

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim

Şenay Görkem

2502070093

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Ece KARADOĞAN DORUK

İstanbul, 2013



DOKTORA
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı :Şenay YAVUZ Numarası :2502070093

Anabilim/Bilim Dalı :Halkla İlişkiler ve Tanıtım Danışman :Doç.Dr.Ece KARADOĞAN

Tez Savunma Tarihi :19.09.2013 Tez Savunma Saati :11:00

Tez Başlığı :Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim.

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 50. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-Prof.Dr.Nilüfer SEZER		Kabul
2-Doç.Dr.Ece KARADOĞAN DORUK		Kabul
3-Doç.Dr.Seda MENGÜ		Kabul
4-Doç.Dr.Veli POLAT		Kabul
5-Yrd.Doç.Dr.Aybike PELENK		Kabul

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-Doç.Dr.Ebru ÖZGEN		
2-Yrd.Doç.Dr.Tuğçe BORAN		

Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim

Şenay Görkem

ÖZ

Bu çalışmada, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığı, hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığı, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin kullanıldığı ve bu kurumlarda iletişimin ne derece bütünleşik olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Veri, delfi çalışması sonucu geliştirilen bir ölçek kullanılarak, amaçlı örnekleme sonucu seçilmiş 51 kurumdan toplanılmıştır. Bu kurumlardan bazıları; Bayer, Borusan Holding, BSH (Bosh-Siemens Group), Coca-Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, Microsoft, Migros, Pfizer, Pirelli, Procter&Gamble, Sabancı Holding, THY, Tofaş, Turkcell, Unilever, Ülker ve Vestel'dir. Elde edilen bulgular büyük ölçekli kurumlardaki uygulamaların, kurumsal iletişimin teorik altyapısı ile örtüştüğünü göstermiştir. Uzmanlar tarafından verilen cevaplar kurumsal iletişimin stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak görüldüğüne işaret etmiştir. Kurumlarda, iletişimin en yüksek oranda önce kurumsal iletişim bölümleri tarafından, daha sonra ise pazarlama bölümleri tarafından yönetildiği görülmüştür. En sık rastlanılan yapılanma şekli iletişimin iki bölüm halinde yapılandırılması olmuştur. Bu iki bölümün biri kurumsal iletişim (ya da halkla ilişkiler), diğeri ise pazarlama olarak belirlenmiştir. Kurumsal İletişim Ölçeği'nin faktör analizleri, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini doğrulamıştır. Ölçek ve boyutlarının betimsel istatistikleri kurumsal iletişimin ön plana çıkan faaliyet alanlarının kurumsal kimlik ve imaj olduğunu göstermiştir. Kurumsal iletişimin mesaj içerikleri, tasarım ve sorumluluk bağlamında düzenlenmesi ve stratejik olarak yönetilmesi konularındaki uygulamaların bütünleştirme amacı ile daha yüksek oranda kullanıldığı bir başka bulgudur. Son olarak, kurumlarda iletişimi bütünleştirme uygulamalarının genel olarak yüksek oranda kullanıldığı, ancak gelişime açık bir alanın varlığından bahsetmenin yerinde olacağı belirtilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, kurumsal iletişim ölçeği

Corporate Communications in Theory and Practice

Şenay Görkem

ABSTRACT

This study attempted to find out how corporate communications is structured in large-scale corporations, which core activities are prominent, which integration tools and processes are used and to what extent corporate communications is integrated. Data was collected via a scale developed as a result of a delphi study from a sample of 51 corporations selected purposefully. Some of these corporations are Bayer, Borusan Holding, BSH (Bosh-Siemens Group), Coca-Cola, Doğuş Otomotiv, Eczacıbaşı Holding, Garanti Bankası, Microsoft, Migros, Pfizer, Pirelli, Procter &Gamble, Sabancı Holding, THY, Tofaş, Turkcell, Unilever, Ülker (Yıldız Holding) and Vestel. The findings show that corporate communications practices of these corporations match up with the related theory in the field. Answers given by the communication practitioners show that corporate communications is viewed as a strategic management function. It was also found out that corporate communications is directed by corporate communications departments in most cases. Marketing departments followed corporate communications departments in this sense. The most frequent corporate communications structure included two separate communication departments one of which was named as corporate communications or public relations and the other as marketing. Factor analysis and other tests revealed that Corporate Communications Scale is valid and reliable. Descriptive statistics of the scale and the sub-scales show that corporate identity and image are among the most prominent core areas. Another finding is that the practices that focus on the organization of corporate communications in terms of message content, design, and responsibilities and on managing corporate communications strategically are more popular in use than other integration practices. Finally, it should be noted that integration practices are used frequently in general; however, there are still opportunities for enhancement.

