

**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI**

**HALKLA İLİŞKİLER VE
ORGANİZASYON HİZMETLERİ**

**HALKLA İLİŞKİLER YAKLAŞIMI
342PR0018**

Ankara, 2011

- Bu modül, mesleki ve teknik eğitim okul/kurumlarında uygulanan Çerçeve Öğretim Programlarında yer alan yeterlikleri kazandırmaya yönelik olarak öğrencilere rehberlik etmek amacıyla hazırlanmış bireysel öğrenme materyalidir.
- Millî Eğitim Bakanlığınca ücretsiz olarak verilmiştir.
- **PARA İLE SATILMAZ.**

İÇİNDEKİLER

AÇIKLAMALAR	iii
GİRİŞ	1
ÖĞRENME FAALİYETİ-1	3
1. PROAKTİF İLETİŞİM	3
1.2. Proaktif İletişimcinin Özellikleri	4
1.3. Proaktif İletişim Modeli	6
1.4. Proaktif İletişim Uygulamasının Yararları	6
1.5. Yönetimin Proaktif İletişime Katkısı	6
UYGULAMA FAALİYETİ	7
DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	8
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	9
ÖĞRENME FAALİYETİ-2	10
2. REAKTİF İLETİŞİM	10
2.1. Tanımı	10
2.2. Reaktif İletişimcinin Özellikleri	10
2.3. Reaktif İletişim Modeli	11
UYGULAMA FAALİYETİ	12
DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	13
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	14
ÖĞRENME FAALİYETİ-3	15
3. KRİZ PLANI	15
3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı	16
3.2. Kriz Yönetiminin Stratejileri ve Modelleri	16
3.3. Krizi Meydana Getiren Etmenler	17
3.3.1. Potansiyel Krizlerin Saptanması	18
3.4. Kriz Planı Hazırlarken Dikkat Edilecek Unsurlar	19
3.5. Kriz İletişimi	20
3.6. Kriz Planının Uygulanması	23
3.7. Kriz El Kitabı	24
3.8. Kriz Yönetim Planlarını Değerlendirme	25
UYGULAMA FAALİYETİ	30
DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	31
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	32
ÖĞRENME FAALİYETİ-4	33
4. KURUMSAL İTİBAR	33
4.1. Tanımı	33
4.2. İtibar Yönetimi	34
4.2.1. Kurum Kimliği	39
4.2.2. Kurum İmajı	40
4.2.3. Sosyal Sorumluluk	50
4.2.4. Marka İmajı	50
UYGULAMA FAALİYETLERİ	53
DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ	54
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	55

MODÜL DEĞERLENDİRME	56
CEVAP ANAHTARLARI.....	57
KAYNAKÇA	59

AÇIKLAMALAR

KOD	342PR0018
ALAN	Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri
DAL/MESLEK	Halkla ilişkiler
MODÜLÜN ADI	Halkla ilişkiler Yaklaşımı
MODÜLÜN TANIMI	Halkla ilişkilerde proaktif ve reaktif iletişimin özelliklerini ve uygulamasını ve halkla ilişkilerde kriz planını ve kurum itibarının önemini uygulayan öğrenme materyalidir.
SÜRE	40/32
ÖN KOŞUL	Sponsorluk modülünü başarmış olmak
YETERLİK	Halkla ilişkiler yaklaşımını uygulamak
MODÜLÜN AMACI	Genel Amaç: Bu modül ile, gerekli ortam sağlandığında proaktif ve reaktif iletişimini, kriz yönetimini ve kurum itibarı ile ilgili çalışmaları uygulayabileceksiniz. Amaçlar 1. Halkla ilişkilerde proaktif iletişim planını uygulayabileceksiniz. 2. Reaktif iletişim planını uygulayabileceksiniz. 3. Kriz planını uygulayabileceksiniz. 4. Kurum itibarını koruma yöntemlerini uygulayabileceksiniz.
EĞİTİM ÖĞRETİM ORTAMLARI VE DONANIMLARI	Sınıf ortamında kitap, defter, kalem, hizmet sektörü için gerekli olan tüm malzemeler... Donanım: Bilgisayar, İnternet, çeşitli gazeteler, sektörde yapılan çeşitli inceleme örnekleri...
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Her faaliyet sonrasında o faaliyetle ilgili değerlendirme soruları ile kendi kendinizi değerlendireceksiniz. Öğretmen modül sonunda size ölçme aracı (uygulama, soru-cevap) uygulayarak modül uygulamaları ile kazandığımız bilgi ve becerileri ölçerek değerlendirecektir.



GİRİŞ

Sevgili Öğrenci,

Dünyamızda her geçen gün her konuda yaşanan gelişmeler, değişimleri de beraberinde getirmektedir.

Halkla ilişkiler ve ilgili alanları da bu değişimlerden etkilenmektedir. Halkla ilişkilerde yeni fikirlerin ortaya çıktığı, birbirini etkilediği ve değişik boyutlarının tartışıldığını görmekteyiz. Günümüzde işletmelerin halkla ilişkiler açısından hedefi kişilerin firmaya güven duymalarını sağlamaya yöneliktir. İşletmelerin insanlar üzerinde oluşturacağı imajın bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Bunun için mutlaka halkla ilişkiler departmanının kurulması ve stratejisinin belirlenmesi gerekir. İnceleyeceğiniz modülde halkla ilişkiler departmanının yaklaşımının etkin bir rol üstlendiğini göreceksiniz. Aynı zamanda proaktif ve reaktif halkla ilişkiler kavramlarının anlamlarını ve izledikleri yöntemleri inceleyeceksiniz. Günümüzde işletmelerin beklenmeyen zamanlarda, istenmeyen ve çözümü acil olan durumlarla karşılaşmaları söz konusudur. Halkla ilişkiler uzmanları bir toplumun, kuruluşun ya da bir kişinin yaşamında görülen, güç dönem olarak tanınan krizin sonuçlarının daha sonraki aşamalar üzerinde belirleyici, etkileyici olduğu gerçeğini dikkate alarak bu kavramı tanımalı, unsurları ve uygulamaları hakkında önlemler geliştirmelidir.

İtibar yönetimi günümüzde halkla ilişkilerin büyüme alanlarından birisi olarak görülmektedir. İtibar yönetimi geniş ve stratejik bakış açısı gerektirmektedir. Kuruluşların uzun yıllar boyu yapmış oldukları çalışmalar sonucu elde etmiş oldukları itibar çok kısa sürede kaybedilebilmektedir. Bu yüzden itibar konusunda yapılan tüm kurumsal çalışmalar dikkatli bir şekilde devam ettirilmelidir. Hiçbir kuruluş veya şirketin itibarının durağan olmadığı şartlara ve olaylara göre değişim gösterdiğini unutmamak gerekir.

Yeni yaklaşım ve stratejilerin önem kazandığı halkla ilişkiler kavramında size yol gösterecek olan bu modül çalışmalarınıza katkı sağlayacaktır.

Başarılar dilerim...



ÖĞRENME FAALİYETİ-1

AMAÇ

Gerekli ortam sağlandığında proaktif iletişim planını uygulayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Yaşadığımız toplumda saygın bir imaja sahip olan işletmeleri arkadaşlarınızla belirleyiniz.
- Belirlediğiniz işletmelerin güvenilir imajı sağlarken ne gibi çalışmalar yaptığını araştırınız. İşletmelerin çalışmalarında sorun çözmeye mi yoksa fırsat yaratmaya mı yönelik stratejilerde daha başarılı olduklarını sınıfta tartışınız.

1. PROAKTİF İLETİŞİM

1.1. Tanımı

Genel olarak, “belirli amaç için çalışan kişiler topluluğu” olarak tanımlayabileceğimiz işletmenin, halkla ilişkiler açısından hedefi, büyük ölçüde firmanın ürün veya hizmetini kullanacak kişilerin firmaya güven duymalarını sağlamaya yöneliktir. İşletmenin çerçevesindeki insanlarda oluşacak imajın tesadüflere bırakılmaması, bilinçli biçimde oluşturulması halkla ilişkilerin en önemli görevlerinden biridir. Bunu gerçekleştirebilmek için öncelikle bir halkla ilişkiler departmanının kurulması, daha sonra stratejinin belirlenmesi gerekir. Ancak bu noktada halkla ilişkiler departmanının yaklaşımı da etkin bir rol üstlenmektedir. Halkla ilişkiler departmanı, olası gelişmeler üzerine yapılan bir strateji oluşturabileceği gibi, gelişmeler karşısında tedbirler alabilir. Yani halkla ilişkiler departmanı fırsat yaratmaya yönelik bir strateji (proaktif) veya tepkisel (reaktif) bir yol izleyebilir.



Bir işletmenin iletişiminin sürekli olmasının gerekliliği, proaktif iletişimin benimsenmesine yol açmakta ve henüz sorun oluşmadan çözümüne yönelik tedbirler geliştirilmektedir. Beklenmeyen olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek oluşu ise, reaktif halkla ilişkilerin önemini vurgulamaktadır.

Bir kuruluşun sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik olan çabaları proaktif halkla ilişkiler, karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilmeye yönelik halkla ilişkiler çabaları ise, reaktif halkla ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları veya iletişimciler strateji oluştururken bu gerçekleri gözönünde tutmak zorundadır.

1.2. Proaktif İletişimcinin Özellikleri



Proaktif iletişimci kuruluşun gereksinimleri doğrultusunda düşünmeli, enerjisini bu gereksinimlere cevap verebilmek için harcamalı, detaylı bir plan hazırlayarak bu planı profesyonel bir biçimde uygulamalıdır.

Kişilerin kendi tanıtımını yapmak veya olumlu imaj çizmek, projelerini açıklamak, davranışlarını kabul edilir kalıplara sokmak gibi davranışlarına, kuruluşlar da aynı nedenlerle gerek duymaktadır. Bu davranış biçimi, var olmak ve hayatta kalabilmek için kaçınılmaz ve yaşamsal olduğundan, cevaplanması gereken asıl soru: Bir işletme yönetiminin ve iletişimcilerin halkla ilişkiler planlarını nasıl daha uygun, dürüst ve etkili yapacaklarıdır. Bu noktada, öncelikle kuruluşun, sonra hedef kitlenin ve üçüncü olarak toplumun beklentilerini yanıtlamaya çalışan iletişimcinin görevi karmaşıktır.

Proaktif iletişimcinin yöntemi, kuruluşun, planlanan amaçlarına ulaşabilmesi için, zamanının ve enerjisinin büyük bir kısmını harcadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için, kuruluşun bunları tanımlayarak, öncelik sıralamasını yapması gerekir.

Öncelikle, kurum içi önemli bazı sorunlarla ilgilenmesi beklenen etkili bir iletişimci, ilk iş olarak sorunu belirlemeli, sorun daha kuruluşu tehdit etmeye başlamadan önce konuşmalıdır.

Yönetimle birlikte değişiklikleri önceden belirlemeye çalışan iletişimci, yönetimin kendini anlamadığı, sorunlar karşısında çözüm için çaba harcamadığı inancına kapılmadan, hedef kitleyi bu değişime hazırlamalı ve duruma uyum sağlaması için çalışmalıdır. Bu amaçla iletişimci, kurum içi iletişim için, kurumsal haberleri vererek, kurum içi yayınlar hazırlayarak, yüzyüze iletişim ortamı yaratarak, sorunlar sorun haline gelmeden proaktif iletişim yoluyla çözülmesi için çaba harcamalıdır. Halkla ilişkiler uzmanı bunu planlama ve analiz yöntemlerini kullanarak gerçekleştirir.

İletişim görevlisinin, yönetimle daha yakın olmasını gerektiren proaktif iletişim sürecinde, yönetimin iletişimciye güvenmesi, bilgi aktarması, açık olması ve sorun ortaya çıkar çıkmaz çözmek konusunda istekli olması gerekmektedir.

İletişimcinin kurumun değerlendirmesini yapmasıyla başlayan proaktif iletişim sürecinde; hedefler ve öncelikler nelerdir? Yönetimin plan ve beklentileri nelerdir? Bunlar çalışanlar, müşteriler ve ortaklar tarafından nasıl görünmektedir? Birlikte çalışmak zorunda olunan kişilerle ilişkiler nasıldır? Yönetim çalışanlarına nasıl davranmaktadır? Onların değerlerine ve insani gereksinimlerine saygılı mıdır? gibi soruları cevaplamak zorundadır.



Bu soruları cevaplandırmak için başlangıç, genellikle iletişimcinin sayısız kaynağından biri olan kurumun uzun vadeli planıyla yapılmaktadır. Diğer bir kaynak ise, yıllık planlar olup, yönetimin hedeflerinin, isteklerinin ve bu yoldaki risklerin sıralandığı her iki doküman da iletişimci için temel hedeflerin tanımlanması ve bu doğrultuda harekete geçilmesi açısından önemli birer kaynaktır.

Acil hedefler ve mevcut riskler konusunda yönetimden yardım talep eden halkla ilişkiler elemanı için, kurum içi iletişim konusunda çalışanlar önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Gazetecilerin yaptığı değerlendirmeler gibi üçüncü şahıs analizleri ise, kurumun nereye gittiği konusunda yol gösterici olabilir. Bunların yanında halkla ilişkiler elemanının kurum ve davranış biçimi hakkındaki kişisel birikimi de önem taşımaktadır.

Kurumun değerlendirmesini yapan halkla ilişkiler elemanı, hangi tür iletişim planının işletmenin özelliklerine uyumlu olacağını dikkate alarak bir strateji belirler.



1.3. Proaktif İletişim Modeli

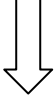
PROAKTIF MODEL

ORGANİZASYONUN
DEĞERLENDİRMESİ*



TEMEL İLETİŞİM ÖNGÖRÜLERİ

(Felsefe, Yön)



PROGRAM STRATEJİSİ

İletişim Hedefleri

(Arzulanan iletişim ortamı)

-İletişim *Programları* (Bu ortam;
oluşturmaya yardımcı)



İÇERİK STRATEJİSİ

Mesaj Platformu

(Sorunların tanımlanıp belirtildiği)

Mesaj Uygulaması(meseleler hedef kitleye

yöneltir,önceden belirlenmiş medya

aracılığıyla iletilir.

DEĞERLENDİRME

*Değerlendirme için olası kaynaklar şunları içermektedir: Uzun vadeli plan, operasyon planı, üst düzeyle mülakatlar, kişisel gözlemler, çalışan anketleri, üçüncü şahıs analizleri

1.4. Proaktif İletişim Uygulamasının Yararları

Proaktif iletişim, dikkatli bir değerlendirme ve sorunların analizini gerektirdiği için, iletişimin, yönetim ve hedef kitle arasında ortak nokta yakalama çabası olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olur. Kurum içi iletişimde, sadece yukarıdan aşağı doğru değil, aşağıdan yukarı iletişim süreci de sorunların tespitinde önemli bir rol oynar.

Proaktif iletişimin yönetime sağladığı avantajlar şunlardır: Proaktif iletişim, neyin ters gittiğini ya da bir şeyin neden yapıldığını açıklamak yerine, önceden planlanmış bir sürecin uygulanmasıdır.

Yönetim, iletişim planını oluştururken ve uygularken, manüplasyon tehlikesine karşı iletişim sorumluluklarının farkında olmalıdır. Kurum kültürünün bir parçası olarak oluşturulan ve kurumsallaştırılan iletişim yönetimi, proaktif iletişim devam ettiği sürece, kurumun daha planlı çalışmalar yapmasına katkıda bulunur. Hedef kitlenin endişelerini aydınlatarak, olayların neden meydana geldiği, yapılanların neden yapıldığı konularıyla ilgilenen proaktif iletişim, reaktif iletişimde olduğu gibi olaylar oluştuktan sonra devreye girmez.

Ancak proaktif iletişimci, her zaman sürprizler, krizler ve beklenmedik olaylarla karşılaşabileceği gerçeğinden hareketle kendini reaktif iletişimden tamamen soyutlamamalıdır.

1.5. Yönetimin Proaktif İletişime Katkısı



Yönetimle uyum halinde olan ve kendisine güvenilen iletişimci, kurum hakkında değerlendirmesini tamamladıktan sonra, iletişim programında yer alan herkesin rolü belirlenir.

Muhliflerin gündeme getirdiği konular kadar, kuruluşu destekleyenlere yönelik sorunları da ortaya çıkaran bir program stratejisi oluşturulmalıdır. Rekabet, enflasyon, gibi pek çok konu, işletmeler açısından sorun

oluşturabilmektedir. Burada iletişimcinin görevi, mesaj platformuyla iletişim ihtiyacını ve kurumun alanını tanımlamak ve sorunları hedef mesajlara dönüştürmektir. Proaktif iletişimde mesajların nasıl iletileceği bir sonraki adımdır. İletimcinin, çalışanlar, ortaklar, müşteriler, toplum, hükümet yetkilileri gibi hedef kitlenin gereksinimleri ve ilgi alanları konusunda duyduğu endişe, hangi mesaja ve medyaya gereksinim duyulduğunu belirleyecek süreci oluşturmaktadır. Değerlendirme aşamasında ise, iletişimci, kamuoyu anketleri, çalışanların davranışları konusunda anketler, okur anketleri, mülakatlar gibi pek çok teknikten yararlanabilir.

