boşluğa gelebilecek uygun ifadeyi seçiniz.

- A) Konuşmaları
- B)Beyanatları
- C) Düşünceleri
- D) Eleştirileri
- E) Övgüleri

2. Kurum imajı için aşağıdakilerden hangisi diğerlerinden çok daha önemlidir?

- A) Güven
- B) Sadakat
- C) Eleştiri
- D) Merhamet
- E) Sevgi

3.Aşağıdakilerden hangisinde yaşanan bir sorun kurumun imajını diğerlerine göre çok daha derinden etkiler?

- A) Pazarlama
- B) Bütçe
- C) Reklam
- D) Satış sonrası hizmet
- E) Halkla ilişkiler

4. Bir kurumun imajının iyi mi, kötü mü olduğunu anlamak için ne yapmak gerekir?

- A) İlan
- B) Araştırma
- C) Kampanya
- D) Tanıtım
- E) Sorğu

5. “.....oluşmadığı ortamlarda kurumsal bir başarıdan ve itibardan söz etmek mümkün değildir..”

Yukarıdaki boşluğa hangi ifade getirilmelidir?

- A) Kanaatin
- B) Sevginin
- C) Saygının
- D) Algının
- E) Güvenin

6. Kurum imajı oluşturulurken hissedarlar ile kurulacak iletişim nasıl olmalıdır?

7. Kurum imajı oluşturulurken tüketiciler ile kurulacak iletişim nasıl olmalıdır?

8. Kurum imajı oluşturulurken çalışanlar ile kurulacak iletişim nasıl olmalıdır?

9. Kurum imajı oluşturulurken çevre ile kurulacak iletişim nasıl olmalıdır?

10. Kurum imajı oluşumunda güven eksikliğinin neden olabileceği sorunlar nelerdir?

Cevaplar: 1)C, 2)A, 3)D, 4)B, 5)E

6. KURUMSAL İLETİŞİM

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Kurumlar için iletişimin ne kadar önemli olduğunu öğrenecek, etkili bir sonuç almak için nasıl bir iletişim yönetimi uygulamak gerektiğini inceleyeceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kurumsal iletişimin unsurları nelerdir?

Kontrol edilebilir kurumsal iletişimden ne anlamalıyız?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurumsal İletişim	Saygınlık İtibar İyi izlenim	Teorik bilgilerle kurumsal iletişimin öneminin kavranması ve başarılı örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

İletişim

Etki

Algı

Giriş

Kurumlar; kontrol edilen kurumsal iletişim, kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişim süreçlerini doğru yönettiklerinde, aynı zamanda kurumlarının itibarlarını da yönetmiş olacaklardır. Çünkü bu iletişim süreçlerinde yaşanacak aksamalar, zafiyetler ve istenmeyen durumlar, doğrudan kurumun itibarına olumsuz şekilde yansımaktadır.

6. KURUMSAL İLETİŞİM

Kurumsal iletişim; “iç ve dış iletişimin bütün bilinçli kullanılmış formları vasıtasıyla kurumun bağlı olduğu gruplarla ilişki kurmak için uygun bir temel oluşturmak amacıyla, mümkün olduğunca etkili ve iyi düzenlenmiş bir yönetim aracı” olarak tanımlanmaktadır (Ural, 2006:147).

Bir kurumun kimliğini, çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı olan kurumsal iletişim; kontrol edilen kurumsal iletişim, kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişimi kapsamaktadır.

Kontrol edilebilir kurumsal iletişim; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve organizasyonel iletişim olarak kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Kurumsal iletişim bu üç önemli fonksiyonu çevrelemektedir. Kontrol edilemeyen iletişim, kurumun çalışanları ve dış kurumsal paydaşları arasındaki ilişkilerden kaynaklanan iletişimi içermektedir. Dolaylı iletişim ise, kurumun dış hedef kitlesi ile kurduğu tüm iletişim şekillerini ifade etmektedir (Ural, 2006:147).

Kurumsal imaj oluşumunda halkla ilişkiler uygulamalarının çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Yapılan halkla ilişkiler etkinlikleri, kurum imajını güçlendiren en önemli iletişim araçlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkiler yoluyla kurumsal imaj oluşturmak için müşteri memnuniyeti sağlamak, toplumla iyi ilişkiler kurmak, tanıtım çalışmaları yapmak, medyada kurumla ilgili olumlu haberlerin yer almasını temin etmek, etkin bir kurum için sağlıklı bir iletişim ortamı sağlamak, kurum çalışanlarını motive etmek, iletişim teknolojilerinden yararlanmak büyük önem taşımaktadır (Bakan, 2008:303).

Kurumların hedef kitleleri ile iletişiminde etkin bir role sahip olan halkla ilişkiler politikalarının kurum çalışanları tarafından eksiksiz olarak uygulanması gereklidir.

Kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarında yönetimin çalışanların tutum ve davranışları konusunda imajını güçlendirmesi, kurumun dış hedef kitle ile iletişimine çok olumlu şekilde yansıtacağı bilinmelidir.

Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetleri önce kurum içindeki çalışmalarla başlamakta, daha sonra kurum dışına yayılarak değişik yapı, kültür ve beklentide olan geniş kitleleri içine almaktadır. Kurumun ortakları, müşterileri, rakipleri ve tedarikçileri gibi kurumun faaliyetlerini doğrudan etkileyen gruplar, halkla ilişkiler çalışmalarının sorumluluk ve yeterlilik açısından başarısını veya başarısızlığını etkileyebilecek taraflardır. Halkla ilişkiler, iç ve dış hedef kitle ile etkileşimde bulunarak kurumun imajının oluşumuna çok büyük katkılarda bulunmaktadır (Gürüz, 2004: 799).

Halkla ilişkiler uygulamalarının kurum imajının oluşturulmasında kullanılması, yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi, tüketicilerin bilinçlendirilmesi, yoğun rekabet

ortamında farklılaşmanın sağlanması ve çevre desteğinin sürekli kılınması gibi stratejik değeri çok yüksek katkılar sağlayacaktır.

Halkla ilişkiler uygulamaları yoluyla kurumun çevre ile iyi iletişim kurmasının sağlanması, kuruma itibar, saygınlık ve güven olarak geri dönmektedir.

Halkla ilişkiler yönetimi önce kurumun kendi içindeki çalışanlarını motive etmeyi, onları kurumlarıyla gurur duyar hale getirmeyi amaçlamakta, daha sonra bu çalışanların katkılarıyla kurumu dış hedef kitlesinin gözünde güvenilir, inanılır ve saygın bir kurum haline getirmeyi hedeflemektedir (Gürüz, 2004: 800).

Kurum imajının saygınlık, itibar ve güven temelinde oluşturulmasında en etkili araç halkla ilişkiler faaliyetleridir.

Reklam, pazarlama, propaganda araç ve teknikleri, hedef kitle üzerinde yapıları gereği bir tepki oluşturmakta, bu araçlarla verilen mesajlara karşı ihtiyatlı bir yaklaşım sergilenmektedir.

Örneğin reklam, maddi bir bedel karşılığında kitle iletişim araçları vasıtasıyla hedef kitleye mesaj verme aracı olduğu için, hedef kitlede ister istemez bir tepkinin uyanmasına neden olmakta, reklama kuşkuyla yaklaşabilmektedir.

Oysa halkla ilişkiler faaliyetleri, maddi bir karşılık ödenmeden kitle iletişim araçlarında yer almakta, yayın organlarındaki “eşik bekçileri”nin onayından sonra kamuoyu ile buluşabilmektedir.

Bu süreç halkla ilişkileri diğer iletişim araçlarından ayırmakta ve daha değerli kılmaktadır. Böylesine değerli bir iletişim aracının kurum kimliğinin ve imajının oluşturulmasında stratejik özellikleri de yakından bilenerек kullanılması büyük önem taşımaktadır.

Kurumlar; kontrol edilen kurumsal iletişim, kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişim süreçlerini doğru yönettiklerinde, aynı zamanda kurumlarının itibarlarını da yönetmiş olacaklardır. Çünkü bu iletişim süreçlerinde yaşanacak aksamalar, zafiyetler ve istenmeyen durumlar, doğrudan kurumun itibarına olumsuz şekilde yansımaktadır.

Kurumlar için çağımızın en stratejik unsurlarının başında iletişim gelmektedir. Kurumlar/markalar iletişim alanında kendilerini sürekli geliştirmeyi hedeflemeli, aksayan yanlarını kısa sürede tespit edip onarmayı becerebilmeli ve iletişim kanallarını devamlı açık tutmayı öncelermelidir.

İtibarın zor kazanıyp kolay kaybedildiği asla unutulmamalıdır. Özellikle iletişim süreçlerinde yaşanan kimi küçük aksaklıklar, kısa sürede istenmeyen şekillere bürünmekte, büyümekte, itibarı zedeleyen bir hal alabilmektedir.

Uygulamalar

İletişimini başarılı şekilde yöneten bir kurum örneğini tartışınız.

Uygulama Soruları

Kontrol edilebilir kurumsal iletişim hangi unsurları barındırmaktadır?

Kurumsal iletişimde hedef kitlenin rolünü tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde kurumların neden etkili iletişime ihtiyaç duyduklarını inceledik. Kontrol edilebilen ve edilemeyen iletişim yöntemlerini öğrendik.

Bölüm Soruları

1.Kontrol edilebilir kurumsal iletişim kaçaya ayrılmaktadır?

A)2

B)3

C)5

D)4

E)7

2.Kurumsal imajın oluşumunda aşağıdakilerden hangisi diğerlerinden daha önemlidir?

A) Halkla ilişkiler

B) Dağıtım

C) Promosyon

D) Radyo reklamı

E) İl ilanı

3.Halkla ilişkiler faaliyetleri kitle iletişim araçlarındakionayından sonra kamuoyu ile buluşmaktadır.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir.

A)Patronların

B)Dağıtıcıların

C)Bayilerin

D)Hukuk müşavirlerinin

E)Eşikbekçilerinin

4.Kurumlar için çağımızın en stratejik unsurlarının başında gelmektedir.

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir.

A)Görüntü

B)Tarih

C)İletişim

D)Gelecek

E)Teknoloji

5.”İtibar zor kazanılır,.....”

Yukarıdaki boşluğa aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir.

A) Kolay kaybedilir

B)Etkisi uzun sürer

C)Çabuk unutulur

D)Zor unutulur

E)Unutulmaz

6.Kontrol edilebilir kurumsal iletişim kendi içinde kaçaya ayrılmaktadır?

7.Dolaylı iletişim ne demektir? Anlatınız.

8. Kortrol edilemeyen iletişim iyi yönetilmez ise kuruma hangi zararları verebilir? Araştırınız.

9.Kurumsal iletişimde çalışanların mutluluğu neden önemlidir? Açıklayınız.

10. Eşik bekçisi kavramı ne demektir? Anlatınız.

Cevaplar: 1)B, 2)A, 3)E, 4)C, 5)A

7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

21. yüzyılın önemli bir yöntemi olan sosyal sorumluluk anlayışı ile kurumların nasıl itibar ve olumlu algı oluşturdıklarını öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Bu yüzyılda sosyal sorumluluk anlayışı kurumlar açısından neden stratejik bir önem taşımaktadır?

Sosyal sorumluluk projeleri kurumlara hangi artı değerleri katmaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kurumsal sosyal sorumluluk	Sadakat İtibar Güven	Teorik bilgilerle sosyal sorumluluk anlayışının değerinin öğrenilmesi ve farkındalık oluşması

Anahtar Kavramlar

Sosyal sorumluluk
Kurum
Risk yönetimi

Giriş

Kurum ve kuruluşları değerli kılan ve farklı olmalarını sağlayan artık sadece ürettikleri mal ya da sundukları hizmetin kalitesi değil, topluma kattıkları, kazandırdıkları değerdir. Kurum ve kuruluşlar açısından başarı; içinde buldukları topluma karşı ödev, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, çalışanların, toplumun ve kurumlarının çıkarlarını korumak ve bunlar arasında sağlıklı bir denge kurabilmek ile mümkün olabilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının “sürdürülebilir” ve “hesap verebilir” olması önemlidir.

7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Kurumların hedef kitleleri ile iletişim kurdukları en önemli alanlardan biri de sosyal sorumluluk projeleridir. Kurumların saygınlık ve itibarlarının artırılmasında sosyal sorumluluk projelerinin payı ve katkısı büyüktür.

Halkla ilişkiler yönetimi, sosyal sorumluluk projeleri aracılığı ile kamuoyunda kurumla ilgili çok olumlu kanaatlerin gelişmesini sağlayabilir, kurum imajının hedef kitleler nezdinde olumlu manada pekişmesine katkıda bulunabilir.

Günümüzde kurumların teknik ve ekonomik boyutlarının yanı sıra artık sosyal boyutları da gündeme gelmektedir. Toplumun beklentilerinin değişmesinin kurumun yeni kimliğini kazanmasında önemli payı vardır. Toplumsal beklentileri kurum adına karşılama işlevini üstlenen halkla ilişkiler yönetimi, bu görevi yerine getirmekte, kurumların sorumlu davranmalarını sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2001: 179).

Küreselleşme süreciyle birlikte rekabet artmış, çok uluslu şirketlerin sayısı çoğalmış, üretim biçimi ve tarzı ciddi biçimde değişime uğramıştır.

Bu yeni üretim biçiminin ve şirket yapılanmasının toplumsal gelişme ile paralellik sağlaması, toplumun bu değişimi zamanında algılaması önem taşımaktadır.

Eğer bu algılama sağlanamaz ise toplumda şirketlere, kurumlara karşı ciddi bir tepkinin olması kaçınılmazdır. Şirketlerin son yıllarda daha fazla kâr elde etme yönündeki talepleri, doğal olarak toplumda olumsuz bir yargının oluşmasına neden olacaktır.

Şirketlerin elde ettikleri kârların bir kısmını toplum yararına işlere harcaması, eğitim, sağlık, güvenlik gibi toplumun ortak yararına hizmet eden konularla ilgili sosyal projelere destek vermesi, toplumda oluşabilecek olumsuz yargıların giderilmesine yardımcı olacaktır.

Artık giderek kurumların faaliyetlerinde sosyal sorumluluk anlayışı ön plana çıkarılmaya başlanmıştır. Kuruluşların başarı kazanmalarında sadece kendi iç uyumlarının yeterli olmadığı, aynı zamanda kuruluşun çevresiyle de düzenli ve uyumlu ilişkiler geliştirmesinin zorunlu olduğu anlaşılmıştır (Okay-Okay, 2005:472).

Kurum ve kuruluşları değerli kılan ve farklı olmalarını sağlayan artık sadece ürettikleri mal ya da sundukları hizmetin kalitesi değil, topluma kattıkları, kazandırdıkları değerdir. Kurum ve kuruluşlar açısından başarı; içinde buldukları topluma karşı ödev, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek, çalışanların, toplumun ve kurumlarının çıkarlarını korumak ve bunlar arasında sağlıklı bir denge kurabilmek ile mümkün olabilmektedir.

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle aynı ürün, aynı kalite ve fiyat ile birçok yerde üretilebilmekte ve satılabilmektedir. Bu noktada kurumların bir farklılık ortaya koyması, ilişkide bulunduğu gruplara diğerlerinden farklı olduğunu anlatması gerekmektedir. Bu farklılığı, sosyal sorumluluk anlayışı oluşturmakta, kurumlara diğerlerinden öne geçme, kamuoyunda olumlu algılanma imkanı sunmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışında karşılıklı

kazanç söz konusudur; kurum kazanırken aynı zamanda hedef kitlesinin kazanmasını da temin etmektedir (Özüpek, 2008: 252).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının “sürdürülebilir” ve “hesap verebilir” olması önemlidir.

Sürdürülebilirlik; kurumun faaliyetlerinin gelecek nesillere aktarılacak ekonomik, sosyal ve çevresel seçeneklerin kısıtlanmasını önleme prensibidir. Hesap verebilirlik ise; kuruluşların soruşturmaya ve araştırmaya açık olmaları, toplumun çıkarlarını gözettikleri konusunda düzenli bir şekilde kamuoyuna açıklamalarda bulunmaları, başka bir deyişle hesap vermeleridir (Ural, 2006: 36).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Ekonomik boyut; finansal ve mali kapasiteye işaret etmekte, bir şirketi yönetmek ve denetlemek anlamına gelen kurumsal yönetim konusunu kapsamaktadır. Ekonomik boyuta odaklanması şirketin uzun dönemli kârlılığını ve şirketin hesap verebilirliğini güçlendirmeyi hedeflemektedir.

Sosyal boyut; kurumun iş yaptığı topluma karşı sorumluluğunu içermekte, bu sorumluluğa sürdürülebilirlik ilkesi rehberlik etmektedir. İç ve dış sosyal paydaşlar ile sivil toplum örgütlerinin beklentileri sosyal boyutta dikkate alınmaktadır.

Çevresel boyut ise; kurumun doğal sistemler üzerindeki etkisine odaklanmakta, faaliyetlerin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılandırılmasını sağlamaktadır (Ural, 2006: 42).

Kurumların yürüttüğü sosyal sorumluluk projelerinin başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken önemli hususlar şöyle özetlenebilir (Geçikli, 2008: 166):

- Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde gerçekli hedefler belirlendiği zaman fayda ve başarı elde edilebilir. Kampanyanın bütçesi, kaynakları, işbirliği olanakları, sözleşmeleri ve zamanlamaları doğru belirlenmiş olmalıdır.

- Kurum, sosyal sorumluluk alanındaki bir yatırımı tarif ederken, söz konusu projenin kapsamı alanına alacağı bölge halkının ve genel toplumun duyarlılıklarına da dikkat edilmelidir.

- Yatırım yapılacak konunun ve alanının uzmanı sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliğine gidilmesi, kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi sürecine olumlu yansıtacaktır.

- Kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi, başta işletme üst düzey yöneticileri olmak üzere tüm çalışanlar tarafından benimsenmeli ve gönüllülük esasına göre uygulanmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin uygulanmasında belirli bir plan dahilinde hareket edilmesi ve projenin adım adım hayata geçirilmesi gereklidir. Sosyal sorumluluk

projelerinin uygulanmasında Şu planlama dahilinde hareket edilmesi başarılı sonuçlar elde edebilmek için gereklidir (Geçikli, 2008: 166-167):

- *Alanı Tanımlama*: Kurumlar ürünün özelliği, tüketicilerin algılaması, kurumun karakteri gibi özellikleri dikkate alarak alanı belirlemeli, daha sonra bu alana uyum sağlayabilecek, birlikte hareket edebileceği bir sivil toplum örgütünü proje ortağı olarak seçmelidir.

- *Doğru Çıkış Noktasını Belirleme*: Alanı saptayan kurum, bu doğrultuda bir çıkış noktası da belirlemelidir. Çıkış noktasının, alandaki en çok eksikliği hissedilen veya ihtiyaç duyulan konuyu gündeme getirmesi başarı Őansını artıracaktır.

- *Kreatif Briefing Hazırlanması*: Sosyal sorumluluk projesinden gerekli başarıyı elde edebilmek için, hem kurumu gözden geçirme hem de potansiyel proje ortağına sunulacak Őartlar ağıısından ayrıntılara dikkat çekecek, veri sağlayacak bir kreatif briefing hazırlanması yararlı olacaktır. Briefingde kampanyanın hedefleri, hedef kitle, medya planlaması ve zaman planlamasının yer alması gerekir.

- *Doğru Proje Ortağını Seçme*: Sosyal sorumluluk projelerinin başarılı olmalarının koŐullarından biri proje ortağının doğru seçilmesidir. Ortak seçimi ile ilgili araştırma yapma ve ön bilgi edinilmesinde yarar vardır. Seçilecek ortakların güvenilir ve itibarlı kurumlar olması, başarılı sonuçlar elde edilmesine katkıda bulunacaktır.

- *Risk Analizi Yapma*: Sosyal sorumluluk projesi boyunca karşılaşılabilecek her türlü olumlu ve olumsuz durumlar analiz edilmeli, riskler değerlendirilmeli ve proje ortağı seçimi dahil, bu değerlendirme sonuçlarına göre hareket edilmelidir.

- *Sözleşme Hazırlama*: Sosyal sorumluluk projesinde birlikte çalışılacak ortak belirlendikten sonra mutlaka her iki tarafın taahhütlerini ve yükümlülüklerini içeren bir sözleşme imzalanmalıdır. Sözleşmede mutlaka bütçenin detayları ile projenin zaman planı açıkça belirtilmelidir.

- *Kamuoyuna Açıklama*: Sosyal sorumluluk projesi, birlikte çalışılacak ortak bulunduktan sonra kurumun en düzey yetkilisi tarafından kamuoyuna açıklanmalı, projenin amaçları ve hedefleri hakkında detaylı bilgi aktarımı yapılmalıdır.

- *Özenli Davranma*: Sosyal sorumluluk projesi başladıktan itibaren hem projenin sahibi kurum, hem de proje ortağı sivil toplum örgütü karşılıklı olarak projenin zarar görmemesi, hedeflerine ulaşabilmesi için büyük bir özen içinde hareket etmeli, projenin amaçlarına zarar verebilecek tutum ve davranıŐlardan kesinlikle kaçınmalıdır.

- *Projeyi Tamamlama*: Projenin sözleşmede belirlenen ve kamuoyuna açıklanan süre içinde tamamlanması için gerekli çaba harcanır. Eğer arzu edilirse proje ortaklarının karşılıklı anlaşması kaydıyla projenin süresi uzatılabilir.

- *Sonuçları Açıklama:* Sosyal sorumluluk projelerinin en önemli özellikleri ölçülebilir olmalarıdır. Proje sonuçları ölçülüp değerlendirildikten sonra kamuoyu ile paylaşılmalıdır. Proje sonuçları, hiçbir bilgiyi gizlemeden, olduğu gibi kamuoyuna açıklanmalıdır. Böyle yapılırsa, kurumun güven ve itibarının artmasına yardımcı olunacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri; stratejik bir yaklaşımla uzun vadede gerçekleştiriliyor olmaları, kişisel değil kurumsal ortaklıklarla desteklenmesi, ölçülebilir sonuçlarla hareket etmesi ve tanıtıma yer vermesi açısından halkla ilişkiler yönetimi için önem arz etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları; şeffaflık, dürüstlük, güvenilirlik, karşılıklı fayda elde etme ilkelerine sahip olduğu ve kurumun itibarını artırdığı, marka değerini yükselttiği müşteri memnuniyetini sağladığı için giderek halkla ilişkiler yönetimi için stratejik değeri çok yüksek bir iletişim aracı haline gelmektedir (Geçikli, 2008: 168).

Halkla ilişkiler yönetimi için kamuoyunu etkileme ve kurum lehine olumlu kanaatler oluşturma aracı olan kurumsal sosyal sorumluluk projeleri, tüketiciler açısından da çok olumlu karşılanmaktadır. İngiltere’de bu konuda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; fiyat ve kalite eşit olduğunda, tüketicilerin sosyal sorumluluk projelerinde görev alan kurumları tercih etme oranı yüzde 76’dır. Tüketicilerin yüzde 86’sı dünyanın daha yaşanabilecek bir yer olması için çalışan kurumlarla ilgili çok olumlu bir imaja sahiptir. Tüketicilerin yüzde 64’ü sosyal bir amaca hizmet eden ürün için biraz daha fazla ücret ödemeye razıdır. Ayrıca 23 değişik ülkede yapılan bir başka araştırmaya göre ise; görüşülen kişilerin yarısı, kurumların toplumsal düzeydeki tavırlarını dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki, bireyler artık ürün ve hizmet satın alırken kurumların sosyal sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine dikkat etmekte, sosyal sorumluluk projelerinde görev alan kurumları ise daha fazla tercih etmektedir (Özüpek, 2008: 264).

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını bir yönetim biçimi olarak algılayan ve uygulayan kurumlar şu kazanımları elde etmektedir (Argüden, 2002: 13):

- Marka değerleri ve dolayısıyla pazar değerleri artmaktadır,
- Daha nitelikli insan kaynağını cezp etme, motive etme ve elinde tutma imkanına kavuşmaktadır,
- Kurumsal öğrenme ve özgün düşünme potansiyeli artmaktadır,
- Kurumun hisse değerleri artmakta, borçlanma maliyetleri ise düşmektedir,
- Yeni pazarlara açılma ve müşteri sadakati sağlamada rekabet avantajı elde etmektedir,
- Kurumsal verimlilik ve kalite artışı sağlanmaktadır,
- Risk yönetimi daha etkin bir hale gelmektedir,

- Toplumun ve karar alıcıların kurumun fikirlerine daha fazla önem vermeleri sağlanmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun, kurumsal itibara da olumlu yansımaları olmaktadır. Kurumsal itibarı ölçme ve değerlendirmede kullanılan “itibar katsayısı”nın altı boyutundan birini sosyal sorumluluk oluşturmaktadır. Bu da göstermektedir ki, kurumun itibarının yükseltilmesi için mutlaka sosyal sorumluluk anlayışının geliştirilmesi, topluma yararlı projelerin hayat geçirilmesi gerekmektedir.