Key Words: Corporate communication, public relations, corporate communication scale

Canım Babam Mehmet
Arif Yavuz'a

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, 1990'lı yıllarda temelleri atılmış ve günümüzde halen gelişmekte olan kurumsal iletişim alanına, öncelikle teorik bağlamda, derinlemesine bir bakış kazandırmak amaçlanmıştır. Kurumsal iletişim alanında ülkemizde yayın sayısı çok azdır. Bu sebeple, bu çalışma ile alana katkı sağlanması, oluşan bu ihtiyacın karşılanmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

'Kurumsal İletişim' kavramı, 'Halkla İlişkiler' kavramının filizlendiği dönemdekine benzer olarak, farklı akademisyenlerce farklı şekilde tanımlandığından kavramı konumlandırmak zorlaşmaktadır. Buna ek olarak, kavram, halkla ilişkiler gibi nispeten daha yerleşik hale gelmiş kavramlarla karıştırılmaktadır. Çalışmanın amaçlarından biri; kurumsal iletişimi tanımlayabilmek ve etkileşim içinde olduğu alanlar ile ortak paydalarını ve farklarını tespit etmektir.

Bir diğer amaç, kurumsal iletişimin teorik altyapısındaki önermelerin Türkiye'de büyük ölçekli kurumlarda ne derece karşılık bulduğunu, uygulama dünyası ile teorik dünyanın ne derece örtüştüğünü ölçümleyebilmektir. Bu çalışmada, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığı, hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığı, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin kullanıldığı ve bu kurumlarda iletişimin ne derece bütünleşik olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın tüm ilgililere ve kurumsal iletişim alanına katkı sağlamasını diler, danışmanım, Doç. Dr. Ece Karadoğan Doruk'a tüm bu süreç boyunca desteğini esirgemediği, her daim yüreklendirdiği ve görüşleriyle çalışmamı zenginleştirdiği için teşekkür ederim. Prof. Dr. Nilüfer Sezer'e, Doç. Dr. Veli Polat'a ve Yrd. Doç. Aybike Pelenk'e de görüşleriyle ve katkılarıyla yolumu aydınlattıkları için teşekkürü borç bilirim.

Üç sene önce bu çalışmaya başladığımda danışmanlığımlı kabul eden ve çalışmanın temellerini birlikte attığımlı değerli Hocam Doç. Dr. Emine Yavaşgel'in, tez izleme toplantılarında değerli görüşleri ile çalışmanın ilk aşamalarını beraber şekillendirdiğim Prof. Dr. Mete Çamdereli ve Yrd. Doç. Dr. Halil İbrahim Zeytin'in katkılarını da belirtmeden geçemeyeceğimi ifade etmek isterim.

Kurumsal İletişim Ölçeğinin son halini almasına ve hem akademik hem de uygulama dünyasını yansıtmasına katkıda bulunan Leeds Üniversitesi Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölüm Başkanı Prof. Dr Joep Cornelissen ve Empire State College İletişim Bölümü Öğretim Üyelerinden Dr. Alan Belasen'a, sevgili Hocalarım Prof. Dr. Serra Görpe'ye ve Doç. Dr. Seda Mengü'ye, Yrd. Doç. Dr. Özge Uğurlu'ya, Sabancı Holding Kurumsal İletişim Müdürü ve Kurumsal İletişimciler Derneği Başkanı Suat Özyaprak'a, Turkcell Kurumsal İletişim Müdürü Burcun İmir'e ve sevgili arkadaşım Göktuğ Yücekul'a da gösterdikleri işbirliği, sağladıkları iç görü ve destekleri için minnettarım.

Araştırmama katılmayı kabul eden 51 kurum ve bu kurumlardaki 122 iletişim uzmanına da bu çalışmayı mümkün kıldıkları için en derin şükranlarımı sunmak isterim. Yoğun iş tempoları arasında sağladıkları katkı ile çok değerli veriye ulaşıldığı inkâr edilemeyecek bir gerçektir.

Son olarak sonsuz sevgisi, desteğini ve sabrı ile her zaman yanımda olan canım annem Rukiye Yavuz'a, editörlüğümü yapan ablam Aynur Yavuz'a ve araştırma sürecinde birebir destek sağlayan sevgili eşim Güray Görkem'e en içten teşekkürlerimi sunmak isterim.