UYGULAMA FAALİYETİ

İnternet ve kütüphanede ve ilgili sektörlerde araştırma yaparak doküman toplayınız. Araştırdığınız yazılı dokümanları düzenleyerek dosya hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İşletmenin proaktif iletişim modelini inceleyiniz.	➤ Araştırmacı, gözlemci ve dikkatli olunuz.
➤ Gereken proaktif uygulamaları yapınız.	➤ Etik ve yönetsel değerlere sahip olunuz. Çalışma arkadaşlarınızla uyumlu olunuz.

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. İşletmenin proaktif iletişim modelini incelediniz mi?		
2. Gereken proaktif uygulamaları yaptınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz cevapların hepsi evet ise diğer öğrenme faaliyetine geçebilirsiniz. Hayır diye cevaplandığınız sorularla ilgili öğretmeninize başvurarak öğrenme faaliyetini tekrar ediniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyette kazandığınız bilgi ve becerileri ölçünüz.

1. Bir kuruluşun sorun çözmekten çok fırsat yönetmeye yönelik olan çabaları halkla ilişkiler olarak tanımlanabilir.
2. Proaktif iletişim sürecinde iletişim görevlisi yakın olması gerekir.
3. Proaktif iletişim sürecinin kısmında iletişimci kamuoyu anketleri, çalışanların davranışları konusunda anketler, okur anketleri, mülakatlar gibi pek çok teknikten yararlanabilir.
4. Proaktif iletişimci, gereksinimlere cevap verebilmek için detaylı bir hazırlamalı ve bu planı uygulamalıdır.
5. Proaktif iletişim sürecinde yönetimin güvenmesi gerekir.
6. Proaktif iletişim, iletişimde olduğu gibi olaylar ortaya çıktıktan sonra devreye girmez.
7. Proaktif iletişim, kitlenin endişelerini aydınlatarak, olayların neden meydana geldiği, yapılan çalışmaların neden yapıldığı konuları ile ilgilenir.
8. Bir işletmenin iletişiminin sürekli olmasının gerekliliği iletişimin benimsenmesine yol açmaktadır.

ÖĞRENME FAALİYETİ-2

AMAÇ

Gerekli ortam sağlandığında reaktif iletişim planını uygulayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- İşletmelerde iç ve dış kaynaklı olarak oluşabilecek sorunların neler olabileceğini araştırıp, tespit ediniz.
- Belirlediğiniz sorunlara ne gibi çözüm yolları uygulanabileceğini sınıf içinde belirleyiniz. Farklı görüşlerden yola çıkarak ortak bir çözüm noktası belirleyiniz.

2. REAKTİF İLETİŞİM

2.1. Tanımı

Bir kuruluşun karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilmeye yönelik halkla ilişkiler çabaları reaktif halkla ilişkiler olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Reaktif İletişimcinin Özellikleri

Reaktif iletişimci, daha çok, gazetecilik yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermektedir. Bu uygulama ise, özellikle kurum içi iletişim görevini yönetimin üstlendiği küçük işletmelerde, çalışanların bilmeleri gerektiği kadar bilgilendirilmeleri sonucunda iletişim karışıklığına neden olmaktadır. Kurumun içinde veya dışında, kurum üyelerinin tanıklığında meydana gelen ve aktarılan bir olay, önemine göre gayri resmi kanallarla da başkalarına anlatılmaktadır. İki ya da daha fazla çalışanın bulunduğu yerde görülen fısıltı gazetesi de devreye girdiğinde, resmi ve gayri resmi enformasyon arasında doğal olarak var olan uyumsuzluk, çoğunlukla beklenenden daha fazladır.

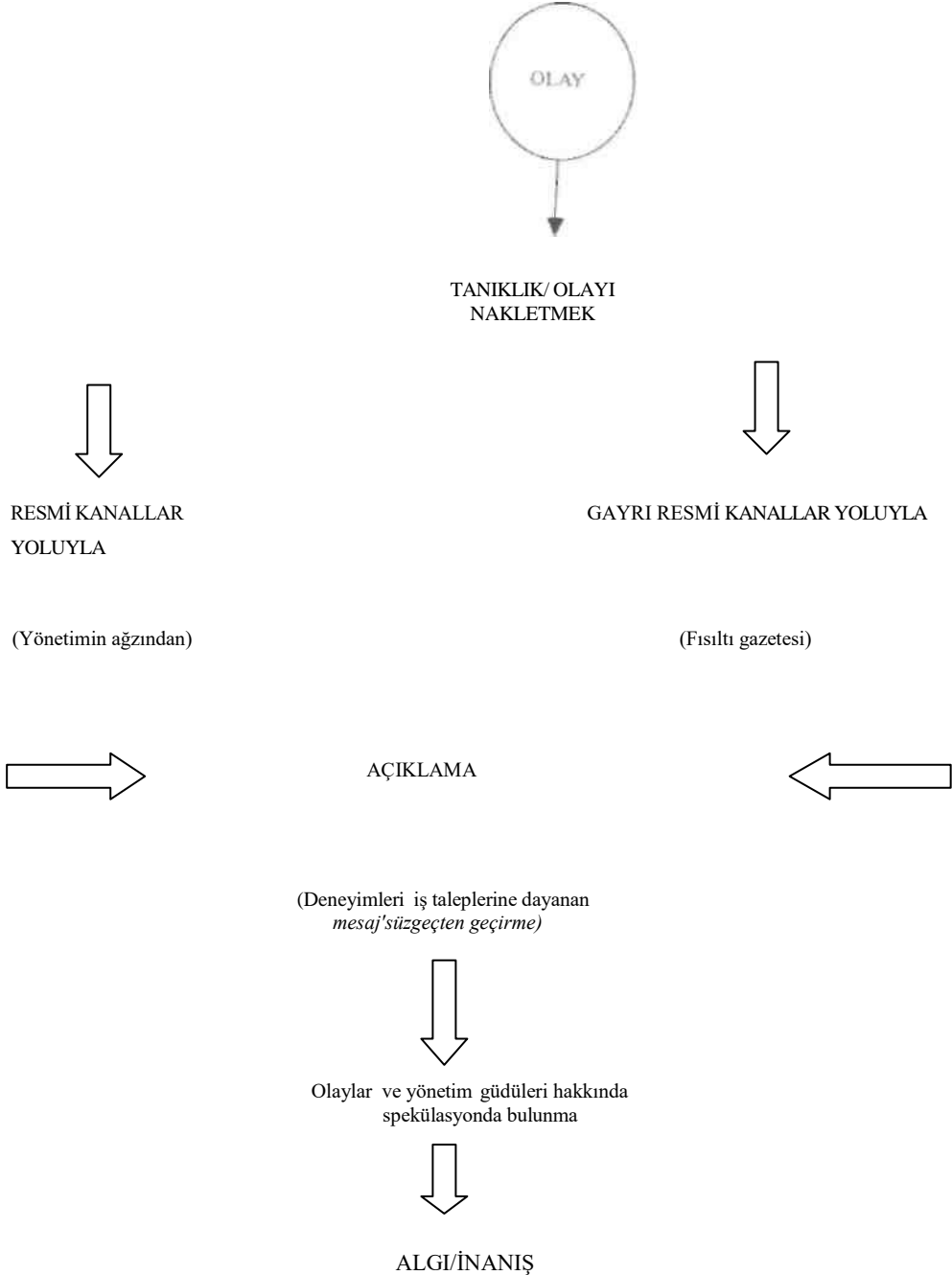
Daha çok olanlarla ilgilenen ve bu bağlamda gazetecilik yöntemine benzeyen reaktif (tepkisel) iletişim, olayın nedeni ve önemi hakkında hedef kitleye spekülasyon yapma, olaydan bazı çıkarımlara varma fırsatı verdiği için işletme açısından riskli olabilir. İşletmeyle ilgili "büyük anlaşma kaybedildi" gibi olumsuz haberi alan, bunun neden meydana geldiği ve ne anlam ifade ettiği konusunda, söylenti ve görüşlerden oluşan ham bilgiyle beslenen hedef kitle, bunları bir araya getirerek anlamlandırmakta zorlandığı için zihninde farklı sonuçlara varabilir.



Özellikle kurum içi iletişimde, reaktif iletişim yolunu seçen işletmelerin, örgüt yapısının bozulmuş olduğu, plansız olduğu ve yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçındığı, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır.

Reaktif iletişimi benimseyen iletişim programı, olayları örtbas etme isteğinde değildir, sadece yanlış bilginin doğuracağı spekülasyon durumunu önlemeye yöneliktir.

2.3. Reaktif İletişim Modeli



UYGULAMA FAALİYETİ

İnternet ve kütüphanede ve ilgili sektörlerde araştırma yaparak doküman toplayınız. Araştırdığınız yazılı dokümanları düzenleyerek dosya hazırlayınız

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Sınıfta grup oluşturunuz.	➤ Ekip çalışması ruhuna uygun davranınız.
➤ İşletmelerde oluşabilecek bir sorun belirleyiniz.	➤ Çok yönlü düşününüz.
➤ Belirlenmiş soruna göre çözüm yolları üretiniz.	➤ Kararlı olunuz, etik anlayışa sahip olunuz.
➤ İletişim kanallarını seçiniz.	➤ Araştırmacı olunuz.
➤ Gereken reaktif uygulamaları yapınız.	➤ İnsiyatif kullanınız, dikkatli olunuz.

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. Sınıfta grup oluşturduğunuz mu?		
2. İşletmelerde oluşabilecek bir sorun belirlediniz mi?		
3. Belirlenmiş soruna göre çözüm yolları ürettiniz mi?		
4. İletişim kanallarını seçtiniz mi?		
5. Gereken reaktif uygulamaları yaptınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızın hepsi evet ise başarılı oldunuz. Hayır diye cevaplandırıdığınız sorularla ilgili öğretmeninize başvurarak faaliyeti tekrar ediniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

ÖLÇME SORULARI

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyette kazandığınız bilgi ve becerileri ölçünüz.

- 1 Karşı karşıya kalınan olumsuzluklardan başarıyla kurtarabilmeye yönelik halkla ilişkiler çabaları halkla ilişkiler olarak tanımlanabilir.
2. Reaktif iletişimci daha çok yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermektedir.
3. Reaktif iletişimi benimseyen programı yanlış bilginin doğuracağı spekülasyon durumu önlemeye yöneliktir.
4. Reaktif (tepkisel) iletişim, meydana gelen olumsuz olaylardan hedef kitle bazı çıkarımlar oluşturabileceği için açısından riskli olabilir.

ÖĞRENME FAALİYETİ-3

AMAÇ

Gerekli ortam sağlandığında kriz planını uygulayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Okul ortamında yaşanmış sorunları düşününüz. Bu sorunlara öğrenciler ve okul yönetiminin nasıl çözümler bulduğunu sınıf içinde tartışınız.
- Son yıllarda toplumsal anlamda problemler yaşamış işletmelerin sorunlara ne gibi çözümler getirdiğini inceleyiniz.

3. KRİZ PLANI



Halkla ilişkilerin uzmanlık alanlarından birisi de kriz yönetimidir. 1980'li yıllara kadar kriz yönetimi kavramı pek bilinmemesine rağmen, bu tarihten sonra yaşanan birçok felaket (Çernobil, Bhopal, Piper Alpha gibi) kuruluşların "kriz yönetimi"ne yönelmelerine ve halkla ilişkiler firmalarının da kriz yönetimi kavramını benimsemelerine ve bu alanda danışmanlıklar yapmaya başlamalarına neden olmuştur.

Günümüzde birçok kuruluşun kurumsal itibarlarına, ürün ve kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda buldukları ve bu faaliyetlere

harcanan paralara karşılık kuruluşların hâlâ büyük bir çoğunluğunun bir kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlattırmak, hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirebilecek çok az kriz yönetimi planının olduğunu tespit etmek, kuruluşların itibarlarına harcadıkları miktarın ve zamanın bir kısmını da bunları korumak amacıyla kriz yönetimine ve iletişimine harcamak zorunda olduklarını ortaya koymaktadır. Aksi takdirde yıllar boyunca yapılan başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde edilen itibar, olumlu imaj ve hatta kuruluşun varlığı bir krizle bir anda ortadan kaybolabilir.

Günümüzde kitle iletişim araçlarının büyük bir hızla gelişmesi ve yaygınlaşması, özellikle de son yıllarda İnternetin hızla yaygınlaşması, neredeyse dünya nüfusunun %10'una ulaşması sonucu dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir felaketin veya bir krizin çok hızlı bir şekilde tüm insanlara ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle meydana gelen herhangi bir olumsuz durum veya kriz olayında haber başka kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitleye her şeyi doğru ve hızlı bir biçimde aktarmak önem taşımaktadır.

Kriz yönetiminin 1980'lerden sonra rağbet kazanmasına rağmen, bu alanda yapılan uygulamaların bazılarının halkla ilişkilerin öncülerinden olan Ivy Lee'nin üstlendiği faaliyetlerde görmek mümkündür.

Son 20 yıl içerisinde çok sayıda kuruluşun çeşitli kriz olayıyla karşılaştığı görülmüştür. Bu krizlerin niteliğine bakıldığında bir kısmının kriz öncesi hazırlık yapılmamasından, bir kısmının da kriz esnasında kamuoyunun yeterince aydınlatılmamasından ve kriz iletişiminin tam olarak uygulanamamasından ve kuruluşların krizlerden genel olarak fırsat yaratmak yerine olumsuz olarak etkilenmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

3.1. Kriz Yönetiminin Tanımı

Kriz sözcüğü Yunanca "ayrılmak" anlamına gelen krisis sözcüğüne dayanmaktadır. Kriz, bir kuruluşun üst düzey hedeflerini tehdit eden, kuruluşun varlığını tehlikeye sokan ve kuruluşun hızla tepki göstermesinin zorunlu olduğu özel durumlardır. Bir başka tanıma göre de kriz, bir kuruluşun rutin sistemini bozan ve birdenbire ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda krizi tehdit veya fırsat olarak görmektedir. Buna göre kriz, bir kuruluşun üzerinde dahili ve harici meselelerden kaynaklanan bir tehdit veya fırsattır.

Kriz tanımlarına bakıldığında krizin beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı, kuruluşun varlığını tehdit ettiği ve kuruluşu olumsuz olarak etkileyebilecek olan unsurun olumsuz etkilerini en aza indirmek için hızla harekete geçilmesi gerektiği üzerinde durulduğu görülmektedir. Genel olarak yapılan kriz tanımlarında krizin daha çok tehlike oluşturduğu üzerinde durulmuş, krizlerin kuruluşlar için çeşitli fırsatlar oluşturduğu üzerinde pek durulmamıştır. Oysa krizlerin kuruluşların birtakım eylemleri rahatlıkla yapabilmeleri için uygun fırsatlar sağladıkları da göz önünde bulundurulmalıdır.

3.2. Kriz Yönetiminin Stratejileri ve Modelleri

Kriz yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmek için ortaya çıkan strateji ve modeller en eskisinden başlanılarak özetlenmiştir.

➤ Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli

Robert F. Littlejohn'un kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçevedir. Littlejohn'a göre kuruluşun yapması gereken ilk iş, kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Bu işlemi, kriz ekibinin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin geliştirilmesi eğitim araçlarıyla yapılmalıdır. Daha sonraki aşama ise, bir kriz durumu kontrolünü sağlamak ve dizayn etmektir. Potansiyel senaryoların yeniden değerlendirilmesi yapıldıktan sonra bir acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn'un modelinin son aşaması ise gerçekten krizi yönetmektir.

➤ Fink'in Kapsamlı Kontrolü

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Böyle bir hazır olma kontrolü her bir fonksiyonel alanda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek için kuruluşu sevk edecektir. Senaryo geliştirilince eylem planları hazırlanmalıdır. Planda, kriz durumunun tanımlanması, arzulanan veya kabul edilebilir bir dizi sonuçların ifadesi yer almalıdır. Sonuç olarak kriz ekibi üyeleri stratejik seçenekler geliştirmek için "güya" veya "eğer o zaman" şeklinde olabilecek soruları cevaplandırmalıdır.

➤ **Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı**

lan Mitroff'a göre şirket anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlanmamasına rağmen bir şirket daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri gruplayabilir. Kriz grupları belirlendikten sonra, kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek her gruptaki en kötü senaryoyu hazırlamalıdır. Böylece bir kriz senaryosuna hazırlık diğer birkaç benzer veya ilgili senaryoların da görülmesini sağlayacaktır.

➤ **Kriz/Stratejik Yönetim Entegrasyonu**

Kriz yönetimi örgütler için stratejik olarak önemli görülmektedir. Stratejik yönetim piyasada rekabetin saldırgan yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok şirketin savunmacı yeteneklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim bir kuruluşun refahını tanıtırken kriz yönetimi kuruluşun refahını, zenginliğini korumak için uğraşır.

➤ **Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi**

Kriz durumları tehdit düzeyine, tercihe, zaman baskısına ve kontrol düzeyine dayalı olarak 16 hücrelik bir matrise sınıflandırılabilir. Matris bölünmemiş bir kriz türü olarak izlenebilir.