Küreselleşme süreci sadece kurum ve kuruluşları değiştirmiyor, bu hızlı değişim ve dönüşümden tüketiciler de paylarını alıyor, onların da talepleri çeşitleniyor, öncelikleri değişiyor.

Kurumlar nasıl sadece kâr elde etmeyi bir kenara bırakıp toplumsal yararı olan sosyal projelere destek vermeyi önemli bir ihtiyaç olarak gördüler ise, tüketiciler de belirli bir bilinç düzeyine ulaşarak sağlık, eğitim ve çevre gibi konularda daha fazla duyarlı davranmaya başladı. Hem tüketiciler bu tür önemli konulardaki sorunların çözümüne bireysel olarak katkı vermeye, hem de bu sorunlara kurumsal olarak destek veren, çözüm ortağı olan kurumlara sahip çıkmaya başladı.

Günümüz iş dünyasında böyle bir anlayış hızla yaygınlaştığı için tüm kurumların topluma hizmet edecek, toplumun sorunlarını çözecek projeler geliştirmeleri ve bunları başarılı bir şekilde uygulamaları önem kazanmaktadır.

Artık sadece daha fazla kâr elde etme hırsıyla faaliyetlerine devam eden kurum ve kuruluşlar yerine, toplumsal duyarlılıkları gelişmiş, toplumdaki aldığının bir kısmını yine toplumla paylaşmayı ilke edinmiş kurumlar, şirketler kazanıyor.

Onlar hem para, hem de insanların kalplerini kazanıyorlar.

Kazanılan kalpler, kurulan sıcak ilişkiler, kurumun itibarının, saygınlığının artmasına yardımcı olduğu gibi, kurumun çok uzun yıllar başarılı olmasını da sağlamaktadır.

Uygulamalar

Turkcell markasının sosyal sorumluluk projelerinden birini inceleyiniz.

Uygulama Soruları

Turkcell hangi alanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir?

Neden bu alanları seçmiştir ve kendi markasına kattığı değer nedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Sosyal sorumluluk projelerinin kurumlara farkındalık kazandırdığını, daha görünür olduklarını ve hedef kitleleri nezdinde itibar kazandıklarını öğrendik.

Bölüm Soruları

1.Kurumların saygınlık ve itibarlarının artırılmasında.....önemi büyüktür.

Yukarıdaki boşluğa gelebilecek en uygun ifade hangisidir?

- A)Seri ilanlar
- B) Basın ilan kurumu
- C)Sosyal hizmetler müdürlüğü
- D)Sosyal sorumluluk projeleri
- E) Kurum tarihi

2.Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının kaç boyutu vardır?

- A)3
- B)4
- C)5
- D)6
- E)7

3.Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin finansal ve mali kapasiteye işaret eden boyutu hangisidir?

- A)Siyasal
- B)Ekonomik
- C)Sosyal
- D)Dışsal
- E)İçsel

4. Kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin iş yaptığı topluma karşı sorumluluğuna işaret eden boyutu hangisidir?

- A)Sosyal
- B)Siyasal
- C)Finansal
- D)Mali
- E)Çevresel

5.Kurumun faaalietlerinin gelecek nesillere aktarılması aşağıdaki kavramlardan hangisi ile anlatılır?

- A)Hesapverebilirlik
- B)Küresellik
- C)Evrensellik
- D)Sürdürülebilirlik
- E)Yerellik

6.Başarısız bir sosyal sorumluluk kampanyası kurumu nasıl etkiler? Araştırınız.

7. Sosyal sorumluluk kampanyasının sürdürülebilir olması neden önemlidir?

8. Hesap veremeyen bir sosyal sorumluluk kampanyasının kuruma yarar değil zarar getireceği fikrini yorumlayınız.

9.Sosyal sorumluluk anlayışının sosyal boyutunu anlatınız.

10.Sosyal sorumluluk anlayışının ekonomik boyutunu anlatınız.

Cevaplar: 1)D, 2)A, 3)B, 4)A, 5)D

8. İTİBAR YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: KRİZ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

İşler her zaman planlandığı gibi gitmeyebilir; Kurumlar krizlerle karşılaşabilir, hatta bu krizler çok ağır hasarlar da verebilir. Bu bölümde kriz yönetiminin kurumlar açısından önemini öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kriz durumu hangi ortak özelliklere sahiptir? Kurumlar krizle karşılaştıklarında öncelikel ne yapmalıdır?

Krizin aşamaları nelerdir? Hangi aşamada ne yapmak gerekir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kriz yönetimi	Kriz İtibar Güven	Teorik bilgi ile kriz olgusunun tanınması ve krize karşı alınabilecek tedbirler hakkında farkındalık edinilmesi

Anahtar Kavramlar

Kriz yönetimi

Proaktif tutum

Giriş

Her kurum krizle karşılaşabilir, önemli olan krizlere hazırlıklı olmak ve iyi yönetmektir.

Krize neden olan faktörleri, kurum içi faktörler ve çevresel faktörler olarak iki ana grupta toplayabiliriz. Kurum içi faktörlerin başında, üst düzey yöneticilerin beceriksiz ve yeteneksiz olmaları, işlerinin gerektirdiği bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmamaları gelmektedir. Kuruluşun kendi içinde yaşadığı çeşitli yapısal sorunlar da krizin oluşumunda etkili olmaktadır. Krize neden olan çevresel faktörler arasında ise ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişim ve dönüşümü saymak mümkündür.

8. İTİBAR YÖNETİMİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: KRİZ

Kurumlar itibarlarını inşa ederken ve yönetirken bazen istenmeyen durumlarla karşılaşabilirler. Bu istenmeyen durumların genel adı; Krizdir. Kurumlar, “kriz anlarında nasıl hareket etmeli, krizi nasıl önlemeli, krizi nasıl yönetmeli” soruları bu aşamada önem kazanmaktadır. Bu bölümde bu soruların yanıtlarını arayacağız.

8.1. Kriz Olgusu

Kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızlı tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır (Budak-Budak, 1995: 201).

Kriz aynı zamanda bir kuruluşun beklemediği bir zamanda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına yol açan ve problemin çözümü için çok sınırlı bir zamanın olduğu olaylardır (Winner, 1990: 87).

Krizi değişik bakış açılarından tanımlayan şu yaklaşımlar da mevcuttur (Pira-Sohodol, 2004: 24):

- Kriz, “tehdit edici koşula karşı mücadele edebilmede yetersiz kalma” durumudur.
- İletişim ve halkla ilişkiler boyutuyla değerlendirildiğinde kriz, “medyanın dikkatini çeken durumların değişken çerçevesi” anlamına gelmektedir.
- Kriz, “düzgün olmayan ve bu nedenle reform gerektiren istikrarsız bir durumu” ifade etmektedir.
- Kriz, “örgütü ve yöneticileri sıkıntıya sokan; doğru, tam ve güncel bilgilerin toplanamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi, nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumunu” tanımlamaktadır.
- Kriz, “beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve işleyiş düzenlerini tehdit eden gerilimli durumun” adıdır.
- Kriz, “beklenmeyen ve ani olarak ortaya çıktığı zaman var olan düzeni bozan, yıkıcı özelliği olan olaylar” anlamına gelmektedir.
- Kriz, “bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, bazen örgütün hayatını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyan” gerilimli durumdur.

8.2. Kriz Durumunun Ortak Özellikleri

Bu tanımlardan hareketle kriz durumunun ortak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Budak-Budak, 1995: 201):

- Kriz kurumun üst düzey hedeflerini, hatta varlığını tehdit eder,
- Krizde kurumun tehlikeleri öngörme ve önleme mekanizmaları yetersiz kalır,
- Kriz durumlarında kurum çok büyük bir zaman baskısıyla karşılaşır,
- Kriz durumunda beklenmedik ve ani değişiklikler söz konusu olur,
- Kurumun üst düzey yöneticileri ve çalışanları gerilimli bir süreç yaşarlar,
- Kurumda krizden kaynaklanan bir endişe ve tedirginlik gözlenir.

Krize neden olan faktörleri, kurum içi faktörler ve çevresel faktörler olarak iki ana grupta toplayabiliriz.

Kurum içi faktörlerin başında, üst düzey yöneticilerin beceriksiz ve yeteneksiz olmaları, işlerinin gerektirdiği bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olmamaları gelmektedir. Kuruluşun kendi içinde yaşadığı çeşitli yapısal sorunlar da krizin oluşumunda etkili olmaktadır.

Krize neden olan çevresel faktörler arasında ise ekonomik, toplumsal, kültürel ve teknolojik değişim ve dönüşümü saymak mümkündür. Kurumlarda krize neden olan çok çeşitli faktörler içinde; ürün hataları, üretim makinelerinin bozulması, endüstriyel kazalar, sabotaj, ürün taklitçiliği, şirketin el değiştirmesi, terör olayları, yangın, boykot, grev, ekonomideki ciddi dalgalanmalar ile kamuoyunun algılamalarında meydana gelen ciddi değişiklikler ön plana çıkmaktadır (Okay-Okay, 2001:420).

8.3. Krizin 5 Evresi

Kriz kurumlarda bir anda ortaya çıkan bir durum değildir. Çeşitli evrelerin oluşumundan sonra kriz durumu meydana gelmektedir. Bu evrelerin iyi bilinmesi krizin çözümünde büyük önem taşımaktadır.

Kriz durumunun 5 ayrı evresi bulunmaktadır (Ural, 2006: 98):

- *Tespit Aşaması*: Krizin uyarı sinyallerinin alındığı ve ön belirtilerin sezildiği aşamadır. Kurumlar ön belirtileri çok iyi izlemeli, krizi daha bu aşamada durdurmaya büyük gayret etmelidir. Bu erken uyarı sinyallerini keşfedebilmek için kurumların çalışanlardan oluşan bir komite kurması yerinde olacaktır. Bu komitenin görevi, krizin uyarısı sinyallerini aldıklarında kurumun üst yönetimini önlem almaları için bilgilendirmektir. Uyarı sinyalleri değerlendirildikten sonra muhtemel bir kriz durumuna işaret ediyorsa, hemen kriz planı

devreye sokulmalıdır. Kurumun muhtemel krizi hedef kitlesi ve medyadan önce öğrenmesi, ona büyük bir zaman kazandıracak, gerekli önlemleri almasına yardımcı olacaktır.

- *Krizin Önlenmesi:* Bir krizi yönetmenin en iyi yolu, onu önlemektir. Krizler, erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması ve işlerliğinin sağlanmasıyla ancak önlenebilir. Yöneticinin etkinliği, alınan uyarı sinyallerini iyi değerlendirmesi ve krizleri daha oluşmadan önleyebilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Üst yönetim mutlaka kriz planı hazırlamalı, krizin ortaya çıkma işaretleri gözükmeye başladığı andan itibaren de planı uygulamaya koymalıdır.

- *Krizin Çevrenmesi:* Krizi önlemeye yönelik yapılacak uygulamalardan en önemlisi, krizin çevrenmesi, belirli bir bölgeyle sınırlı tutulması, yayılmasının önlenmesidir. Bu evre aynı zamanda krizin kontrol altına alınma evresidir. Çevrenen krizin yayılması önlenmiş olacak, dar bir alana hapsedilen kriz daha sonra yapılacak uygulamalarla etkisiz hale getirilecektir.

- *İyileşme Aşaması:* Bu evre, kurumun krizden sonra eski normal haline dönmesini ifade etmektedir. Kriz durumu aşıldıktan sonra kurumun hızla eski haline dönmesi, kurumsal kimliği ve imajı açısından önemlidir. Ayrıca kurumsal itibarın korunması ve güven unsurunun zedelenmemesi için de kurumda işlerin kısa sürede normale dönmesi gereklidir.

- *Öğrenme Aşaması:* Bu aşama kurumun krizden ders çıkarmasını, öğrenmesini kapsamaktadır. Hazırlanan kriz planının kriz durumunda ne kadar işe yaradığının ve krizi yönetenlerin nasıl bir performans gösterdiğinin değerlendirildiği bu aşama, kurumun geleceği açısından da önem taşımaktadır. Çünkü geçmiş krizden alınacak dersler, gelecekte karşılaşılabilecek krizleri önlemeye yardımcı olacaktır.

Her kurum değişik koşullarda, farklı şiddetlerde ve çeşitli boyutlarda krizlerle karşılaşabilmektedir. Dolayısıyla krizlerin nasıl oluştuğunun ve hangi önlemlerin alınması gerektiğinin bilinmesi krizlerle başa çıkabilmek için zorunludur.

8.4. Üç Farklı Bakış açısı

Kriz olgusunu değerlendiren uzmanlar üç farklı bakış açısı ortaya koymaktadır: Psikolojik bakış, sosyo-politik bakış ve teknolojik-yapısal bakış.

Psikolojik bakış açısına göre krizler, belirsiz, karmaşık ve duygusallığı yüksek olan olaylar olduğu için hem çalışanlar hem de kurumun paydaşları krizden psikolojik olarak etkilenmektedir.

Sosyo-politik bakış açısı, kültürel sembollerin gündeme gelmesini ifade etmektedir. Krizlerle sosyal yapının bozulduğuna dikkat çeken bu yaklaşıma göre, krizler beraberinde liderlik ve kültürel kurallarda yaşanacak krizleri de getirmektedir.

Teknolojik-yapısal bakış açısı ise krizin ortaya çıkışında yüksek riskli teknoloji kullanımının payına vurgu yapmaktadır. Çünkü ileri teknoloji artık üretimi şekillendirmekte,

yönetimin yapılanmasında çok önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojik yapıdan kaynaklanan krizlerin sık karşımıza çıkma ihtimali her zamankinden daha yüksektir (Tüz, 2001: 13).

Kurumların hayatlarını sürdürebilmesi ve başarı sağlayabilmesi için bütün politika ve eylemleri içeren, sağlam inançlarının bulunması gereklidir.

Bir kurumun başarısında, teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, zamanlama ya da örgütsel yapı gibi unsurlardan önce sahip olunan ruh ve felsefe, yani kurum kültürünün çok önemli bir rolü vardır.

Kurumun kültürel şebekesindeki her türlü olumsuzluk; çalışanlar, iş yapma biçimleri, örgüt içi ve dışı ilişkiler, örgütsel iletişim ve örgütsel performans üzerine yansımakta ve söz konusu süreçlerin amaçlara uygun biçimde işlemesine engel olmaktadır. Bu nedenle, kurumun sahip olduğu kültürel yapı ve şebeke ile ilgili olan sorunların ya da kültürün güçsüz yanlarının krizle karşılaşması halinde, yaşanan krizlerin etkisi çok daha derinden hissedilmektedir (Pira-Sohodol, 2004: 29).

8.5. Krize Kaynaklık Eden Faktörler

Kurumlarda krize kaynaklık eden faktörlerden biri de kendi hayat eğrilerinde buldukları yerdir. Kurumlar, “doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş” olarak adlandırabileceğimiz çeşitli evreler yaşamaktadır.

Bu evrelerin her birinin kendine özgü temel dinamikleri, uygulama ve yönetim tarzları bulunmaktadır. Kurumların o anda buldukları hayat evresinin temel dinamiklerine uygun davranış kalıpları geliştirememesi, krizle karşılaşma riskini artırmaktadır. Kurumların hayat evrelerine genel olarak bakıldığında, en çok gelişme döneminde krizle karşılaştıkları görülmektedir. Çünkü bu evrede kurum büyüyebilmek için her türlü imkan ve fırsattan yararlanma çabası içine girmekte, her anlamda yoğun bir kaynak ihtiyacı içinde bulunmakta, dolayısıyla hem ihtiyaçlarını karşılamak hem de fırsat ve imkanlardan yararlanabilmek için çevre ile olan alışverişini en üst düzeye çıkarmaktadır. Bunun sonucunda da kurumun her türlü çevresel olumsuzluktan etkilenme ve bu olumsuzlukları kendi iç yapısına taşıyarak krize zemin hazırlama ihtimali de artmaktadır.

Ayrıca gelişme dönemlerinde kurum içinde yaşanabilecek yetki/sorumluluk çatışması da yönetim yapısını zafiyete uğratabilmektedir. Kurumlar en çok gelişme dönemlerinde krizle karşılaşsalar da, eğer doğru planlama, sağlıklı uygulama ve denetim gerçekleştirilmez ise kurumların hayat evrelerinin her aşamasında krizlere sarsılma ihtimalleri her zaman vardır (Pira-Sohodol, 2004: 30).

8.6. Krizde Proaktif Tutumun Önemi

Kurumların kriz konusunda mutlaka proaktif davranmaları, muhtemel kriz konularını ve alanlarını öngörebilmeleri, varlıklarını koruyabilmeleri için hayati derecede önem taşımaktadır.

Hiç kriz olmayacakmış gibi davranmak günümüz ekonomik ve siyasal ortamında mümkün değildir.

Kurumun kendi içyapısından kaynaklanmayan, hesap edilemeyen ve müdahale edilmesi mümkün olmayan krizler kurumları etkileyebilir, kurumların hedef kitlelerini sarsabilir, dolaylı olarak kuruma büyük zararlar verebilir.

Bu nedenle her kurum, krizlere yönelik olarak hazırlık yapmalı, kriz planları hazırlamalı, kriz yönetim stratejilerini geliştirecek ve uygulayacak ekiplerini kurmalıdır.

Uygulamalar

Ülkemizde krizle karşılaşmış, krizi atlatarak eski gücüne tekrar kavuşmuş bir markayı inceleyiniz. Krizi nasıl atlattığı hakkında fikir edinmeye çalışınız.

Uygulama Soruları

Krizle karşılaşan kurumların ilk yaptığı Şey nedir? Araştırınız ve üç örneği inceleyerek ortak yönlerini bulmaya çalışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Krizi; krizin eğer tedbir alınmazsa çok hızlı yayıldığını, olumsuz etkilerinin tahmin edildiğinden daha çok olduğunu öğrendik. Ama krizden korkmak yerine hazırlıklı olmak gerektiğini de öğrendik.

Bölüm Soruları

1. Beklenmeyen, ani olarak ortaya çıkan duruma ne ad verilir?

- A) Sebeb
- B) Gerilim
- C) Kriz
- D) Huzursuzluk
- E) Endişe

2. Krize neden olan faktörler kaç ana grupta toplanır?

- A) 2
- B) 4
- C) 5
- D) 6
- E) 8

3. Üst düzey yöneticilerin becereksizliğinden kaynaklanan krizlerin çıkış odağı neresidir?

- A) Kurum dışı
- B) Çevresel
- C) Kurum içi
- D) Bölgesel
- E) Evrensel

4.Krizin kaç evresi bulunmaktadır?

A)2

B)5

C)6

D)8

E)10

5.Kurumun krizden ders çıkarması aşamasının adı nedir?

A)Tespit

B)Ders

C)Önleme

D)Çevreleme

E)Öğrenme

6. Üç farklı kriz tanımı yapınız.

7.Kriz durumunun ortak özelliklerinden 3 tanesini sayınız.

8.Krize neden olan kurum içi faktörler nelerdir?

9.Krizin tespik aşamasını açıklayınız.

10.Krizden ders çıkarmak için neler yapılmalıdır? Anlatınız.

Cevaplar: 1)C, 2)A, 3)C, 4)B, 5)E

9. KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Bu bölümde karşılaşılan krizleri nasıl yönetirsek en az hasarla atlatabiliriz konusunu inceleyeceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kriz yönetim ekibi kimlerden oluşur?

Kriz iletişimi nasıl yapılmalıdır ki, etkili olsun?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kriz yönetim stratejileri	Etkili kriz yönetimi Strateji	Teorik bilgiyle kriz olgusu kavranır, başarılı kriz yönetim stratejileri araştırılarak farkındalık elde edilir.

Anahtar Kavramlar

Kriz yönetimi
Stratejik iletişim

Giriş

Kriz yönetimi stratejileri oluşturulurken işe önce kurumun zayıf yönlerinin belirlenmesiyle başlanmalıdır. Kurumun zayıf yönleri bilinirse, nerelerden kriz gelebileceği ve nelerin krize neden olabileceği kolaylıkla bilinebilir. Daha sonra potansiyel kriz alanları ile ilgili planlar hazırlanmalıdır. Kriz durumunda ne yapılacağı, hangi stratejilerin uygulanacağı, nasıl bir yol haritasının izleneceği belirlenmelidir.

9. KRİZ YÖNETİM STRATEJİLERİ

Günümüzün ekonomik, sosyal ve siyasal koşullarında her kurum krizle karşılaşma tehlikesiyle karşı karşıya bulunmaktadır. Bu nedenle kurumların, krizleri stratejik olarak yönetebilme becerisine kavuşması gereklidir. Karşılaştıkları krizleri doğru yöneten, az zararlı atlatabilen kurumlar, aynı zamanda itibarlarını da koruyabilmeyi başarmaktadır.

Etkin bir kriz yönetimi için öncelikle şunlar yapılmalıdır (Ural, 2006: 100):

- Krizin boyutları hakkında kamuoyuna doğru bilgiler verilmeli, açık ve şeffaf olunmalıdır.
- Krize hemen tepki verebilmek için çok hızlı biçimde iletişim kanalları harekete geçirilmeli, iletişim köprüleri kurulmalıdır.
- Muhtemel belirsizliklere ve emin olmadığımız durumlara karşı tutarlı olabilmek için esnek davranılmalıdır.
- Çeşitli sosyal paydaş gruplarının ve medyanın davranışları yakından takip edilmelidir.
- Krizi yönetecek bir kişi belirlenmeli, kamuoyuna sunulacak mesajlar tek bir elden verilmelidir.
- Kriz ile ilgili bilgileri ve gelişmeleri takip etmek ve koordinasyonu sağlamak için kriz yönetim ekibi oluşturulmalıdır.
- Krize tepki verebilme kapasitesine sahip olabilmek için kriz planlaması yapılmalıdır.
- Krizde kurum imajını korumak için gerekli tedbirler alınmalıdır.

9.1. Çok Boyutlu Bakış açısı ve Sağlam Strateji

Görüldüğü gibi kriz yönetimi, çok boyutlu bir bakış açısı, sağlam bir strateji ve başarılı bir ekip çalışmasını zorunlu kılmaktadır.

Kriz yönetimi sadece kurumun üst yönetiminin işi değildir. Krizin stratejik planlarını belki üst yönetim hazırlayacaktır ama krizin yönetimine tüm kurum çalışanları katılmalıdır. Kurumdaki herkesin kriz yönetimi için yapacakları şeyler vardır.

Bu ekip çalışmasının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi aynı zamanda krizlerin daha kolay atlatılabilmesine de yardımcı olacaktır. Kurumun hızla eski haline dönmesi, normalleşmesi de kriz yönetimindeki uyumlu çalışmanın sonucu olacaktır.

9.2. Kriz Yönetiminin Yol Haritası

Kriz yönetimi stratejileri oluşturulurken işe önce kurumun zayıf yönlerinin belirlenmesiyle başlanmalıdır. Kurumun zayıf yönleri bilinirse, nerelerden kriz gelebileceği ve nelerin krize neden olabileceği kolaylıkla bilinebilir.

Daha sonra potansiyel kriz alanları ile ilgili planlar hazırlanmalıdır. Kriz durumunda ne yapılacağı, hangi stratejilerin uygulanacağı, nasıl bir yol haritasının izleneceği belirlenmelidir.

Kriz ortamında kurulacak iletişimin yöntem ve teknikleri saptanmalı, kurumun itibarını ve imajını koruyacak etkinliklerin neler olacağı tespit edilmelidir.

Kriz yönetim stratejilerinin bir diğer önemli görevi de kriz sonrasında kurumun nasıl eski hale geleceği, krizin izlerinin ne şekilde silineceğidir. Kriz yönetim ekibi, bu önemli konuda da strateji geliştirmek, kurumun kendine özgü niteliklerinden, kamuoyu ile kurduğu ilişki biçiminden yararlanarak bir yol haritası sunmakla görevlidir.