KURAM VE UYGULAMADA KURUMSAL İLETİŞİM İÇİNDEKİLER

Öz	iii
Abstract	iv
İthaf	v
Önsöz	vi
İçindekiler	viii
Şekil Listesi	xii
Tablo Listesi	xiii
GİRİŞ	

I. BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM ÜZERİNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE TANIMLAR

1.1. Kurumsal İletişim Tanımları	10
1.2. Kurumsal İletişimin Tarihsel Gelişimi	14
1.3. Kurumsal İletişimin Önem Kazanmasının Sebepleri	19
1.3.1 Teknolojinin İlerlemesi ve İletişimin Hızlanması	19
1.3.2. Sosyal ve Sektörel Değişimler	25
1.3.3. Rekabetin Artması	29
1.3.4. Kurumsal İmaj ve İtibarın Önem Kazanması	31
1.3.5. Eğitim ve Aktivizm Düzeyinin Artması	32
1.3.6. Kurumun Paydaşlarının Öneminin Anlaşılması	33
1.3.7. Kurumların Büyümesi ve Karmaşıklaşması.....	35
1.3.8. Kurumların İletişim Biçimlerinin Karmaşıklaşması.....	35
1.3.9. Kurumsal Verimliliği Artırma Çabası ve Kurum İçi Birimlerin Hesap Verebilirliğinin Öneminin Artması	40

1.3.10. İletişim Temelli İhtiyaçlar.....	41
1.3.11. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kavramının Gelişimi ve Etkisi	42
1.4. Kurumsal İletişim ile İlgili Alanlar.....	49
1.4.1. Halkla İlişkiler.....	49
1.4.2. Kurumsal Tasarım.....	55
1.4.3. Kurumsal Kültür	55
1.4.4. Kurum Kimliği.....	59
1.4.5. Kurumsal İmaj	66
1.4.6. Kurumsal Marka	67
1.4.7. Kurumsal İtibar	68

II. BÖLÜM

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KURUMSAL İLETİŞİM TEORİLERİ

2.1. Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi	74
2.2. Goodman'ın Kurumsal İletişim Teorisi.....	76
2.2.1. Goodman'a Göre Kurumsal İletişim Yapılanması ve Kurumsal İletişimin Faydaları	76
2.3. Paul Argenti'nin Kurumsal İletişim Teorisi.....	78
2.3.1. Argenti'ye Göre Kurumsal İletişimi Bütünleştirme Yolları ve Kurumsal İletişimin Merkezi Yapılanma İçindeki Yeri	79
2.4. Alan Belasen'in Kurumsal İletişim Teorisi	83
2.4.1. Alan Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı	84
2.4.2. Belasen'a Göre Kurumsal İletişime Farklı Sosyolojik Yaklaşımlar ve Kullanım Alanları	86
2.4.3. Belasen'a Göre Kurumsal İletişim Yaklaşımları ve Amaçları	88
2.5. Van Riel'in Kurumsal İletişim Teorisi	91
2.5.1. Van Riel'in Kurumsal İletişim Karması	93
2.5.1.1. Yönetim İletişimi	94

2.5.1.2. Pazarlama İletişimi	98
2.5.1.3. Örgütsel İletişim	101
2.5.2. Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi	102
2.5.2.1. Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Kurum İçi Yerinin Belirlenmesi.....	103
2.5.2.2. İletişim Sürecinin Planlanması	104
2.5.2.3. Tüm İletişim Biçimlerinin Koordinasyonunun Sağlanması	109
2.6. Joseph Cornelissen'in Kurumsal İletişim Teorisi	110
2.7. Kurumsal İletişimde Bütünleştirme Araç ve Süreçleri	114
2.7.1. Kurumsal Kimlik Çalışmaları	114
2.7.2. Ortak Hareket Noktaları	115
2.7.3. İşe Alım, Eğitim ve İş Rotasyonları	115
2.7.4. İletişim Bölümleri Arasındaki Etkileşimi Artıran Süreçler	117
2.7.5. Ortak Çalışma Sistemleri ve Veri Tabanları	117
2.7.6. İletişimi Düzenlemeye Yönelik Talimatnameler, Akış Çizelgeleri, Süreç Haritaları ve Kontrol Listeleri	121
2.7.7. Koordinasyon Birimleri	121

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ KURUMLARDA KURUMSAL İLETİŞİM YAPILANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	124
3.2. Araştırmanın Önemi	125
3.3. Yöntem	125
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	125
3.3.2. Veri Toplama Araçları	131
3.3.2.1. Kurumsal İletişim Ölçeği	133
3.3.3. Veri Toplama Süreci	140
3.3.4. Veri Analizi	141

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	142
3.5. Bulgular.....	143
3.5.1. Demografik Dağılım.....	144
3.5.2. İletişim Yapılanması.....	147
3.5.2.1. Kurumsal İletişimde Hiyerarşik Yapılanma	154
3.5.3. Kurumsal İletişimin Temel Faaliyet Alanları ve Bütünleştirme Araç ve Süreçleri	156
3.5.4. Ölçeğin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri.....	189
3.6. Değerlendirme ve Öneriler	203
SONUÇ	209
KAYNAKÇA	212
EKLER	223
ÖZGEÇMİŞ	255