Matris sınıflandırmasının bazı faydaları vardır. Kriz yönetimi ekibi tarafından matris analizi ve hazırlığı problemin farkına varmada paha biçilmez bir deneyimdir. Matris, bir şirketin her bir potansiyel krize tahsis edeceği uygun kaynaklar için, bir zaman veya başka bir zamanda göğüs germek için ihtiyaç duyabileceği tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini çıkararak ve öncelikleri belirleyerek karar almayı kolaylaştıracaktır.

3.3. Krizi Meydana Getiren Etmenler

Toplumda faaliyet gösteren kuruluşlar bir sistem içerisinde buldukları için birbirlerinden etkilenmektedirler. Çeşitli sistemler ve alt sistemler arasında bir uyumsuzluk ve çatışma olduğu zaman çeşitli olağan dışı koşullar ve durumlar ortaya çıkmaktadır. Krize neden olan faktörleri genel olarak işletme içi faktörler ile çevre faktörleri olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. İşletme içi faktörler arasında üst yöneticilerin yeteneksiz olmaları, kuruluşun yaşam safhasındaki durumu ve kuruluşun içerisinde meydana gelen çeşitli sorunlar yer almakta; çevresel faktörler arasında da doğal koşullar, toplumsal, ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki ve siyasal etmenlerin değişimi yer almaktadır.

Krizler genellikle beklenilmeyen zamanlarda ve durumlarda meydana gelmekle birlikte bazı potansiyel krizlerin olabileceğini önceden düşünmek ve gerekli önlemleri almak mümkün olabilir.

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan kriz türleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Genel olarak krizleri meydana getiren sebepler ürün hataları, üretim



makinerinde bozulma, endüstriyel kazalar, sabotaj, ürün taklitçiliği, şirketin el değiştirmesi, yalan, iftira, terörizm, boykotlar, hatalı iletişim, iç ve dış ekonomik dalgalanmalar, yasal düzenlemeler, yangın, kamuoyunun algılamasında meydana gelen değişiklikler şeklinde sıralanmaktadır. Krizlerin daha çok doğa olaylarıyla, kuruluşun içinde ve dışında gelişen olaylardan kaynaklandığı görülmektedir.

3.3.1. Potansiyel Krizlerin Saptanması

Potansiyel krizlerin öncelikli olarak saptanması, bunlara yönelik eylem planlarının geliştirilmesi ve bu planların zaman içerisinde güncelleştirilmesi bir kriz meydana gelmesi durumunda kuruluşun krizi çözmede ve kamuoyuyla olan ilişkilerini normale çevirmede etkili olacaktır.

Potansiyel krizleri belirlemede geçmişte aynı alanda faaliyet gösteren bazı kuruluşların yaşamış olduğu krizleri inceleyerek, kuruluşun daha fazla büyümek veya küçülmek gibi birtakım planlarını bilmek, kuruluşun faaliyette bulunduğu ülkedeki yasal düzenlemeleri bilmek, meydana gelebilecek bir krizin kurum içi ve kurum dışındaki hedef kitleyi nasıl etkileyebileceğini tespit etmek önlem almada kuruluşu fayda sağlayacaktır.

Potansiyel krizlerin saptanması, kriz yönetimine hazırlık olması için birtakım hususları da beraberinde getirmektedir. Öncelikli olarak, kuruluş yönetiminin, kriz konusunda eğitimini ele alan teorik eğitimin verilmesi ve krizin çeşitli çözüm yolları konusunda düşünmesini ve plan yapmasını sağlayacak çalışmaların yapılması, medyayla ilişkileri sağlayacak sözcünün kriz röportaj teknikleri konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Oluşabilecek bir krize karşı en iyi biçimde hazırlanmak kuruluşun kısa bir zamanda daha az zararlı krizi atlattığını sağlayacaktır.



Bir kuruluş için kriz, kuruluşun varlığını ve kazancını ciddi olarak tehdit eden unsurları kapsamaktadır. Bu nedenle krizin olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için derhal eyleme geçilmelidir. Kriz durumlarında bir kuruluşta çok kısa bir süre içinde karar almak zorunda kalan yöneticiler stres altındadır ve bu kısa süre içinde de yeterli bilgiye sahip değildirler. Bu sebeple yöneticilerin isabetli kararlar verebilmeleri için sistematik bir biçimde

bilgi akışını sağlayacak bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir. Böylece gelen bilgileri değerlendirme imkânına sahip olan bir yöneticinin daha sağlıklı ve isabetli kararlar alması mümkün olabilecek ve yaşadığı stres de azalacaktır.

Kurumsal bir kriz esnasında halkla ilişkiler görevlisi, çok fazla üst düzey yönetimin bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Halkla ilişkiler görevlisinin kriz yönetimi ekibinin bir üyesi olarak stratejik bir görev üstlenmesi gibi görev alanı ortaya koyulurken, yaptığı görev, çoğu zaman teknik veya işlevsel olarak tanımlanmaktadır.

Halkla ilişkiler krizde özellikle iletişim sağlama görevini üstlenerek yönetime önemli katkılar sağlamaktadır. Bir krizde halkla ilişkilerin katkısı, kuruluşun olası krizleri önceden tahmin etmesine ve bunlara yönelik hazırlıkları yapmasına, kriz anında iletişim fonksiyonunu düzenlenmesine ve kriz sonrasında ortaya çıkan konuları ele almada ortaya çıkmaktadır.

3.4. Kriz Planı Hazırlarken Dikkat Edilecek Unsurlar

Günümüzde baskı gruplarının etkinliği ile işletmelerin hedef kitlelerine olan bağımlılıklarının artması, medyanın artan gücü ve etkinliğinin maksimum düzeye erişmesi gibi, iç ve dış etkenlerden kaynaklanan krizlerle karşılaşma olasılığı giderek artarken, bunlarla başa çıkabilme yöntemlerinin oluşturulmasının zorunluluğu kriz yönetiminin gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

İnsanlar arasında çift yönlü akıma dayanan iletişimin, hedef kitlenin varlığıyla mevcudiyet kazanan işletmeler açısından daha da önemli olduğu söylenebilir. Kriz dönemlerinde, başka bir deyişle, acil müdahale gerektiren ve beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında, kamudan anlayışlı bir davranış tarzı sergilemesi beklendiğinden, kriz dönemi halkla ilişkiler planı, iletişimi sağlamak üzere devreye girmelidir.

Bu bağlamda iki tip kriz yönetiminden söz edilebilir. Bunlardan birincisi, kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmetin doğasından ötürü karşılaşılabilen kriz yönetimidir. Örneğin, nükleer alanda radyoaktif tehlikenin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemekle birlikte potansiyel risk olarak varlığı açıktır. Diğeri ise, tahmin edilemeyen ve daha çok dış etkenlerden kaynaklanan kriz yönetimidir. Bu konuda bilinen örnek 1982 yılında ABD'de x adlı ağır kesici kapsüllerin içine siyanür zehirinin enjekte edilmesi ile yaşanan krizdir.



Bütün işletmelerin hazır bir kriz yönetimi planı olması gerekmektedir. İşletmelerin mahkemelere kadar uzanan olaylarla karşılaşma ihtimalleri söz konusudur.

Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Planı

Bir kriz planı hazırlarken yapılacak ilk iş, krizin en az zararlarla atlatılabilmesi için, tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, işletmenin bu durumla başa çıkabilme yeteneği objektif ölçüler içinde değerlendirilmeli, krizin önlenmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir, ancak krizi en az zararlarla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve yönetimin onayından geçirilmelidir.

Bir kriz planı hazırlarken:

- Muhtemel kriz tipleri saptanmalı,
- Önlenmesi için tedbirler alınmalı,
- Potansiyel krizin üstesinden gelmek için strateji ve taktikler belirlenmeli,
- Krizden etkilenecek olanlar belirlenmeli,
- İletişim kanalları belirlenmeli,
- Ve plandaki herşey kontrol edilmelidir.

Bir kriz yönetimi planının etkin olabilmesi için planın güncelleştirilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, her şeyin ters gidebileceğinin düşünülmesi ve ayrıntılı bir listenin hazırlanması gerekir. Örneğin: Kriz anında telefon hizmet dışı kalabilir, elektrik kesilebilir, yollar bloke olabilir, kötü hava koşulları aksaklıklara neden olabilir, iletişim araçlarında yanlış yorumlar yer alabilir. Güvenlik, kontratın yapısı ve ticari nedenlerle basına hemen açıklanmaması gereken bilgiler olabilir.

Kriz Yönetimi Ekibi: Bir kuruluşun karşılaştığı herhangi bir kriz durumunda alınacak önlemleri tek kişinin kararlaştırması yerine, bir ekibin değişik görüşler ifade ederek farklı boyutlarda krizi değerlendirmesi ve uygulanacak kararları alması daha isabetli olacaktır. Bir kriz olması hâlinde, bunu mümkün olduğunca önleyecek bir kriz yönetimi ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Bu ekipte üst yönetim, halkla ilişkiler veya iletişim yöneticisi, finans müdürü, hukuk, üretim, yatırımcı ve hissedarlarla ilişkiler, pazarlama/reklam/telepazarlama, veri işletim ve büro hizmetleri gibi bölümlerin yetkili temsilcileri bulunmalıdır. Eğer kuruluşun birkaç yerde tesisi veya bürosu varsa, kuruluş uluslararası bir firmaysa veya bölge temsilcilikleri bulunuyorsa ilgili birimin; temsilcisi de ekibe dahil olmalıdır. Kriz yönetimi ekibi üyelerinin sayısı fazla tutulmamalıdır. Çünkü sayı çoğaldıkça hızlı hareket etmek ve etkin kararlar almak zorlaşabilir. Kriz yönetimi ekibini oluşturanların ele aldıkları soruna yoğunlaşabilmeleri için normal günlük işlerinin de hafifletilmesi gerekir. Kriz yönetimi ekibinin potansiyel krizleri nasıl tanıyacağı ve bunları çözmek için düşüncelerini sağlayan simülasyon uygulamaları yaptırılmalıdır. Aynı zamanda, kriz yönetimi ekibinin düzenli toplantılar yaparak, ele alınacak konuların gözden geçirilmesi ve güncellenmesi sağlanmalıdır.

3.5. Kriz İletişimi

Bir kriz anında etkili bir iletişim kurmak bir kuruluşun en öncelikli konusu olmalıdır. Böylelikle önceden hazırlanmış ve kriz anında elde edilen bilgilerle oluşturulan bir iletişim stratejisi en doğru bilginin en hızlı bir biçimde hedef gruplara ulaştırılmasına yöneltilmelidir. Bu işlev de ancak iyi bir kriz iletişimi planlaması yapmak, kuruluş sözcüsünü tespit edip onu

açıklama yapma konusunda eğitmek, önemli hedef grupları belirleyip verilecek mesajları oluşturmakla gerçekleştirilebilir.



Etkin bir kriz iletişimi planlamasının amacı, kuruluşu korumak ve krizden mümkün olduğunca en az zararla çıkmaya çalışmaktır. Eğer bir kuruluşun kurumsal kimliği varsa ve ne yaptığına önem veriyorsa iletişim kurma eğiliminde olacaktır. Bunun için de önceden hazırlık yapmak gerekecektir.

Bir kriz meydana geldiğinde önemli bir iletişim prensibi olarak "olaylar meydana çıkıncaya kadar bekleme" düşüncesine gidilmemeli, krizle ilgili olan bilgiler mümkün olduğunca medyaya ve ilgili hedef gruplarla paylaşılmalıdır. Eğer medyaya bilgi verilmezse ikinci veya üçüncü kaynaklardan alınan, yeterli olmayan ve bazen de yanlış olarak aktarılan bilgiler kuruluşun aleyhine olacaktır. Medyaya devamlı bilgi akışı olduğu takdirde kuruluşun krizle ilgili olarak çeşitli çalışmalar yaptığını ortaya koyacak bu da kişilerin krizi nasıl algıladıkları konusunda etkileyecektir.

Yapılan araştırmalara göre, çoğu kimsenin, krizle ilgilenen yönetimin olayla nasıl ilgilendiği ve ne gibi sorumluluklar üstlendiğine bakarak olayı algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Bir kriz meydana geldiği zaman doğal olarak medya her türlü bilgiyi kuruluştan isteyecektir. Çünkü medya için kötü haber okuyucu ve izleyici sayısını artırmaya yardım eden ve halkın dikkatini çeken haberdur. Aynı zamanda kuruluşların da çalışanlarına, hissedarlarına ve başkalarına karşı da sorumlulukları bulunmaktadır. Kriz anında kuruluşun hedef grupları arasında özellikle krizden etkilenenler, kuruluşu etkileyenler ve krizi öncelikli olarak bilmesi gerekenler yer almalıdır.

İlgili hedef gruplara kuruluşun krizi önemseydiği ve çözümlenmek için çaba gösterildiğine dair yapılan faaliyetler konusunda bilgi verilmelidir. Krizin meydana gelmesini takip eden iki saat içerisinde basın toplantısı; yarım gün içerisinde basın konferansı düzenlemek, yüzyüze belli gazetecilerle ve yorumcularla temasa geçmek, dahili hedef kitleyi çeşitli iletişim araçlarıyla bilgilendirmek, acil telefon danışma hattı kurmak kuruluşu çeşitli faydalar kazandıracaktır.

Krizin ilk anlarında krizle ilgili ayrıntılı bilgiler kriz yönetim ekibine hemen ulaşmadığı için medyaya ve diğer hedef gruplara kuruluşla ilgili bilgiler verilmelidir. Medyaya kuruluşun ne yaptığı, kaç kişi çalıştırdığı, ürünlerin nerelerde kullanıldığı, nasıl yapıldığı vb. bilgiler ulaştırılmalıdır. Böylelikle kuruluşun verdiği bilgilerle kuruluş hakkında medyada yer alma olanağı sağlanacak, en azından kriz konusunda ilk elden doğru bilgi verilecek ve medyanın kuruluşu karşı olumlu duygular hissetmesi sağlanabilecektir.

Kriz sırasında kuruluş adına açıklamaları genel müdür veya başkan (chief executive officer-CEO) yapmalıdır.

Medyaya yapılacak açıklamalarda mümkün olduğunca yazılı açıklama yolu tercih edilmeli. Halkla ilişkiler yöneticisi medya karşısında savunmacı bir konuma geçerse, medyanın soruları karşısında zor durumda kalabilir. Açık sözlü bir biçimde yeni bilgiler geldiğinde medyaya bu bilgilerin iletileceği bildirmelidir. Medya karşısında veya başkalarına "yorum yok" şeklinde bir tutum içerisine girmek yerine sorulan soruya neden cevap verilemediği açıklanmalıdır. Halkla ilişkiler görevlisi medyanın desteğini, saygısını, anlayışını ve toleransını kazanmalıdır.

Hiçbir bilgi "yazılmamak kaydıyla" medya mensuplarına verilmemelidir. Medya mensuplarına krizle ilgili bilgiler konusunda saklanacak bir bilginin olmadığı inancı verilmelidir. Kriz yönetimi ekibi dışında kuruluşta çalışanlara ve özellikle de telefon operatörüne kuruluş dışındaki kişilerle ve medyayla nasıl iletişim kurulacağı konusunda bilgi verilmelidir.

Krizle ilgili olarak haberler alındıkça basın toplantısı düzenlenmeli ve eldeki bilgiler verilerek konuyla ilgili sorular cevaplandırılmalıdır. Basında krizle ilgili verilen haberler takip edilmeli, eksik ve hatalı bilgiler varsa bunların düzeltilmesi yoluna gidilmelidir. Kurulustan yetkili birisinin medya açıklamalarında veya krizin olduğu yerde bulunması sağlanmalıdır. Çünkü böyle bir davranış kuruluşun krizi çözmek için konuya gösterdiği ilgiyi ve çabayı kamuoyuna göstermeye yardımcı olabilir. Nitekim 1989 yılında B...M.'ın bir X 737 uçağı kaza yaptığı zaman şirketin başkanı M.B. derhal harekete geçerek araç telefonundan "canlı" radyo röportajı yaparak medyaya kaza hakkında bilgi vermiş, olay yerinde nelerin yapıldığı ve neler hissettiği konusunda canlı televizyon görüşmesi yapmış ve kazadan etkilenenlerle ve yakınlarıyla ilgilenmiştir. Dolayısıyla da şirketin kazayla ilgilendiği tüm hedef gruplara iletişim araçları vasıtasıyla duyurulmuştur.

E. kuruluşunun X isimli tankerinin Alaska kıyıları önünde 1989 yılında batmasıyla meydana gelen bir kazayla birkaç milyon ton petrol denize



akmıştır. Bu kazada insan ölümü gerçekleşmemiş olmasına rağmen binlerce deniz kuşu ve balığı ölmüş ve çok büyük çaplı bir doğa felaketi meydana gelmiştir. Bu kriz E. kuruluşunu çevre korumacılarının, politikacıların ve medyanın hedefi haline getirmiştir.