Stratejik kriz yönetiminde proaktif davranmak kuruma çok büyük avantajlar sağlamaktadır. Kriz olduktan sonra önlem almak reaktif bir davranışın göstergesidir. Böyle bir davranış hem krizin kurumu derinden etkilemesine neden olabilir hem de kriz ile mücadelede ciddi bütçe ve zaman kayıplarına yol açabilir. Bu nedenle kriz yönetiminde önceden öngörebilir olmak, yani proaktif tutum geliştirmek önem taşımaktadır.

Proaktif kriz yönetimi, çok farklı çeşitlilikteki krizleri tahmin edebilir, onlara yönelik olarak hazırlık yapabilir. Krizlerle ilgili erken uyarı sinyallerini alıp değerlendirebilir. Krizin yayılmasını önlemek için daha krizin başlama aşamasında “kriz çevreleme mekanizmasını” harekete geçirebilir. Çok çeşitli boyutlardaki krizlerle baş edebilecek ekipleri oluşturur, onları eğitir. Etkili bir kriz yönetimine engel teşkil edebilecek değerleri tespit edebilmek için kurum kültürünü sürekli denetler, böyle değerler varsa düzeltilmesi için çaba harcar. Kurumun önemli paydaşlarını da kriz yönetimine ve planlarına dahil eder. Böylece proaktif kriz yönetimi yaklaşımı, krizlerin kuruma verebileceği zararların en aza indirilmesinde etkin bir rol üstlenmiş olur (Ural, 2006: 104).

9.3. Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetim stratejilerinde, krizi yönetecek ekibin kurulması başarılı sonuçlar elde etmek için gereklidir. Kriz yönetim ekibinde kurumun üst yöneticilerinin yanı sıra, halkla ilişkiler yöneticisi, finans yöneticisi, hukuk danışmanı, pazarlama yöneticisi ve üretim yöneticisi mutlaka yer almalıdır.

Kurumun değişik yerlerde tesisleri varsa veya uluslar arası bir kuruluş ise o birimlerin başındaki yetkililer de kriz ekibine dahil edilmelidir. Kriz yönetim ekibinin sayısı fazla tutulmamalıdır; çünkü sayı arttıkça etkin karar almak ve hızlı hareket edebilmek güçleşmektedir.

Kriz yönetim ekibi sadece kriz dönemlerinde bir araya gelip çalışmamalı, kriz olmadığı zamanlarda da belirli aralıklarla toplanıp, durum değerlendirmesi yapmalı, kriz planlarını yeniden gözden geçirmeli, daha etkili bir çalışma için yeni düzenlemeler yapmalıdır. Kriz yönetim ekibinin kendi içinde uyumlu olması, oluşturulan kriz stratejilerinin hayata geçirilmesi için önemlidir (Okay-Okay, 2001: 429).

Kriz komitesinin öncelikli görevi, önceden hazırlanan stratejik planı uygulamaya koymaktır. Bunun için öncelikle mevcut durum analiz edilmelidir. Krizin boyutları, çıkış nedenleri, nereye doğru ilerlediği gibi önemli konularda bir değerlendirme yapılmalıdır.

Durum değerlendirmesi yapıldıktan sonra, kurumun gelecek beklentilerine paralel olarak stratejik kararlar alınmalıdır. Sonra krize yol açan konunun nasıl yönetileceği belirlenmeli, teknik koordinasyon sağlanmalıdır. Kriz komitesi aldığı stratejik kararları ve çözüm önerilerini mutlaka kurumun tüm sosyal paydaşları ile de paylaşmalı, onları da kriz yönetiminin bir parçası haline getirmelidir (Kadıbeşgil, 2001: 78).

9.4. Yönetilmesi Gereken 5 Stratejik Faktör

Kurumların karşılaştıkları krizin öncesinde, kriz sırasında ve krizin sonrasında yönetmeleri gereken 5 önemli stratejik faktör bulunmaktadır: Kriz türleri ve riskleri, kriz mekanizmaları, kriz sistemleri, sosyal paydaşlar ve kriz senaryoları (Ural, 2006: 105).

Kriz Türleri Ve Riskleri: Kriz türlerinin başlıcaları şunlardır; Ekonomik, bilgi temelli, insan kaynaklı, fiziksel kayıp, itibar kaybı, psikopatik davranışlar ve doğal afetler. Krizler genellikle bu alanlarla ilgili olarak kurumların karşısına çıkmaktadır. Kriz planını hazırlayan ve krizi yöneten strateji ekibinin bu alanlarla ilgili ayrı ayrı kriz planı geliştirmesi yararlı olacaktır. Kriz hangi alandan gelirse gelsin, kurumun buna karşı hemen devreye sokabileceği bir kriz planı mevcut olacaktır.

Kriz Mekanizmaları: Krizin öncesinde, sırasında ve sonrasında planlama yapmada ve krize tepki vermede büyük önemi olan mekanizmalar vardır. Kriz yönetimi mekanizmalarının, krizleri tahmin etmek, sezmek, krizlerden ders alıp öğrenmek, etkili organizasyonel prosedürleri tasarlamak gibi görevleri vardır. Bütün krizler, oluşmadan önce bir krizin oluşma ihtimalini gösteren erken uyarı sinyalleri gönderirler. Eğer bu uyarı sinyalleri alınır ve zamanında etkili bir şekilde kullanılabilirse daha krizler oluşmadan önlenir. Bunun için “uyarı sinyali mekanizmasının” kriz oluşmadan önce hayata geçirilip etkinliğinin sağlanması gerekir. Uyarı sinyalini alacak ve durumu üst yönetime bildirecek bir mekanizmanın kurulmadığı kurumlarda, kriz oluştuğunda krizi kontrol altına almak da güç olacaktır.

Kriz Sistemleri: Organizasyonu 5 sistem yönetmektedir; Teknoloji, organizasyonel yapı, insan faktörü, kültür ve üst yönetim psikolojisi. Bu beş yönetim sisteminin herhangi birinde yaşanacak bir aksaklık kurumun krizle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Günümüzde bütün kurumlar işlerini yapabilmek için gerekli teknolojik altyapıya sahip olmak zorundadır. Eğer bilgi teknolojileri iyi yönetilmezlerse krizlere kaynak oluşturabilirler veya oluşan krizin şiddetini artırabilirler. Her kurumun kendine ait bir yapısı vardır. Krizi

yönetmek için gerekli olan yapı, günlük işleri yönetmek için var olan yapı ile aynı değildir. Kriz planlamaları yapılırken organizasyon yapısının da esnek olmasına dikkat edilmelidir. Eğer operasyonel yapıdan kriz yönetimi yapısına geçmede çok fazla zaman kaybedilirse, kriz büyüyebilir, etkilerini artırabilir. Bir diğer önemli değişken ise insan faktörüdür. Bütün teknolojiler insanlar tarafından yapılır ve kullanılır, dolayısıyla hata yapılmaya müsait bir ortam vardır. Hataların en aza indirilmesi için insan kaynağının eğitilmesi önemlidir. Hataların ana kaynaklarından biri de organizasyonun sahip olduğu kültürdür. Kurum kültüründeki eksiklikler krizlere davetiye çıkartabilir. Kurumun üst yönetiminin sahip olduğu psikoloji de kriz yönetiminde çok önemli bir yer tutmaktadır. Kriz yönetimini önemseyen ve kriz planlarını sürekli güncelleyen bir üst yönetim, krizlerin daha kolay atlatılmasını sağlayacaktır.

Sosyal Paydaşlar: Kurumların günümüzde çok çeşitli sosyal paydaşları vardır. Bu paydaşların hepsinin de kendine ait bir dünya görüşü, bakış açısı ve olaylar karşısında farklı kanaatleri bulunmaktadır. Kriz dönemlerinde kurumların sosyal paydaşları ile yürüttükleri ilişki biçimi çok önem kazanmaktadır çünkü farklılıkların yönetilmesi gerekmektedir. Farklılıkların yönetilmesinde gösterilecek başarı, kurumun krizden çıkışına da yardımcı olacak, tekrar normal haline dönüşüne katkıda bulunacaktır.

Kriz Senaryoları: Her kurum krizlere karşı hazırlıklı olmak istiyorsa, mutlaka düşünülmemeyenin olabileceğini planlamalı, alternatif senaryolara sahip olmalıdır. Krizin ne zaman ve nasıl geleceği her zaman erken uyarı sinyalleri ile tahmin edilemeyebilir. Kurum, gündemi iyi takip ederek, ekonomik, siyasi ve sosyal gelişmeleri yakından izleyerek muhtemel kriz konularını ve kendi alanı ile ilgili senaryoları oluşturabilir. Alternatif senaryoların bulunması, kriz anında soğukkanlı olunmasına yardımcı olur. Aynı zamanda senaryolar, kriz durumunda hemen müdahale edilmesini de kolaylaştırır.

Kurumların yukarıda sayılan 5 önemli faktörü eşzamanlı olarak gözetmeleri ve hepsinin kontrolünü de ellerinde tutmaları gereklidir. Bu faktörlerden herhangi birinin ihmal edilmesi, krizin ortaya çıkışını kolaylaştıracaktır. Bu nedenle özellikle günümüzde kurumların çok dinamik bir yapıya sahip olmaları önem taşımaktadır. Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği zorlu rekabet koşulları, kurumları sürekli yenilenmeye, kendini geliştirmeye, farklılaşmaya zorlamaktadır.

Rekabet koşullarında büyürken mutlaka planlı bir gelişme gösterilmeli, kontrollü riskler alınmalıdır. Hesap edilemeyen risklerin alınması, kurumların olası bir aksaklıkta büyük krizlerle karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi, itibarı kazanmak güçtür, elde tutmak, korumak çok daha fazla çaba ve gayret gerektirmektedir. Beklenmeyen bir krizin kurumun itibarına büyük darbe vuracağı hiçbir zaman akıldan çıkartılmamalıdır.

Uygulamalar

Kriz yönetim stratejilerini başarılı şekilde uygulayan bir kurumu inceleyiniz.

Uygulama Soruları

2017 yılında krize yakalanan ve krizden çıkmayı başaran bir markayı inceleyin ve stratejisini anlamaya çalışın.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Her kurumun her an karşılaşılabileceği krizlerin etkili bir strateji ile yönetilmesi halinde daha az hasar yaratacağını öğrendik. Ayrıca krizlerin beraberinde fırsatları da getirdiğini gördük.

Bölüm Soruları

1.Krizin boyutları hakkında kamuoyuna.....bilgi verilmelidir.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade hangisidir?

- A)Doğru
- B)Eksik
- C)Spekülatif
- D) Yanlış
- E)Kuşkulu

2.Kriz yönetim stratejisi oluşturulurken işe önce kurumunbelirlenmesiyle başlanmalıdır.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade hangisidir?

- A)Güçlü yanlarının
- B)Bütçesinin
- C)Zayıf yönlerinin
- D) Gelecek vizyonunun
- E)Sadakatinin

3.Stratejik kriz yönetimindedavranmak kuruma çok büyük avantajlar sağlamaktadır.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade hangisidir?

- A)Reaktif
- B)Proaktif
- C)Yavaş
- D)Ahaste
- E)Şüpheli

4.Krizi kim yönetmelidir?

- A)Patron
- B)Halkla ilişkiler sorumlusu
- C)Pazarlama direktörü
- D)Kriz yönetim ekibi
- E)Satış ekibi

5.Kurumların karşılaştıkları kriz dönemlerinde yönetmeleri gereken stratejik faktör sayısı kaç tanedir?

- A)3
- B)4
- C)5
- D)6
- E)8

6.Etkin bir kriz yönetimi için yapılması gereken şeylerden 3 tanesini sayınız.

7.Krize çok boyutlu bakabilmek için nasıl bir tutum sergilenmelidir? Açıklayınız.

8.Kriz yönetim stratejisi oluşturulurken işe önce nereden başlanılmalıdır?

9.Kriz yönetim ekibinin görevi nedir?

10."Kriz mekanizmaları" kavramını açıklayınız.

Cevaplar: 1)A, 2)C, 3)B, 4)D, 5)C

10. KRİZ İLETİŞİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

Krizlerle nasıl başa çıkılabileceğini ve iletişim yönetiminin krizden az hasarla çıkmadaki önemini bu bölümde öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kriz dönemlerinde nasıl bir iletişim yöntemi uygulamak gerekir?

Halkla ilişkilerin krizi az hasarla atlatmadaki rolü nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kriz iletişimi	Kriz yönetimi Halkla ilişkiler İletişim stratejileri	Teorik olarak iletişimin kriz yönetimindeki önemini öğrenilmesi

Anahtar Kavramlar

**Kriz iletişimi
İletişim stratejileri
Halkla ilişkiler**

Giriş

Beklenmedik anlarda gelen krizlerle başa çıkmak her zaman kolay değildir. Ancak burada kilit unsur iletişimin doğru yönetilmesidir. Eğer iletişim stratejik bakış açısıyla yönetilebilirse, krizlerden en az hasarla çıkmak mümkün olabilecektir.

10. KRİZ İLETİŞİMİ

Kurumların itibarlarını korumak için karşı karşıya kaldıkları krizleri doğru şekilde yönetebilmeleri için etkili iletişim yöntem ve tekniklerini bilmeleri ve kullanmaları da önem taşımaktadır. Herhangi bir kriz anında etkili bir iletişim kurmak, bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır.

Önceden hazırlanmış planların, kriz anında elde edilen bilgilerle zenginleştirilerek hedef gruplara uygulanabilmesi için iletişim kanallarının kurulması, iletişim köprülerinin oluşturulması gerekir. Bunun için mutlaka “kriz iletişim planı” yapılmalıdır. Etkili bir kriz iletişim planının amacı, kuruluşu korumak, krizden mümkün olan en az zararla çıkmasını sağlamaktır (Okay-Okay, 2001: 429).

10.1. Krizde Stratejik Başarı Faktörü: İletişim

İletişim, kriz dönemlerinde kurumlar için çok stratejik bir başarı faktörüdür. Kriz döneminde hedef kitleler ile etkili bir iletişim kurulabilir ise krizin fırsata dönüştürülmesi bile mümkündür.

Krizlerin fırsata dönüşmesi; tüketicinin güveninin yeniden kazanılması, işletmenin kamu kurumları nezdindeki itibarının güçlendirilmesi, çalışanların kurumlarıyla gurur duymalarının sağlanması, işletmeye tanıtım imkânı ve rekabet avantajının sağlanması anlamı taşımaktadır (Ural, 2006: 111).

Kriz dönemlerinde iyi yönetilen iletişim, hem kurumun krizden daha az zararla çıkmasını hem de krizden yeni fırsatların doğmasını sağlarken, kötü yönetilen iletişim ise krizi derinleştirmekte, kurumun imajının, kimliğinin ve itibarının büyük zarar görmesine neden olmaktadır. İletişim, kriz yönetiminde çok stratejik bir değerdir ve mutlaka uzman bir ekip tarafından, kurallarına uygun olarak yönetilmelidir.

Kurumların kriz durumlarında etkili iletişim gerçekleştirebilmeleri için öncelikle beklenmeyeni tahmin etmeleri gerekir. Bu tahminler çerçevesinde önceden oluşturulacak iletişim planları, ani kriz dönemlerinde vakit kaybetmeden kullanılabilir. Kriz anında çalışanlar ne yapacaklarını bilmelidir. Aksi takdirde kaos ve kargaşa yaşanır, her kafadan bir ses çıkar, hedef gruplara verilen mesajlar etkili olamaz. Kriz iletişiminde en önemli faktörlerden biri de kurum adına bir kriz sözcüsü seçmektir. Kriz ile ilgili tüm açıklamaları, medyaya yönelik bilgilendirmeleri bu kriz sözcüsü yapmalıdır. Kriz ile ilgili açıklamaların sadece sözcü aracılığı ile yapılması yanlış anlaşılmalara önleyecek, farklı açıklamalar nedeniyle kamuoyunun zihninde oluşabilecek tereddütler giderilecektir (Geçikli, 2008: 234).

10.2. Medya ile İlişkiler

Medya ile ilişkiler kriz iletişimi yönetiminde ayrı bir önem taşımaktadır. Kriz ile karşılaşan bir kurum ile ilgili haberler her zaman medyanın ilgisini çeker ve medya konu hakkında detaylı bilgi öğrenmek, ilginç ayrıntılar yakalamak ister. Medyanın bu isteği, kamu

gözcüsü rolü nedeniyle, doğal karşılanmalıdır. Bu nedenle medyaya ihtiyacı olduğu bilgi, kriz sözcüsü tarafından düzenli olarak sağlanmalı, soruları cevaplandırılmalıdır. Kriz sözcüsü gerekli gördüğü zamanlarda medyaya açıklamayı yazılı olarak da yapabilir.

Kriz yönetim ekibinin amacı, kriz iletişimi sağlıklı yürütmek, medya ile ilişkileri karşılıklı güvene dayalı bir şekilde sürdürmektir. Kriz dönemlerinde medya desteğini almak çok önemlidir; kurumun krizi çabuk ve az hasarla atlmasına yardımcı olur. Medya desteği aynı zamanda kurumun eski normal haline bir an önce dönmesini de kolaylaştırır.

Kamuoyu kanaatlerinin çoğu medya aracılığıyla olduğu için, medyanın kuruma bakışı önem arz etmektedir. Medya ile gergin bir ilişki sürdürmek, şeffaf olmamak, kamuoyundan bir şeyler gizleniyor imajı oluşturmak medya organlarının kuruma yönelik bakışında olumsuzluklara yol açacak, aleyhte tutum almalarına yol açabilecektir. Bu nedenle kriz iletişimini yöneten ekibin ve kriz sözcüsünün medya ile ilişkilere ayrı bir önem vermesi ve medyayı kendi hedefleri doğrultusunda yönetebilmeyi başarması gerekir.

10.3. Kriz İletişimindeki Farklı Yöntemler

Krize giren her kurumun uyguladığı kriz iletişimi birbirinden farklı olmakta, kurumun faaliyet alanı ve içinde bulunduğu duruma göre değişiklikler göstermektedir. Kimi kurumlar “suçlayana saldır” stratejisi izlemekte, kimileri “inkâr etme” yolunu seçerek kurumda kriz yokmuş gibi davranmakta, bazıları “haklı çıkma” yolunu benimseyerek krizin büyütülmemesi gerektiğini savunmaktadır. Kimi kurumlar ise, “özür beyan etme, mazeret belirtme, hedef kitlenin gözüne girmeye çalışma” gibi daha yapıcı yolları seçerek, hedef kitle ile bir diyalog ortamı oluşturarak krizin zararlarını en aza indirmeye gayret etmektedir (Ural, 2006: 112).

Dikkat edilirse kurumların uyguladığı kriz iletişim yöntemleri iki ana unsur etrafında şekillenmektedir. Biri, *krizi yok saymak, bu başarılmıyorsa küçük göstermek* amacını taşımaktadır. Bu belki bir yöntemdir ama günümüz dünyasında, iletişim araç ve tekniklerinin böylesine yaygınlaştığı bir ortamda, herkesin her şeyden kısa sürede haberdar olduğu bir çağda var olan bir krizi saklamak, küçültmek, gerçeklerin üzerini örtmeye çalışmak, acaba ne kadar doğrudur? Kriz, kamuoyu tarafından öğrenilmez, gerçekler saklanabilir diye düşünülüyorsa, bunun artık imkânsız olduğu bilinmelidir.

Kriz iletişim yöntemlerinden bir diğeri; *krizi kabul edip, çözüm yollarını araştırmaya yönelik* bir yaklaşımdır. Böyle bir tutum izleyen kurum öncelikle kamuoyuna karşı dürüst davrandığını, açık ve şeffaf olduğunu ortaya koymaktadır. Krizden etkilenen kesimlerden özür dilenmesi, krizin yönetildiğinin açıklanması ve kısa sürede krizin etkilerinin azaltılacağına ilan edilmesi hedef gruplar üzerinde çok olumlu etkiler bırakacaktır. Eğer kamuoyu kurumun samimiyetine inanır, krizi yönettiğine ve etkilerini acilen azaltmak için çaba harcadığına kanaat getirirse, mutlaka kuruma yönelik ilgisini devam ettirecek, hatta krizden çıkması için elinden gelen yardımı yapacaktır.

Kriz dönemlerinde kurumların sosyal paydaşları ile ilişkilerinin bozulmasının ana nedeni, iletişim yönetiminin iyi yapılmasıdır. Kriz iletişimini sağlıklı yürütemeyen,

soğukkanlılığını koruyamayan, iletişim kanallarını sürekli açık tutmayı başaramayan kriz yönetim ekibi, sosyal paydaşlarının güvenini kaybetme tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Kriz yönetim ekibi her şeyden önce kriz dönemlerinde sosyal paydaşların ne istediğini/isteyebileceğini bilmelidir. Mesela sosyal paydaşlar kriz ortamlarında öncelikle sorularına hemen cevap almak istemektedir. Kurumun kendileri ile ilgilenmesini, saygı göstermesini isteyen sosyal paydaşlar, kurumun açık, dürüst, sorumlu ve hassas davranmasını talep etmektedir. Görüldüğü gibi sosyal paydaşların kurumdan beklentileri kriz dönemlerinde her zamankinden farklı olmakta, pek çok şeyi birlikte talep eden bir görüntü sergilenmektedir. Ama bunun doğal olduğu bilinmeli, insanların kriz dönemlerinde duyarlılıklarının arttığı, endişe ve kaygı düzeylerinin yükseldiği unutulmamalıdır. Bu nedenle kriz iletişimini yöneten uzmanlar, bu noktaları mutlaka dikkate almalı, sosyal paydaşlarla onların ihtiyaçları çerçevesinde bir iletişim biçimi geliştirmelidir (Ural, 2006: 115).

Kriz iletişimi yönetilirken yapılan hataların başında yavaş davranmak, hedef kitlelerle iletişim kurmada yeterli başarıyı sağlayamamak, kamuoyunu bilgilendirmede kullanılacak malzemeleri önceden hazırlamamak, alınması gereken kararları zamanında almamak ve kamuoyuna gerekli güveni verememek gelmektedir. Ayrıca gelişmeler karşısında aşırı tepki göstermek, gerçekleri saklamaya çalışmak, sempati ve empatiden yoksun bir yaklaşım sergilemek, suçu başkasının üzerine atmaya çalışmak, yardım taleplerini kabul etmemek, ekip çalışmasında yeterli başarıyı gösterememek de kriz iletişiminde yapılan hataların başında gelmektedir. Etkili kriz iletişimi, stratejik iletişim yönetimi konusunda uzman kişilerce yürütülmeli, süreç çok iyi planlanmalı, sonuçlar da değerlendirilmelidir (Ural, 2006: 122).

10.4. Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü

Kriz dönemlerinde kurumlar en çok iletişime ihtiyaç duyarlar. Çünkü krizin sarstığı kurumlar, hedef kitlelerine ulaşmak, durumlarını anlatmak, biraz sabır ve zaman istemek, hatta krizden kurtulmak için desteklerini talep etmek ihtiyacındadırlar. Bu nedenle kurumların krize girmemesi için hayati derecede önemi olan stratejik iletişim ve halkla ilişkiler yönetiminin, kurumlar krize girdikten sonra da önemli devam etmekte, bu defa da krizden hızla çıkabilmek, yeniden normale dönebilmek için stratejik planlar yapması gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde kamuoyu mutlaka yeterli düzeyde bilgilendirilmelidir, eğer bu yapılmaz, gerçekler kamuoyu ile paylaşılmaz ise ortaya çıkan iletişim boşluğunu mutlaka söylentiler ve kurum aleyhine yapılan dedikodular hemen dolduracaktır. Böylesi bir durum güven probleminin dorukta olduğu kriz anlarında kesinlikle istenmeyen bir gelişmedir. Krizlerin temelini oluşturan ya da kriz sonrası ortaya çıkan güven sorunu, ancak etkili iletişim ve halkla ilişkiler yönetimi ile çözülebilir.

Kriz dönemlerinde erken uyarı sinyallerinin alınabilmesi ancak hedef kitlelerle kurulacak iki yönlü simetrik iletişim ile mümkündür. Bu noktada proaktif kriz yönetiminde stratejik halkla ilişkiler yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Hedef kitlelerle kurulacak etkin iletişim ile onların değişen beklenti ve isteklerini öğrenmek mümkün olabilmektedir. Hedef kitlenin istek ve beklentileri öğrenildiğinde, ilerde sorun olarak kurumun karşısına

çıkabilecek konular daha sorun ortaya çıkmadan kaynağında çözülebilmektedir. Halkla ilişkiler yönetiminin proaktif yaklaşımı sayesinde, kurumlar kendilerini krizlerden koruyabilmekte, hedef kitleleri ile sağlıklı ve sürekli bir ilişki geliştirebilmektedir (Ural, 2006: 124).