Şekil Listesi

Şekil 1. Halkla İlişkiler ve Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi ve Bütünleşme Eğilimleri	17
Şekil 2. Halkla İlişkiler Birimlerinin Organizasyon Şeması İçindeki Yeri	36
Şekil 3. Varsayımsal Bir Kurumun Organizasyon Şeması	38
Şekil 4. Pazarlama İletişiminin Tarihsel Gelişim Süreci	45
Şekil 5. Melewar'ın Kurumsal Kimlik Modeli.....	62
Şekil 6. İletişim ve İtibar	70
Şekil 7. Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi	75
Şekil 8. Argenti'ye Göre Bütünsel Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Kurumsal Yapılanma İçindeki Yeri.....	81
Şekil 9. Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı	84
Şekil 10. Kurumsal İletişim İçin Çelişen Değerler Yaklaşımı: Bakış Açıları ve Mesaj Yönelimleri	86
Şekil 11. Kurumsal İletişim İçin Çelişen Değerler Yaklaşımı: Sistemler ve Amaçlar	89
Şekil 12. Van Riel'in Kurumsal İletişim Modeli.....	93
Şekil 13. CEO İletişiminin Dört Kuralı	98
Şekil 14. Girdi, Çıktı ve Etki Modeli	105
Şekil 15. Tüm İç ve Dış İletişim Biçimlerinin Planlanması	106
Şekil 16. Kurumsal İletişim Stratejisinin ve Bölümlerin İletişim Stratejilerinin Bütünleştirilmesi	108
Şekil 17. Koordinasyon Biriminin Çalışma Sistemi	123

Tablo Listesi

Tablo 1. Klasik ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi.....	46
Tablo 2. Bütünleşik Pazarlama İletişiminde ve Kurumsal İletişimde Bütünleştirme	48
Tablo 3. Knecht'in Bütünleşik Pazarlama İletişimi Modeli	100
Tablo 4. Kurumsal İletişimciler Derneği Üyeleri	127
Tablo 5. Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri	128
Tablo 6. 30 Sektörde 10 Yıllık Liderleri	129
Tablo 7. Fortune 500 Türkiye'den Seçilen Kurumlar	130
Tablo 8. Kurumsal İletişim Ölçeğinin Odaklandığı Konular ve İlgili Maddeler	138
Tablo 9. İletişim Uzmanlarının Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumu	144
Tablo 10. İletişim Uzmanlarının Unvanları	145
Tablo 11. İletişim Uzmanlarının Görev Yaptığı Bölümler	146
Tablo 12. Çalışmaya Katılan Kurumlarda İletişim Bölümlerinin Dağılımı ...	148
Tablo 13. İki İletişim Bölümü Olan Kurumlarda Hiyerarşik Yapılanma	155
Tablo 14. Üç İletişim Bölümü Olan Kurumlarda Hiyerarşik Yapılanma	155
Tablo 15. Ölçeğin Maddelerine İlişkin Yüzdeler, Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri	158
Tablo 16. Ölçeğin Maddelerine İlişkin Sıralı Ortalama Puanlar (Yüksekten Düşüğe)	161
Tablo 17. Ölçeğin Odaklandığı Konu Başlıkları ve Ortalamaları	183
Tablo 18. KMO ve Bartlett Testi	189
Tablo 19. Kurumsal İletişim Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi	191
Tablo 20. Ölçeğin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	192
Tablo 21. Faktör 1'e İlişkin Madde Analizi	194
Tablo 22. Faktör 2'ye İlişkin Madde Analizi	195

Tablo 23. Faktör 3'e İlişkin Madde Analizi	196
Tablo 24. Faktör 4'e İlişkin Madde Analizi	196
Tablo 25 Faktör 5'e İlişkin Madde Analizi	197
Tablo 26. Faktör 6'ya İlişkin Madde Analizi	198
Tablo 27. Ölçek Maddelerinin Ayırt Ediciliklerine İlişkin T-Testi	199
Tablo 28. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Katsayıları	200
Tablo 29. Ölçeğin Geneli ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel İstatistikler	202