E., kaza meydana geldiğinde bir kriz anında yapılmaması gereken birinci noktayı, "yani krizi görmezlikten gelme ve basına bilgi vermeme" davranışı içerisine girmiştir. Kurum sorumlularının bir hafta boyunca medyadaki haberlere tepki vermemesi, basının başka kaynaklardan bilgi edinmesine neden olmuş ve ilk kaynaktan alınmayan bilgiler kurumun daha da zararlı çıkmasında bir etken oluşturmuştur. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kaza yerine gitmemesi de kamuoyunun tepkisine neden olmuştur. Gerçi böyle bir ziyaret hiçbir gerçeği değiştirmese dahi, sembolik bir anlam içermesinden dolayı, kamuoyunda beklenen bir davranış tarzıdır. Bunlar ve bir basın merkezinin olmaması Small'a göre E. kazasında ön plana çıkan noktalar olmuştur.

Kuruluş ancak kazadan bir hafta sonra basına açıklama yapmış ve bu da kurum itibarının büyük ölçüde zarar görmesine neden olmuştur. Kuruluşun başkanı kazayla ilgili açıklamayı ve alınan önlemleri hemen açıklamamış, petrole bulanmış ölü kuşların görüntülerinin televizyon kanallarında yayınlanmasıyla halk yapılan çalışmaları yeterli görmemiştir. E'nin başkanı daha sonra yaptığı bir açıklamada olaydan üzüntü duyduğunu açıklamak yerine "Aralık ayında bir gün içinde Mississippi Deltası'nda kaç tane ördeğin avlanılarak öldürüldüğüne bir bakın" şeklinde açıklamada bulunmuştur.

Kazadan sonra E. okyanusunun temizlenmesi için 2 milyar dolar harcamıştır. 12.000 ücretli çalışan, 1385 gemi ve uçak bu temizleme işine katılmış ve ayrıca yüz milyonlarca dolar tazminat ödemek zorunda kalmıştır. E. X tankerinin kazası sonucu denize dökülmüş petrolü temizlemek ve krizin diğer faturalarını ödediği toplam miktar 7 milyar dolar olmuştur. Bu meblağ bir krizin bir kuruluşu ne derecede etkileyebileceğini göstermektedir. Bu tutardaki bir miktarı küçük bir kuruluşun veremeyeceği ortadadır. Dolayısıyla krizler küçük kuruluşları ortadan kaldırmakta, ekonomik yönden güçlü kuruluşları ise zarara uğratabilmektedir. Aynı zamanda yok olmayan kuruluşlar da ciddi olarak itibar kaybına uğrayabilmektedir. William J.Small's'a göre bu çabaların kurum imajı üzerinde yetersiz pozitif etki yapmasının nedeni "kötü ve yetersiz halkla ilişkilerin" olmasıdır.

Medya ile ilişkilerde kriz konusunda spekülasyon yapılmamalı ve doğru olmayan zanna dayalı bilgiler verilmemelidir. Kriz konusuyla ilgili olarak yeni bilgiler alındıkça basın bültenleri aracılığıyla basın mensuplarına aktarılmalı ve basının bu bültenleri alıp almadığı kontrol edilmelidir.

Medya mensuplarının çalışma saatlerinin olmadığı göz önünde tutularak karşılaşılan krizin büyük olması hâlinde dünyanın çeşitli ülkelerinden farklı zaman dilimlerinde konuyla ilgili bilgi almak isteyen medya mensuplarının bilgi ihtiyacını gidermek amacıyla 24 saat görev yapan bir büronun oluşturulması ve bu bürodan (bilgi merkezinden) iletilecek bilgilerin kriz yönetimi ekibinin onayından geçtikten sonra iletmesi gerekir.



3.6. Kriz Planının Uygulanması

Kriz meydana geldiğinde işletmeler önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak iletişim kanalları oluşturmalı,

Üst yönetim durumu hakkında derhal bilgilendirilmeli,
Planlama aşamasında bu amaçla eğitilmiş bir sözcü görevlendirmeli,

Basın mensupları için basın odası düzenleyerek telex, fax, telefon gibi haberleşme olanakları sunmalı, basın mensuplarına mülakat yapabilecekleri ortam yaratmalı ve krizin neden olacağı sonuçları açıkça belirtmelidirler.



Kriz yönetiminde bir diğer önemli husus sorunu yok saymak yerine, Dowreklam Kimya Sanayi'nin yaptığı gibi sorunu kabullenmek ve soruna sahip çıkmaktır. 1977 yılında Toronto yakınlarında 250 bin yöre sakininin etkilendiği tren kazasının şirket üzerindeki baskısı üzerine, Dow Kimya, kriz yönetim ekibinin bir bölümü ile kaza mahallinde bir basın merkezi kurmuş, bununla da yetinmeyerek bir yandan temizleme işlemini sürdürürken, diğer taraftan olayın tehlikeleri ve bunlardan kurtulma yolları hakkında yöre halkını aydınlatmak için kimya uzmanları ve sağlık görevlileri gibi gerekli personelin kaza yerinde örgütlenmesi sağlamıştır.

Sonuç: Dowreklam Kimya'nın takdir edilmesi ve hatta, krizin etkilerini atlatmakla kalmayıp olumlu ve duyarlı imajını geliştirmesi olmuştur.

Pek çok işletme, ihtimaller üzerinde durmadığı veya ihtimalleri ciddiye almadığı için kriz yaşamakta, hazırlıksız yakalanmanın bir sonucu olarak bedelini ağır ödemek zorunda kalmaktadır. Oysa iç ya da dış etkenlerden kaynaklanan krizlerin ve önlemlerin önceden düşünülmesi krizi önlemek konusunda her zaman etkili olmasa bile, krizden daha az zararla kurtulabilmenin temel taşıdır.

3.7. Kriz El Kitabı

Her kuruluşun faaliyet alanına göre farklı ihtiyaçları vardır. Genel olarak bir kurumun kriz el kitabında bir kriz anında ekip üyelerinden nelerin beklenebileceği, kurum felsefesinin kısa bir açıklaması ve el kitabının nasıl kullanılacağı anlatıldığı bir takdim bölümü vardır. Daha sonra şirketin karşılaştığı çeşitli krizlerin bir özeti verilip kriz ekibinin kimlerden oluştuğu, sorumluluk alanları, 24 saat boyunca ulaşılabilecek telefon numaraları, ekip üyelerine herhangi bir biçimde ulaşmanın mümkün olmadığı zamanlarda yedeklerinin detaylı bilgileri verilmelidir.

Krizlerden etkilenebilecek hedef kitlenin listesiyle onlarla nasıl iletişim kurulacağı belirtilmelidir. Ayrıca, bir kriz anında iletişimde kullanılacak mesaj tiplerinin listesi de verilerek hatırlatıcı bir unsur sağlanabilir. Kriz anında oluşturulacak kriz odasının yeri, iletişim şekli, ücretsiz yardım hatları vb. bilgileri içeren bilgiler de yer almalıdır. Şirket hakkında genel bilgileri içeren çeşitli konulara da kısaca yer verilmelidir. Ayrıca, faydalı olabileceği düşünülen çeşitli adres ve telefon numaralarının bulunduğu bir listeye de kitapta yer verilmelidir.

Krizle mücadele esnasında etkin kararların süratle alınmasının yanında dahili ve harici hedef kitleye kuruluşun kendisini iyi anlatması, alınan önlemler ve yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirmesi gerekir. Bilgilendirme işlevi de medya açıklamalarında CEO veya halkla ilişkiler uzmanı kanalıyla yapılmalıdır. Hedef kitleler bilgilendirildikçe kuruluşa karşı olan güvensiz ve olumsuz tutumları yavaş yavaş değişebilir. Aynı şekilde bilgiler hızlı bir biçimde toplandıkça kriz yönetimi ekibinin de içinde bulunduğu stres ortamı azalabilir.

Bir kriz sırasında bir kuruluşun yapması gereken uygulamalardan birisi de kendisini hedef gruplarının yerine koymaktır. Dolayısıyla hedef gruplarına vermiş olduğu bilgiler bu kitleye yeterli görülmemiş müdür yoksa, hedef gruplarının algılamış olduğu iletilen mesajlar değil de kendi algıladıkları olaylar mıdır, bunun da mutlak surette göz önünde bulundurulması gerektirir.

Endişeye kapılmış bir hedef kitleyle iletişim kurulduğunda bu kitlenin kuruluşun üstesinden zor gelebileceği güçlü bir tutum engeliyle karşılaşma olasılığı vardır. Önemli olan

verilecek mesajlarda ve alınan önlemlerde bu engeli aşmaya yönelik çalışmaların da kuruluş tarafından yapılması gerektirir.

Bir kuruluş krizle uğraşırken krizin sonuçlarından sorumlu olmayı inkar ederse veya kriz nedeniyle zarar gören kişi ve kuruluşların endişelerini giderme konusunda başarısız olursa halkın sempati ve desteğini kaybetmesi de doğal olacaktır. Bu yüzden yapılan eylemlerle hedef kitlenin güveninin yeniden kazanılmasına çalışılmalıdır.

Halkla ilişkiler faaliyetleri de kriz sırasında zarar gören kuruluşun itibarını ve ilişkilerini tekrar kurmaya yardımcı olmak bu konuda eylemler yapmak şeklinde olabilir. Fakat bozulan itibarın düzeltilmesi ve ilişkilerin yeniden tesis edilmesinin uzun vadeli bir çalışmayı gerektirdiği de unutulmamalıdır.

3.8. Kriz Yönetim Planlarını Değerlendirme

Her yaşanan kriz bir sonraki muhtemel krizde alınacak önlemler konusunda değerli veriler sağlar. Kriz yönetimi, krizden sonra kriz planını gözden geçirmelidir. Krizin bitmesinden sonra kriz sırasında nelerin yapıldığını, yapılan çalışmalarda alınan sonuçları ve kuruluşun içinde bulunduğu son durumun belgeleriyle açıklandığı bir basın toplantısı düzenlenmeli, kuruluşun nihai durumu bir rapor hâlinde hazırlanarak tüm ilgili taraflara gönderilmelidir.

Krizle ilgili olarak yapılan tüm faaliyetler değerlendirildiğinde kuruluş ekip performansının nasıl olduğunu, doğru ve yanlış olarak nelerin yapıldığını, kriz sırasında yaşanan stresin çalışmaları ne ölçüde etkilediğini ve yapılan kriz planının ne ölçüde krizi çözmede etkili olduğunu ortaya koymada yardımcı olacaktır.

Kuruluşlar öncelikli olarak, kendilerini en çok tehdit eden beklenmedik olayları görmelidirler. Kuruluş bu tehdit eden unsurları tanımlandığı zaman, olası olumlu ve olumsuz sonuçlara göre çeşitli planlar ve önlemler almaya çalışmalıdır.

Zorluklarla karşılaştığı dönemlerde etkin olarak iletişim kurmak, kuruluşa hem mali yönden, hem de işgücü ve zaman yönünden büyük katkılar sağlayabilir. Hazırlıksız olarak yaşanan krizin masraflarıyla tüm olası şartların en kötüsü için kuruluşa yardımcı olacak kriz öncesi hazırlık çalışmaları, eğitim giderleri ve ayrılan zamanın son derece küçük olacağı değerlendirilmelidir.

Krizin tehdit unsurları kadar fırsat unsurları da düşünüldüğü zaman stres etkin olarak azaltılabilir ve böylece kriz yöneticisinin daha fazla bilgiyi değerlendirme ve düşünme olasılığı da artar. Bu da kriz yöneticisine daha doğru olarak durumu görmesine imkân sağlar.

Krizleri yönetmek, yöneticilik anlamında bir tecrübedir. Eğer çalışanlarla iletişim etkin olarak kurulursa böyle dengeli bir algılama, korkuyu azaltacak ve daha çabuk ve etkili karşılık vermeye neden olacaktır. Algılamanın dengesi kuruluşun unsurları üzerinde güçlü, bilinçli bir çabayı gerektirmektedir. Kriz esnasında fırsata karşılık olarak tehdidi tanımak ve üzerinde durmak bir şirket için doğaldır. Krizi sadece olumsuz olarak algılamak başlangıçta felaket olmayan bir durumu şiddetlendirmeye hizmet edebilir. Bu yüzden bir krizi etkin olarak ele almada hassas dengeler oldukça önemlidir.

Krizler genellikle olumsuz olarak algılsa da aynı zamanda kuruluşu canlandırmaktadır. Çünkü normal zamanlarda ihtiyaç duyulmayan dikkat ve yoğun çaba kriz dönemlerinde gösterilmektedir. Çalışanlarla güçlü ilişkiler kurulmaktadır. Bu dönemde olumsuzluklar birden bire ortaya çıkar ve kararların çabucak alınması gerekir. Doğal liderler meydana çıkar. Bazı kişiler neyin neden yapıldığını kriz sırasında öğrenirler.

Örnek olay,

X HAVA YOLLARI KRİZ YÖNETİM PLANI

Bir Kriz Durumu için Ön Planlama

Yaşanacak kriz nedeniyle, talihsiz bir şekilde kendini savunmak zorunda kalan işletmenin bu durumu minimum düzeyde etkilenerek atlatabilmesi için normal veya kriz anında yapılması gerekenlerin ve bilgi yayma sisteminin, profesyonel bir yaklaşımla ele alınması gerekir. Bunun planlanan şekilde yapılması hâlinde, kriz anında değişen tek şey, normal zamanda ilgisini çekmek için çaba harcadığımız medyanın doğrudan ilgisini çekmektir.



Bir uçak kazasında, kesinleşen bilginin medyaya ve kamuoyuna özenli biçimde verilmesine ilişkin bir plan şunları kapsamalıdır:

1. Kriz anında uygulanması gereken bir Standart Uygulama İlkelerinin hazırlanması (SUI)
2. SUI'nin uygulanmaya konulmasına ilişkin bir zaman çizelgesinin yapılması
3. Örnek basın bildirimlerini de içeren iletişim planının belirlenmesi
4. Değerlendirme yöntemlerinin saptanması

Standart Uygulama İlkeleri

X Havayolları uçağının bir kazaya uğraması durumunda, aşağıdaki SUI, derhal uygulamaya konulmalıdır.

1. Uçuş kontrol merkezi, halkla ilişkiler müdürüne, hangi saatte olursa olsun, hayati önem taşıyan bir kaza durumunda derhal haber vermelidir.
2. Halkla ilişkiler müdürü, derhal başkan yardımcısına haber vermeli ve kazanın mesai saatleri dışında olması halinde acilen merkez ofisi açmalıdır.
3. Halkla ilişkiler müdürü mesai süreleri dışında da olsa gerekli personeli derhal ofise çağırmalıdır.
4. Gelecek ilk soruları cevaplamak ve telefonlara bakmak için personel görevlendirilmelidir.

Sorulan ilk sorular 1 nolu Basın Bildirisi ile cevaplandırılmalı, mesaj bırakılması gereken kişilere açık ve anlaşılır mesajlar en kısa zamanda ulaştırılmalıdır.

Not: Temasların çoğu medya aracılığıyla sağlanmalıdır.

Önemli: X personelinin kaza sebebi hakkında spekülasyon yapması vakit kaybetmeden önlenmelidir.

1. 1 Nu'lu basın bildirisi ve diğer basın bildirimleri bütün şirket terminallerine ilgili kodlarla geçilmelidir.
2. Kazanın ciddiyetine bağlı olarak halkla ilişkiler müdürü kazanın olduğu bölgenin sorumlu müdürünü bölgeye göndermelidir.

Halkla İlişkiler Müdürünün Sorumlulukları:

a. Kaza yerine mümkün olan en yakın noktaya, tercihen en yakın havaalanının basın odasında bir bölgesel basın merkezi kurmak.

b. Gerekli yerlerde gazetecilerin ulaşımına yardım sağlamak (Eşlik eden şirket yetkilisinin izni olmaksızın fotoğraf makinası kaza yerine sokulmalıdır.).

c. Kazazedelerin yakın akrabalarına bilgi vermek, şirketin kaza yerindeki diğer aktivitelerine öncülük etmek ve destek sağlamak.

Görevler ve Zaman Çizelgesi

Halkla ilişkiler müdürünün mümkünse şahsen yapması gereken özel görevleri aşağıdadır. Yapılması gerekenler genel sıraya göre sıralanmıştır:

1. Bilgi Almak
 - Kaza zamanı
 - Kaza yeri
 - Uçuş yeri
 - Uçak tipi
2. Bir Nu'lu Basın Bildirisini Hazırlamak
 - Ölü ve yaralı sayısı
 - Uçaktaki zarar
3. İki Nu'lu Basın Bildirisini Hazırlamak
 - Yolcu listesi
 - Dosyalardan personel ve mürettebat biyografileri
4. Üç Nu'lu basın Bildirisini Hazırlamak
 - Kaza geçiren uçağın tarihçesi
 - Duruma açıklık getirecek her türlü bilgi
5. Dört Nu'lu basın Bildirisini hazırlamak

Can kaybı ile ilgili bilgilerin teyid edilmesiyle yolcuların yakınlarına bilgi verilmesi X Hava yollarının sorumluluğunda olup, bunu gerçekleştirmek için uçağın kalkış ve varış noktalarında birer enformasyon merkezi oluşturulmalıdır. Kimlik tespitleri yapıldıktan sonra kazazedelerin yakınları bilgilendirilerek havaalanına çağrılmalı, ölüm haberi şirket personeli tarafından yakınlarına şahsen bildirilmelidir. Bu tür bilginin bir telefonla veya bir mektupla bildirilmesi kesinlikle doğru değildir. Kazazedelerin yakınlarına bilgi verilmeden önce, hiçbir şekilde basına kimlikleri verilmemeli, daha sonra kamuoyunun bilmesi gereken yolculardan, mürettebatta ve personelden can kaybı olanlarla ilgili bilgiler basına eksiksiz olarak verilmelidir.