Kriz yönetimi konseptinin krizlerin öngörülmesi, önlenbilmesine çalışılması, önlenemiyorsa zararın en aza indirilmesi, kriz sonrasında şirketin eski durumuna döndürülmesi ve bunun bir plan dahilinde yapılması ekseninde oturtulması, kriz yönetiminde halkla ilişkilere kitle iletişim araçlarının yaklaşımlarını bilmenin ötesinde sorumluluklar yüklemektedir. Kriz yönetiminin esası, bilginin doğru yönetilmesine ve iletişimin başarılı yönlendirilmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla kriz yönetiminde halkla ilişkiler yönetiminin her aşamada doğru bilgi elde edebilecek kaynakları belirlemesi, kaynaklardan nasıl bilgi alınacağını, alınan bilgilerin kimler tarafından nasıl değerlendirileceğini tespit etmesi ve kararların hangi hedeflere ve hangi iletişim araçları ile iletileceğini saptaması gerekmektedir (Pira-Sohodol, 2004: 261).

Görüldüğü gibi kriz dönemlerinde halkla ilişkiler yöneticisi, kriz yönetim ekibinin en stratejik kollarından birine oturmakta ve yapacağı stratejik hamlelerle kurumu kısa sürede krizden kurtarıp eski normal haline döndürebilme gücünü elinde bulundurmaktadır. Önemli olan bu gücün doğru ve yerinde kullanılmasıdır. Ayrıca halkla ilişkiler uygulamalarından etkin sonuçlar alınabilmesi için kurumların halkla ilişkiler yönetiminin önemini kavraması ve bunu kurumsal kültürüne de yansıtması zorunludur. Yani kurum halkla ilişkiler yönetimini sadece kriz dönemlerinde değil, hayatının tüm evrelerinde stratejik olarak kullanmalı, yönetim yapısında etkin bir konum vermeli, gelişen teknik ve yöntemleri takip ederek kurumunu sürekli olarak dinamik ve gelişmeye açık tutmalıdır. Böyle bir bakış açısı ve yaklaşım aynı zamanda kurumları krizlerden koruyacak, çalışanlarının mutluluğunu, hedef kitlesinin ise memnuniyetini artıracaktır.

10.5. Krizler Yeni Fırsatlar Doğurabilir

Kriz dönemlerinde kurumların imajları büyük hasar almakta, kamuoyunda pek çok olumsuz algılamaların birikmesine neden olmaktadır. Kurum imajının yeniden eski pıriltılı günlerine döndürülmesi, alınan hasarların onarılması, hatta belki imkân bulunabiliyorsa, krizi fırsat bilerek kurum imajının eskisinden çok daha ileri bir seviyeye çıkartılması görevi de halkla ilişkiler yönetiminindir. Halkla ilişkiler kurumun politikalarını etkileyen bir yönetim görevidir ve kurumun tüm hedef kitlelerine yönelik iletişim politikalarını belirlemektedir. Dolayısıyla kurumun iç ve dış çevresini, onların beklentilerini, kuruma yönelik tehditleri çok iyi bilmek ve değerlendirmek durumundadır. Bugün her kurumun çevresiyle ilişki kurmak, onlarla etkileşime geçmek zorundadır. Halkla ilişkiler, bir yandan çevrenin beklentileriyle kuruluşun eylemlerini çakıştıran, hedef kitlenin arzuları ve tatmin dereceleriyle kurum performansını aynı çizgiye getiren yönetsel bir çaba iken, diğer yandan da söz konusu grupların desteklerinin sağlanabilmesi için karşılıklı iletişimin kurulması görevini üstlenmektedir. Halkla ilişkiler, kurumun yönetim politikalarını etkilediği gibi bu politikaların hedef kitlelerin beklentileri doğrultusunda değiştirilmesi ve değiştirilmesinde de etkin olmaktadır. Bu nedenle kriz durumlarında, kriz yönetim ekibi, halkla ilişkiler yönetiminin

üstlendiği rollerin hayata geçirilmesine büyük ihtiyaç duymaktadır (Pira-Sohodol, 2004: 2621).

10.6. Krizden Çıkışta Güven İnşası

Küreselleşme sürecinde yaşanan yoğun rekabet, kurumları pek çok yeni tehdit ve risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler de kurumların çevresel faktörlere ve kamuoyu desteğine olan bağımlılıklarını artırmaktadır. Kurumlar rekabet ortamında ayakta kalabilmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmek, hızla değişen ekonomik koşullara uyum sağlayabilmek için hep hedef kitlenin, yakın çevrenin ve kamuoyunun yoğun desteğine ihtiyaç duymaktadır.

Bu durum da kurumun bu ihtiyaçlarını sağlayacak halkla ilişkiler yönetiminin önemini artırmaktadır. Yoğun rekabet ortamında ve belirsiz ekonomik koşullarda krize giren kurumların durumu daha zordur; Krizden çıkmak için çok fazla çaba harcanması, güvenin yeniden tesis edilmesi gerekir. Böylesi güç koşullardan kurumların fazla yara almadan eski durumlarına dönmesinde en aktif görevlerden birini halkla ilişkiler yönetimi yapmaktadır. Bu gibi durumlarda, küresel rekabet ortamının parametrelerinin bilinmesi, siyasi ve ekonomik dengelerin doğru analiz edilmesi zorunludur. Kurumun kriz ortamında gideceği yönün tayin edilmesinde, alacağı önlemlerin belirlenmesinde mutlaka derinlikli stratejik bakış açısına ihtiyaç duyulacaktır. Bu da ancak yetkin bir halkla ilişkiler yönetimi tarafından yapılabilir.

Kriz dönemlerinde halkla ilişkiler yönetimine düşen görevleri özetle şu şekilde sıralamak mümkündür (Budak-Budak, 1995: 211):

- Kriz durumunda kurum içinde etkili ve güvenilir bilgi akışı sağlamak, dış hedef kitleye yönelik iletişim kanallarını sürekli açık tutmak,
- Muhtemel kriz alanlarını öngörerek her durum için ayrı ayrı kriz iletişim planı hazırlamak ve bu planları sürekli güncellemek,
- Kriz durumunda medya ile ilişkilerin nasıl yürütüleceğini planlamak ve meydanın ihtiyacı olan bilgiyi kısa sürede almasını sağlayacak organizasyonu kurmak,
- Kriz durumunda kurum adına açıklamaları yapacak kriz sözcüsünü yönlendirmek, gerekli bilgiler ile donatmak,
- Kriz durumunda kurumun kamuoyuna açık, şeffaf ve dürüst davranmasını sağlamak, varsa hatanın kabul edilmesini temin ederek güven unsurunu yeniden inşa etmek,
- Tüm iletişim süreçlerinde kurumun verdiği mesajların inandırıcı, açık, dürüst, kolay ulaşılabılır, tarafsız ve yapıcı olmasına özen göstermek.

10.7. Kriz El Kitabı

Kurumları krize karşı korumak, kriz durumunda da krizden en az hasarla çıkmalarını sağlamayı hedefleyen halkla ilişkiler yönetiminin yapması gereken uygulamalardan biri de “kriz el kitabı” hazırlamaktır. Kurumların kriz el kitabında, bir kriz anında kurumu nelerin beklediği, kriz ekibi ve sorumluluk alanları, iletişim bilgileri gibi önemli temel bilgiler yer almalıdır. Kriz el kitabında krizden etkilenecek hedef kitlelerin kimler olacağı ve onlarla nasıl iletişime geçileceği de belirtilmelidir. Ayrıca kurumun kriz anındaki iletişim stratejileri de hazırlanacak bu kitapta detaylı bir şekilde ifade edilmelidir (Okay-Okay, 2001: 438).

Halkla ilişkiler yönetiminin uygulamalarını etkin bir şekilde kullanabilen kurumlar, krizlerden korunmayı ve kurtulmayı kolaylıkla başarabilmektedir. Halkla ilişkiler yönetiminin, kurumun üst düzey yöneticilerine ve kriz yönetim ekibine sağlayacağı stratejik yol haritaları, engellerin aşılmasında büyük rol oynamaktadır.

Her kriz kurumlara zarar vermeyebilir, derin yaralar açmayabilir; eğer iyi yönetilebilirse kimi krizlerden önemli fırsatlar da çıkartılabilir. Halkla ilişkiler yönetimi, süreci iyi yöneterek, kurumun potansiyelini harekete geçirerek ve koşulları sağlıklı analiz ederek kurumların aleyhine gibi gözükenden durumlardan, beklenmedik yararlar çıkartabilir.

Bu nedenle kurumlar, hem her şeyin yolunda gittiği zamanlar da hem de kriz ortamlarında mutlaka halkla ilişkiler yönetimine etkin bir rol vermeli, yönetimin iyileştirilmesi, insan kaynaklarının fonksiyonlarının artırılması, çalışan mutluluğu, hedef kitle memnuniyeti gibi stratejik konularda halkla ilişkiler yönetiminin katkılarına açık olmalıdır.

Kurumları krizlere sürükleyen insanların aldığı kararlardır. Kurumları krizlerden çıkartacak olan da yine insanların alacağı kararlar olacaktır. Krize neden olan kararlar eksik, yanlış ve hatalı iken, kurumları krizden çıkartacak kararlar stratejik değeri yüksek isabetli kararlar olacaktır.

Uygulamalar

Kriz döneminde iletişimini doğru yöneterek krizden çıkmayı başarmış bir markayı inceleyin.

Uygulama Soruları

Krizden çıkmayı başarmış markanın, iletişim stratejisi olarak nasıl bir tutum sergilediğini araştırın.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde iletişim stratejilerinin krizleri atlattıkları için ne kadar önemli olduğunu öğrendik.
Ayrıca halkla ilişkiler yönetiminin de rolünü inceledik.

Bölüm Soruları

1.Kriz dönemlerinde kurumlar için stratejik başarı faktörü.....dir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A)Para
- B)İletişim
- C)Medya
- D)Sivil Toplum
- E)Çevre

2.Krizleri aşağıdaki unsurlardan hangisi yönetmelidir?

- A)Medya
- B)İnsan kaynakları
- C)Kriz yönetim ekibi
- D)Danışmanlar
- E)Paydaşlar

3.Kriz dönemlerinde kurumların sosyal paydaşları ile ilişkilerinin bozulmasının ana nedeni,iyi yapılmamasıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A)İletişim yönetiminin
- B)Bütçenin
- C)Pazarlamanın
- D)Satış sonrası hizmetin
- E)Medya ilişkilerinin

4.Kriz iletişimi yönetilirken yapılan hataların başındagelmektedir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A)Hızlı davranmak
- B)Medyaya doğru bilgi aktarmak
- C)Hedef kitleyi bilgilendirmek
- D)Şeffaf olmak
- E)Yavaş davranmak

5.Kriz durumunda, kurum adına kamuoyuna açıklamaları kim yapmalıdır?

- A)Genel müdür
- B)Finans müdürü
- C)Kriz sözcüsü
- D)İnsan kaynakları yöneticisi
- E)Basın danışmanı

6.Kriz döneminde medya ile nasıl bir ilişki kurulmalıdır? Anlatınız.

7.İletişimin iyi yönetilmesi krizden çıkışta nasıl bir rol oynamaktadır?

8.Kriz iletişiminde kullanılan 3 farklı yöntemi sayınız.

9.Halkla ilişkiler kriz yönetiminde nasıl bir rol oynamaktadır? Açıklayınız.

10. Krize girmiş bir kurum aynı zamanda güven unsurunu da kaybetmiş ise sonuçları neler olabilir? Tartışınız.

Cevaplar: 1)B, 2)C, 3)A, 4)E, 5)C

11. İTİBAR VE ALGILAMA YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1. Algı kavramı

2. Algılama Yönetimi

3. Algılama yönetimi ve halkla ilişkiler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Kurumların hedefleri ile algılama yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır?

Algılama yönetiminde başarı için nasıl bir yol haritası izlemek gerekir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Algılama Yönetimi	Farkındalık Hedef kitle Mesaj	Teorik bilgilerle algılama yönetiminin öneminin öğrenilmesi ve algı konusunda farkındalık oluşması

Anahtar Kavramlar

Algı
Stratejik iletişim
Halkla ilişkiler

Giriş

Algı yönetimi, çağımızın öne çıkan kavramlarından birisidir. Olumlu algılanmak, sağlam bir itibar inşa etmek için gerekliliktir. Halkla ilişkiler yönetimi ile algılama yönetimi iç içe geçmiş bir görünüm arz etmektedir. Algılama yönetimi faaliyetlerini sürdürürken, pek çok halkla ilişkiler yöntem ve tekniğinden yararlanmaktadır. Halkla ilişkiler yönetimi de gelişen ekonomik, siyasi ve sosyal olayları çözümlmek, bu olayların topluma yansımalarını analiz etmek, insan davranışlarının seyrini izlemek, kamuoyunun algılarının nasıl oluştuğunu anlamak için algılama yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde algılama yönetimini etkin olarak kullanmadan yapılacak her türlü halkla ilişkiler faaliyeti, eksik kalacaktır.

11. İTİBAR VE ALGILAMA YÖNETİMİ

Kurumların itibarlarını yakından ilgilendiren kavramların başında algı gelmektedir. Kurumun hedef kitlesi nezdinde olumlu algılanması, onun itibarına pozitif etki eden bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tersine de doğrudur, olumsuz algılanan bir kurumun itibarı da bu durumdan nefatif şekilde etkilenmektedir. Kurumlar, algılama yönetimine gereken önemi vermeli, hedef kitlenin algısında oluşabilecek sorun alanlarını zamanında tespit ederek çözüm üretmeyi öncelermelidir.

11.1. Algı Kavramı

Algı, iletişimde çok özel bir yere sahiptir. Hedef kitlelere yönelik yapılan iletişim faaliyetlerinin başarılı olması, karşı tarafta oluşturulacak olumlu algı ile yakından ilgilidir. Kurumun hedef kitlesi, kendi zihninde oluşan algı üzerinden kurum ile ilişkisini devam ettirmekte, oluşan algı olumlu ise ilişkisini geliştirmekte, olumsuz bir algıya sahip ise mesafe koymakta, ilgilenmemekte, kurumu gündeminden çıkarmaktadır.

Olumsuz algılamaları düzeltmek sanıldığından daha güçtür; bu nedenle kurumların mutlaka hedef kitleleri ve kamuoyu ile kurdukları ilişki ve etkileşimi çok iyi yönetmeleri, stratejik halkla ilişkiler yönetiminden yararlanmaları gerekir.

Bir insanın belli bir yönde eyleme geçebilmesi için önkoşul, o yönde bir alternatifin varlığını bilmesi ve bu bilgiyi algılamasıdır. Algı, sosyal ve psikolojik bir olgudur ve dış müdahalelerle kontrol edilip, yönlendirilebilmektedir (İnceoğlu, 1993: 41).

Algılama yönetimi kavramı ilk olarak ABD Savunma Bakanlığı tarafından kullanılmış ve Amerikan yönetiminin siyasi kararlarının hem ülke içinde hem de dünya kamuoyunda benimsetilmesi için algılama yönetiminin üstünlüklerinden yararlanılmıştır. Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nin özellikle askeri operasyonlarda kamuoyunu bilgilendirmek, ikna etmek ve desteğini almak için sıklıkla algılama yönetimi tekniklerini kullandığı da görülmektedir.

Algılama; “dış dünyadan gelen uyarıların etkisiyle oluşan fiziksel duyuların zihinde yorumlanması” şeklinde tanımlandığında, ülkelerin dış politikalarının önemli bir aracı olarak algılama yönetimini kullanmaları hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü izledikleri politikanın haklılığını hem kendi halklarına hem de dünya kamuoyuna anlatmaları, onları ikna etmeleri gerekmektedir. Kamuoyu, izlenen politikaların etkilerini, sonuçlarını zihinlerinde yorumlarken birtakım bilgilere, verilere ihtiyaç duyacaktır. Bu aşamada kamuoyuna sunulacak verileri kontrol etmek, denetlemek, hatta yönlendirmek zihinlerde oluşacak yorumların olumlu şekillenmesine yardımcı olacaktır.

Algılama yönetimi ile markalar arasında ilişki kuran Harish Bijoor'un yaklaşımı dikkat çekicidir: “Marka, aklın eseridir. Markanın kişiliğini ve gelişimini algılar yönlendirir. Esasında marka yönetimi, algıların yönetimi demektir. 1980'lerde ürün yönetimi vardı, 1990'larda yerini marka yönetimine bıraktı. 2000'lerin başında ise yapılan işe yeni bir isim

verildi: Algılama yönetimi... Markanın kendisi aslında bir algılamadır. Marka değeri ise daha da büyük bir algılamadır. Marka ile ilgili her şey (vaadi, kalite standartları, marka değeri...) aslında bir algılamadır (Saydam, 2005: 84).

Görüldüğü gibi markaları aslında algılar yönetiyor. Algılama yönetimi iyi yapıldığında markaların da yıldızı parlıyor, kalıcı oluyor, değerini artırıyor.

11.2. Kurumların Hedefleri ve Algılama Yönetimi

Kurumların hedefleri ile algılama yönetimi arasındaki ilişkiyi yorumlayan Barbara Smith, algıların gerçeklerden daha güçlü olabileceğini vurguluyor: “İletişim, iş hedeflerine ulaştıramıyorsa ya da başarısız olunuyorsa, öncelikli neden algıdır. Bir markanın gücü, esasında o markanın algılanmasının gücü demektir. Algılar markaları tüketici gözünde nereye konumlandırıyor, o markanın değeri, fiyatı da o algıya göre biçimlenmektedir. Algı gerçektir; algı değer oluşturabilir ya da yok edebilir, problem çıkartabilir ya da çözebilir. Bu nedenle iletişim, bir yöneticinin doğru algıyı oluşturma ve o algıyı yönetme konusunda en önemli aracını oluşturmaktadır. Kurumlar algılama yönetimini öncelikli işlerinden biri haline getirmeli, sistematik araçlar ve yaklaşımlarla doğru algıyı kritik paydaşlarını etkileyecek şekilde oluşturmalıdır (Saydam, 2005: 86).

Algılama yönetimi politikacılar için de ayrı bir önem taşıyor. Çünkü günümüzde politik süreçlerde yansımalar ve görüntüler, konulardan ve ideolojiden daha önemli hale geldi. Politikacılar ve medya artık gerçekleri değiştirmek yerine, algıyı yönetmeyi seçiyorlar. Algılama yönetimi, iyi tasarlanmış tekniklerin yardımıyla insanların bilinçaltı ihtiyaçlarını kurcalıyor, ortak bir ruhi şekillenme için zemin hazırlıyor. Bu ortak ruhi şekillenme tamamlanınca, sembollerin ve mesajların kullanımı daha da kolaylaşıyor. İkna etmeye çalışanlar, yeni olan ve düşünmeye teşvik eden fikirleri ifade etmek yerine, mevcut durumları destekliyorlar. Bu nedenlerle sloganlar, mesajı verenin gerçek hedefini ortaya koyan semboller olarak ortaya çıkıyorlar (Saydam, 2005: 88).

11.3. Deneysel ve Zihinsel Algılama

İnsanların algılamaları “deneysel algılama” ve “zihinsel algılama” şeklinde iki türlü gerçekleşiyor.

Deneysel algılama; görme, dokunma, işitme, tatma ve koklama (beş duyu) yoluyla algıladıklarımızdan oluşurken, zihinsel algılama; altıncı hissimizle (bir konu hakkında var olan fikirlerimiz aracılığıyla) gerçekleşiyor. Deneysel algılamayı sayısal, fiziksel ve maddi özellikler meydana getirirken, zihinsel algılamada hedef kitlenin algılamasındaki sınırları ve engelleri de yakından bilmek gerekiyor. Bu nedenle zihinsel algılamanın gerçekleştirilmesi çok daha güç oluyor. Davranış biçimlerini akıl ve mantıktan daha çok duygular yönettiği için zihinlerin ikna edilmesi, belirli amaçlara yönlendirilmesi fazla çabaya ve emeğe ihtiyaç duyuyor (Saydam, 2005: 89).

Kurumun hedef kitlesinin etkilenmesi, zihinsel algılamanın sağlanması ve güçlü bir algılama yönetiminin gerçekleştirebilmesi için şu 9 adım hassasiyetle takip edilmelidir (Saydam, 2005: 90):

- İş sonuçlarını etkileyecek ve iş hedeflerine ulaşmayı sağlayacak bütün sosyal paydaşlar belirlenmeli,
- Yönetilecek iki-üç konu, farklılaştırıcı unsur olarak, saptanmalı,
- Bu konulara dayanarak hedefli ve odaklanmış sosyal paydaşlar üzerinde duygusal etki oluşturabilecek mesajlar hazırlanmalı,
- Sosyal paydaşların beyinlerine ve kalplerine hitap edecek iletişim stratejileri kullanılmalı,
- Mesajlar belirlenirken karşı tarafın ne algıladığı da dikkate alınmalı,
- İletişim alanındaki mevcut akımların, mesajların algılanmasını nasıl etkilediği bilinmeli,
- Karşı taraf dinlenilmeli, karşılıklı diyalogun algılama ve iletişimin etkisini artırdığı unutulmamalı,
- Hedeflerle ilgili olarak “ortak akıl” oluşturulmalı ve geribildirimlerden yararlanılmalı,
- Algılama ve üslubun hiçbir zaman değerlerdeki eksikliklerin yerini alamayacağı bilinmeli, bu nedenle kurumsal kültürün ve değerlerin korunmasına, geliştirilmesine büyük özen gösterilmelidir.

11.4. Algılama Yönetiminde Başarı İçin...

Algılama yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda başarılı sonuçlar elde edebilmek için dikkat edilmesi gereken temel kurallara dikkat çekilmiştir. Bu temel kuralları şöyle sıralamak mümkündür (Saydam, 2005: 253-443):

- Algılama yönetiminde başarı elde edebilmenin birinci temel kuralı, hedef kitlenin değerleriyle uyumlu hareket etmektir,
- Hedef kitlenin kültürüne özen gösterilmeli,
- Beklentilerin üzerinde bir yaklaşım sergilenmeli,
- Sade ve karmaşık olmayan bir anlatım benimsenmeli, kafalar karıştırılmamalı,
- Sonuca odaklanılmalı,
- İletişim faaliyetleri mutlaka ölçümlenmeli,

- Gerçeklere dayanılmalı,
- Mesaj sürekli tekrar edilerek kalıcılığı sağlanmalı,
- Farklılıklar yönetilebilmeli,
- Görsellik doğru yönetilmeli,
- Düşüncelerden çok duygulara hitap edilmeli.

11.5. Algılama Yönetiminde Halkla İlişkilerin Rolü

Dikkat edilecek olursa, algılama yönetiminin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için sıralanan temel kuralların tümü, halkla ilişkiler yönetiminin faaliyet alanı içinde yer almakta, çoğu halkla ilişkilerin de temel ilkeleri arasında bulunmaktadır.

Halkla ilişkiler yönetimi ile algılama yönetimi iç içe geçmiş bir görünüm arz etmektedir. Algılama yönetimi faaliyetlerini sürdürürken, pek çok halkla ilişkiler yöntem ve tekniğinden yararlanmaktadır.

Halkla ilişkiler yönetimi de gelişen ekonomik, siyasi ve sosyal olayları çözümlmek, bu olayların topluma yansımalarını analiz etmek, insan davranışlarının seyrini izlemek, kamuoyunun algılarının nasıl oluştuğunu anlamak için algılama yönetimine ihtiyaç duymaktadır.

Günümüzde algılama yönetimini etkin olarak kullanmadan yapılacak her türlü halkla ilişkiler faaliyeti, eksik kalacaktır.

Çünkü küreselleşme süreci, keskin rekabet koşulları ve hızla gelişen teknoloji; üretim biçiminden, çalışan ilişkilerine, müşteri memnuniyetinden, kamuoyunun ilgi alanlarına kadar pek çok önemli değişkenle ilgili yeni paradigmlar ortaya çıkarmıştır.

Bu yeni paradigmların karşısında eski söylemlerle çıkmak, başarısızlığı baştan kabul etmek demektir.

Algılama yönetimi işte tam bu noktada halkla ilişkiler yönetiminin imdadına yetişiyor, değişen dengeleri, kamuoyunun yeniden şekillenen zihin haritasını, yeni paradigmanın deyim yerindeyse şifrelerini çözmeye çalışıyor.