GİRİŞ

Bu çalışmada, 1990'lı yıllarda temelleri atılmış ve günümüzde halen gelişmekte olan kurumsal iletişim alanına, öncelikle teorik bağlamda, derinlemesine bir bakış kazandırmak amaçlanmaktadır. Üniversitelerde ders olarak okutulan ve akademik dünyada her geçen gün daha çok ilgi çeken 'kurumsal iletişim' kavramı, uygulama boyutunda da eşit şekilde ilgi çekmektedir. Birçok kurumda kurumsal iletişim bölümleri vardır ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Ancak, ülkemizde kurumsal iletişim alanında yayın sayısının çok az olması, yayınların büyük bir çoğunluğunun Amerika ya da Avrupa'daki akademisyenler tarafından ve İngilizce yayınlanmış olması ilgili akademisyenler için bir güçlük teşkil etmektedir. Kurumsal iletişimin ne olduğu ve ne yaptığı ile ilgili bilginin çok kısıtlı olması, bu alanla ilgili olanların çalışmalarında güçlüklerle karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Benzer şekilde kurumsal iletişimin uygulama dünyasında nasıl karşılık bulduğu, kurumsal iletişim bölümlerinin yapılanmaları ve temel faaliyet alanları ile ilgili bilgiye ulaşmak da oldukça zordur. Bu konuya odaklanan çalışmaların sayısı yok denecek kadar azdır. Bu nedenle, bu çalışma ile alana katkı sağlanması, oluşan bu ihtiyacın karşılanmasına bir nebze katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

'Kurumsal İletişim' kavramının ortaya çıkmasının birçok faktörün bir araya gelmesi ile gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Enformasyon teknolojilerinin gelişimi ile birlikte değişen rekabet koşulları, toplumsal aktivizm olgusunda küresel anlamda görülen artış, kurum imajı ve itibarının öneminin anlaşılması gibi nedenlerden dolayı, kurumlarda iletişim olgusu ön plana çıkmıştır. Kurumlar geliştikçe, etkileşim içinde olduğu hedef kitlelerin sayısı artmaktadır.

Uygulamaya bakıldığında bu hedef kitlelerle iletişimde uzmanlaşmanın temel alındığı, iletişimin fonksiyonel alt birimlere ayrıldığı ve bu birimlerce planlanıp yürütüldüğü görülmektedir. Pazarlama, reklam, yatırımcı ilişkileri, halkla ilişkiler gibi alt birimlerin kendi hedef kitlelerine hitap ederken kullandığı özel bir dil, söz dizim, tarz ve yaklaşım mevcuttur. Yine bu alt birimlerin her birinin kendine özgü

bir jargonu olduğunu, kendi amaçlarına yönelik mesajlar ve araçlar kullandığını ve yine kendine özgü bir süreç ve bürokrasi içinde işlediğini söylemek mümkündür.

Her alt birim kendi amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmek, kaynaklara erişimini arttırmak ve bir yönetim fonksiyonu olarak kendini konumlandırmak istemektedir. Ancak, çoğu zaman bunu yaparken diğer alt birimler ile koordinasyon sağlayamamakta ve kurumlar birbiri ile taban tabana çelişen mesajlar verebilmektedirler. Örneğin, aynı kurum bir gazeteye finansal göstergelerinin ne kadar olumlu olduğu, sermaye ve karını ne kadar artırdığı ile ilgili reklam verirken, aynı gazetenin bir başka sayfasında o kurumdan yüzlerce insanın işten çıkarıldığı ile ilgili bir haber yer alabilmektedir. Bu da kurumların imaj ve itibarlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bütünün, parçaların toplamından fazla olduğu anlaşılmıştır.

Bunlara ek olarak anlaşılmıştır ki, kurumsal iletişim bu alt birimlerin de ötesinde bir olgudur. Çünkü örneğin; üst düzey bir yöneticinin toplum önünde yapacağı bir konuşma ya da bir satış sorumlusunun tüketici ile diyalogu, kurumun kimliğini ve imajını etkileyecektir. O halde, kurumların iletişim çabalarında bir uyuma ulaşabilmek için bu alt birimler arasında bir koordinasyon geliştirmek ve kurumun tepe yönetimden, satış sorumlusuna kadar tüm çalışanlarında; kurumsal strateji, kimlik ve imaj ile uyumlu ortak bir iletişim yapısı oluşturmak önem kazanmaktadır. Bu çaba ise kurumsal iletişim olarak kavramsallaştırılmaktadır.

Kurumsal iletişim alanının önde gelen akademisyenlerinden biri olan ve bu çalışmada temel alınan Van Riel, kurumsal iletişimi, “kurumun bağlı olduğu kitlelerle iyi ilişkiler geliştirmesine temel hazırlamak amacıyla, bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin en etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümlü hale getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı” olarak tanımlamaktadır (Van Riel, 1992:26).