Haberleşme Araçları:

- 1 Nu'lu Basın Bildirisi X hava yolu kazası
- 2 Nu'lu Basın Bildirisi uçak kazasındaki can kaybı
- 3 Nu'lu Basın Bildirisi teyit edilmiş ölü ve yaralı listesi
- 4 Nu'lu Basın Bildirisi X'in ilk kazası

Değerlendirme

Halkla İlişkiler Bürosu, kaza mahiyetinin genel durumunu belirlemek için bütün ulusal medyayı kullanacaktır. Böyle bir durumda tüm umut medyanın adil davranmasıdır.

X'in hizmet götürdüğü yerlerdeki pazarlama bölümü personeli, bağlantılı hizmet alanlarında medyayı yakından takip ederek, bölgelerinde kazaya yaklaşımın durumu hakkında halkla ilişkiler bölümüne bilgi aktaracaktır.

Kazanın halkla ilişkiler bölümüne maliyetini belirlemek için bir girişimde bulunulmalıdır. Harici harcamalar,

1. Kaza mahalline halkla ilişkiler görevlilerinin götürülmesi için ulaşım maliyeti ve operasyon harcamaları
2. Uzun süreli telefon konuşmaları
3. Kalıcı ve mesleki gereksinimler gibi konuları içermekte olup, hiçbir biçimde de sınırlandırılmamalıdır.

Ekstra harcamaların neler olabileceğini söylemek güç olmakla birlikte, bu şekilde bir harcama kaleminin olacağını kabul etmek gerekmektedir.

X Hava Yolları, hazırladığı kriz yönetim planında, yönetimin olay hakkında derhal bilgilendirilmesi, tek sesliliğin sağlanması, basınla iletişim yöntemlerinin ayrıntılı ama esnekliğe imkân tanıyacak biçimde belirlenmesi koşullarına sadık kalmıştır.

Halkla ilişkiler uygulamalarında vazgeçilmez olan dört adım kuralına uyularak, pazarlama bölümüyle koordinasyon içinde bulunma gerekliliğine inanılması X kriz planının teoriyle uyumunu gösteren diğer unsurlardır.

UYGULAMA FAALİYETİ

İnternet ve kütüphanede ve ilgili sektörlerde araştırma yaparak doküman toplayınız. Araştırdığınız yazılı dokümanları düzenleyerek dosya hazırlayınız.

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ Krizi meydana getiren etmenlerini inceleyiniz.	➤ Araştırmacı olunuz.
➤ Kriz el kitabını okuyunuz.	➤ Dikkatli olunuz.
➤ Gereken uygulamaları yapınız.	➤ İnsiyatif kullanınız, sağ duyulu olunuz ve çok yönlü düşününüz.

DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Değerlendirme Ölçütleri		Evet	Hayır
1.	Krizi meydana getiren etmenleri incelediniz mi?		
2.	Kriz el kitabını okudunuz mu?		
3.	Gereken uygulamaları yaptınız mı?		

DEĞERLENDİRME

Sorulara verdiğiniz cevapların hepsi evet ise diğer öğrenme faaliyetine geçebilirsiniz. Hayır diye cevaplandırdığımız sorularla ilgili öğretmeninize başvurarak öğrenme faaliyetini tekrar ediniz.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyette kazandığınız bilgi ve becerileri ölçünüz.

1. Halkla ilişkilerin, uzmanlık alanlarından biri yönetimidir.
2. Kriz yönetiminin ilk uygulamalarını halkla ilişkiler öncülerinden faaliyetlerinde görmek mümkündür.
3. Bütün hazır bir kriz dönemi planına sahip olmalıdır.
4. Oluşabilecek bir krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli alınmalı ve onayından geçilmelidir.
5. Bir kriz yönetimi etkin olması için , çalışanların bilgilendirilmesi, ayrıntılı bir şekilde hazırlanması gerekir.
6. Kriz durumlarında bir kuruluşta çok kısa bir süre içinde karar almak zorunda kalan yöneticiler altındadır.
7. elemanı, krizde özellikle iletişim sağlama görevini üstlenerek yönetime katkılar sağlamaktadır.
8. Kurumsal bir kriz esnasında halkla ilişkiler görevlisi düzey yönetimin bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.
9. ekibinin düzenli toplantılar yaparak ele alınacak konuların gözden geçirilmesi ve güncelleşmesi sağlanmalıdır.

ÖĞRENME FAALİYETİ-4

AMAÇ

Gerekli ortam sağlandığında kurumsal itibarı koruma yöntemlerini uygulayabileceksiniz.

ARAŞTIRMA

- Arkadaşlarınızla piyasada var olan işletmeler arasında itibarı yüksek olan firmaların hangileri olduğunu tartışınız. Bu firmaların olumlu imajlarını nasıl sağladığı ve koruduğunu araştırınız.
- Belirlediğiniz işletmelerin sosyal sorumluluk ve marka imajı konusunda yaptığı çalışmaları araştırınız.

4. KURUMSAL İTİBAR

Bir kuruluşun faaliyetlerini hedef kitlesine duyurmasında iletişimdeki başarısı, mesajın sıklığı ve miktarından daha fazlasını gerektirmektedir. Kuruluşun hedef kitlesi, reklam kalabalığı ile çok sayıda mesajlara maruz kalmaktadır. Bugün stratejik olarak hedeflenen iletişim, güçlü bir kuruluşun her bir hedef kitlesiyle ilişkilerini sürdürmek amacıyla yaptığı ve bazen de yapmadığı bütün çalışmalar itibarı oluşturmaktadır. İletişim ve ilişki, kuruluşun toplam değerinin çok daha fazlasını temsil eden dokunulamaz kıymetler olarak yeni ve artan bir önemi üstlenmiş bulunmaktadır. Sadece itibar değil, çalışanların katılımı, toplumun güvenini kazanmak ve kurumsal markalar kuruluşların başarısı için korunması ve geliştirilmesi gereken değerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bazen itibarı, marka denkliği olarak, bazen de iyi niyet olarak isimlendiririz. İtibarı tanımlamaya çalışan pek çok sözcük ve terim vardır. Bunların çoğu da kavramın bütünlüğünü kısaca açıklamaktadır. Her kuruluşun performansı, ürün ve hizmetleri, faaliyetleri ve çalışanları hakkında bir dizi beklentisi vardır. Bu beklentiler müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar, destekçiler, analizciler ve hükümet yetkilileri gibi kuruluşla teması olan bütün kişiler ve kurumlar tarafından paylaşılabilir. Büyüklük ve güce bakılmaksızın her kuruluşun itibarı vardır.

4.1. Tanımı

İtibar, bir şirketin ya da endüstrinin genel bir değerler dizisine dayanan güvenilirliği, itimada layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği (gücü) hakkında çok sayıda kişisel ve kolektif yargıdan oluşmuş bir bütündür.

İtibar, bir firmanın faaliyetleri, eylemleri, ürün ve hizmetleri hakkında beklentileri ve tepkileri ve geçmişin yansımalarını içermektedir. İtibar, kurum imajı, iyi niyet ve marka

denkliği gibi konseptleri içeren bir işletme için geniş niteliklerdir. İtibar, firmanın bütün hissedarları-yatırımcılar, müşteriler, alıcılar, çalışanlar, destek sağlayanlar, ortaklar, satıcılar, medya, finans uzmanları, özel çıkar grupları, politikacılar, sendikalar vb. gibi tarafından benimsenen görüşlerin toplamıdır. Kurum itibarı, bir kuruluşun değişen ve dinamik yönlerini ifade eder.

Kurum itibarı, bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel, hem duygusal “net imajın” tanımıdır. Kurum imajını idare etmek geniş, stratejik bir bakış gerektirir. Çünkü kurum itibarı çok yönlü bir bileşiktir, algılamalardan ve çeşitli hissedar grupların beklentilerinden meydana gelmiştir. Her grup diğer grupların hepsini etkiler ve kendisi de etkilenir.



Şekil: 360°'lik açıdan kurum itibarı

4.2. İtibar Yönetimi

İtibar yönetimi gelişen dünyamızda önemi farkedilen ve her geçen gün gelişen bir kavramdır.1983 yılında Fortune Dergisi'nin yıllık olarak tespit ettiği "Amerika'nın en çok beğenilen şirketleri" araştırmasının bu konuda bir başlangıç noktası olduğu kabul edilmektedir.

İtibar yönetimi, bir şirketin ününü, artan hissedar desteği, gelişen iş performansı ve şirketin işletme amaçlarıyla bağlama kabiliyetidir. Bir başka tanıma göre de itibar yönetimi, finansal ve stratejik hedeflere ulaşmak hissedarlardan olumlu tepki almak ve bir kuruluşun iyi isminin oluşması ve korunmasıdır.

Tanımlarda kuruluşla hedef kitlesi arasında karşılıklı olarak olumlu ilişkilerin kurulması ve bu ilişkilerin iyi niyet ve olumlu duygularla sürdürülmesini ve kuruluşa bir değer, prestij sağlanmasını amaçlayan bir yönetim görevi olduğu ifade edilmiştir.

Fortune Dergisi en fazla hayran olunan şirketlerin genellikle iki özelliğinin bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar, iyi performans göstermeleri ve bu performanslarını kaydedebilmeleridir. Kurum itibarı, hem algılama hem de gerçeğin bir bileşkesidir. Halkla ilişkiler mesleği de kuruluşların hedef kitlelerini etkilemek amacıyla yaptığı faaliyetlerle, hedef kitlenin kuruluşu ve yaptıklarını algılamasını etkileme yönünde çaba sarf eder.

İtibar yönetimi halkla ilişkilerin başlıca büyüme alanlarından birisi olarak görülmektedir. Public Relations Consultants Association (PRCA)'a göre şu anda toplam halkla ilişkiler gelirlerinde %1 olan itibar yönetimi gelirlerinin üç yıl içinde %20'ye çıkacağını ve yedi yıl içinde de tümüyle halkla ilişkiler endüstrisine hakim olabileceğini öne sürmektedir.

Günümüzde artık halkla ilişkiler şirketleri "iyi haberleri" oluşturan basın bültenlerini hazırlayıp dağıtmaktan öte değişik faaliyetlerde bulunmaktadır. Burada itibar yönetimi devreye girmektedir. İtibar yönetimindeki başarı, müşteriler, çalışanlar, destekçiler, hissedarlar gibi işletmeyi etkileyen kişileri şirketin taraftarı olarak değiştirmeye bağlıdır.

Kuruluşların uzun yıllar boyu yapmış oldukları çalışmalar sonucu elde etmiş oldukları itibarlar çok kısa bir sürede kaybedebilmektedir. Bu yüzden itibar konusunda yapılan tüm kurumsal çalışmalar dikkatli bir biçimde devam ettirilmelidir. Dale Carnegie'in "İlk izlenimi yapmak için ikinci bir şansınız asla olmayacak" sözü hatırd tutularak faaliyetlere yön verilmelidir. Zira hiçbir kuruluş veya şirketin itibarının durağan olmadığı, şartlara ve olaylara göre değişim gösterdiği unutulmamalıdır.

İtibar Nasıl Yönetilir?

İyi bir itibardan ortaya çıkarılmış olan ekonomik bir değer bulunmasına rağmen itibarı devam ettirecek ve onu koruyacak başka faktörler de bulunmaktadır. Bunlar genel hatlarıyla şöyledir:

- Yönetimin yetenekli insanları kuruluşa çekme ve onları kuruluşa çalıştırma kabiliyeti,
- Ürün ve hizmetlerin kaliteli olması ve talebin devam etmesi,
- Finans bakımından yeterli olması ve uzun vadeli yatırım değerinin olması,
- Geniş kamu yararı sağlayan yeniliğe dayanan teknolojiye yatırımların devam etmesi,
- Yerel topluluklarda sosyal ve çevreyle ilgili sorunlara yönelik programların uygulanması,
- Geniş, bütünleşmiş, sonuca yönelik bir iletişim stratejisinin sürmesidir.

En başarılı şirketlerde ilk beş öge bulunmaktadır. Bu öğeler çok rekabetçi bir piyasaya girmenin koşullarıdır. Altıncı unsur hangi şirketlerin ve sanayilerin itibarlarını idare edecek ve güvenilirliklerini koruyacak başlıca araçlardan birisi olmaktadır.

O zaman etkin bir iletişim stratejisi önem kazanmaktadır. Bu iletişim stratejisinde kimlerin önem taşıdığı ve hangi unsurların kişileri motive ettiğini belirlemek, etkili bir araştırma programı ile kuruluşla ilgili olarak farklı hedef kitlelerin algı ve tutumlarının ne olduğunu tespit etmek, hedef kitleyi etkileyecek ve onların davranışlarını değiştirecek mesajların geliştirilmesi gerekecektir. Kuruluşun hedef kitleleriyle temel bağlantısını belirlemek ve markayı farklılaştırıcı özelliği ve bunu destekleyici mesajlar belirlenerek kurum itibarını oluşturmak ve bunu sürdürmek için sürekli bir araştırma ve koordinasyon gereklidir. Siyasal bir kampanyada adayın duruşundan araba camlarına yapıştırılan etiketlerin renklerine kadar her şey bir mesaj iletmektedir. Bu durum rekabetçi bir ortamda faaliyet gösteren bir kurum için de geçerlidir. Reklam, medya ilişkileri, yatırımcı materyalleri, haber bültenleri, kurumsal yardım programları, işaret sistemi ve kurum felsefi programlarının birbiriyle uyumlu ve dikkati çekici nitelikte olmalıdır.

Hedef kitleyi ikna etmede en önemli unsurlardan birisi kuruluş çalışanlarını ikna etmektir. Çalışanlar bir iletişim kampanyası içinde en ön sırada yer almaktadır. Çalışanlar kuruluşun verdiği mesajı yayarlar ve kuvvet katarlar. Eğer çalışanlar bu iletişim kampanyasını benimsemezlerse hedef kitlenin benimseyeceğine şüpheyle bakmak gerekecektir.

Güçlü bir itibarın değerine paha biçilemez. Bu yüzden itibar adına yapılan çalışmaların da bu değeri yansıtması gerekir. İleriyi düşünen şirketler mütevazı bir hayır-severliğin ötesine giderek buldukları toplumun yaşam kalitesine katkıda bulunmalıdırlar. Örneğin, bir bilgisayar firması eğitime, bir otomobil üreticisi sürüş güvenliğine yönelebilirler. Bu faaliyetler hedef kitlelerin yaşam kalitelerini nispeten geliştirmek için yapılmalı, kuruluşun kendi çıkarlarının ötesinde bulunan amaçlara hizmet etmelidir.

Kurumsal İtibarın Korunması

Kurum itibarı bir çok uzun süreli çabalar sonucunda oluşur, ancak bu itibarın bir anda yok olması hiç de zor değildir. Kurumların karşı karşıya kalabilecekleri krizler yıllar boyunca sistematik iletişim çabalarıyla geliştirilen bir kurum itibarını yok edebilir. Böyle bir durumda ise devreye kriz yönetimi girecektir. Aslında kriz yönetiminde bir uygulamayı devam ettirenler arasında yapılan işin aslında itibar yönetimi olduğu görülecektir.

Kriz bir kuruluşun varlığını, bütünlüğünü veya itibarını tehdit eden bir olay, bir iddia veya gizli bir şey olabilmektedir ve üç koşulun birlikte ortaya çıkması krizi tanımlamaktadır:

- Kuruluşun itibarının sarsılması,
- Sorunun çözülmesi için sürenin sınırlı olması,
- Kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesi

Kuruluşlar krizlerle her zaman karşılaşabilmektedirler. Bu krizler zaman zaman kurumun kendisinden kaynaklanan hatalarından oluşabildiği gibi (örneğin hatalı üretilmiş ürünler), kurumun dışından kaynaklanan faktörler sebebiyle de oluşabilmektedir (dış etkenler nedeniyle ürüne verilen zararlar, basın ve çeşitli organizasyonların neden olabildiği krizler, toplumsal normlar ve ahlak düşünceleri gibi).

Krizler tam anlamıyla ortaya çıkmadan evvel, kurumların yaşadıkları çeşitli evreler vardır. Roselieb tarafından krizlerin akışına yönelik geliştirilen bir şemada krizlerin dört evrede incelendiği gözlemlenmiştir:

1. **Potansiyel kriz dönemi**, kriz süreci için bir hareket noktası oluşturur. Algılanabilir kriz işaretler olmadığından, bu dönem "normal durum" veya "krizsiz durum" olarak da tanımlanmaktadır.
2. Uygun koşullar aracılığıyla -örneğin erken uyarı sistemler- gelişen krizin algılanması **gizli kriz döneminde** gerçekleşmektedir. Bu dönemde kurum çevresinin büyük bir kısmı, tehditte habersizdir. Bazı kuruluşlar krizi bir bakıma göz ardı etme eğilimi içerisine girmektedirler.
3. **Akut kriz dönemi**, kurum çevreleri krizi algıladığı zaman başlar.
4. Önemli kurum hedeflerine ulaşmak yeniden mümkün olacak şekilde kurum akut krizi atlatabildiğinde, **kriz sonrası dönemi** devreye girer. Geride bırakılan krizin eleştirel bir analiziyle, gelecekteki krizler için "öğretiller" çıkarılabilir ve erken uyarı sistemleri etkinleştirilebilir.