Değişen teknolojiyi anlamak, sunduğu imkanları kullanabilmek, mesajları anlamlı kodlamak, doğru iletişim araçlarıyla iletmek giderek çok daha fazla önem kazanıyor. Algılama yönetimi tüm bu konularda halkla ilişkiler yönetiminin en büyük yardımcısı konumunda bulunuyor.

Bilindiği gibi halkla ilişkilerde en önemli unsuru *güven* oluşturuyor. Karşılıklı güven oluşturabilmek için de hedef kitlenin çok iyi tanınması, istek ve beklentilerinin doğru

tanımlanması gerekiyor. Algılama yönetimi, hedef kitlenin ayrıntılı bir şekilde tanınmasını sağlayarak kurumların güvenlerini inşa etmelerine de yardımcı oluyor.

Stratejik iletişim yönetimi uygulamalarında henüz yeterince bilinmeyen ve uygulanmayan algılama yönetiminin, gelişen teknolojiye ve değişen ekonomik, siyasi ve sosyal koşullara paralel olarak önümüzdeki yıllarda çok daha yaygın ve etkili olarak kullanılacağını söyleyebiliriz.

Algılama yönetimi uygulamalarından kısa sürede başarılı sonuçlar alınması ve kurumların itibarlarına, imajlarına, kültürlerine ve marka değerlerine yaptığı olumlu katkıların görülmesiyle birlikte yaygınlık kazanacak, algılama yönetiminin etkisi daha da artacaktır.

Uygulamalar

Sizdeki algısı iyi olan bir marka seçin ve bu olumlu algıyı inşa etmek için neler yaptığını araştırın.

Uygulama Soruları

Seçtiğiniz marka olumlu algı inşa etmek için medya ile nasıl bir ilişki biçimi geliştirmiş?

Kriz dönemlerindeki iletişim yöntemi nasıl olmuş? Araştırınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde itibar ile yakınlığı olan algı kavramını inceledik ve halkla ilişkiler olgusu ile ilişkisini ele aldık. Gördük ki, doğru ve güvenilir bir algıya sahip olmayan kurumlar, itibar anlamında da olumlu puana sahip değiller..

Bölüm Soruları

1."Algılama yönetimi,ayrıntılı bir şekilde tanınmasını sağlayarak kurumların güvenlerini inşa etmelerine yardımcı oluyor."

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde doldurunuz.

- A)Kurumun
- B)Markanın
- C) Hedef kitlenin
- D)Çevrenin
- E)Reklamın

2.Günümüzde algılama yönetimini etkin olarak kullanmadan yapılacak her türlüfaaliyeti, eksik kalacaktır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde doldurunuz.

- A)İlan
- B)Tanıtım
- C)Pazarlama
- D)Medya
- E) Halkla ilişkiler

3.Algılama yönetiminde hedeflerle ilgili olarak..... oluşturulmalı ve geribildirimlerden yararlanılmalıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun şekilde doldurunuz.

- A) Ortak akıl
- B)Misyon
- C)Vizyon
- D)Hedef
- E)Bütçe

4. Beş duyumuz yoluyla algıladıklarımızdan oluşan algıya verilen isim aşağıdakilerden hangisidir?

- A)Oransal
- B)Duyusal

- C) Deneysel algılama
- D)Çevresel
- E)Zihinsel algılama

5. Altıncı hissimizle (bir konu hakkında var olan fikirlerimiz aracılığıyla) gerçekleşen algının ismi aşağıdakilerden hangisidir?

- A)Fiziksel algılama
- B) Zihinsel algılama
- C)Deneysel algılama
- D)Çevresel algılama
- E)Algoritmik algılama

6.Algılama yönetimi ile markalar arasında nasıl bir ilişki vardır?

7.Deneysel algılama kavramını açıklayınız.

8.Zihinsel algılama kavramını anlatınız.

9.Kurumun hedef kitlesinde olumlu bir algı oluşturabilmesi için yapması gerekenlerden 3 tanesini sayınız.

10. Halkla ilişkiler faaliyetleri algılama yönetiminde nasıl bir rol oynamaktadır? Araştırınız.

Cevaplar

1)C, 2)E, 3)A, 4)C, 5)B

12. İTİBAR VE SORUN YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1. Sorun yönetimi kavramı
2. Sorun yönetimi stratejileri
3. Sorun yönetim süreci
4. Sorun yönetimi ve halkla ilişkiler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Sorun yönetimi stratejilerini günlük hayatımızda nasıl kullanabiliriz?

Sorun yönetimi ile kriz yönetimi arasında nasıl bir fark vardır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sorun Yönetimi	Planlama Çözüm İletişim	Teorik bilgi ile sorun yönetimi stratejilerinin öğrenilmesi ve günlük hayatta nerede kullanılacağına farkına varılması

Anahtar Kavramlar

Stratejik İletişim

Proaktif yaklaşım

Giriş

Sorun yönetimi, kurumları olası problemlerden koruyan, önceden tedbir alınmasını sağlayan çağdaş bir bakışaçısıdır.Kriz durumu, kurumlar için aciliyet gerektiren ve hemen önlem alınmaz ise zararın büyüyeceği bir süreçtir. Kriz durumunda net bir odak noktası, belirlenmiş bir faaliyet çizgisi ve izleyici profili, çok kısa sürede hedef kitleye iletilmesi gereken mesajlar/bilgiler söz konusudur.Sorun yönetiminde ise kurumlar gerektiği gibi çalışmalarına engel olabilecek eğilim, değişiklik ve olayları öngörmeye çalışmakta, olumsuzlukların önüne geçmeye çaba harcamaktadır. Sorun yönetimi, kurumun geleceğine yönelik bir perspektif ortaya koymakta, ilerde karşılaşılabilecek sorunları öngörmeyi hedeflemektedir.

12. İTİBAR VE SORUN YÖNETİMİ

Günümüzde kurumların itibarının korunması her şeyin önünde gelmektedir. İtibarı tehdit eden krizlerin ne zaman ve nasıl geleceği ise bilinmemekte, kurumların krizlere karşı her zaman hazırlıklı olması gerekmektedir. Çoğu kurum krizlere hazırlıksız yakalandığı için çok büyük zararlar görmekte, kurumlarının kamuoyunda itibarları yara almakta, hedef kitlenin kuruma karşı duyduğu güven unsurunun kriz sonrasında yeniden inşa edilmesi zor olmaktadır.

Bu nedenle kurumların sorun yönetimine önem vermeleri, itibarlarını korumak, deyim yerindeyse sigortalamak için, muhtemel kriz alanlarını önceden tespit edip zayıf yanlarını güçlendirmeleri, daha krizler oluşmadan kaynağında ortadan kaldırmak için çaba harcamaları gerekmektedir.

Sorun yönetimi, problemleri tahmin etme, tehlikeleri önceden görme, sürprizleri en aza indirmeye ve krizleri önleme nitelikleriyle stratejik halkla ilişkiler yönetiminin etkili bir aracıdır. Etkili sorun yönetimi, iki yönlü iletişimi, formel çevresel taramayı ve aktif hissetme stratejilerini barındırdığı için halkla ilişkiler yönetiminin uygulamalarında sıklıkla kullanılmaktadır (Ural, 2006: 73).

12.1. Sorun Yönetimi Kavramı

Sorun yönetimi kavramı, sorunun ne olduğunu belirleme, analiz etme ve alternatif çözüm öneriler sunma gibi stratejik bir yaklaşım içermektedir. Çevredeki değişimleri dikkate alarak sorunun kaynaklarını bulmak ve neyin değişmesi gerektiğini belirleyerek bu doğrultuda pratik ve ölçülebilir amaçlar saptamak, stratejik programlar oluşturmak sorun yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Sorun yönetimini, “çevresel değişiklikler karşısında kurumsal tepkiler oluşturma” şeklinde tanımlamak mümkündür (Geçikli, 2008: 176).

Sorun yönetimi esas olarak; kurumu etkileyebilecek potansiyel sorunları önceden tespit etmek ve sorunların sonuçlarından yararlanmak veya olumsuz yönlerini en aza indirmek için stratejiler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sorun yönetimi, kurumun eylemleriyle sosyal paydaşlarının beklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan bir süreçtir. Sorun yönetimi, sorunu ele almada veya aradaki farkı kapatmada belirli bir amaç doğrultusunda çalışan ekibin stratejik planlama, yönetim ve halkla ilişkiler fonksiyonlarını yerine getirmek için önemli bir fonksiyon üstlenmektedir (Okay-Okay, 2001: 406).

Sorun yönetimi, hem kurum hem de hedef kitlenin yararı için pazarları korumaya, muhtemel riskleri azaltmaya, yeni fırsatlar oluşturmaya ve kurumun itibarını korumaya yardım eden stratejik bir süreçtir (Tucker-Broom, 1993: 38).

Sorun yönetimi ayrıca, kurumun hedef kitlesinin görüşlerindeki değişimin izlenmesi, bu değişimin analiz edilmesi görevini de yapmaktadır. Hedef kitlenin görüşlerindeki değişim eğer zamanında öğrenilemez ve gerekli tepkiler verilemez ise kurumun hedef kitlesi ile kurduğu iletişimde aksamaların olması kaçınılmazdır. Değişimin doğru analiz edilmesi ve bu

değişim paralelinde politikalar üretilmesi kuruma stratejik öncelikler kazandıracaktır (Heath, 1997: 6).

12.2. Sorun Yönetimi Stratejileri

Kurumlar krizlerle karşılaştıklarında çok ciddi kayıplar vermekte; en başta itibarları zarar görmekte, güven ve kredibiliteleri azalmakta, çalışanların kuruma olan sadakatları azalmakta, satışlar düşmekte, kâr oranları inmekte, verimlilik kaybı yaşanmaktadır.

Kurumlar bu durumlarla karşılaşmamak için mutlaka sorun yönetimi stratejilerini uygulamalıdır. Çünkü sorun yönetimi stratejilerini yönetim anlayışlarının bir parçası haline getiren kurumlar pazar paylarını artırmakta, kurumsal itibarlarını güçlendirmekte, kriz dönemlerinde harcamak zorunda kaldıkları bütçelerinden ciddi anlamda tasarruf sağlamakta ve hedef kitleleri ile sağlıklı bir iletişim geliştirdikleri için amaçlarına daha kolay ulaşabilmektedir (Ural, 2006: 75).

12.3. Sorun Yönetimi, “Kriz Yönetimi” ile Aynı Değil

Sorun yönetimi, kriz yönetimi ile aynı anlamı taşımadığı için bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmamalıdır.

Sorun yönetimi ile ilgili prensiplerin tanımlanması ve anlaşılmasındaki zorluklar, kısmen, bu konunun kriz yönetimine oranla daha az harekete ve daha fazla öngörüye dayalı olmasından kaynaklanmaktadır. Sorun yönetimi, değişim potansiyelini tanımlamak ve kurum üzerinde olumsuz bir etki oluşturmadan bu değişime dair kararlara yön vermeyi hedeflediği için inisiyatife dayalı bir yönetimdir. Kriz yönetimi ise kurumu etkileyen ve halk tarafından da öğrenilmiş bir olayın ardından neler yapılabileceği ile ilgilenen, tepkilere dayalı bir süreçtir. Kurum ile ilgili kamuoyunda olumsuz algılar ve tepkiler varsa, kriz yönetimine de ihtiyaç duyulmaktadır (Pira-Sohodol, 2004: 160).

Kriz durumu, kurumlar için aciliyet gerektiren ve hemen önlem alınmaz ise zararın büyüyeceği bir süreçtir. Kriz durumunda net bir odak noktası, belirlenmiş bir faaliyet çizgisi ve izleyici profili, çok kısa sürede hedef kitleye iletilmesi gereken mesajlar/bilgiler söz konusudur.

Sorun yönetiminde ise kurumlar gerektiği gibi çalışmalarına engel olabilecek eğilim, değişiklik ve olayları öngörmeye çalışmakta, olumsuzlukların önüne geçmeye çaba harcamaktadır. Sorun yönetimi, kurumun geleceğine yönelik bir perspektif ortaya koymakta, ilerde karşılaşılabilecek sorunları öngörmeyi hedeflemektedir. Bu sorunlar, kurumlar için acil bir durum da içermeyebilir, ama sorun oluşturabilecek konuların tespit edilmesi, krizlerin önüne geçilebilmesi için önem taşımaktadır (Pira-Sohodol, 2004: 161).

Kurumun kriz iletişim yöneticisinin öncelikli görevi sorun yönetimi ile ilgili konuları gündemine almak olmalıdır. Kriz iletişimi, kriz başladıktan sonra değil daha kriz aşamasına gelmeden önce başlatılmalıdır. Bu da ancak sorun yönetimi stratejilerinin uygulanması ile

mümkün olabilecektir. Kriz yönetim ekibi, potansiyel kriz alanları ve konularıyla ilgili bilgi toplamalı, çevresel faktörleri iyi analiz etmeli, kamuoyunun eğilimlerini yakından izlemelidir.

12.4. Sorun Yönetiminin Kurumlara Sağladığı Yararlar

Bu veriler eşiğinde bir iletişim stratejisi hazırlanmalı ve tüm çabalar krizin oluşmasını önlemeye yöneltilmelidir. Etkili sorun yönetimi stratejileri ile kurumlar krizlerden korunacaktır. Sorun yönetiminin etkili kullanılması sonucu kurumlar;

- Stratejik iş planlama ve yönetim süreçlerini güçlendirirler,
- Kendilerine uygun kurumsal sorumluluk standartları geliştirirler,
- Konuları ve gündemi izleme yeteneğini kazanırlar,
- İletişim ve savunma yeteneklerini geliştirirler (Ural, 2006: 76).

Görüldüğü gibi sorun yönetimi kurumların itibarlarını koruma, krizlerden korunma ve geleceğe güvenme bakabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Küreselleşme sürecinde ekonomik ve siyasi krizlerin beklenmedik zamanlarda ortaya çıkması ve boyutlarının tahminlerin üzerinde olması, kurumlar için sorun yönetimini daha da öncelikli hale getirmektedir. Kurumlar sorun yönetiminin kendilerine sağladığı avantajları kullanarak krizlerin verdiği ağır tahribatlardan korunma, kurumlarının güvenilirliğini ve itibarını koruma imkânı elde edebilmektedir.

12.5. Sorun Yönetimi Süreci

Sorun yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak için mutlaka belirli bir plan çerçevesinde hareket edilmesi gereklidir. Sorun yönetimi şu beş aşama dikkate alınarak uygulandığında etkili olmaktadır (Geçikli, 2008: 177):

- *Sorunun Tanımlanması*: Sorun yönetimine öncelikle sorunun ne olduğu tanımlanarak başlanılmalıdır. Sorunun tanımlanması için, çevresel faktörlerin incelenmesi, sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin değerlendirilmesi, kurumsal hedeflerle bu gelişmelerin karşılaştırılması gerekir.

Bu analizler yapıldıktan sonra hangi sorunun öncelikli olduğu tespit edilmeli, kurumu en çok tehdit eden sorunlar belirlenmelidir. Kurumlar sorunları tanımlarken ve öncelikli sorunları belirlemeye çalışırken özgün bakış açısına sahip strateji uzmanlarından da yararlanmalıdır. Ayrıca kurum yöneticileri ve çalışanları da sorunların tanımlanmasında faydalanılacak önemli kaynaklar arasında yer almalıdır.

Kurumu tehdit eden sorunun türü ve niteliği de önemlidir; sorun ekonomik, politik bir nedene bağlı olabileceği gibi sosyal içerikli bir sorun da olabilir. Sorunun kaynağı da belirlenmelidir; sorunun nereden oluştuğu saptanabilirse, çözümü için doğru stratejiler geliştirilebilir. Sorunun etki alanı da önem arz etmektedir; yerel bir sorun mu, yoksa bölgesel

ya da ulusal/uluslararası bir sorun mu olduğu belirlenebilirse, alınacak önlemler ve geliştirilecek stratejiler de sorunun boyutu ile paralellik gösterecektir.

- *Sorunun Analizi:* Sorun tanımlandıktan sonra ikinci aşama olan sorunun analiz edilmesi aşamasına geçilir. Analizin birinci adımı, sorunun kaynağını tespit etmektir; sorunun ekonomik, siyasal ya da sosyal nedenlerden hangisine dayandığına açıklık kazandırılır. Sorunlar çoğu zaman tek bir kaynaktan ortaya çıkmazlar, bazen de ekonomik kaynaklı sorunlar zaman içerisinde siyasal ya da sosyal sorunlara da dönüşebilirler.

Sorun analizi yapılırken geçmiş deneyimlerden de yararlanır, sorunların analizinde kullanılacak her türlü bilginin toplanmasına büyük özen gösterilmelidir. Çünkü bilgi eksikliği analizin yanlış yapılmasına neden olabilir. Bu nedenle sadece kurum dışı kaynaklardan değil, kurumu içi kaynaklardan da bilgi toplanmalı, analiz yapılırken faydalanılacak bilgi kaynaklarının tümüne ulaşılmaya çalışılmalıdır.

- *Öncelikli Sorunun Belirlenmesi:* Sorun analizi yapıldıktan sonra hangi sorunların öncelikli olduğuna karar vermek gerekir. Bu aşama çok önemlidir, çünkü önceliklerin belirlenmesinde hata yapılırsa, beklenmedik krizlerle karşı karşıya kalma ihtimali yüksektir. Öngörülemeyen, hazırlık yapılmayan bir sorunun krize dönüşmesi, kurumların itibar ve güven kaybetmelerine neden olabilir, hazırlıksız yakalandığı için de kurumun uğradığı tahribatın boyutları artabilir. Öncelikli sorunlar belirlenirken kurumun hedefleri, hedef kitlenin durumu ve kurumu etkileyen çevresel faktörler de dikkate alınmalıdır.

- *Sorun Önleme Programının Hazırlanması:* Sorunlar tanımlandıktan, analiz edildikten ve öncelikli sorunlar tespit edildikten sonra yapılması gereken, kurumu tehdit eden sorunun nasıl çözüleceğine karar vermektir.

Kurum yönetimi, sorunu daha oluşmadan önlemek ve ortadan kaldırmak için seçeceği metodu ve uygulayacağı stratejik planı hazırlarken halkla ilişkiler yönetiminden de destek almalıdır.

Çünkü halkla ilişkiler yönetimi, hem kurumun amaçlarını ve hedeflerini, hem de hedef kitlenin algılamalarını, beklenti ve isteklerini çok iyi bildiği için sorun önleme stratejilerinin belirlenmesinde çok ciddi katkılar sunacaktır. Sorun önleme stratejilerini ve planını hazırlayan kurum üst yönetimi finans, insan, zaman ve bilgi kaynaklarını çok iyi kullanabilmelidir. Bu aşama ayrıca belirlenen öncelikli sorun karşısında kurumun nasıl bir tavır takınacağına, reaktif mi yoksa proaktif mi davranacağına da karar verilmelidir.

- *Sonuçların Değerlendirilmesi:* Sorun yönetimi planı uygulamaya konulduktan sonra mutlaka belirli aralıklarla elde edilen sonuçların değerlendirilmesi, ölçülmesi de gereklidir. Öngörülenler ile ortaya çıkan sonuçların birbirine yakın olması, başarılı bir sorun önleme stratejisinin izlendiğini gösterecektir.

Sorun yönetim ekibinde yer alan yöneticilerin performansının ölçülmesi de yararlı olacaktır. Bu sayede eksiklikler gözlemlenebilecek, destek verilmesi gereken konular belirlenecek, gerekirse uygun değişiklikler yapılabilecektir. Sonuçlar değerlendirilirken,

kurumu etkileyen ekonomik, siyasal ve sosyal faktörler de incelenmeli, bu alanlardaki değişimler analiz edilerek plan ve stratejilerde herhangi bir değişiklik yapmaya ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir.

Görüldüğü gibi sorun yönetimi, sürekli bir iletişim ve etkileşim süreci içermekte; sorunlar tanımlanıp, öncelikler belirlendikten sonra, sorunun analiz edilmesi, stratejik planların hazırlanması gerekmektedir. Bu süreçte kurum içi ve dışındaki faktörler sürekli izlenmeli, sorunun gelişimine göre zamanında gerekli müdahaleler yapılmalıdır. Stratejik planın işlediğinden ve sorunun kurumun istediği şekilde önlendiğinden emin olmanın tek yolu ise sonuçların değerlendirilmesinden geçmektedir. Sonuçlar değerlendirilip yorumlanırken, kurumun aynı tür sorunlarla yeniden karşılaşmaması için alınması gereken önlemler de mutlaka belirlenmelidir.

12.6. Sorun Yönetim Modelleri

Sorun yönetimi ile ilgili kurumlar değişik yöntemler izlemekte, kendi kurumlarını sorunlardan kurtarmak için farklı modeller geliştirmektedir. Bu modellerin başlıcaları şunlardır (Palase- Crane, 2002: 292):

- *Gözleme Dayalı Sorun Yönetimi Modeli*: Bazı kurumlar sorun yönetimini, bir araştırma veya veri izleme fonksiyonu olarak görmektedir. Bu tür kurumlar sorunlara kaynaklık eden en önemli unsurlardan biri olan dış çevre ile fazla ilgilenmemekte, hedef kitleleri ile çok fazla iletişime geçmemektedir. Gözleme dayalı bir yöntem izleyen bu kurumlar, düşük profilde ilerlemeyi tercih etmektedir.

- *İletişimsel Sorun Yönetimi*: Bazı kurumlar ise hedef kitleleri ve kurumun dış çevresi ile yoğun bir iletişim kurarlar ve onlardan elde ettikleri bilgileri sorun yönetimi planlarında, stratejilerinde kullanırlar. Kurumun çalışanları da iletişim kurulan, bilgi sağlanan önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır.

- *Koordine Edilmiş Sorun Yönetimi*: Sorun yönetiminde kimin ne yapacağını belirlediği, ihtiyaç duyulan bilginin en kısa sürede sağlandığı ve kurumun sözleri ile eylemlerinin birbirini tutması için çaba harcandığı bir modeldir.

- *Bütünleşik Sorun Yönetimi*: Sorunların tanımlanmasından analiz edilmesine, sorun önleme planlarının hazırlanmasına ve sonuçların değerlendirilmesi aşamasına kadar üst yönetim ile işbirliği halinde çalışılır. Üst yönetimin sorun önleme konusunda çalışan ekibe destek verdiği ve aksama yaşandığında inisiyatif aldığı, sorumluluk üstlendiği bir modeldir.

Sorun yönetimi, kuruma planlama ve karar vermek için farklı çevreler oluşturma ve geleceğe yönelik tehdit ve fırsatları görebilme gibi önemli yararlar sağlamaktadır. Ayrıca problemlerin çözümünde değişik yaklaşımlar sunması, alternatif seçenekler üretmesi de sorun yönetiminin yararları arasında sayılabilir (Chase, 1984: 64).

12.7. Halkla İlişkiler Perspektifinden Sorun Yönetimi

Halkla ilişkiler yönetimi kurumlarda artık en üst yönetim fonksiyonu olarak görev yapmakta; alınan stratejik kararlarda, hazırlanan uzun vadeli iletişim planlarında, kriz yönetim süreçlerinde ve sorun önleme faaliyetlerinde etkin rol almaktadır.

Kurumların sadece iletişim faaliyetlerini yürüten, duyurum, promosyon ve medya ilişkileri görevlerini yapan dar kalıplı bir yapıdan kurtulan halkla ilişkiler yönetimi, kurumları tehdit eden sorunların tanımlanması, analiz edilmesi, öncelik sırasının belirlenmesi, sorunun çözümü için stratejik planın hazırlanması, hatta sonuçların değerlendirilmesi konularında çok önemli roller üstlenmektedir.

Halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik modeli, sorun yönetiminin en çok ihtiyaç duyduğu bilgilerin toplanması konusunda önemli yardımlarda bulunacak, hem sorunun kaynağının bulunması hem de sorunun çözümü için gerekli bilgi kaynaklarını sorun yönetim ekibine sağlayacaktır. Çünkü halkla ilişkiler yönetiminin öncelikli görevi, hedef kitleyi tüm detayları ile tanımak, kurumun çevresi ile çok yakın ilişkiler geliştirmek ve ayrıca ülke gündemini, ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeleri yakından izlemektir. Aynı şekilde kurum içi iletişim ve etkileşim konusunda da halkla ilişkiler yönetimi öncelikli bilgi sahibidir. Kurum çalışanlarının verim ve motivasyonlarının artırılması, istek ve beklentilerinin bilinmesi konularında çalışmalar yürüten halkla ilişkiler yönetimi, sorunların çözümüne kurum çalışanlarının katkılarını sağlama görevi de üstlenmektedir.