Kurumsal iletişim, bir yönetim fonksiyonudur ve iletişime stratejik bir bakış açısı sunmaktadır. Kurumsal iletişim teorisi, örgütsel iletişim stratejisinin, örgütsel stratejiye bağlı olarak belirlenmesi gerektiğini önermektedir. Örgütsel iletişim stratejisi çerçevesi içinde ise her bir iletişim bölümü kendi iletişim faaliyetlerini planlamalı, bu planlar denetlenmeli, bütçe dağılımı ardından uygulanmalı ve değerlendirilmelidir. Örgütsel strateji ve örgütsel iletişim stratejisinin geliştirilmesi aşamasında ise hem iletişim bölümlerinin hem de diğer bölümlerin fikirleri ve talepleri dikkate alınmalı, örgütsel strateji ve örgütsel iletişim stratejisinin geliştirilmesi süreçleri yüksek katılım sağlanılarak tamamlanmalıdır.

Alan, işletme ve iletişim anabilim dallarını bir araya getirmektedir. Alanın en önemli çalışmalarından bazılarını imza atan akademisyenlerin birçoğu, işletme okullarında görev yapmışlardır ya da halen yapmaktadırlar. Bu nedenle; kurumsal iletişim, 'stratejik yönetim', 'planlama', 'örgütlenme', 'koordinasyon' gibi işletme anabilim dalına ait kavramların iletişime ait kavramlar ile bir araya geldiği, disiplinlerarası bir alandır.

Kurumsal iletişimin faaliyet alanları olarak farklı akademisyenler farklı alanları sıralamak ile birlikte, üzerine en çok vurgu yapılan alanların; kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve imaj olduğunu ifade etmek mümkündür. Kurumsal iletişimin sorumluluk alanı içinde sıralanan diğer alanlara bakıldığında ise; halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim, toplumsal ilişkiler, reklam, medyayla ilişkiler, hükümet ilişkileri, çalışan gelişimi ve eğitim, kurumsal hayırseverlik, kriz ve acil durum iletişimi, sorun yönetimi, kurumsal reklam ve kurumsal savunuculuk, pazarlama iletişimi, finansal iletişim, değişim iletişimi ve kurumsal tasarımın ön plana çıktığı görülmektedir.

'Kurumsal' sözcüğünün İngilizce karşılığı olan 'corporate' sözcüğünün etimolojik kökenine bakıldığında, Latince 'corpus' sözcüğünden türetildiği anlaşılmaktadır. 'Corpus' sözcüğü ise isim olarak kullanıldığında 'vücut', 'birlik', 'topluluk'

anlamalarını, fiil olarak kullanıldığında ise ‘tek vücut olmak’, ‘birlik oluşturmak’, bütünlük oluşturmak anlamlarını taşımaktadır.

Birlik oluşturabilmek ve tek vücut olabilmek için ise farklı iletişim bölümlerinin kendi amaç ve faaliyetlerinin kurumun faaliyetlerinin önüne geçmesine izin vermemeleri gerekmektedir. Tek vücut olmaktan kasıt, iletişimin merkezi şekilde yürütülmesi ve iletişim bölümlerinin kendi ihtiyaçları ve işlerinin doğası gereği yapmaları gereken değişikliklere izin verilmemesi değildir. Buradaki kasıt, farklı iletişim bölümlerinin faaliyetlerini, örgütsel strateji ve birbirlerinin iletişim planları ile uyumlu bir şekilde planlamaları ve birbirleriyle uyumlu mesajlar vererek, kurumun iletişim çabalarının toplam etkisini azami seviyeye çekmeleridir.

Bu sürecin ne derece sistematik ve yerleşik olarak yönetildiği kurumsal iletişim bağlamında önemlidir. Farklı iletişim bölümleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesi için kullanılacak birçok araç ve süreç vardır. Bunlardan bir tanesi kurumsal kimlik çalışmalarıdır. Kurumsal kimliğin yerleşik hale gelmesi, bütünleşmeyi ve ortak çalışma ortamını iyileştirebilmektedir. Kurumsal kimliğin pekiştirilmesine yönelik hazırlanan tasarım, mesaj ve süreçlerin düzenlenmesine yönelik talimatnameler, iletişim uzmanlarının kimlik unsurlarına sadık kalarak çalışmasını sağlayabilmektedir ve bu durum bir düzeyde uyuma ulaşılmasını sağlamaktadır.

Başka bir araç, ortak hareket noktalarıdır. İletişim bölümlerinin bir çalışmaya başlarken temel alması gereken ve daha önceden tüm iletişim bölümlerinin katkılarıyla belirlenmiş olan temel mesajlar bütünleşmeyi kolaylaştırmaktadır. Bütün iletişim bölümlerinin, bu mesajları iletişim faaliyetlerini planlarken temel alması, kurumlarının iletişim stratejisi ve birbirlerinin çalışmaları ile uyum içinde çalışmalarını kolaylaştırmaktadır.