Kurumlar bir krizle karşılaştıklarında devreye krizi aşmak için kriz yönetimi girer, ancak kriz yönetiminde en önemli nokta krize daha karşılaşmadan hazırlıklı olmaktır.

Kriz yönetimi olumsuz bir durumla karşılaşıldığında derhal uygulanacak bir eylem planıdır. İtibar yönetimi ise uzun yıllar boyunca sürdürülen proaktif bir yaklaşımı kullanan bir stratejidir.

Kriz yönetimi, kuruluşun zarar gören imajının düzeltilmesi, kuruluşun kendi doğasından ötürü karşılaşması olası, hoş olmayan durumların önlenmesi ya da en az zararlarla atlatılabilmesini temel alır.

Başarılı bir kriz yönetimi için, kurumların kriz ile karşılaşmadan önce de etkin bir itibar yönetimi ve halkla ilişkiler çalışması içerisinde bulunması gerekir. Gazeteciler, siyasetçiler ve başka kamuoyu önderleriyle iyi ilişkilerin kurulmuş olması ve kamuoyunun güveninin kazanılması, özellikle böyle anlarda "uzun yıllar boyunca ekilip büyütülen meyvelerin alınması" anlamına gelecektir. Ancak bu sermayenin dahi yeterli olamayacağı veya tükenebileceği unutulmamalıdır.

Kurumsal İtibarın Sağladıkları

Olumlu bir ün-itibar bir şirketin sahip olabileceği en önemli değerlerdir. İtibar, dokunulamaz, soyut bir değer olmasına rağmen güçlü bir kurum itibarı bu soyut değeri gerçek, somut değere dönüştürür. Tüketicilerin şirketin ürün ve hizmetlerini satın almasını ve başkalarına bunları tavsiye etmesini daha fazla muhtemel kılar; çalışanların kuruluşa katılmalarını ve kuruluştaki çalışmalarını teşvik eder ve diğer işletmeler arasında sözünü geçirir ve güvenilirliği oluşturmasına katkı sağlar.

İyi bir ün, bir şirketin ürünlerini satmasına, en iyi ve en parlak kişilerin işe alınmasına yardım etmektedir ve en çok arzulanan iş ortaklarını kuruluşa çekmektedir.

Güçlü bir itibara sahip olan kurumlar:

- a) Başarılı çalışanları kurumlarına çekerler.
- b) Piyasalardan daha kolay mali destek bulabilirler, finansal açıdan daha rahat desteklenmektedirler.
- c) Ürünlerini, rakiplerine nazaran (daha pahalı dahi olsa) daha kolay satabilirler.
- d) Kendilerine taraftarlar oluştururlar. Bu taraftarlar ise,
 - Üçüncü tarafa güvenilirlik mesajı verirler,
 - Mali olarak destekleyicidirler,
 - Başkalarını etkilemek için gayret gösterirler,
 - Kriz dönemlerinde kuruluşu savunurlar.

İtibar dokunulmaz bir değer olmasına rağmen, yukarıda sayılan unsurların yanı sıra, ayrıca şu somut sonuçları da meydana çıkarır:

- Hükümet düzenlemeleriyle az engellenen bir çevrede faaliyette bulunma,
- Tercihli yer fiyatlarını talep etme yeteneği,
- Daha verimli ve motive edilmiş iş gücü,
- Kulaktan kulağa aktarılan teşvik,
- En iyi ve en parlak yönetimle ve iş gücüyle ilgili yetenekler çekme kabiliyeti
- Daha çok tüketici güveni
- Yeni ürünler ve kategoriler oluşturma imkânı
- Daha düşük pazarlama giderleri,
- Taklide karşı engel,
- Kötü dönemlerden daha hızlı kurtulmak.

İtibar Yönetiminin Değerlendirilmesi

Kurum itibarı bir şirketin yapısı, stratejileri ve değerlerinin analiziyle başlamaktadır. Şirketin para kazanmaktan daha büyük olan amaçlarını bilmek gerekir. Bu fikirlerin kuruluş içerisinde benimsenmesi gerekir, aksi takdirde bunları harici hedef kitleye yansıtmakta başarısızlıkla karşılaşılabilir.

İyi bir itibarın kuruluş çalışanlarını yönetmekten, şikayetleri cevaplamasına kadar kuruluşun yaptığı her şeyle oluşturulduğu unutulmamalıdır. Günümüzde karşılıklı bağımlı olan global ekonomide bir şirketin itibarı, şirketin en büyük değerlerindedir. Bu değer kurumun hem pazarda rakipleri arasından farklılaşması ve tercih edilmesini sağlamakta, hem de içine düşmesi her zaman için muhtemel olabilen kriz anlarından çıkışlarını *kolaylaştırmaktadır*. Bu nedenden dolayıdır ki kurumlar itibarlarını sürekli olarak geliştirmek, desteklemek ve korumak zorundadırlar. Kriz anında daha önceden bu yönde herhangi bir çalışması *olmayan kurumların*, içine düştükleri durumdan kurtulabilmeleri için o anda uyguladıkları halkla ilişkiler ve kriz yönetimi çalışmaları bu nedenle de etkili olamayacak ve iyi bir "itibar" oluşturamadıkları için, pazarda kolaylıkla yok olabileceklerdir.

4.2.1. Kurum Kimliği

Bir kuruluşun kendisine sorması gereken sorulardan bir tanesi de "Bir kurum kimliğim var mı? Varsa nasıldır? Yoksa kurum kimliği ile kurum imajını karıştırıyor muyuz?"

İkisi birbirinden farklı olup, etkileşim içindedir. Biri kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığı, diğeri ise daha önce belirtildiği gibi, kurumun zihinsel olarak nasıl kavrandığı ile ilgilidir.

Bir işletmenin adının yazılış biçiminden, şirkete ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar, geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü kurum imajını yükseltir. Özellikle basılı araçlar, kuruluş ile hedef kitlesi arasında etkili bir iletişim gerçekleştirmek adına önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kurumsal görüntünün oluşturulması ve bütünlüğün korunması için basılı araçlar birer aracı olarak düşünölmelidir. Büyük ölçekli işletmelerde, basım işlerinden sorumlu birimler olabilir, ancak bütünlüğün korunabilmesi için halkla ilişkiler biriminin görüşü mutlaka alınmalı, küçük işletmelerde ise, basım işleri tamamen halkla ilişkiler sorumlusunun denetimine bırakılmalıdır. Pek çok kuruluşun kurumsal görüntüsü öylesine güçlüdür ki ürün ve reklamları derhal fark edilir. Bu ise bir logo, bir renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesi ile elde edilmiş olabilir. Kurumsal bütünlük antetli kâğıttan, taşıma aracının üzerindeki yazı renk ya da ambleme kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Özellikle bir kuruluş, şirket raporu, kuruluş gazetesi, referans kitabı, katalog gibi çok sayıda yayına sahipse, basılı araçlarda bütünlüğe dikkat etmenin önemi daha da artar. Bütün bu yayınların aralarındaki ilişkiyi vurgulayacak bir görüntüye sahip olması kurumsal görüntüde bütünlüğu oluşturabilmek açısından önem taşır.

Kurum kimliği kavramı, kişilerin diğerlerine kim olduklarını bildirmek ve onları örkütmek isteyen anlayışla ortaya çıkmıştır. Gemilerinin yelkenlerinin üzerinde örkütücü kuşların resimlerini taşıyan Vikingler, kullandıkları simgelerle bir yandan yandaşları tarafından tanınırken, diğer taraftan karşı gruba mesaj gönderiyorlardı.

Tarihin başlangıcından beri belirleyici olan kurum kimliği, gemilere, yolcu vagonlarına, giderek demir yollarına, otobüslere ve hava yollarına, kısacası her türlü ulaşım aracına uygulanmıştır.

Birbirine uyumlu renk, biçim ve isimlerin bileşiminden oluşturulması gereken, ayırt edici kurum kimliğini oluşturmanın bugün ayrı bir meslek hâline gelmesinin belki de en önemli nedenlerinden birisi, başarılı bir kurumsal görüntünün kuruluşun hatırlanması açısından oynadığı roldür.

Reklamcılıkta etkisi bilinen bir faktör olan tekrarın, PR'da bir başka biçimi olan kurum kimliği, tanınmaya katkısı nedeniyle özellikle önemlidir.

Kurum Kimliğinin Temel Unsurları



Logo: Kurum rozeti hâline gelen, özel bir tasarım olan logo bazen Ford gibi kurucunun imzası ile yaratılırken kimisi TRT reklam gibi kelimelerin baş harfinden meydana gelmekte veya belli bir harf karakteri ya da sembolik şekiller kullanılmaktadır.



Kuruluşun Renk unsuru: Sarı Kodak, lacivert British Airways, kırmızı Mitsubishi, yeşil Holiday Inn, kırmızı Coca Cola tarafından seçilen ve kuruluşlarla bütünleşen renklerdir.

Harf karakteri: Basılı malzemelerin hepsinde aynı ve ayırt edici harf karakteri kullanılır. Pepsi'nin karakteristik yazı stili gibi.

Ticari Karakter unsuru: Migrosun kangurusu, ticari karakter unsuruna birer örnektir.

Kurum kimliğini çağrıştıran "only flying is better" "United Colors of Benetton" "yaşam budur işte" sloganları ile sırasıyla, BMW, Benetton, Coca-Cola ile bütünleşerek zihinlere yerleşmiştir.

Kurum kimliği planı, sözü edilen beş unsurun hepsini içerebileceği gibi sadece bazılarında da oluşabilir. Tutarlı bir görünüm için kurum kimliğini oluşturan her parça, üzerinde düşünülerek üretilmiş olmalıdır.

Bir işletmenin adının yazılış biçiminden, kuruluşa ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi (faturalar, broşürler, kuruluş gazeteleri, reklamlar, yıllık raporları, antetli kâğıtlar, kartvizitler, kalem, kül tablası, takvim gibi hediye olarak seçilen materyal) içeren kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller, işletmenin imajını etkileyen boyutu ile halkla ilişkilerin alanı içinde algılanmaktadır.

4.2.2. Kurum İmajı

En genel biçimde, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkında tüm görüşlerin toplamı olarak izah edilen imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası imajoloji, imaj makerlık gibi kavramları literatüre kazandırırken, sayıları giderek artan medyanın, yeni starlara duyduğu gereksinimle birlikte, imaj yaratıcılığı popüler bir meslek hâline gelmektedir. Kişi ya da kurum ile ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak tanımlanabilen imaj yaratma, medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan, davranış ve düşünce biçimi ile tamamlanan bir süreçtir.

Ken Cooper'a göre başarılı bir imaj, tutarlı olduğu kadar belirgin olmalı, özellikler uyumlu hâle getirilmelidir.

Görüntü oluşturulması çabası ise, bir kuruluş için fiziksel görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı, kişi için ise dış görünüm ile verilen mesajlardan kullanılan beden dili, seçilen sözcükler ve içinde bulunulan ortamın nesnelere kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir.

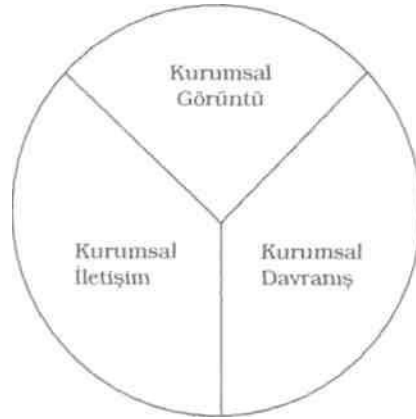
Bir kuruluşun donanımı, tutumu, iletişim biçimi, firma imajını etkilerken, dış görünüm, beden dili, davranış biçimi, içinde bulunulan fiziksel ortam, kişi imajını bütünleyen olgulardır. Ürünün imajını oluşturan şeyler ise ürün ambalajı, satış aktiviteleri ve reklamdır. Var olan ya da oluşturulan imajın etkinliğinin ölçülebilmesi için araştırma yöntemleri mevcuttur.

İmaj oluştururken temel hedeflerden biri, konuyu bilen insanların sayısını arttırmak ve olumlu bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.

İnsanların konu ile ilgili bilgi ve deneyimine bağlı olan imaj, iyi, kötü, standart olabilir. Bir kuruluş hakkında herhangi bir bilginin istenerek ya da istenmiyerek kamuya ulaşması imajı etkilemektedir.

İmajlar nasıl oluşur, sorusunun yanıtlarından bir tanesi bir çok imajın kazara oluştuğu biçimindedir, diğer yandan imaj, ün ya da şekil ve deneyimle de kazanılır.

Kurumsal görünüm (corporate design), kurumsal iletişim (corporate communications), kurumsal davranış (corporate behaviour)'ın toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir.



Hem kuruluş içinde hem de dışında oluşturulacak imajın ise, tek ve inandırıcı olabilmesi için, gerçeğe uyum içinde olması gerekmektedir. Kurumsal görünümün kapsamında ele alınan firma logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi ve standlar ile kuruluşun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, kurumun iç ve dış bütün iletişimlerini yani reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını içeren kurumsal iletişimle, hedef kitleye, kuruluşun sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış ise, bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, diğer taraftan çalışanların kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Bu üç unsurun toplamından oluşan kurumsal imaj ise iletişim karmaşasının özel bir aracı olarak değil, üst düzeyde tüm iletişim politikası için önemli rol oynamaktadır.

Son yıllarda marka ya da ürün tanıtımı yapmak için harcanan büyük meblağlara artık kurumsal imaj oluşturma çabaları da eklenmiştir. ABD'de Ulusal Reklam Birliği'ne (ANA-Association of National Advertisers) göre, Amerika'da işletmelerin yarından fazlası ürün reklamı kadar imaj geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır.

Yaklaşık 25 yıl önce Amerikan şirketleri imaj reklamı için toplam 50 milyon dolar ayırırken, bu rakam 1989'da 600 milyon dolar civarındadır.

Bu süratli artışa zemin hazırlayan nedenler ise şirketlerin birleşmesi, yönetim biçiminin değişmesi, kâr yöntemlerinde farklılığın, bir yandan iş dünyasının gerçeklerini, diğer taraftan onun çeşitli kitleler tarafından algılanma biçimini etkilemesidir. İşletmelerin imajının eskimesi, işletmenin ürünü, kârı ve geleceği hakkında hedef kitlelerin kuşku duyması, işletmelerin günün gerçekleri yakalamasını ve muhatapları tarafından bu şekilde algılanmasının gerekliliği imaj konusuna yatırımı kaçınılmaz kılmaktadır.

İmaj hakkında bir çaba olsun ya da olmasın, yine de kuruluşla ilgili bir imajın oluşmasını engellemek imkânsız olup düşünüldüğünden çok daha önemlidir.

İşletmeler, hedef kitleleri ile iletişimde iyi niyetin yaratılması için sadece reklam ve PR yöntemlerinin yeterli olmadığını, kurumsal imajın geliştirilmesinin iyi niyet oluşturmaktan daha fazla şey ifade ettiğinin farkına varmak zorundadır.

İşletmelerin imajın ne kadar önemli olduğunun farkında olmayışı, halkla ilişkiler uzmanlarının görevlerini sadece davranış değişikliği yaratmak olarak algılamalarına ve haber bülteni göndererek görevlerini yerine getirdiklerini var saymalarına yol açmaktadır.

İmaj Çeşitleri

Kurum İmajı: Kuruluş veya firmanın dışa yansıyan görüntüsü olarak adlandırabileceğimiz ve işletmenin kamuoyu ile olan ilişkilerinde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.

Ürün İmajı: Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kuruluşun da, ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur.

Marka İmajı: En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı, doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

Kuruluşun Kendi Algıladığı İmaj: Bir girişimcinin kendi firmasını görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzeşmektedir.

Yabancı İmaj: Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, kuruluşun kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kuruluşun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

Transfer İmajı: En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porsche ile güneş gözlükleri, Davidoff ile saat gibi, uluslararası alana sunulan, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının başka bir ürüne transferi şeklinde görülmektedir.

Mevcut İmaj: Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu gözönünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

İstenen İmaj: Yapılan araştırmalardan sonra, kuruluşun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

Pozitif İmaj: İyi ve g¼c¼l¼ profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

Negatif İmaj: Kuruluşların agresif davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış g¼revlisi, k¼t¼ karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir.

İşletmenin çeşitli kitlelerinin zihninde yarattığı resim olarak tanımlayabildiğimiz kurumsal imaj: işletmenin g¼r¼n¼řte birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkin ve anlamlı biçimde biraraya getirilmesine yardımcı olur.

1960'larda yılda 1 milyar doları daha iyi g¼r¼nt¼ için harcayan Amerikan firmalarında, ortalama bir işletmenin y¼neticisine kamuoyunda ne tip bir imaj yaratmak istediği sorusu sorulduğunda alınacak cevap çoğunlukla makul fiyata kaliteli ¼r¼n imajı yaratmak istediği y¼n¼ndedir, oysa g¼n¼m¼zde pahalı, erişilmesi g¼c¼ imajı da yaratılmaya çalışılmaktadır.