Sorun yönetimi konusu, halkla ilişkiler yönetiminin yapacağı en önemli görevlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Kurumun itibarının korunması, güvenilirliğinin devam ettirilmesinden sorumlu olan halkla ilişkiler, kurum kimliğine, kültürüne ve imajına zarar verebilecek her türlü olumsuzluktan kurumu korumakla görevlidir. Bunu yapabilmesinin en etkili yolu da sorun yönetimi konusuna önem vermesi, etkili ve başarılı bir şekilde yapabilecek ortamı ve altyapıyı hazırlamasıdır.

Sorun yönetimi, halkla ilişkiler yönetiminin yerini alan bir disiplin değil, aksine halkla ilişkiler yönetimini güçlendiren bir disiplindir. Sorun yönetimi, gücünü halkla ilişkilerden almaktadır. Küreselleşme süreciyle birlikte kurumların marka değerleri ve itibarlarının korunması büyük önem kazanmış, kurumsal itibarın sigortası olan sorun yönetimine duyulan ihtiyaç da son yıllarda iyice artmıştır (Ural, 2006: 79).

Çok uluslu şirketlerde sorun yönetimine duyulan ihtiyaç daha fazla olmaktadır. Çünkü değişik ülkede şirketin şubeleri bulunmakta, her ülkenin kendine özgü koşulları olduğundan hepsi için geçerli bir sorun yönetim planı hazırlanması mümkün olamamaktadır.

Bu nedenle her ülkenin ayrı ayrı ele alınması, o ülkeye özgü koşullar dikkate alınarak öngörülerde bulunulması ve sorun önleme planının bu şekilde hazırlanması gereklidir. Dünya genelindeki ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler her ülkeyi farklı etkilediği için, çevresel faktörler analiz edilirken yine ülkenin mutlaka kendi koşulları göz önünde bulundurulmalıdır.

Çok uluslu işletmeler, başka ülkelerde yaşadıkları sorunlardan edindikleri tecrübeleri, diğer ülkelerdeki kurumları için hazırlayacakları sorun önleme planlarında kullanabilirler. Koşulları benzeyen ülkelerde karşılaşılan sorunlar ile sorunları ortadan kaldırma yöntemleri çoğu kere benzer özellikler taşıyabilmektedir.

Uygulamalar

Ülkemizde sorun yönetimi stratejilerini uygulayan hangi kurumlar var, araştırınız.

Uygulama Soruları

Sorun yönetimi stratejilerini uygulayan kurumların ortak özellikleri nelerdir? Nelere öncelik vermektedirler? Tartışınız.

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, sorun yönetiminin kriz yönetiminden farklı olduğunu öğrendik. Kurumlar daha kriz gelmeden krize karşı hazırlık yapıyor, zayıf yönlerini güçlendiriyorlar. Böylece ya hiç krize yakalanmıyorlar ya da az hasarlı atlatabiliyorlar.

Bölüm Soruları

1. “Çevresel değişiklikler karşısında kurumsal tepkiler oluşturma” ifadesi aşağıdaki kavramlardan hangisinin tanımıdır?

- A)Algı yönetimi
- B)Pazarlama yönetimi
- C)Sorun yönetimi
- D)Kriz yönetimi
- E)Reklam yönetimi

2.Sorun yönetimi, kurumun eylemleriylebeklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan bir süreçtir.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Sosyal paydaşlarının
- B) Çevrenin
- C)Medyanın
- D)Genel müdürün
- E)Uzmanların

3.Sorun yönetimi, kurumunyönelik bir perspektif ortaya koymakta, ilerde karşılaşılabilecek sorunları öngörmeyi hedeflemektedir.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A)Tarihine
- B)Vizyonuna
- C)Geçmişine
- D) Geleceğine
- E)Çevresine

4.Sorun yönetimine ilk önce nereden başlanılmalıdır?

- A)Kriz görmezden gelinmeli
- B)Sorunun ne olduğu tanımlanmalı
- C)Çevresel etkiler araştırılmalı
- D)Çalışanlar incelenmeli
- E)Ücretler düşürülmeli

5.Kurum yönetimi, sorunu daha oluşmadan önlemek ve ortadan kaldırmak için seçeceği metodu ve uygulayacağı stratejik planı hazırlarkende destek almalıdır.

Yukarıdaki boşluğa en uygun ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A)Rkelam yazarından
- B)Pazarlama direktöründen
- C)Satış temsilcisinden
- D)Vatandaştan
- E) Halkla ilişkiler yönetiminden

6.İtibar inşası ile sorun yönetimi arasındaki ilişkiyi tartışınız.

7.Sorun yönetimi ile kriz yönetimi arasındaki farkı anlatınız.

8.Sorun yönetimi kurumlara hangi avantajları sağlar?

9.Sorun yönetim sürecinde yer alan sorunun tanımlanması aşamasını anlatınız.

10.İletişimsel sorun yönetim modelini açıklayınız.

Cevaplar : 1)C, 2)A, 3)C, 4)B, 5)E

13. İTİBAR YÖNETİMİ VE SPONSORLUK UYGULAMALARI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 1.Sponsorluğun tanımı ve amaçları
2. Sponsorluk türleri
- 3.Sponsorluk ve halkla ilişkiler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Sponsorluk kurumlara nasıl bir farkındalık kazandırmaktadır?

Halkla ilişkiler yönetiminin sponsorluk uygulamalarına kattığı değer nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Sponsorluk	Kamu yararı Tanıtım İtibar	Teorik bilgiyle sponsorluk uygulamaları hakkında bilgi sahibi olunması ve sponsorluğun topluma yararının farkına varılması

Anahtar Kavramlar

Kamu yararı

Toplumsal sorumluluk

İtibar

Giriş

Küreselleşme sürecinin de etkisiyle sosyal konular artık daha fazla ön plana çıkmakta, toplumların şirketlerden ve kurumlardan sosyal konulara daha fazla eğilmeleri yönündeki beklentileri de artmaktadır. Günümüzde kurum ve şirketlerin, topluma sırtını dönerek, sadece para kazanmayı amaçlayarak başarıya ulaşabilmeleri mümkün gözükmemektedir. Hedef kitlelerin bilinçlenmesi, tüketici hakları ve müşteri memnuniyeti kavramlarının toplumsal hayatta yer edinmesi sosyal sorumluluk kampanyalarına, sponsorluk faaliyetlerine duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır. Kurumlar, sponsorluk çalışmalarıyla hem kendi imaj ve itibarlarına yatırım yapıyorlar hem de kendilerinin de içinde bulunduğu toplumun önemli bir sorununun çözümüne katkıda bulunuyorlar ya da spor, müzik, sanat gibi etkinliklerin daha geniş toplum kesimleriyle buluşmasına yardımcı oluyorlar.

13. İTİBAR YÖNETİMİ VE SPONSORLUK UYGULAMALARI

Sponsorluk uygulamaları son yıllarda kurumların itibar ve saygınlığını artırmada önemli bir fonksiyon üstlenmeye başlamıştır. Bu bölümde sponsorluk kavramını ele alacak, kurumların başarılı sponsorluk uygulamaları ile marka değerlerine, itibar ve saygınlıklarına nasıl katkıda bulunacaklarını inceleyeceğiz.

13.1. Sponsorluğun Tanımı

Sponsorluk, kurumsal ya da pazarlama amaçlarına yönelik, doğrudan medya kanallarını satın almadan gerçekleştirilen etkinlikler için yapılan ticari bir yatırımdır (Akyürek, 1998: 6).

Sponsorluk, kurumun iletişim hedeflerine ulaşmak amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi veya organizasyonlar için para veya araç-gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Okay, 1998: 23).

Sponsorluk; sponsor ve sponsorluğu yapılan iki işletme arasında karşılıklı faydaya dayalı ticari bir işlemdir. Karşılıklı olarak kabul görmüş ticari fayda elde etmek amacıyla bir bireyi, organizasyonu, olayı veya etkinliği desteklemek için ticari kurumların veya hükümetin aynı veya nakdi destek sağlaması sponsorluk olarak tanımlanmaktadır (Geçikli, 2008: 195).

Sponsorluk ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında şu ortak noktalar dikkat çekmektedir (Geçikli, 2008: 196):

- Sponsorluk, sponse eden ve sponse edilen olmak üzere iki tarafın varlığı ile gerçekleşmektedir,
- Sponsorluk her iki tarafa da yarar sağlamaktadır,
- Sponsorluk karşılıklı bir iş anlaşmasıdır,
- Sponsorluk önemli bir iletişim aracıdır,
- Sponsorluk belirli bir plan ve program çerçevesinde gerçekleşmektedir,
- Sponsorluk genellikle spor, kültür, sanat, çevre ve sağlık alanlarında yoğunlaşmaktadır,
- Bireyi, organizasyonu, olayı veya etkinlikleri desteklemek için yapılmaktadır,
- Sponsorluk araştırma, planlama, uygulama ve kontrol etme aşamalarını kapsamaktadır.

Sponsorluk çalışmalarını, yardımseverlik kavramı ile karıştırmamak gerekir, çünkü yardımseverlikte bir beklenti yoktur ve karşılıksız yapılan bir iyilik söz konusudur. Oysa

sponsorluk çalışmasında verilen desteğin kuruma itibar, imaj ve güven olarak yansımaları beklenmektedir. Kurum logolarının etkinliklerde kullanılması da zaten bu amaca hizmet etmektedir. Yardımseverliğin, yapılan iyiliğin duyurulması pek istenmez, arzu da edilmez. Sponsorluk çalışmaları ise kurum tarafından hedef kitleye ve kamuoyuna açıklanır, kurumun destek verdiği olay veya organizasyon hakkında medyaya detaylı bilgiler sunulur, verilen desteğin nedenleri anlatılır (Peltekoğlu, 1998: 218).

Sponsorluk yapan her kuruluşun, yaptığı sponsorluktan belirli bir beklentisi vardır. Kurumlar benzer olayların sponsorluğunu farklı nedenlerle yapabilirler. Kurumlar genel olarak imajlarını güçlendirmek, kurum kimliklerini yerleştirmek, halkın gözündeki algılamalarını iyileştirmek, içinde bulunduğu topluma katkı sunmak ve kurumlarının tanıtımını yapmak gibi nedenlerle sponsorluk faaliyetleri yürütmektedir. Sponsorluğun yapılma amaçlarını reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama başlıkları altında toplamak mümkündür, fakat yapılan herhangi bir sponsorluk faaliyeti sadece sponsorluğu yapanın reklam ve pazarlama amaçlarına hizmet etmez, aynı zamanda halkla ilişkiler amaçlarına da hizmet eder. Bu nedenle yapılan bir sponsorluk faaliyetinin amaçlarını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak güçtür (Okay-Okay, 2001: 575).

13.2. Sponsorluğun Amaçları

Hangi amaçla yapılırsa yapılsın sponsorlukta temel amaç, karşılıklı fayda elde etmektir. Her ülkeye ve sektöre göre farklılık gösteren sponsorluk faaliyetlerinin artmasında alkol ve sigara reklamları üzerindeki kısıtlamalar, medyada yayınlanan reklamlardan daha ucuz olması, sponsorluğu yapılan etkinliklerin medyada daha geniş yer bulması, hedef kitle ile daha güçlü bir bağ kurulması ve kurumsal imajın geliştirilmesine katkıda bulunması gibi nedenler etkili olmaktadır (Okay-Okay, 2001: 576).

Sponsorluğun reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama konularında farklı amaçları bulunmaktadır. Medyada reklamı yasak olan ürünlerin duyurulması ve desteklenmesi sponsorluğun reklam amaçları arasında yer alırken, kuruma karşı kamuoyunda iyi niyet oluşturulması, kurum imajının desteklenmesi, kurum kimliğinin pekiştirilmesi, kurumun tanıtımı ve medyanın ilgisini çekme de sponsorluğun halkla ilişkiler amaçlarının başında gelmektedir. Sponsorluğun pazarlama amaçları ise, bir ürünü yerleştirme, satıcıları destekleme, yeni ürünü tanıtmaya, uluslararası pazarlama ve ürün kullanımını destekleme olarak ifade edilmektedir (Okay, 1998: 45).

Sponsorluk faaliyetlerinin büyük kısmı günümüzde halkla ilişkiler amaçlarına yönelik hedefler içermektedir. Günümüz rekabet koşullarında birçok firma rakiplerinden daha üstün bir konumda algılanabilmek için sosyal sorumluluk bilinci içinde hareket etmekte, kültürden sağlığa, eğitimi spora ve sanata kadar pek çok alanda sponsorluk çalışmaları yapmaktadır. Kurumlar bu çalışmalarla kamuoyunun kendileriyle ilgili algılarını olumlu yönde etkilemeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar da kurumların sponsorluğu markalarına yaptıkları önemli bir yatırım olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Araştırma sonucuna göre; kurumların yüzde 87.2'si sponsorluk faaliyetlerini itibarlarına katkı sağlamak, yüzde 76.9'u toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek, yüzde 62.8'i bilinirliğini artırmak, yüzde 50'si

marka sadakatini artırmak, yüzde 42.3'ü imajını pekiştirmek ve yüzde 29.5'i de satışa destek vermek amacıyla yapmaktadır (Aktaş, 2008: 232).

Görüldüğü gibi sponsorluk faaliyetlerinin amaçları arasında satış artırmak en son sırada gelmektedir. Kurumlar sponsorluk faaliyetleriyle öncelikli olarak kurumsal itibarlarını güçlendirmeyi ve korumayı amaçlıyorlar.

Aynı zamanda kurumun içinde bulunduğu toplumun sorunlarına duyarlı olduğunu, sorunların çözümüne katkı sunmaya istekli olduğunu gösteren sosyal sorumluluk anlayışı da sponsorluk faaliyetlerinde önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüz dünyasında itibar, imaj ve sosyal sorumluluk kavramları çok önemli roller üstlenmeye başlamış, kurumun karşılaştığı krizlerle baş edebilmesinde bu kavramlara çok iş düşmeye başlamıştır.

Hedef kitle kriz ortamında itibarı güçlü, imajı parlak olan kurumlara güven duymaya devam etmekte, onların krizi hızlı ve hasarsız olarak atlatabilmeleri için gereken desteği vermektedir. Aynı şekilde normal zamanlarda sosyal sorumluluk projeleri yürüten, toplumun sorunlarına ortak olan kurumlar da olası bir krizle karşılaştıklarında daha önce sorunlarına sahip çıktığı hedef kitlesini ve toplumun diğer üyelerini kolaylıkla yanında bulabilmekte, onların yardımı ve desteğiyle krizlerle baş edebilmektedir.

Sponsorluk faaliyetlerinin önceliği kurumun para kazanması, satışlarını artırması değildir. Sponsorluk çok uzun vadeli bir yatırımdır ve hedef kitle başta olmak üzere kurumun çevresiyle çok iyi bir iletişim kurmasını, güven duygusunun pekişmesini, saygınlığının arttırılmasını hedeflemektedir. Bunlar sağlandıktan sonra zaten kurumun satışları da kârı da artacaktır.

13.3. Sponsorluk Türleri

Sponsorluk değerlendirilirken şu üç önemli kategori üzerinde durulmaktadır; Sponsor, sponsorluk yapan kişi veya kurum, kurumun sponsorluğa verdiği önem (Peltekoğlu, 1998: 222).

Sponsor açısından konu değerlendirildiğinde, sponsorluk için yapılan katkının türü, sponsorun sayısı ve çeşitliliği dikkat çekmektedir. Sponsorlar, sadece maddi destekle değil, ürettikleri mal ve ürünler ile de sponsorluk hizmeti verebilmektedir. Faaliyetlerde tek başına ana sponsor olunabileceği gibi, alt kategorilerde farklı kurumlarla birlikte sponsorluk desteğinde de bulunmak mümkündür. Kurumlar, kendi faaliyet alanlarına yakın ve hedef kitlelerinin ilgisini çekebilecek alanlarda sponsor olmayı daha fazla tercih etmektedir. Sponsorlar, destekledikleri faaliyet alanlarını çeşitlendirerek, kurumlarının itibarlarını yükseltmeyi amaçlamaktadır.

Sponsorluğu yapılan kişi ya da kurumlar, verdikleri desteğin karşılığı olarak kamuoyunda itibarlarının ve kendilerine duyulan güvenin artmasını amaçlamaktadır. Spor sponsorluğu yapan bir kurum, desteklediği takımın maçlarında kurumunun ismini oyuncuların

formasının üzerinde görmek isteyecektir. Ya da yapılan bir basın toplantısında kurumunun isminin anılmasını, yazılı materyallerde gösterilmesini talep edecektir. Sponsorluğu yapılan kurumların yapısı profesyonel olabileceği gibi yarı profesyonel veya amatör bir yapıda da olabilmektedir. Ayrıca artık kâr amacı gütmeyen vakıf ve dernek gibi kurumlar da sponsorluk faaliyetlerine sıcak bakmaktadır.

Kurumların sponsorluğa verdiği önem farklılık göstermektedir. Örneğin pasif sponsorluk yaklaşımını benimseyen kimi kurumlar, pek fazla bir beklentiye girmeden bir faaliyeti veya kişiyi desteklemekte, alınan sonuçlara bakarak devam edip etmeyeceğine karar vermektedir. Odaklanmış sponsorluk anlayışını tercih eden kurumlar, sponsorluğun pek yaygın olmadığı bir alana odaklanmakta ve istikrarlı bir şekilde bu odaklanmasını sürdürmektedir. Kararlılık ve gösterilen sabır, odaklanmış sponsorlukta uzun vadede önemli getiriler sağlayabilmektedir. Kimi kurumlar ise çok daha aktif bir sponsorluk anlayışı sergilemekte, kurumun hedef kitlesiyle uyumlu birden çok alana sponsorluk desteği vermektedir. Aktif sponsorluk yaklaşımında kurumlar aynı zamanda reklam ve tanıtımlarını yapmayı, promosyon imkanlarından yararlanmayı amaçlamaktadır (Peltekoğlu, 1998: 223).

13.4. Sponsorluk Türleri

Sponsorluk türleri ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılsa da yaygın olarak kullanılan sponsorluk türleri şunlardır (Aktaş, 2008: 233):

- Spor sponsorluğu
- Kültür sanat sponsorluğu
- Sosyal sponsorluk
- Yayın sponsorluğu
- Seyahat sponsorluğu

- *Spor Sponsorluğu*: Sponsorluk harcamalarının yaklaşık yüzde 70'i spor faaliyetlerine ayrılmaktadır. Spor faaliyetleri içinde de aslan payını futbol almaktadır. Futbolun dünya genelinde yaygın olarak izlenmesi, taraftarlık psikolojisiyle futbol takımlarının ve futbolcuların çok sevilmesi, desteklenmesi kurumları bu sevgi ve destek üzerinden itibarlarını yükseltecek, hedef kitlelerindeki algılamayı pekiştirecek çalışmalar yapmaya yöneltmektedir. Sponsorluk bu tür çalışmalar için çok uygun bir zemin hazırlamaktadır.

Yapılan araştırmalar da kurumların imajlarını geliştirmek, marka bağlılığı oluşturmak, satışları artırmak, yeni tüketicileri kendilerine çekmek ve çalışanları motive etmek için spor sponsorluğunu tercih ettiklerini ortaya koymaktadır (Odabaşı – Oyman, 2007: 349).

Gelişen kitle iletişim araçları ve insanların boş zamanlarının artması, spora duyulan ilgiyi her geçen gün artırmaktadır. Spor günümüzde adeta bir endüstriye dönüşmüş durumdadır. Takımların devasa bütçeleri, sporcuların yüklü miktarda paralar karşılığı bir

takımdan diğerine transfer olmaları ve medyanın da spora çok geniş yer ayırması, bu endüstrinin giderek daha fazla büyüdüğünü göstermektedir. Spor endüstrisi büyüdükçe kamuoyu ilgisi daha da artmaktadır. Bu artan ilgi, kurumlar için spor sponsorluğunu çok cazip hale getirmektedir. Kurumlar, spor izleyicilerinin, taraftarların takımları ile kurdukları duygusal bağdan yararlanmak istemekte, spora yaptıkları desteğin izleyiciler tarafından kurumlarının lehine algılanmasını arzu etmektedir.

Spor endüstrisi büyüdükçe, spor pazarlanabilecek ciddi bir görsel şölen haline dönüşmekte, kurumlar için halkla ilişkiler, reklam ve promosyon imkanları doğmaktadır. Spor türlerinin çoğu günümüzde ulaştığı büyüklük itibarıyla sponsor desteği olmadan yapılamayacak durumdadır. Olimpiyat oyunları ve motor spor yarışlarının yüzde 100'ü, golf turnuvalarının yüzde 90'ı, tenis ve binicilik turnuvalarının yüzde 50'si, futbol turnuvalarının ise yüzde 20'si sponsorluk desteği olmadan yapılamayacak haldedir. Bu durum giderek de artmaktadır; artık sponsorların desteği olmadan yapılamayacak sporların sayısı çoğalmaktadır (Aktaş, 2008: 235).

Sportif etkinlikler sponsor desteği olmadan gerçekleştirilse bile hem yeterli organizasyon yapılamamakta hem de kamuoyu ve medya desteği sağlanamamaktadır. Bunlar olmadan da sporun görsel şölen olma özellikleri ön plana çıkamamakta, kitlelerin ilgi ve desteği alınamamaktadır. Ayrıca spor izleyicileri vakit ayırdıkları etkinlikleri seyrettiklerinde keyif almak, iyi vakit geçirmek istemektedir. İyi bir organizasyon ve medya ilgisi ancak izleyicilerin keyifli dakikalar geçirmesini sağlayabilmekte, güzel vakit geçiren insanlar spor müsabakalarını, yarışları daha sık izlemeye başlamaktadır. İzleyici sayımını artması ve izleyicilerin memnun edilmesi, spor endüstrisinin gelişimi için gereken maddi kaynağın temininde önemli bir etkidir. Ayrıca memnun izleyici, spor alanında sponsorluk faaliyetleri yürüten kurumların markaları ve itibarları için de çok büyük kazançtır.

Desteklenecek spor dalları belirlenirken ulaşılmak istenilen hedef kitle ile oluşturulmak istenen imaj mutlaka dikkate alınmalıdır. Uzun süreli programlarda, popülerliği kısa sürede bitebilecek spor dalları yerine geleneksel sporları desteklemek daha etkili olacaktır. Bir takımın veya tek bir sporcunun sponsorluğunu yapma kararı da üzerinde mutlaka iyi düşünülmesi gereken bir konudur. Tek bir sporcunun desteklenmesi beraberinde çeşitli riskleri de getirebilmektedir; sporcunun performansının düşmesi veya birtakım kişisel sorunları sponsorluk çalışmasına zarar verebilmektedir. Ayrıca sporcunun özel hayatı da önem taşımaktadır. Özel hayatında sorun yaşayan sporcular, sponsor kurumun imajını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenlerden dolayı, spor takımlarının sponsorluğunun yapılması, daha az riskli gözükmemektedir (Peltekoğlu, 1998: 225).

Spor sponsorluğunda bir diğer önemli nokta da desteklenen spor alanında ve spor takımında istikrarlı bir seyir izlemek ve uzun vadeli programlar yapmaktır. Uzun vadeli verilen destekler, hem o spor alanının gelişmesine önemli katkılar sağlayacak hem de spor takımının ulusal ve uluslararası başarılarına imza atması için gerekli kurumsallaşmasını tamamlamasına imkân tanıyacaktır. Sporda başarı hemen gerçekleşebilecek, kısa vadeli bir olay değildir; azim ve sabırla çalışmak, kararlılık göstermek ve bilimsel metotlardan

yararlanmak gerekir. Ayrıca sporcuların yetiştirilebilmesi için altyapı çalışmalarına önem verilmeli, genç sporculara kendi yeteneklerini keşfedebilecekleri olanaklar sağlanmalıdır.

Sporun eğitici ve yönetici konusunda da önemli eksiklikleri bulunmaktadır. Sporcuların yetişebilmesi için donanımlı eğitimcilere, takımların ve kurumların sağlıklı yönetilebilmesi için spor işletmeciliğini çok iyi bilen yöneticilere ihtiyaç vardır. Sponsorlar, konuya bir bütün olarak bakmalı, sadece bir boyutu ile ilgilenmek yerine spor endüstrisinin gelişimini sağlayacak projelere destek vermelidir. Bu projelerin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi zaten beraberinde başarılı sporcuları ortaya çıkartacak, sporun toplumsal barışa hizmet etmesine katkıda bulunacaktır. Kurumlar da topluma yaptıkları bu katkıların karşılığını hem itibar hem de satış olarak fazlasıyla alacaklardır.