İletişim bölümlerinin birbiriyle örtüşen mesajlar vermesinin ve kurumun iletişim faaliyetlerinin toplam etkisini artırmasının bir başka yolu: iletişim bölümü çalışanlarının birbirleri ile etkileşimlerinin artırılmasını ve birbirlerinin faaliyetleri

ile ilgili bilgi, anlayış ve empati geliştirmelerini sağlayan süreçlerdir. Bu süreçlerden bazıları; işe alımlarda takım çalışması yapabilecek kişilerin istihdam edilmesine dikkat edilmesi, farklı iletişim bölümleri arasında iş rotasyonu yaptırılması ve hizmet içi eğitimlerdir. Proje çalışmaları, takım çalışmaları, heyet toplantıları yine bu süreçlerdendir. İletişim bölümlerinin fiziksel olarak yakın konumlandırılmış olması ve böylece iletişim uzmanlarının gün içinde birbirlerini görmeleri ve iletişim halinde olmaları ihtimalinin artırılması da çalışanlar arasındaki etkileşimi artıracadığı için önemli potansiyel taşımaktadır.

İletişim faaliyetlerini planlamayı kolaylaştıran ortak çalışma sistemleri, iletişim çalışmaları ile ilgili bilgiye ulaşımı kolaylaştıran veri tabanları, farklı iletişim bölümlerinin öncelikleri ve çalışmaları ile ilgili bilgilendirme sistemleri, çalışma süreçlerini düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri yine bu bağlamda bahsedilmesi gereken araçlardır.

Bütünleştirmeyi artıran bir başka araç koordinasyon birimleridir. Bu koordinasyon birimlerinde farklı iletişim bölümlerinin temsilcileri bulunabilmekte, koordinasyon birimleri üst yönetim ile çalışmak suretiyle iletişimin koordinasyonu sürecini yönetebilmektedir.

Bu çalışma, daha önce de bahsedildiği üzere, öncelikle kurumsal iletişim alanına teorik bağlamda katkı sağlayabilmek amacıyla hareket etmektedir. Bu nedenle, çalışmanın birinci bölümünde kurumsal iletişimin tanımı ve tarihsel gelişimi irdelenecektir. Literatürde yer alan çeşitli tanımlamalar ve konumlandırmalar teker teker incelenecek ve bunlardan yola çıkarak kurumsal iletişimin ‘ne olduğu’ ve ‘ne amaçla kullanıldığı’ ile ilgili bir sonuca ulaşılmaya çalışılacaktır.

Yine bu bölümde, kurumsal iletişimin önem kazanmasının sebepleri, başka bir deyişle kurumsal iletişimi önceleyen faktörlere yer verilecektir. Bu faktörlerin içinde en çok vurgulananlardan bazıları teknolojinin ilerlemesi ve iletişimin hızlanması, sosyal ve sektörel değişimler, rekabetin artması, kurumsal imaj ve itibarın önem kazanması, eğitim ve aktivizm düzeyinin artması, kurumun paydaşlarının öneminin

anlaşılması, kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması ve dolayısıyla iletişim biçimlerinin karmaşıklaşmasıdır. Diğer faktörler ise kurumsal verimliliği artırma çabası, kurum içi birimlerin hesap verebilirliğinin öneminin artması, iletişim temelli ihtiyaçlar ve bütünleşik pazarlama iletişimi kavramının gelişimi ve etkisidir. Bu nedenle, bu konuların her biri ayrı başlıklar halinde incelenecek ve kurumsal iletişimin gelişmesine nasıl katkı sağladıkları ve neden önemli kıldıkları ile ilgili bağlantılar kurulmaya çalışılacaktır.

Birinci bölümde son olarak kurumsal iletişim ile ilgili alanlar irdelenecektir. Halkla ilişkiler, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, kurum kimliği, kurumsal imaj, kurumsal marka ve kurumsal itibar gibi kurumsal iletişim ile yakından ilişkili olan kavramların her biri tanımlanacak ve kurumsal iletişim ile ortak noktaları, farklı noktaları ve karşılıklı ilişkileri üzerine bir değerlendirme yapılacaktır. Amaç, birbirleri ile etkileşim halindeki bu alanları ve kurumsal iletişim ile ilişkilerini açık bir şekilde ifade etmektir.