En yalın anlatım, bireysel kişilik ile kurumsal kişilik arasında ilişki kurularak yapılan anlatımdır.

Örneğin bazı insanlar diğerlerinden bazı nedenlerle ya hoşlanırlar ya da antipati duyarlar ve insanların çoğu, diğerlerini giysileri, kullandıkları arabaları, evleri, dış g¼r¼n¼mleri ve çeşitli fiziksel davranış ve fakt¼rlerin etkisinde kalarak yargılar. Ticari işletmeler için ise, vitrin, b¼y¼kl¼k, yerleşim alanı, g¼venilirlik, çalışanların tutumu, gibi fakt¼rlerin ve fiziksel g¼r¼n¼m ve reklamların etkisiyle kamuoyunda bir g¼r¼ř oluşur.

İnsanlar kitapları kapakları, ¼r¼n¼ ambalajı, işletmeyi çalışanları, ¼r¼n hizmet ve reklamlardan edindikleri izlenimlere g¼re yargırlar. Burada ¼nemli bir nokta, bireysel ya da kollektif davranışlar için, olaylardan çok g¼stergelerin, sembollerin etkisinde g¼r¼řlerin biimlendiğidir. İnsanlar gerçekler değil, gerçek hakkındaki s¼bjektif yargılarına g¼re davranışlarını y¼nlendirirler. Bu ise, işletmeye karşı pozitif davranışların geliştirilmesinin belirsizlikle dolu olmasının temel nedenidir.

Kurum İmajını Oluşturma Aşamasında Cevaplandırılması Gereken Sorular

Halkla ilişkiler sorumlusunun en ¼nemli g¼revlerinden biri olan, kurumun kamuoyundaki imajını belirleyebilmek için şu soruların cevaplandırılması gerekir.

Kuruluşun mevcut imajı nedir?

Kamuoyu işletmenin farkında mıdır ?

Ve de bu farkındalık y¼netiminki ile ne kadar benzeşmektedir?

Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle kamuoyu ile y¼netimin farklı g¼r¼řlere sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Örneğin ABD'de s¼rekli g¼ncelleřen m¼n¼leri olduğunu d¼ř¼nen bir restoran zincirinin y¼neticileri, 40 yaşın altındakiler tarafından h¼l¼ eski ve ağır yemekleri olan bir yer olduğunu yapılan bir araştırmadan ¼đrenmiřtir.

Kuruluşun istediği kurum imajı nedir?

Bir kuruluş için herkesin aynı şeyi d¼ř¼nmesi beklenemez. Örneğin bir alışveriş merkezi hedef kitlesini orta sınıfın ¼st kesimi olarak belirlerken, bir diğerini daha seçkin bir pazarı, bir başkası ise indirim mağazası olmayı hedefleyebilir. Yeni bir imaj oluşurmaya başlamadan ¼nce bu sorunun y¼nlendirici olması cevaplandırılmasını gerektirir.

Bir kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmet imajı nasıl etkilemektedir

Eğer bir işletme sürekli üst sınıf /yüksek kalitede üretim yapan bir kuruluş olarak görünmek istiyorsa ve düşük sınıf/ düşük kalite mal ya da hizmet üretiyorsa bu durum işletmenin genel imajı açısından zararlı olabilir. Bir kuruluşun bütün bölüm ve hedef kitleleri açısından tutarlı bir kurum imajı oluşturabilmek için bu durum açıklığa kavuşturulması gereken ciddi bir sorundur.

Kuruluş yeni bir kurum imajı kazanabilmek için ne yapmalıdır

Çoğunlukla yöntem, kurum içi kültürün değişmesiyle başlamaktadır. Şirketin prosedüründe yenilenmeye gerek duyulabilir, üretim hatlarının yeniden kontrol edilmesi veya firma gerçekten değişmeyi istiyorsa kurum felsefesinin yeniden düzenlenmesi gerekebilir, bazı durumlarda ise eski imajı silmek ve yenisini oturtmak için kuruluşun adının değişmesine bile gerek duyulabilir.

Kurumsal İmajı Etkileyen Unsurlar

Tüketici veya halkın işletme ya da ürünle karşılaştığı her yerde bir imajın oluşması söz konusudur çünkü insanlar duydukları ve gördüklerini mantık ya da duygu çerçevesinde bütünleyerek bir görüşe sahip olurlar. Özetle, her işletmenin bir kişiliği vardır ve bu kişilik kamuoyu önünde iyi, kötü, olumlu, olumsuz, gerçek ya da hayal ürünü olabilir. Ancak imaj, çalışanların, tüketicilerin ve diğer hedef kitleler tarafından işletmenin farklı yönlerinin algılanması sonucunda benimsenen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu noktada imajı etkileyen bir unsur olarak kurumsal kimlik ile imaj arasındaki ayırım belirginleştirilmelidir. Kuruluşun algılanış biçimiyle, bir başka deyişle kişilerin kuruluş hakkında görüş ve düşünceleri ile ilgili olan imaja karşın, kurumsal kimlik fiziksel görüntü ile ilgilidir.

Bir kuruluşun imajı ilk anda görünenden çok daha fazla şeyi ifade etmektedir. Örneğin, bir hava yolu şirketinin imajı gökyüzünde uçan uçaklardan daha fazla şey ifade etmektedir, donanım, hostesler, bekleme salonları, ikram, uçağın iç dekoru, bagaj hizmeti, uçuş noktaları, servis, logo, renk gibi pek çok unsur bir araya gelerek kişilerin zihninde hava yolu ile ilgili bir görüş oluşmasına etkiye bulunmaktadır.

Öz imaj, algılanan imaj ve istenen imajı belirleyen iç ve dış faktörlerin birleşimi olan imaj, işletmeler açısından tutucu veya yaratıcı olabilir.

Aslında bir markanın kendisi, bir tür tanıtım simgesi olan logosu, ürünün sunulduğu ambalaj, satış yeri, yapılan promosyonlar ve reklamlar marka imajının göstergeleridir. Çünkü bir marka, adıyla olduğu kadar logosuyla da anılır, ürünün ambalajı ise, onun kişiliği hakkında bilgi verir. Satış yeri ise satış elemanlarının müşteriyile ilişkileri, dekor gibi unsurlarla imajı doğrudan etkilerken, kamuoyu önderlerinin ürün ya da markaya duydukları güven ve beğeni tüketicilerin tercihleri üzerinde olumlu rol oynamaktadır. Pazarlama uzmanları ise, stratejilerini bu bilgiler doğrultusunda geliştirmektedir.

Kurumsal imaj oluşturma çabasına girişmeden önce kurumsal imajı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek aşağıda açıklanan unsurları içeren listenin hazırlanması gerekir.



Satış Sonrası Hizmet: Müşterinin üretilen mal veya hizmetten memnun olması, garanti koşullarına, tüketicinin mamulden en verimli biçimde yararlanabilmesine bağlıdır. Bu nedenle kuruluşlar satış sırasında müşterileri bilgilendirerek, satıştan sonra ise, ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesine yardımcı olarak imaj oluşumuna katkıda bulunmalıdır.

Reklamlar: Reklamların satışa olumlu katkısının yanında, kurumsal imajı da etkilemesi reklam desteğinin alınmasını gerektirir.

Endüstriyel İlişkiler: Çalışanlar, dağıtımçılar mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler, kurumsal imajı doğrudan etkileyen faktörler olarak kabul edilmeli ve endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır.

Ambalaj: ürünün ambalajında ticari kaygıdan çok, müşterinin memnuniyeti ön planda tutulmalı, eski değil yeni teknolojinin kullanıldığı mesajı verilmelidir.

Borsanın Etkisi: Para piyasasındaki yatırım uzmanları ve ilgili yazarlar kuruluşu tanıyor mu? Görüşleri olumlu mu? Sorularına olumlu cevap verilebilmelidir.

Fiziksel Görüntü: Kuruluşun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim, kurumsal imajı etkileyerek, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında etkileşimi kanıtlayan en önemli faktörlerden biridir. Çevre, bekleme salonu, danışmada çalışanların yarattığı izlenim, fiziksel görüntü içinde algılanmalıdır.

Kuruluşun Muhatap Olduğu Soruları Yanıtlama Yöntemleri: Tüketicinin herhangi bir nedenle bilgi alma hakkını kullanmak üzere gönderdiği mektuplar ve açtığı telefonlar kuruluş hakkında izlenimini, dolayısıyla kurumsal imajı etkileyen önemli faktörlerden biridir.



Hedef Kitlelere Ulaşım Yöntemleri ve İmaj

Bir işletme ile ilgili tek ve uyumlu imajın oluşturulması temel gereklilik olmakla birlikte, farklı uygulamalardan farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitle olması nedeniyle, herbirinin gözündeki farklı imajın oluşabilmesi de söz konusudur. İmajın oluşması değil oluşturulması çabasının ardında yatan gerçeklerden biri de budur.

İşletmeler farklı hedef grupların işletmeye bakış açılarını farklı yöntemlerle etkileme çabası içindedir.

Bu hedef kitleleri ve iletişim sağlama yöntemlerini şu şekilde özetleyebiliriz:

Hissedarlar: İşletme için önemli kişileri ifade eden bu grupla iletişim, finansal haberler, finansal reklam, yıllık raporlar, ortaklarla yapılan toplantılar ve hisse senetleri ile kurulur.

Tüketiciler: İşletmenin ürün ya da hizmetini şu ya da bu nedenle kullanan kişileri açıklayan tüketicilerle iletişim, ürün kalitesi, ambalaj, vitrin, çeşitli tanıtım teknikleriyle basılı ve elektronik medyadan ulaştırılan reklam mesajları ile sürdürülür.

Potansiyel Tüketiciler: İşletmeler, ürünü kullanma olasılığı olan, ancak kullanmayan herkesi içeren bu grubu, tanıtım teknikleri ve reklamla etkilemeyi tercih etmektedir. Pek çok işletme tüketici ile tüketici olmayanı benzer kabul etmektedir, oysa bu iki grup özellikleri itibarı ile birbirinden tamamen farklıdır. Tüketiciler ürünü tanır, hoşlanır ve bu nedenle reklamları ile ilgilenirler; fakat henüz tüketici olmayan grubun ürüne ilgisizliği bilgi sahibi olmasını da engeller.

Bu hedef kitle grubu ile iletişimin temel amacı, negatif davranışları değiştirmeye yönelik olmalı ve ürün hakkında bilgilenmek konusunda var olan engel ortadan kaldırılmalıdır.

Çalışanlar: Tepe yönetimden, üretimde çalışan işçiye kadar geniş bir yelpazeyi içeren farklı düzeyde çalışanların farklı beklentileri nedeniyle işletme ile ilgili farklı imaja sahip olabilecekleri göz önüne alınmalı, iletişim, kuruluş yayınları, ilan panoları, ödeme çekleri gibi yöntemlerle sürdürülmelidir.

Satıcılar: Dağıtım sistemindeki tüm elemanlar bu başlık altında değerlendirilmekte, dağıtımıcılar, perakendeciler, toptancılar ve üreticileri kapsayan hedef kitleyle iletişim, kimi zaman tüketici reklamlarından da destek alınmakla birlikte, öncelikli olarak işletme yayınları, doğrudan postalama ve kişisel iletişimle gerçekleştirilmektedir.

Hammadde Sağlayanlar: Kredi, hizmet, materyal sağlayanların tümü bu başlık altında ele alınmakta ve iletişim büyük ölçüde kişisel iletişimle sağlanmaktadır. Bu grubun işletme hakkındaki imajı işletme için çok önemlidir. Örneğin, bir banka işletmeye güveniyorsa kredi kolaylıkları sağlar.

Çevre: İşletmenin ofis, fabrika ya da satış mağazasının olduğu yörede yaşayan insanlardan oluşan çevresiyle yerel düzeyde iletişim, kişisel iletişim, sosyal faaliyetler, yerel reklam, tanıtım, toplumsal ilişkiler programları ile gerçekleştirilir, sosyal olaylarda yöneticiler gönüllü olarak görev alabilir, işletme burs verebilir, sponsorluk üstlenebilir.

Bu yedi grup dışında kalan, ancak gerçekte bazı hedef kitlelerin yerini alan gruplardan söz edilebilir; örneğin, iletişim sürecinde sendikalar işletmenin çalışanı rolünü üstlenebilir, yatırım danışmanları ve brokürler, ortakların yerini alabilirler.

İmaj oluşturulması ve yerleştirilmesi sürecinde mesajın bu hedef kitlelere gönderilmesi için uygun araçların tespit edilmesi ve ulaştırılması aşamasında kamuoyu araştırmaları, protokol araştırmaları ve davranış analizlerinden yararlanılmalıdır.

Kurum imajının kendiliğinden oluşması hâlinde işletmenin farklı hedef grupları farklı imaja sahip olabilir, önemli olan gerçekte örtüşen ve uyumlu imajın yaratılmasıdır.

Planlı Bir İmaj Değişimi için Gerekli Olanlar

Bir imaj oluřturma çalıřması, mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin dūřundūęünün belirlenmesiyle bařlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tūr mesaj ulařtırmak için yararlanacaęımızın kararının verilmesiyle devam eden ve kimi zaman, mevcut durumda da deęiřiklięe yol açabilen faaliyetleri içermektedir.

İlk izlenim-analizi

Kim, ne dūřünüyor?

Sebep analizi

Neden?

Hedef tarifi

Neyi değiştirmek?

İletişim tarifi

Hangi mesaj? Hangi bir sūrede yapar?

Dūzenlemek

Kim, neyi, nasıl ve ne kadar bir sūrede yapar?

Kullanma

Hangi araçlar?

Kontrol

Neye, ne kadar zamanda ulaşılmış? —

İlk İzlenim Analizi

İmaj Reklamının Amaçları

İşletmenin kamuoyu tarafından farkedilmesi, kabul görmesi ve pazarda daha iyi bir pozisyon yakalamasını sağlamak; birleşme, yönetim değişikliği veya isim değişikliği sonrasında işletmeyi tekrar tanımlamak; ortakları ve finansal grupları etkilemek; işletmenin günün eğilimini yakalamasına yardımcı olmak; kriz durumlarında yönetime yardım etmek, kaliteli işgücünü işletmeye çekebilmek olarak özetlenebilir.

İmaj kampanyasında, gerçek olmasa bile, hedef kitlenin gerçek olarak algıladığı şeyin işletmenin imajını oluşturduğu bilinmelidir. Tepe yöneticinin işletmeyi tüm boyutuyla tanıyan ve mevcut çatışmaları önleyebilen kişi olması nedeniyle, imaj kampanyası tepe yönetimle birlikte oluşturulmalı, bir imaj kampanyasına başlamadan önce işletme kendini tanımalı ve durumun farkında olmalıdır. Başka bir deyişle nereye gideceğinize karar vermeden önce nerede olduğunuzu bilmeniz gerekmektedir.

Gerçekten bir imaj kampanyasına gerek olup olmadığı, işletmenin mevcut imajı ve nasıl olması gerektiği kampanyadan önce, kampanya sırasında ve sonrasında yapılacak araştırmalarla belirlenmelidir.

Kime ulaşmak istediğinizi biliyor musunuz? Hedef kitlenizi ne kadar iyi tanır ve anlarsanız o kadar etkili olur ve odaklanacak noktayı isabetle tespit edersiniz.

Kampanyada neyin nasıl söyleneceğini etkilemesi, söylenecekleri belirlemesi ve en doğru cevabın alınabileceği kişiler olması nedeniyle, hedef kitleyi iyi tanımak büyük önem taşır. Nasıl söylediğiniz, en az ne söylediğiniz kadar önemli olduğu için bu aşamada yaratıcılığa büyük görev düşmektedir. Mc Luhan'ın "Medya mesajdır" görüşü bu noktada hatırlanmalıdır. İmaj reklamının tarzı ve nasıl yapıldığı sadece reklam grubunun kalitesi ile ilgili değildir aynı zamanda süreklilik etkinliği getirmektedir.

İmajın Değerlendirilmesi

İşletmenin kurumsal imajı, bireysel yargıdan çok, araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Kurumsal imajı anlamaya ve yorumlamaya yönelik araştırmalar aynı zamanda insanların işletmeye karşı davranışlarını da anlamaya yöneliktir. Çünkü bazı durumlarda işletmenin davranışları kurumsal imajı değiştirmeye yönelik tasarlanabilir. Bu durumda, kurumsal imajın tüm ayrıntılarıyla tanımlanması ve aynı zamanda davranışların hangi yönde değiştirilmesi gerektiği, ne tür kurumsal davranışın istenilen değişikliği yaratmak konusunda etkin olacağı belirlenmelidir.