- *Kültür Sanat Sponsorluğu*: Spordan sonra en fazla sponsorluk faaliyetleriyle desteklenen alan olan kültür sanat, hedef kitleye ulaşma açısından kurumlar için büyük önem taşımaktadır. Kültür sanat konusunda hangi alının destekleneceği (müzik, sinema, tiyatro, bale, edebiyat vs.) kurumun oluşturmak istediği imaj ile yakından ilgilidir. Ayrıca hedef kitlenin eğitim ve beğeni düzeyi de desteklenecek kültür sanat alanının belirlenmesinde etkilidir. Kültür sanat alanında ünlü kişilerle çalışmak kuruma modern ve dinamik bir imaj kazandırırken, geniş kitleleri ilgilendiren bir alanın desteklenmesi toplumda kuruma karşı sempati ve güven duygusu oluşturmaktadır. Kültür sanat alanında faaliyet gösteren vakıf, dernek, enstitü gibi kurumlar da desteklenebilir. Bu tür sponsorluklar, kültür sanat alanının gelişmesi için önem taşımaktadır (Peltekoğlu, 1998: 225).

Sponsorluk, kültür sanat faaliyetlerinin kitleleşmesi, toplumun geniş kesimlerine yayılması konusunda çok büyük yararlar sağlamaktadır. Sponsor desteği ile kültür ve sanat etkinliklerinin bilet fiyatları daha makul oranlara düşmekte, öğrenciler için ciddi indirimler yapılabilmekte, etkinliklerden çok geniş bir kesimin yararlanması sağlanmaktadır. Böylece sanatın ve kültürün toplumda sevgiye, kardeşliğe, paylaşıma ve dostluğa kapı aralaması için imkânlar oluşturulmaktadır.

Sanatın ve kültürün yeterli düzeyde olmadığı ve tüm toplum katmanları tarafından hayatın bir parçası haline getirilmedi yerlerde hoyratlık ve gerginlik vardır; sevgi, barış ve dostluk böyle yerlerde kendisine fazla yer bulamaz. Oysa sanat ve kültür, toplumu kaynaştırır, ortak hedeflere yöneltir, estetik duyguları geliştirir, yaratıcılığı besler, toplumda paylaşmayı artırır.

Kurumlar, kültür ve sanat sponsorluklarını gerçekleştirirken sadece kendi kurumlarının çıkarlarını düşünmemeli, tüm toplumun ortak çıkarlarını da göz önünde bulundurmalıdır. Kültür sanat alanında yapılacak sponsorluk faaliyetleri aynı zamanda kurumların sosyal sorumluluk ilkelerinin bir parçası olarak da düşünülmelidir. Toplumun gelişimine yapılacak her türlü katkı aslında kurumun da gelişimine yapılmaktadır. Toplumsal performansın artması, kurumların itibar, güven ve satışlarının artmasını da beraberinde getirecektir.

Son yıllarda ülkemizde müzik, sinema, tiyatro, resim gibi önemli sanat ve kültür alanlarında yapılan sponsorluk çalışmalarının artması sevindirici bir gelişme olarak görülmelidir. Yöneticilerin de kurumları sanat ve kültür sponsorluğuna özendirerek düzenlemeleri yapmalarında, onları teşvik etmelerinde büyük yarar vardır. Ülkemizin kültür ve sanat da ilerlemesi, toplumun bu iki önemli alana ilgi duyması, hem düşünce dünyamızın zenginleşmesine hem de ülkemizin bölgesel ve küresel bir güç olması için gereken entelektüel sermayenin oluşmasına çok ciddi katkılarda bulunacaktır.

- *Sosyal Sponsorluk:* Kurumlar sadece kâr amacı güden ticari işletmeler değildir. Kurumların aynı zamanda topluma karşı sorumlulukları da bulunmaktadır. Sosyal sponsorluk, kurumların bu sorumluluklarını yerine getirmeleri için önemli bir alandır.

Devletin ve kamu kurumlarının imkânlarının yetersiz kaldığı birçok durumda özel kuruluşlar devreye girerek, eğitimden sağlığa, çevre sorunlarından çocuk ve gençlerin korunmasına kadar pek çok önemli konuda sosyal sorumluluk kampanyaları düzenleyerek toplumun sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaktadır (Aktaş, 2008: 238).

Sosyal sorumluluk kampanyaları, halkla ilişkiler yönetiminin kurum imajı ve kimliği ile ilgili yaptığı çalışmalara da çok büyük destek sağlamaktadır. Çünkü hedef kitle ve kamuoyu, kurumun kendisine sadece ürün veya hizmetini satmakla meşgul olmadığını, başka önemli sorunlarının çözümü için de çalıştığını görerek kuruma karşı çok olumlu bir algılamaya içine girmektedir. Kurumlar eğitime, sağlığa veya çevre sorunlarına gösterdikleri duyarlılıkla hedef kitlelerinin kalbini kazanmakta, muhtemel hedef kitlelerinde de kuruma karşı ciddi bir sempati uyandırmaktadır.

Toplumsal sorunlara destek vermek aynı zamanda çok büyük dikkat, emek ve sabır gerektiren bir konudur. Kurumun bu tür sponsorluk faaliyetlerine girerken mutlaka çok iyi bir planlama yapması, yalnızca yapabileceklerini kamuoyuna açıklaması, verdiği sözlerin tümünü eksiksiz yerine getirmesi ve yapılanların sürekliliğini sağlaması gereklidir. Eğer eksik planlama yapılır ve yerine getirilemeyecek sözler verilirse, kurum sosyal sponsorluktan yarar değil zarar bile görebilir. Toplumun hassasiyetleri, değerleri mutlaka sosyal sorumluluk sponsorluklarında dikkate alınmalı, kimseyi dışlamadan, taraf olmadan toplumun sorunlarına katkı sunmak amaçlanmalıdır.

- *Yayın Sponsorluğu:* Bu sponsorluk türü son yıllarda ülkemizde giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. Televizyon ve radyoda yayınlanan dizi, film, spor ve yarışma programlarına sponsor olan kurumlar, izleyicinin beğenerek izlediği programlar üzerinden kendi marka ve kurum imajını pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca medya endüstrisi son yıllarda gelişen teknolojinin de etkisiyle çok pahalı bir hale geldiği için bu tür sponsorluk katkıları daha önemli kazanmıştır. Bazen sponsorluk katkısı olmadan çok iyi bir senaryonun film ya da dizi olarak izleyiciyle buluşabilmesi mümkün olamamaktadır (Aktaş, 2008: 238).

Yayın sponsorluğu, kamuoyunu yönlendirme gücünü elinde bulunduran kitle iletişim araçları vasıtasıyla yapıldığı için çok stratejik bir önem kazanmaktadır. Sponsorların, çekilen film ya da dizilerde kendi istekleri doğrultusunda senaryo değişiklikleri yaptıkları, kendi

mesajlarının desteklenen program aracılığıyla verilmesini istedikleri bilinen bir gerçektir. Sponsorların yayın içeriğine bu kadar müdahale etmeleri, beraberinde ciddi sıkıntıları da getirebilmektedir. Bu sıkıntıların başında sponsor kurumların kitle iletişim araçlarının stratejik gücünü kendi çıkarları doğrultusunda kullanma ihtimali gelmektedir. Kurumun çıkarları doğrultusunda kamuoyunun yönlendirilmesi hem etik olmayacaktır hem de toplumun genel çıkarları göz ardı edildiği için sakıncalı bir durum ortaya çıkacaktır.

Sponsorların yayınları desteklerken içeriklerine müdahale etmekten kaçınmaları, yayının izleyici ile bulaşmasında yaşanan teknik ve mali konularda destek vermeleri yerinde olacaktır.

- *Seyahat Sponsorluğu*: Ülkemizde yaygın olmayan seyahat sponsorluğunun dünyada çok ünlü örnekleri vardır. Değişik ve zorlu coğrafyalarda doğayla mücadele içinde geçen seyahatlere, uzun yolculuklara ve maceralı yarışmalara verilen sponsorluk desteği ile öncelikle hedef kitlenin dikkati çekilmek istenmekte, sonra da bu tür seyahatler uzun sürdüğü için bu süre zarfında medyada yer almak amaçlanmaktadır. Maceralı yarışmalara ve uzun seyahatlere değişik ülkelerden sporcuların katılması aynı zamanda kuruma tanıtım yapma imkânı da sağlamaktadır. (Aktaş, 2008: 242).

Seyahat sponsorluğunun uzun vadeli olması, belirli bir süreklilik taşıması önemlidir. Bu tür maceralı yolculuklara gençlerin ilgisinin çekilmesi de kurumun tanıtımı açısından yararlı olacaktır.

Yukarıda açıkladığımız 5 ayrı sponsorluk türünün hepsinin de kendine özgü nitelikleri var. Sponsorluk türleri bazı noktalarda birbirleriyle örtüşmeler de kimi konularda ciddi farklılıkları mevcut. Bu nedenle her kurum, hangi alanda sponsorluk yapacağına, süresinin ne olacağına kendi kurumsal hedeflerine, imkânlarına ve beklentilerine bakarak karar vermelidir. Sponsorluk faaliyetlerinden arzu edilen sonuçların alınabilmesi için uzun vadeli bir planlama yapılmalı, sabırlı ve kararlı olunmalıdır.

13.5. Sponsorluk Stratejileri ve Halkla İlişkiler

Kurumlar sponsorluk faaliyetlerinin hedeflerini ekonomik ve iletişime yönelik olmak üzere iki ayrı şekilde belirlemelidir. Bu hedefler, kurumun yaptığı sponsorluk faaliyetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığını saptamaya da yardımcı olacaktır. Ekonomik hedeflerin başarıya ulaşip ulaşmadığı, sponsorluk faaliyeti sürdüğü sırada veya hemen bitiminden sonra satışlarda gözlenen değişiklikler ile ölçülebilir. Ancak iletişime yönelik hedef kitlenin algılamalarını değiştirmek, olumlu kurum imajı ve itibarı oluşturmak, güven tesis etmek gibi hedefleri kısa sürede gerçekleştirebilmek mümkün değildir. Bu nedenle sponsorluk stratejisi oluşturulurken mutlaka uzun vadeli planlanmalı, iletişim hedeflerine ulaşılmasına çok dikkat edilmelidir (Okay-Okay, 2001: 602).

Sponsorluk stratejisi belirlenirken dikkat edilecek bir başka nokta, kurumun hedef gruplarıyla sponsorluğu yapılan kuruluşun hedef gruplarının birbiriyle uyumlu olmasına özen gösterilmesidir. Buna özen gösterilmediği takdirde, sponsorluktan beklenen başarılı sonuçları

elde etmek zor olacaktır. Ayrıca sponsorluğun hedef gruplarının saptanmasının yanı sıra, sponsorluk alanı, verilecek mesajın içeriği, maliyet, kullanılacak iletişim araçları da öncelikli olarak belirlenmelidir. Eğer sponsorluk faaliyetinin iletişimi etkili olarak gerçekleştirilemez ve hedef kitlelere yapılanlar doğru ve sağlıklı bir şekilde aktarılamaz ise harcanan emek ve bütçenin karşılığı alınamaz (Okay-Okay, 2001: 603).

Sponsorluk, kurumun halkla ilişkiler hedeflerine ulaşması için kullanacağı en önemli araçlardan bir tanesidir. Daha önce de altını çizdiğimiz gibi, halkla ilişkiler reklam ve propagandadan farklı olarak, uzun vadeli, istikrarlı ve kararlı bir iletişim sürecine sahiptir ve hedef kitlelerin algılamalarını kurum lehine değiştirmeyi amaçlamaktadır.

Halkla ilişkilerin bu amaçlarına ulaşacağı en etkili araçlardan birini sponsorluk oluşturmaktadır. Kurumlarda sponsorluk birimi halkla ilişkiler yönetimi ile paralel bir yapıda çalışırsa, daha başarılı sonuçlar elde etmek mümkün olabilecektir.

Gerek spor ve kültür sanat sponsorluğu olsun gerekse sosyal, yayın ve seyahat sponsorluğu olsun hepsinde kurumların yapmaları gereken temel ortak noktalar bulunuyor. Kurumlar öncelikle sponsorluk faaliyetinde samimi, açık ve dürüst bir davranış sergilemeli, sponsorluğun ruhunu oluşturan toplumun iyiliği için çalışma prensibine bağlı kalmalıdır.

Eğer kurumun imajı ve itibarı kötü ise ne kadar sponsorluk faaliyeti yapılırsa yapılsın etkili sonuçlar elde edebilmek mümkün değildir.

Sponsorluk ancak iyi bir imajın ve yüksek bir itibarın üzerine inşa edilebilirse etkili olabilir. Kurumların itibarlarını ve imajlarını sağlamlaştırılmalarının yolu da halkla ilişkiler yönetiminin uygulamalarından geçmektedir.

Halkla ilişkiler yönetimi, yapılan sponsorluk faaliyetlerinin ölçülmesinde de önemli katkılarda bulunmaktadır. Sponsorluk faaliyetinin kurumun hedefleriyle ne kadar uyduğu, izlenen yöntemlerin ne kadar etkili olduğu, alınan sonuçların önceden planlanan ile nereye kadar örtüştüğü gibi konularda halkla ilişkiler yönetimi, kurumun iletişim hedeflerini göz önüne alarak bir değerlendirme yapmalıdır.

Yapılan değerlendirmede eğer eksik görülen konular varsa onlar düzeltilmeli, içeriğin güçlendirilmesi gerekiyorsa mesajlar yeniden yapılandırılmalı ve hedefler ile sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırma sonucunda doğru politikalar ve yöntemlerin sürdürülmesine karar verilmeli, sonuç alınamayan ya da istenilen düzeyde verimli bulunamayan politika ve stratejiler ise terk edilmelidir.

Küreselleşme sürecinin de etkisiyle sosyal konular artık daha fazla ön plana çıkmakta, toplumların şirketlerden ve kurumlardan sosyal konulara daha fazla eğilmeleri yönündeki beklentileri de artmaktadır.

Günümüzde kurum ve şirketlerin, topluma sırtını dönerek, sadece para kazanmayı amaçlayarak başarıya ulaşabilmeleri mümkün gözükmemektedir. Hedef kitlelerin bilinçlenmesi, tüketici hakları ve müşteri memnuniyeti kavramlarının toplumsal hayatta yer

edinmesi sosyal sorumluluk kampanyalarına, sponsorluk faaliyetlerine duyulan ihtiyacı daha da artırmaktadır.

Kurumlar, sponsorluk çalışmalarlarıyla hem kendi imaj ve itibarlarına yatırım yapıyorlar hem de kendilerinin de içinde bulunduğu toplumun önemli bir sorununun çözümüne katkıda bulunuyorlar ya da spor, müzik, sanat gibi etkinliklerin daha geniş toplum kesimleriyle buluşmasına yardımcı oluyorlar.

Böyle bir davranış hedef gruplar ve kamuoyu tarafından takdirle karşılanmakta, toplumsal iyilik için çalışan kurumlar karşılığını er ya da geç mutlaka almaktadır.

Uygulamalar

Türk Telekom markasının sponsorluk faaliyetlerini araştırınız ve hangi alanlarda sponsorluk çalışması yaptığını öğreniniz.

Uygulama soruları

Sponsorluk faaliyetlerini incelediğiniz Türk Telekom markasının hedef kitlesi ile sponsorluk yatırımı yaptığı alanlar birbiri ile ilişkili mi?

Bu bölümde ne öğrendik özeti

Bu bölümde sponsorluk kavramını detaylı şekilde öğrendik; Sponsorluğun markaların itibarını ve değerini artıran çok önemli bir iletişim stratejisi olduğunu fark ettik.

Bölüm Soruları

1. Televizyon ve radyoda yayınlanan dizi, film, spor ve yarışma programlarına yönelik sponsorluğun ismi aşağıdakilerden hangisidir?

- A)Televizyon yayıncılığı
- B)Radyo yayıncılığı
- C)Yayın sponsorluğu
- D)Seyahat sponsorluğu
- E)Kamu sponsorluğu

2. Desteklenecek spor dalları belirlenirken ulaşılmak istenilen hedef kitle ile oluşturulmak istenenmutlaka dikkate alınmalıdır.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

- A)Görüntü
- B)İmaj
- C)Vizyon
- D)Satış
- E)Promosyon

3.Kaç tür sponsorluk vardır?

- A)2
- B)4
- C)5
- D)7
- E)9

4. Sponsorlukta temel amaç,elde etmektir.

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

A) Karşılıklı fayda

B)Para

C)Şöhret

D)Mevki

E)Maneviyat

5. Halkla ilişkiler yönetimi, yapılan sponsorluk faaliyetlerininde önemli katkılarda bulunmaktadır

Yukarıdaki boşluğu en uygun ifade ile doldurunuz.

A)Satılmasında

B)Araştırılmasında

C)Saklanmasında

D) Ölçülmesinde

E)Gözlenmesinde

6.Sponsorluk tanımlarıyla ilgili ortak noktalardan 4 tanesini sayınız.

7.Sponsorluğun reklam ve halkla ilişkilerden farklı amaçları nelerdir?

8.Spor sponsorluğunu anlatınız.

9.Sosyal sponsorluğu anlatınız.

10.Seyahat sponsorluğunu anlatınız.

Cevaplar: 1)C, 2)B, 3)C, 4)A, 5)D

14. İTİBAR YÖNETİMİ VE ETİK DEĞERLER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1.Etik kavramı

2.Etik ile itibar ilişkisi

3.Mesleki etik ilkeler

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Etik değerlerden bağımsız bir itibar inşa etmek mümkün müdür? Değilse, neden?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Etik değerler	Ahlak Erdem Vicdan	Teorik bilgiyle etik değerlerin öğretilmesi ve etik ilkelerin olmadığı hiçbir şeyin değerinin olmadığına anlaşılması

Anahtar Kavramlar

Ahlak

Sorumluluk

İnsan hakları

Giriş

Ahlak varsa, orada güven, itibar, saygınlık vardır.

Tersi de doğrudur; ahlakın olmadığı bir kurumda/toplumda pekçok şey eksik ve yarım demektir..

Ahlak, toplumun rehberidir; iyiye, doğruya, güzele götüren...

14. İTİBAR YÖNETİMİ VE ETİK DEĞERLER

Etik değerler, 21. yüzyılın öne çıkan kavramlarının başında gelmektedir. Kurumlar, markalar etik değerlere uygun davranmak, bunun yanı sıra hukuk kurallarına bağlı kalmak zorundadır. Çünkü böyle davrandıklarında dürüst hareket etmiş olurlar, güveni tesis ederler, itibar ve saygınlıklarını korurlar. Etik ilkeleri ihlal eden, hukuk kurallarını hiçe sayan kurumlar ve markalar, ne kadar kaliteli ürün ve hizmet üretirlerse üretsinler, marka değeri oluşturamazlar, tüketici nezdinde itibar kazanamazlar. Bu nedenle etik değerler, tüm kurum ve emarkalar için çok büyük önem arz etmektedir.

14.1. Etik Kavramı

Etik sözcüğü, toplumda yaygın olarak kullanılan ‘ahlak kuralları’ndan daha özel ve felsefi bir anlam taşımaktadır.

Etik, bir kimsenin neyin doğru veya yanlış, haklı veya haksız olduğunu belirlemesini sağlayan bir değerler sistemidir. Bireyin davranışı sadece kendi vicdanına karşı değil, aynı zamanda topluluk olarak, mesleki olarak veya kurumsal olarak belirlenmiş bazı kabul edilebilir normlara karşı değerlendirilir.

Bir eylemin ahlaki olup olmadığını tespit etmedeki zorluk, davranış normlarının bireyden bireye, kültürden kültüre büyük ölçüde değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Etik, çeşitli olaylar karşısında gösterdiğimiz davranışların arkasındaki yargılar ele alınarak değerlendirilmektedir (Okay-Okay, 2001: 646).

Ahlaki yargılarımızı ve gündelik hayatta kullandığımız ahlaki terimleri ve bunların konumlarını ele alan etik, insanlar arasındaki davranış standartlarının belirlenmesine yönelik çalışmaktadır. Etik, baskı altında olmaksızın yapılan eylemlerle ilgilenmektedir. Eğer herhangi birinin verdiği kararlar ve yaptığı eylemlerde denetim hakkı yok ise bu durumda etikten de bahsedilemez. Etik görev ile ilgilidir; kişinin kendisine ve diğer insanlara karşı olan görevlerini kapsamaktadır (Özgen, 1998: 41).

14.2. Mesleki Etik

Bireysel etik kurallarının yanı sıra mesleki etik kuralları da bulunmaktadır. Mesleki etik; belli bir meslek grubunun kendi meslekleri için oluşturduğu ve koruduğu, meslek üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimleri sınırlayan, yetersiz ve ilkesiz üyeleri meslekten dışlayan, meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan ilkeler bütünüdür (Becerikli, 2000:25).

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi her mesleğin kendine özgü ahlak kuralları, etik düzenlemeleri bulunmaktadır. Mesleğe mensup herkes, belirlenen etik kurallara uymak, gereklerini yerine getirmek zorundadır. Bunu yapmayanların o mesleği icra edebilmeleri zorlaşmaktadır, çünkü mesleğin diğer mensupları etik kurallara uymayan kurumları

dışlamakta, onlarla ilişkilerini kesmekte veya en alt düzeye indirmekte, dolayısıyla etik dışı davranışlarda bulunan kurumlar ağır bir yaptırımla karşı karşıya kalabilmektedir.

14.3. Kurumların Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Etik Olgusu

Kurumlar, itibar ve saygınlıklarını artırmak için çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmektedir. Bu faaliyetleri kendi bünyelerinde yaptıkları gibi, çeşitli halkla ilişkiler ajansları vasıtasıyla da yürütebilmektedir. Hedef kitleleri nezdinde bir değer oluşturmak için gayret eden kurumlar, bu faaliyetlerinde de mutlaka etik ilkeleri gözetmekle yükümlüdürler. Aynı şekilde çalıştıkları halkla ilişkiler ajanslarının da etik ilkelere bağlı hareket etmeleri konusunda hassas davranmalarını talep etmelidirler.

Halkla ilişkiler uygulamalarında etik kavramı çok önemli bir yer tutmaktadır. Etik dışı davranışlar halkla ilişkiler mesleğinin itibarına çok büyük zararlar vermektedir. Halkla ilişkiler yöneticileri/uzmanları kendileri etik kurallara sonuna kadar uydukları gibi hizmet verdikleri kurumların da etik kurallara bağlı kalmaları için çalışmalıdır.

Halkla ilişkiler mesleğinin en önemli hazinesi, itibarı, güveni ve saygınlığıdır. Bu çok önemli hazineleri korumanın tek yolu da ahlaklı olmak, etik kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaktan asla ödün vermemektir.

Halkla ilişkiler mesleğini yapan uzmanlar/yöneticiler eğer kendileri ahlak kurallarına riayet etmiyorlarsa, hizmet verdikleri kurumun etik davranmasını beklemeye hakları yoktur. Bu konuda halkla ilişkiler yönetiminin davranışlarıyla örnek olması gerekir.

Halkla ilişkiler yönetiminin çalışma düzeni son derece açık olmalı, gerek kurum içi, gerek kurum dışı ve gerekse de medya ile ilişkilerde sorumluluk bilinciyle hareket etmeli, kurumun aleyhine durumlarda bile asla gerçekdışı bilgi vermekten, yalan söylemekten, hukuk dışı yol ve yöntemleri kullanmaktan kesinlikle kaçınılmalıdır.

Ahlak dışı bir davranışın er ya da geç ortaya çıkabileceği unutulmamalı, kuruma yönelik etik dışı bir davranış suçlamasının kurum itibarı ve güvenilirliği üzerinde derin yaralar açacağı ve bunun tamir edilmesinin çok güç olacağı bilinmelidir.

14.4. Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Meslek Ahlakı İlkeleri

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği üyeleri, halkla ilişkiler mesleğinin profesyonel değerlerini ve itibarını korumak doğrultusunda aşağıda yer alan meslek ahlak ilkelerini benimser, uygular, yaygın ve doğru olarak uygulanması konusunda aktif rol üstlenir.