Ancak işletmenin uzun vadeli amaçları, araştırma ile değil, işletmenin politikasını belirleyen kişiler tarafından saptanmaktadır. Yapılacak araştırmalar ise, bu ilkeleri belirlemek değil, hangi amaçlara hangi araçlarla varılabileceğini belirlemeye yöneliktir. Bazı durumlarda, bazı alt amaçlar bütün amaçlar üzerinde etkili olabilir. Örneğin, çalışanın motive edilmesi, kaliteli çalışanın cezbedilmesi, kapasite arttırımı, yeni bir fabrika açılması, mevcut ürünün dağıtım ağının genişletilmesi gibi bu amaçlar, mevcut işletme politikasından

kaynaklanacağı gibi, işletmenin uzun dönemli amaçlarını başarabilmek için araştırmalardan elde edilen sonuçlar olabilir. Örneğin, işletmenin amacı yeni sermayeyi çekmekse, mevcut yatırımcıların hisselerini arttırmaları ya da yeni hissedarlar kazanılması gerekmektedir; bizim ilgi alanımıza giren nokta ise işletme imajının bu davranışı etkileme olasılığıdır.

Kişilerin işletmeye karşı davranışlarını ölçmeye yönelik araştırma teknikleri çeşitli olup, temelde pazarlama araştırmalarında kullanılan tekniklerle aynıdır. Sorun ise tüketici davranışlarını anlamayı hedefleyen faaliyetlerden pek farklı değildir.

Kurumsal imaja konu olan iki tür araştırmadan söz edilebilir:

Birincisi, işletme imajı açısından en yararlı olacak bir kaç kurumsal davranışı belirlemeye yöneliktir. Bu durumda işletme davranışını hedef kitlenin algı ve davranış biçimine adapte etme olasılığı söz konusudur. İkinci ise, kuruluşun mevcut imajını değiştirmeye yönelik işletme davranışını anlamayı içermektedir. Birinci tür araştırmada imajın yeni bir ürün ya da markanın pazara tanıtımını kolaylaştırmak için kullanılıp kullanılmayacağı sorusu cevaplandırılmalıdır. Bu noktada araştırmacının sorması gereken soru, kurumsal imajın ürünün tüketici tarafından daha kolay kabul edilmesine katkısının olup olmadığıdır. Burada odak noktası kurumla birlikte anıldığında yeni ürünü alma konusunda tüketicinin daha istekli olup olmadığıdır. Bu konuda tek bir reçeteye sadık kalmayan işletmeler farklı yaklaşımlar sergilemektedir, örneğin General E. pek çok ürününde marka adı olarak işletmenin adını kullanırken, P&G. işletme adını sadece yeni markalarının tanıtım reklamlarında kullanmaktadır.

Diğer bir araştırma türü, imaj değişikliğinin yönünü anlamak ile ilgilidir. Bu noktada, hedef kitlelerin işletmeye karşı davranışları belirlenmekte ve araştırma ile hangi yönde değişikliğin gerektiği saptanarak yukarıda değinildiği biçimde iletişim gerçekleştirilmelidir. Bazı grupların görüşlerinin değiştirilmesi arzu edildiğinde önemli olan değişikliğin yönünün belirlenmesidir.

Bir imaj çalışması gerçekleştirilirken şu soruların cevaplandırılması gerekir:

- Yönetim PR danışmanı ya da departmanı olarak sizin başarmayı umut ettiğiniz kurumsal imaj hakkında aynı görüşe mi sahip?
- Uzun vadeli hedeflere ek olarak belirlenen spesifik ve daha kısa süreli amaçlar var mı?
- Hedef kitlenin işletme hakkında ne düşündüğünü gerçekten öğrenmek için yeterli dinleme ve araştırma yöntemlerinden yararlanılıyor mu?
- Programın başarılı ve başarısız noktalarını belirleyebilmek için periyodik kontroller yapılıyor mu?
- İşletme ile aynı alanda faaliyet gösteren firmaların yaşadıkları örnekler yararlanmak üzere araştırılıyor mu?

Bireyler açısından olduğu gibi, işletmeler açısından da başarıyı yakalayabilmek konusunda etkin bir rolü olan imajın, çaba gösterilsin veya gösterilmesin, bir işletmeyi ilgilendiren ürün, bina, çalışan, logo gibi kuruluşu çağrıştıracak herhangi bir şeyle karşılaşıldığında oluşması söz konusudur. Etkinliği nedeniyle, imajın kendiliğinden oluşması

yerine oluşturulması çabaları iletişim biriminin sorumluluğunda olup, planlı iletişimi zorunlu kılar. Önceden belirlenen stratejinin uygulanması ve bu konuda yönetimle uyum içinde olunması ise başarıyı yakalamak için temel koşuldur. İşletmeler açısından önemli olan, imaj faktörünü birlikte ilgilendiren pek çok unsurun farkına vararak plan yapmak, uzun ve kısa vadeli stratejiler belirlemektir.

4.2.3. Sosyal Sorumluluk



Sosyal sorumluluk, kuruluşların karar vermeden önce, kamu üzerinde yapacağı etkinin etraflı bir biçimde düşünülmesi olarak ifade edilebilir. Yalnızca ticari kaygı güderek faaliyet gösteren kurumlar artık kamuoyundan kabul görmemekte, bu bakımdan da kurumlar sosyal sorumluluk taşıyan faaliyetlere ağırlık vermekte ve bu şekilde rakipleri arasından sıyrılmaya çalışarak, "iyi bir itibar" ile hedef gruplarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Toplum kâr eden şirketlerden daha çok, "sosyal" olan şirketleri beğenmektedir. Artık toplumsal (sosyal) sorumluluk kurum felsefesinin tamamlayıcı bir

ögesi hâline gelmiştir.

Kamuoyu artık kendisine marka ve ürünler sunan şirketler hakkında bilgi edinmek istemekte ve "iyi" şirketleri ödüllendirmek ve "kötü" olanları cezalandırmak için kendi tüketim güçlerini kullanmaktadırlar. Ağustos 1999'da MORİ'nin 1.000 yetişkin İngiliz üzerinde yaptığı bir araştırmada sosyal sorumluluğun giderek daha fazla önem taşıdığı ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada "belirli bir şirket veya kuruluştan bir ürün veya hizmet satın almaya karar verdiğinizde yüksek düzeyde sosyal sorumluluk taşıması sizin için ne kadar önemlidir?" sorusu sorulmuş ve aşağıdaki neticeler elde edilmiştir.

Buna göre sosyal sorumluluğu "çok" önemli olarak görenlerin sayısında artış olduğu gözlenirken, 1998 yılında % 28 olan bu oran 1999 yılında %41'e çıkmıştır. 1999 yılında sosyal sorumluluğu "oldukça çok" önemli görenlerin oranında (%41) 1998 yılına göre (%49) %8'lik bir düşüş olduğu görülmüştür.

4.2.4. Marka İmajı

Kimi işletmede marka ile kurum özdeşleşmekte, kimisinde ise ayrı ayrı imaj oluşturulmaktadır. Birlikte ya da ayrı ayrı oluşturulan marka ve kurum imajının tanımının yapılması ve öğelerin saptanması imaj kavramını daha netleştirecektir.

Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.

Kurum imajını açıklarken marka imajındaki ürün kelimesini kurum sözcüğü ile değiştirmek yeterli olacaktır, yani *kurum imajı*, bir kuruluşun ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel öğelerin bütünü olarak tanımlanmaktadır.



Belirli ögeler bütünü olan marka imajının ögeleri nesnel ve öznel olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Nesnel ögeler, ürünün tipi, kurumun pazardaki yeri, teknik olma derecesi, coğrafi konum, ticari yerleşim, satış yeri, dağıtım tarzı, fiyat, satış sonrası hizmet başlıkları altında ele alınmaktadır.

Ürünün tipi-örneğin parfüm, gıda ile ilgili üründen çok daha farklı bir imaja sahiptir. Kurumun pazardaki yeri (pazarda lider-pazar dışı, marjinal), teknik olma derecesi (kullandığı teknoloji ve çağdaşlık), coğrafi konum (Millî karakterleri yansıtan izler, Alman kalitesi, İtalyan lezzeti, Türk misafirperverliği), ticari yerleşim (Merkez-dağıtım kanalları), satış yeri (büyük alanda süpermarket, büyük alışveriş merkezleri ya da eskiye uygun geleneksel satış yerleri), dağıtım tarzı (seçici veya daha geniş), fiyat (düşük veya yüksek fiyatlar her ikisine de dikkat çekilebilir), satış sonrası hizmet (servis, garanti ve diğer müşteri hizmetleri).

Öznel ögeler ise bir ürüne veya kuruluşa uygulanan bu ögeler bir kişilikte bulabileceğimiz tüm kavramları içermektedir. Örneğin, fiziksel kişilik (dış görünüş, boy, güzellik, gençlik), zihinsel kişilik (sağduyu, hayal gücü, duygusal kişilik (sempati, hırçınlık, sevecenlik), yaşam tarzı (öncü veya geleneksel, iyimserlik ya da sebat). Buradan markalara belirli kişilikler vermek sonucuna ulaşılabilir. Bazı durumlarda kişi, kurum imajını aşar ve kurum kendi imajından çok, bir insanın kişiliği ile anılır.

ÖRNEK

X OİL'de Kurum İmajı

1970'lerin ortasında ciddi enerji kesintileri ve bunu izleyen havai fişek yağlarının fiyatlarındaki yükselmeler, ABD kamuoyunda ülkenin büyük petrol şirketlerine yönelik olumsuz tepkilerin oluşmasına zemin hazırladı. Geleneksel olarak konuşmaktan pek hoşlanmayan petrol şirketleri, bir süre için medya ithamları karşısında savunmaya geçmek zorunda kaldılar. Eleştirilere cevap verebilmek için Seven-Sisters olarak adlandırılan şirketlerin her biri, farklı yöntemleri benimsedi, bazıları kendi açılarından durumu kamuoyuna anlatmayı tercih ederken, bazıları kitlesel iletişim yöntemlerine ve reklamlara ağırlık verdi, diğer bir grup ise televizyonda kamuya yönelik programlara sponsor olma yolunu seçiyordu.

Bunların hepsini hatta daha da fazlasını yapan X-Oil, amaçladığı başarıyı yakaladı. İlk olarak büyük gazetelerin karşı görüş köşelerine enerji, toplumda sermayeyi toplama ihtiyacı ve işin önemi hakkında şirketin öznel fikirlerini içeren bir dizi ilan veren X -Oil, daha sonra, bir yandan, ülkenin dört bir yanındaki kentlere, 100'den fazla talk-show, haber programı ve canlı bağlantı kurulan programlarına anahtar yöneticilerini göndererek elde ettiği enerji krizindeki durumlarını açıklama fırsatını değerlendirirken, diğer taraftan enerji sorununu ele alan çizgi roman serileri hazırlayarak gazetelere gönderdi. Enerji durumunun içeriğini tartıştığı Obzervation isimli bir de köşe oluşturan X, "Harika Tiyatro" gibi kamu olayları ile ilgili programları desteklemek için milyonlarca dolarlık bütçeler ayırmaktan kaçınmadı.

Eşi görülmemiş bu kurum imajı taarruzu, Fortune dergisi tarafından "Sadece bir kaç kuruluş X'in görüşlerini kabul ettirmek konusunda gösterdiği sanat severlik ve işbirliği anlayışıyla rekabet edebilir" biçiminde yorumlanmıştır.

X'in PR uygulamalarındaki mihenk taşı olan karşıt görüş köşelerine verilen ilanlarda ise, servis istasyonları ve ürünlerden nadiren söz edilerek serbest girişim sistemi, enerji koruması ve kârın önemi gibi konulara değinilmesinin amacı, ilgi alanlarının savunması, petrol sanayinin ilgisini ve bunun ulusal ilgiye oranını tartışmaktı.

Kendinin bir medya öyküsünde doğru yorumlanmamış olduğunu fark eden X, geri dönüş yapmıştır. 1984 yılında Wall Street Journal'da yer alan bir haber ile çileden çıkan X yöneticileri gazeteyi hiç bir kurum haberini ulaştırmayarak boykot etmeye bile karar vermiş ve halkla ilişkiler yöneticisi Herb Schmertz "Durumun daha da kötüye gitmeyeceği sonucuna ulaşmıştık...Biz lider olmaya inanırız, takip eden olmaya değil; inisiyatif olarak ve düşük profil politikasını bırakarak tek kelimeyle yüzleştirme " demiştir.

Düşük Profile Elveda adlı bir kitap yazan Scmertz, 1988 yılında yıllık 640.000 dolar kazandığı işinden ayrılarak danışman olarak aktarmak üzere yola çıktığında, X belki kurumu tehlikeye atmayı daha az isteyerek, ama 30 milyon dolarlık halkla ilişkiler bütçesiyle 1990'lara başta giriyordu.

UYGULAMA FAALİYETLERİ

İnternet ve kütüphanede ve ilgili sektörlerde araştırma yaparak doküman toplayınız. Araştırdığınız yazılı dokümanları düzenleyerek dosya hazırlayınız

İşlem Basamakları	Öneriler
➤ İtibarın tanımlarını araştırınız.	➤ Araştırmalarınızı İnternet ve kütüphaneden yapınız.
➤ İtibar yönetim kavramını inceleyiniz.	➤ Dikkatli olunuz.
➤ Kurum kimliğini araştırıp kavrayınız.	➤ Araştırmacı olunuz.
➤ Kurum imajını kavrayınız.	➤ Meraklı ve araştırmacı olunuz.
➤ Sosyal sorumluluk kavramını inceleyiniz.	➤ Tarafsız ve objektif olunuz.
➤ Marka kavramını inceleyiniz.	➤ Güncel gelişmeleri takip ediniz.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTLERİ

Değerlendirme Ölçütleri	Evet	Hayır
1. İtibar kavramını araştırıp tanımladınız mı?		
2. İtibar yönetimi kavramını incelediniz mi?		
3. Kurum kimliğini kavradınız mı?		
4. Kurum imajını kavradınız mı?		
5. Sosyal sorumluluk kavramını incelediniz mi?		
6. Marka kavramını incelediniz mi?		

DEĞERLENDİRME

Cevaplarınızın hepsi evet ise başarılı oldunuz. Hayır diye cevaplandığınız sorularla ilgili öğretmeninize başvurarak faaliyeti tekrar ediniz.

ÖLÇME SORULARI

Aşağıdaki soruları cevaplayarak faaliyette kazandığınız bilgi ve becerileri ölçünüz.

1. Kurumsal itibarın oluşturulmasında ,yönetim kurulu başkanının , rolü söz konusudur.
2. , bir şirketin bütün pay sahipleri ile geliştirdiği hem rasyonel hem duygusal “ net imajın” tanımıdır.
3. , halkla ilişkilerin başlıca büyüme alanlarından birisi olarak görülmektedir.
4. , kuruluşların karar vermeden önce kamu üzerinde yapacağı etkinin etraflı bir biçimde düşünülmesi olarak tanımlanır.
5. , bir çok uzun süreli çabalar sonucunda oluşur. Ancak bu itibarın bir anda yok olması hiçde zor değildir.
6. , ürünün kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.
7. Marka imajının öğeleri ve öğeler olmak üzere ikiye ayrılır.
8. , bir ürüne veya kuruluşa uygulanan bu öğeler bir kişilikte bulabileceğimiz tüm kavramları içermektedir.

MODÜL DEĞERLENDİRME

Modülü bitirdiniz. Modül sonunda kazanacağınız yeterliği kazanıp kazanmadığınızı ölçen bir ölçme aracı öğretmeniniz tarafından hazırlanarak size uygulanacaktır. Bu uygulama sonucunda bir üst modüle geçip geçemeyeceğiniz size öğretmeniniz tarafından bildirilecektir.

CEVAP ANAHTARLARI

ÖĞRENME FAALİYETİ-1 CEVAP ANAHTARI

1	Proaktif
2	Yönetimle
3	Değerlendirme
4	Plan - profesyonelce
5	İletişimciye
6	Reaktif
7	Hedef
8	Proaktif

ÖĞRENME FAALİYETİ-2 CEVAP ANAHTARI

1	Reaktif
2	Gazetecilik
3	İletişim
4	İşletmeler

ÖĞRENME FAALİYETİ-3 CEVAP ANAHTARI

1	Kriz
2	Ivy Lee
3	İşletmeler
4	Önlemler – yönetimin
5	Planının – güncelleştirilmesi – şekilde
6	Stres
7	Halkla ilişkiler elemanı
8	Üst
9	Kriz yönetim

ÖĞRENME FAALİYETİ-4 CEVAP ANAHTARI

1	Kurum kimliği – sosyal sorumluluk
2	Kurum itibarı
3	İtibar yönetimi
4	Sosyal sorumluluk
5	Kurum itibarı
6	Marka imajı
7	Nesnel – öznel
8	Öznel öğeler

KAYNAKÇA

- PELTEKOĞLU, Filiz Balta, **Halkla İlişkiler Nedir**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.
- Okay Ayla, Aydemir Okay, **Halka İlişkiler Kavram Strateji Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2002.
- www.gapdanismanlik.com
- www.yapiteklif.com
- www.uni-yaz.com
- www.tercumeet.com
- www.timiiletisim.com
- www.mkh-bgl.de.com
- www.klisom.com
- www.istanbulsaglik.com
- www.istanbul.edu
- www.jawsmedya.com
- www.denizbank.com
- www.conseptdoor.com
- www.bomob.com
- www.images.google.com
- www.moralhaber.com
- www.yumak.com
- www.bitvizyon.com
- www.turksatonline.com
- www.odtu-mezun-ist.org
- www.havuzsauna.com