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Üyeleri;

1. Tüm bireylerin, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nden doğan haklardan yararlanmaları gerektiği inancından hareket eder ve mesleklerini İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin ruhu doğrultusunda icra ederler,

2. Halkla ilişkiler mesleğini, kamuoyu çıkarlarını zedelemeyecek biçimde icra ederler,
3. Çocuklarla ilgili ürünlerin tanıtılması için hazırlanan halkla ilişkiler mesajlarında onların güven duygularını zedeleyecek, ruhsal ve fiziksel zayıflıklarını etkileyecek içerik bulunmamasına özen gösterirler,
4. Mesleki faaliyetleri sırasında karşılıklı anlayış yaratmayı hedefleyerek kurdukları iletişimin, hem yasal hem de ahlaki açıdan toplumun kültürel değer ve inançları ile uyum içinde olmasını gözetirler,
5. Mesleklerini icra ederken, ilgili tüm tarafların görüşlerinin adil bir biçimde temsil edilmesine özen gösterirler,
6. Meslekleri gereği edinebilecekleri sır niteliğindeki bilgilerin gizliliği prensibine saygı gösterirler,
7. Meslekleri gereği kurdukları iletişimin açık, doğru, iki yönlü ve tarafların tam anlamıyla bilgilendirilmesine dayalı olmasına özen gösterirler.
8. Çalışmaları esnasında Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu maddelerine uyum içinde davranırlar,
9. Meslek ahlaki ilkelerine ters düşecek görevleri kabul etmezler,
10. Mesleğin itibarını ve saygınlığını korumak ve yükseltmek için çalışırlar,
11. Meslektaşlarının itibarını zedeleyecek yorumlarda ve davranışlarda bulunmazlar,
12. Medyanın haber alma ve kamuoyunu bilgilendirme özgürlüğü ile Basın Meslek İlkeleri'ne saygı gösterirler,
13. Mesleki hizmetlerin karşılığında hediye/maddi menfaat kabul etmezler,
14. Kişisel veya kurumsal düzeyde rekabet etmek gereken durumlarda, rekabeti haksız olarak etkileyecek kişisel/kurumsal bağlantılar; ikincil olarak üstelenilmiş görevleri vb. bu amaca hizmet edecek şekilde kullanmazlar.

14.5. Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün Ahlak Kuralları

Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün (IPR) ahlak kuralları, içeriği yenilenerek ve birtakım eklemeler yapılarak 9 Nisan 1986 tarihinde yeniden düzenlenmiştir. Enstitü'nün üzerinde hassasiyetle durduğu ahlak kuralları şu maddelerden oluşmaktadır (www.tuhid.org) :

1. Bir üye halkla ilişkiler yaparken en yüksek standartları kullanmalıdır. Asla ucuza ve düşük kaliteye kaçmamalıdır.

2. Bir üye tüm çalışanlarına, müşterilerine, üye arkadaşlarına, halka ve basına karşı dürüst olmalıdır.

3. Basını kışkırtmamalı ve yanlış bilgi vermemelidir.

4. Çalıştığı şirketin gizliliğine saygı duymalıdır.

5. İşini gördürmek için bir resmi kuruma rüşvet vermemelidir.

6. Her zaman doğruyu söylemelidir.

7. Mahkeme emri olmadığı sürece gizli belgeleri vermemeli ve hiçbir şey söylememelidir.

8. Aynı anda iki tarafı birden temsil etmemeli ve ancak istendiği anda aracı olmalıdır.

9. Bir ticari şirkette payı varsa bunu açıklamalıdır.

10. Yapacağı işin önceden pazarlığını yapmamalı ve buna göre para almayı teklif etmemelidir.

11. Resmi biriyle görüşecekse bağlı olduğu enstitüye bildirmeli ve bu görüşme kayıtlara geçmelidir.

12. Bir başka üyeyi eleştirmemelidir.

13. Bir üye Enstitü'nün ününe ya da halkla ilişkilere gölge düşürecek hareketlerde bulunmamalıdır.

14. Üye bu kurallara uymalı ve herhangi bir üyenin bu kurallara uymadığını gördüğünde ilgili üyeye bildirmelidir. Daha sonraki safhada ise bu hatalı davranışı Enstitü'ye bildirmelidir.

15. Bir üye başka profesyonellerle çalışırken, onların kurallarına göre hareket etmelidir.

16. Üye devamlı gelişen olayları takip edecek, kendini yenileyecek ve haberdar olacaktır.

17. Bir üye halkla ilişkiler konusunda başkalarını da eğitecektir.

Görüldüğü gibi halkla ilişkiler mesleğinin nasıl yapılması gerektiğini, hangi etik kurallara uyulmasının zorunlu olduğunu belirleyen pek çok ulusal ve uluslararası etik yasası bulunmaktadır. Bu yasalar zaman içerisinde ilgili kurullarca günün koşullarına göre yeni baştan elden geçirilmekte ve bazı maddeleri yeniden oluşturulmaktadır. Hem halkla ilişkiler mesleğini yapan uzman ve yöneticiler, hem de bu hizmeti alarak kurumlarının itibar ve imajlarını korumak isteyen kurumlar etik kurallara bağlı kaldıkları oranda başarılarını da artırma imkânı bulacaklardır.

14.6. Etik İlkeler ve Reklamlar

Kurumlar ürün ve hizmetlerini hedef kitlelerine tanıtırken sıklıkla reklamları kullanmaktadır. Kurumların yaptığı bu reklamların da mutlaka etik ilkelere uygun olması, tüketiciyi yanıltmaması esastır. Aynı şekilde kurumlar adına bu reklamları yapan reklam ajanslarının da etik ilkelere ve hukuk kurallarına uyması, kurumun ve markanın itibarı açısından büyük önem taşımaktadır.

Reklam mesajlarının, gazetede yayınlanan bir haber ya da yorumdan veya televizyonda yayınlanan bir programdan farkı yoktur. Kitle iletişim araçlarından beklenen sorumluluk ve etik değerlere uygun, hukuki sınırlar içinde yayıncılık anlayışı, aynı şekilde reklamcılardan da beklenmektedir. Reklam sektöründe etik denildiğinde ilk önce reklamcının kişisel etik anlayışı, daha sonra da örgütsel etik ve mesleki etik kavramları gündeme gelmektedir.

Örgütsel etik, reklam sektöründe önemli bir yere sahiptir. Reklam ajansı ile reklamveren arasındaki ilişkilerde etik değerler çerçevesinde hareket edilirse, hem dürüst ve şeffaf bir ilişki biçimi kurulmuş olur, hem de bu ilişkinin uzun ömürlü olması sağlanabilir.

Reklamlarda tüketicileri aldatan ve yanıltan mesajların varlığı ile kamuoyunun reklamların içeriğine yönelik eleştirileri, reklamda etik ilkelerin oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Etik ilkeleri reklamverenler, reklamcılar ve medya temsilcileri birlikte oluşturmuşlardır. Tüketicileri temsil eden dernek ve vakıfların talepleri de etik ilkelerin belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Reklamda etik ilkeler konusunda uluslararası ölçekte temel metin olarak kabul edilen Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) belirlediği "Uluslararası Reklam Uygulama Esasları" 1937 yılında yayınlanmıştır. Türkiye'de de Uluslararası Reklam Uygulama Esasları benimsenmektedir (Çelik, 2013, s. 156).

Uluslararası Reklam Uygulama Esasları'ndaki etik ilkeler; Reklamda ahlaka uygunluk, doğruluk, dürüstlük, toplumsal sorumluluk, çocukların ve gençlerin korunması, kişilik haklarına saygı, sağlık ve çevreye duyarlılık, tüketicinin korunması gibi önemli konuları kapsamaktadır. Bu etik ilkelerin reklamın özgünlüğünü ve özgürlüğünü kısıtlamaya yönelik bir girişim şeklinde değerlendirmek doğru değildir. Etik ilkelerin, reklamvereni ve reklamcıyı baskı altına alma, birtakım dayatmalarda bulunma gibi amaçları yoktur. Aksine, toplumsal değerlere, ahlak ilkelerine uygun reklamlar üretilmesini sağlayarak reklamın başarısını artırmayı hedeflemektedir. Etik ilkelere ve hukuk kurallarına uygun reklamlar, tüketiciler tarafından daha olumlu algılanmakta, bu da markaların değerini ve itibarını artırmaktadır.

Uluslararası Reklam Uygulama Esasları'nda yer alan temel etik ilkelerin içeriğine bakıldığında bireyin ve toplumun korunmasını öncelendiği görülmektedir (Özkan, 2014, s. 190) :

Ahlaka Uygunluk: Uluslararası Reklam Uygulama Esasları'na göre reklamlarda genel ahlak kurallarına aykırı ifadeler ya da sözel ve görsel unsurlara yer verilmemelidir. Reklamın

yapıldığı ülkenin kendine özgü ahlak anlayışı ve toplumsal hassasiyetleri de mutlaka gözetilmelidir. Reklamın ahlaki değerleri istismar ederek ya da çıkarına alet ederek hedef kitlesine mesaj vermek istemesi, etik ilkelere aykırı bulunmaktadır.

Dürüstlük ve Doğruluk: Reklamlar, tüketicinin güvenini kötüye kullanmayacak, onun eksik tecrübe ve bilgilerini istismar etmeyecek şekilde tasarlanmalıdır. Tüketicinin satın alma kararını etkileyecek unsurlar, tüketicinin algılayabileceği sürede ve biçimde iletilmelidir. Reklamlar doğru olmalı; asla yanıltıcı mesajlar içermemelidir. Reklamlarda; eksik bilgi vererek, anlam karışıklığına yol açarak veya abartılı iddialar ileri sürerek tüketiciyi doğrudan veya dolaylı olarak yanıltabilecek ifadeler, sesler ve görseller kullanılmamalıdır.

Çocuklar ve Gençler: Reklamlarda çocuklar ve gençler kendilerine ya da başkalarına zarar verebilecek faaliyetler içinde gösterilmemelidir. Çocuklara yönelik reklamlarda olumsuz davranışları özendirilen ifade ve görüntülere yer verilmemelidir. Gençlerin bilgi eksikliği ve deneyimsizliği istismar edilmemeli, reklamlarda hayal gücü ile gerçek kolayca ayırt edilebilmelidir. Etik ilkeler reklamcılarının en büyük hedef kitlelerinden biri olan çocuk ve gençlerin korunmasında hassasiyet göstermekte, çocukların istismar edilerek mesaj verilmesine izin vermemektedir.

Toplumsal Sorumluluk: Reklamlarda ırk, etnik köken, sosyal ve ekonomik statü, cinsiyet, dini inanç, yaş, fiziksel görünüş ve engelli olma konusunda ayrımcılığa yönelik mesajlar vermekten kaçınılmalı, insan onuruna saygı gösterilmelidir. Reklamlarda haklı bir neden olmadan, korku duygusundan yararlanılmamalı, insanların acısı sömürü malzemesi olarak kullanılmamalı, şiddeti özendirecek hertürlü hareketten kaçınılmalıdır.

Tüketici Hakları: Etik ilkeler, reklamlarda tüketicilerin sahip olduğu haklara riayet edilmesi konusunda çeşitli hükümler içermektedir. Tüketicinin kişilik haklarının korunması istenmekte, isteği dışında herhangi bir işleme zorlanmaması, kişisel bilgilerinin izni dışında kullanılmaması, sipariş etmediği ürünlerin gönderilmemesi gibi konulara dikkat çekmektedir. Dijital medya platformlarındaki uygulamalar son yıllarda artış göstermiş ve çoğu uygulama tüketicileri rahatsız eder boyutlara varmıştır. Bu konuda da reklam esasları, istenmeden gönderilen elektronik postaları, kişinin isteği dışında pazarlama listelerine dahil edilmesini, indirimler hakkında mesajlar vb. gönderilmesini etik ilkelere aykırı bulmaktadır.

Özdenetim Kararlarına Saygı: Hiçbir reklamveren, reklam ajansı ve yayıncı, ilgili özdenetim organı tarafından uygun bulunmayan bir reklam ya da pazarlama iletişiminin yayınına/dağıtımına katılmamalı, aracılık etmemelidir.

Görüldüğü gibi Uluslararası Reklam Uygulama Esasları reklamların etik değerlere uygun hazırlanması ve yayınlanması konusunda hassasiyet göstermekte, toplumsal sorumluluk bilinciyle hazırlanan ve bireyi koruyan reklamların önemine vurgu yapmaktadır.

İtibarını korumak, tüketicinin kendisine duyduğu güveni devam ettirmek isteyen tüm kurum ve markalar, etik değerler konusunda son derece hassas olmalı, etik ilkelere sonuna kadar bağlı kalmalıdır. Etik değerler, hiçbir kurum veya marka için ayak bağı değildir; aksine

onları yücelten, hedef kitle nezdinde itibar kazandıran ve güveni pekiştiren stratejik bir olgudur.

Uygulamalar

Faaliyetlerini etik dışı bulduğunuz bir kurumu inceleyin.

Hangi etik ihlallerini yaptđını araştırın.

Uygulama Soruları

Etik ilkelere uymamak, kurumlara ne kaybettirir; Para, itibar, değer...?

Etik ilkelerin güven ile nasıl bir ilişkisi var? Tartışın..

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde ahlakın, erdemin, güvenin ve doğruluğun hem bireyler hem de kurumlar ve toplumlar için vazgeçilmez değerler olduğunu öğrendik...

Bölüm Soruları

1. Bir kimsenin neyin doğru veya yanlış, haklı veya haksız olduğunu belirlemesini sağlayan değerler sistemine ne ad verilir?

- A)Estetik
- B)Etik
- C)Muhafazakarlık
- D)Liberalizm
- E)Adalet

2.....; belli bir meslek grubunun kendi meslekleri için oluşturduğu ve koruduğu, meslek üyelerini belirli bir şekilde davranmaya zorlayan, kişisel eğilimleri sınırlayan ilkeler bütünüdür.

Yukarıdaki boşluğa getirilecek en uygun ifade hangisidir?

- A) Mesleki etik
- B)Sanatsal etik
- C)Örgütsel etik
- D)Kişisel etik
- E)Kamusal etik

3. Halkla ilişkiler mesleğinin en önemliitibarı, güveni ve saygınlığıdır.

Yukarıdaki boşluğa getirilecek en uygun ifade hangisidir?

- A)Vizyonu
- B)geler kaynağı
- C) Hazinesi
- D)Bütçesi
- E)Çıkarı

4. Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün kısaltması aşağıdakilerden hangisidir?

- A)IPR
- B)HİE
- C)HİD
- D)EHİ
- E)HEH

5. Reklamda etik ilkeler konusunda uluslararası ölçekte temel metin olarak kabul edilen Uluslararası Ticaret Odası'nın (ICC) belirlediği “Uluslararası Reklam Uygulama Esasları” kaç yılında yayınlanmıştır?

- A)1971
- B)1985
- C)1992
- D)1937
- E)2002

6.Mesleki etik olgusunu açıklayınız.

7.Türkiye halkla ilişkiler derneğinin meslek ahlakı ilkelerinden 3 tanesini sayınız.

8.Hlakla ilişkiler enstitüsünün ahlak ilkelerinden 3 tanesini sayınız.

9.Reklamların etik ilkelere neden ihtiyacı vardır? Tartışınız.

10.Uluslararası reklam uygulama esaslarının temel ilkelerinden biri olan ahlaka uygunluk ilkesini açıklayınız.

Cevaplar

1)B, 2)A, 3)C, 4)A, 5)D

KAYNAKLAR

Aktaş, Hasret (2008), “Bir iletişim aracı olarak sponsorluk”, Halka İlişkiler (Der:Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Akıncı, Z. Beril (1997), “İnsan kaynakları yönetiminde halkla ilişkiler”, Human Resources Dergisi (Yıl:1, Sayı:14), İstanbul

Aksoy, Necdet (2006), “Yerel yönetimlerde halkla ilişkiler ve teknoloji kullanımı”, Türk İdare Dergisi, 452

Akyürek, Rüveyda (1998), Sponsorluk Planlaması, Anadolu Üniversitesi araştırma vakfı yayını, Eskişehir

Armağan, İbrahim (1983), Bilimsel Yöntem, Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Yayını, İzmir

Argüden, Yılmaz (2002), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul

Argüden, Yılmaz (2003), İtibar Yönetimi, ARGE yayınları, İstanbul

Armstrong, Michael (1990), Management Processes and Functions, Institute of Personel Management, Londra

Asna, Alaeddin (1998), Public Relations, Der Yayınları, İstanbul

Aziz, Aysel (1990), Araştırma Yöntemleri, Teknikleri ve İletişim, İletişim Araştırmaları Derneği Yayını, Ankara

Bakan, Ömer (2008), “Kurumsal Kimlik ve İmaj”, Halkla İlişkiler (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Bakan, Ömer (2008), “Halkla ilişkiler aracı olarak internet”, Halkla İlişkiler, (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Barban, Arnold, Steven Cristol, Frenk Kopec (1997), Medya Planlama, Epsilon Yayınları, İstanbul

Baskin Otis, Craig Aranoff, Dan Lattimore (1997) Public Relations the Profession and the Practice, McGraw-Hill, New York

Becerikli, Sema (2000), “Halkla ilişkiler ve Etik”, Halkla ilişkiler Dergisi, Sayı: 8

Budak, Gönül, Güray Budak (1995), Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım, Beta Yayınları, İstanbul

Bektaş, Arsev (1996), Kamuoyu, İletişim Ve Demokrasi, Bağlam Yayınları, İstanbul

Canöz, Kadir (2008), “Bilgi Toplumunda Halkla İlişkiler”, Halkla İlişkiler, (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Chase, W. Howard, (1984), Issue management, origins of the future, Issue Action Publications, Stamford

Cutlip Scott, Allen Center, Glen Broom (1994), Effective Public Relations, Prentice-Hall Inc, New Jersey

Çelik, Vehbi (1993), “Eğitim yönetiminde örgütsel kültür ve önemi”, Verimlilik Dergisi (No;1), Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Ankara

Çöklü, Ece (2004), Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi, Set-Systems Yayınları, İstanbul

Danny, Moss (1995), Public Relations and Marketing, The Practice of Public Relations, (Ed: Sam Black), Butterworth Hememann, London

Davies, Garry (2003), “İtibar Paradigması”, İtibar Yönetimi, ARGE yayınları, İstanbul

Davis, Anthony (2006), Halkla İlişkilerin ABC’si, Mediacat Yayınları, İstanbul

Dozier, M. David, Larissa A. Grunig (2005), “Halkla İlişkiler İşlevinin Örgütlenişi”, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Rota Yayınları, İstanbul

Doob, W. Leonard (1966), Public Opinion And Propaganda, Archon Boks

Domenach, Jean Marie (1995), Politika ve Propaganda, (Çev:Tahsin Yücel), Varlık Yayınları, İstanbul

Ertekin, Yücel (1983), Halkla İlişkiler, TODAİE Yayınları, Ankara

Esrock, Stuart, Greg Leichy (2000), “Organization of corporate web pages: Publics and Functions”, Public Relations Review, 26.

Grunig, James (2005), “İletişim, Halkla İlişkiler ve Etkin Örgütler: Kitaba genel bir bakış”, J. Grunig (Ed.), Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Çev: Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul

Grunig, E. James, Fred C. Repper (2005), “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler”, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik, Rota Yayınları, İstanbul

Guth David, Charles Marsh (2003), Public Relations; A Values Driven Approach, Pearson Education, USA

Guth, David, Charles Marsh (2003), Public Relations: A values driven approach, Pearson Ed. Press, USA

Gürüz, Demet (2004), “Halkla ilişkiler ve tanıtım faaliyetlerinin etkinliğinde imaj yönetimi”, Communication in the Millennium, 2. International Symposium, (2. cilt), İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İstanbul

Gregory, Anne (2000), Planning and managing public relations campaigns, Kogan Page, London

Grunig, James, Larissa Grunig (2000), Journalism Studies, 303-321

Harlow, Rex (1976), “Building a Public Relations Definition”, Public Relations Review, 2

Heath, Robert,- (1997), Strategic Issues Management, Sage Publications, USA

Hutton, James (1999), “The Definition, Dimension and Domain of Public Relations”, Public Relations Review, 25

İnceoğlu, Metin (1993), Tutum, Algı, İletişim, V Yayınları, Ankara

Kadıbeşegil, Salim (2006), İtibar Yönetimi, Mediacat Yayınları, İstanbul

Kadıbeşegil, Salim (2001), Kriz Geliyorum Der, Mediacat Yayınları, İstanbul

Kalender, Ahmet (2008) Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya

Kazancı, Metin (1995), Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler, Turhan Kitabevi, Ankara

Kitchen, Philip (1997), Public Relations, Principles and Practice, International Thompson Business Pres

Kotler, Philip, William Mindak (1978), “Marketing and Public Relations”, Journal of Marketing, 42

Kurtuluş, Kemal (1973), Reklam Harcamaları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Kuyucu, Burcu Akar (2003), “Kurumlarda Başarılı ve Etkili İtibar Yönetimi”, İtibar Yönetimi, ARGE yayınları, İstanbul

Lasswell, Harold (1927), Propaganda Technigue İn The World War, New York: Peter Smith

Ledingham, John, Stephen Bruning (1998), “Relationship Management in Public Relations: Dimension of an organization-Public Relationship”, Public Relations Review, 24

Moss, Danny, Garry Warnaby (1998), "Communications Strategy? Strategy Communication? İntegrating different perspectives", Journal of marketing communications, 131-140

Odabaşı, Yavuz, Mine Oyman (2006), Pazarlama İletişimi Yönetimi, Mediacat Kitapları, İstanbul

Oliver, Sandra (2001), Public Relations Strategy, Kogan Page, London

Okay Ayla, Aydemir Okay (2002), Halkla İlişkiler; Kavram, Strateji Ve Uygulamaları, Der Yayınları, İstanbul

Okay, Ayla (2000), Kurum Kimliği, Mediacat Yayınları, Ankara

Okay, Aydemir (1998), Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk, Epsilon Yayınları, İstanbul

Oskay, Ünsal (1992), Kitle Haberleşmesi Teorilerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul

Özüpek, M.Nejat (2008), "Sosyal Sorumluluk", Halkla İlişkiler (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Özkan, Abdullah (2007), Siyasal İletişim Stratejileri, TASAM Yayınları, İstanbul

Peltekoğlu, Filiz Balta (1998) Halkla İlişkiler Nedir?, Beta yayınları, İstanbul

Pira, Aylin Göztaş, E. Pelin Baytekin (2007), Halkla İlişkiler: Neyi, Nasıl Yapmalı?, Dönence Yayınları, İstanbul

Pira Aylin, Cisil Sohodol (2004), Kriz Yönetimi: Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme, İletişim Yayınları, İstanbul

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, Bursa

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1993), İşletmelerde Halkla İlişkiler, Ezgi Kitapevi, Bursa

Saydam, Ali (2005), Algılama Yönetimi: İletişimin Akıl Ve Gönül Penceresi, Rota Yayınları, İstanbul

Saymer, İdil (2008), Sanal Ortamda Halkla İlişkiler, Beta Yayınları, İstanbul

Severin, J. Werner, James W. Tankard (1994), İletişim Kuramları, (Çev: Ali Atıf Bir, Serdar Sever) Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

Sezer, Birkan Uysal (1986), "Yönetimde Halkla İlişkiler", Halkla İlişkiler Semineri, TODAİE, Ankara

Stonier, Tom (1998), İletişim Toplumu: İnsanlık Tarihinde Yeni Bir Çağ, Rato Yayınları, İstanbul

Şerifoğlu, Vural (1999), “İnanç Yayma Sanatı: Propaganda”, Star Gazetesi 13 Kasım tarihli Cumartesi Eki, İstanbul

Şimşek, Göksel (2008), “Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler: MPR”, Halkla İlişkiler (Ed: Ahmet Kalender-Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Tarhan, Ahmet (2008), “Halkla İlişkiler Modelleri”, Halkla İlişkiler, Tablet Yayınları, Konya

Theaker Alison (2006), Halkla İlişkiler El Kitabı, Mediacat Yayınları, İstanbul

Tucker, Kerry, Glen Brom (1993), “Managing Issues Acts as a Bridge to Strategic Plannig”, The Public Relations Journal, Vol: 49, N:11

Tüz, Melek (2001), Kriz ve İşletme Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

Uludağ, Aşina (2008), “Halkla ilişkilerde stratejik süreç”, Halkla İlişkiler (Der: Ahmet Kalender, Mehmet Fidan), Tablet Yayınları, Konya

Ural, Ebru Güzelcik (2006), Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsen Yayınevi, İstanbul

Vural, Z. Beril Akıncı (2003), Kurum Kültürü, İletişim Yayınları, İstanbul