İkinci bölümde kurumsal iletişim teorilerine yer verilecektir. Bölümde teorilere kronolojik bir sıralama ile sunulmaktadır. Kapsanacak teorisyenler sırası ile Aberg, Goodman, Argenti, Belasen, Van Riel ve Cornelissen'dir. Kurumsal iletişim teorisinin, kurumsal strateji ile bağdaştırılması ve bütünleştirme üzerine yapılan vurgu ile başlayıp bunun nasıl gerçekleştirilebileceğine dair modellerin ve somut önerilerin olduğu gelişim süreci böylelikle irdelenecektir. Yine ikinci bölümde bütünleştirmeye yönelik araç ve süreçler incelenecek, kullanım alanları ve bu konularda yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilecektir.

Üçüncü bölümde ise Türkiye'de büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişim yapılanmasını, kurumsal iletişimin ön plana çıkan temel faaliyet alanlarını, bütünleştirme amaçlı kullanılan araç ve süreçleri ve kurumsal iletişimin ne derecede bütünleşik olarak yürütüldüğünü incelemeye yönelik olarak yürütülen araştırmaya yer verilecektir. Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacına, temel sorularına ve önemine yer verilecektir. Daha sonra ise araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler özetlenecektir.

Betimleyici araştırma yöntemleri kullanılacaktır. Elde edilen veriler yüzdeler halinde aktarılacaktır. Örneklem olarak büyük ölçekli kurumlar seçilecektir. Bu kurumlar en az 500 çalışana sahip ve sektörde en az 10 yıldır faaliyetlerini sürdüren kurumlar arasından seçileceklerdir. Bu seçim yapılırken, bahsedilen iki ölçütü karşılama potansiyeli yüksek olduğundan üç temel gruptaki şirketler temel alınacaktır. Birinci grubu Kurumsal İletişimciler Derneği Üyeleri, ikinci grubu Capital Dergisi Sürdürülebilir İtibar Liderleri Listesi 2011 ve üçüncü grubu Fortune 500 listesinden rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 50 kurum oluşturacaktır. Kurumsal İletişimciler Derneği üyelerinin listesinde 48 kurum, Capital Dergisi Sürdürülebilir İtibar Liderleri Listesi 2011’de 41 kurum ve Fortune 500 listesinden seçilen 50 kurumun bir araya getirilmesi ile çıkan toplam 128 kuruma ulaşılmaya çalışılacaktır. Sayının asıl toplamdan az olması, bazı kurumların birden fazla listede yer alması yüzündendir.

Veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Ankette kurumsal iletişim uzmanlarının demografik özelliklerine, kurumlarda iletişimin hangi bölümlerce yürütüldüğüne, kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığına dair sorulara yer verilecektir. Buna ek olarak, birinci ve ikinci bölümde yer verilen literatür taraması sonucuna göre bir ölçek oluşturulacaktır. Bu ölçekte literatürde önerilen ve dolayısı ile kurumsal iletişimin etkin ve bütünleşik olarak yürütüldüğünün göstergesi olarak görülebilecek ana başlıklar belirlenecek, bu alt başlıklara göre soruların hazırlanmasına dikkat edilecektir.

Ölçekte yer verilecek sorulardan bir kısmı kurumsal iletişimin temel faaliyet alanları üzerine odaklanacaktır. Bunun sebebi, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarının başarılı bir şekilde yürütülüyor olmasının ve kurumda bu alanlara önem verilmesinin kurumsal iletişime önem verildiğinin göstergesi olarak görülebilmesidir. Ölçeğin odaklanacağı diğer konu başlıklarını, kurumsal iletişimin stratejik olarak yürütülmesi, iletişim bölümleri arasında iletişim ve uzlaşma kültürünün olması, iletişim konusunda farkındalığın kurumda geniş çaplı bir şekilde yerleşik olması ve bu konuda hizmet içi eğitime önem verilmesi, kurumsal iletişimin düzenlenmesi ve

kurumsal iletişimin koordinasyonu oluşturacaktır. Ölçekte yer alan maddeler, ikinci bölümde yer alan kurumsal iletişim teorileri ve bütünleştirme araç ve süreçleri temel alınarak hazırlanacaktır.

Bu ana başlıklar doğrultusunda geliştirilecek sorulardan oluşan ölçeğin yapısal geçerliliği ise bir delfi çalışması ile sınanacaktır. Alanla ilgili üç akademisyene ve sektörde çalışan üç uzmana bu başlıklar ile ilgili açık uçlu sorular çevrimiçi bir şekilde sorulacak, alınan cevaplar doğrultusunda ölçeğe yeni maddeler eklenecektir. Son olarak ise, oluşan ölçeğin son hali delfi çalışmasına katılan akademisyen ve uzmanlara gönderilecek, ölçekteki her bir maddenin 'ölçme gücünü' 1 (Kesinlikle Ölçemez) ile 5 (Çok İyi Ölçer) arası bir değerle belirtmeleri istenecek, çıkan sonuca göre ölçek son halini alacaktır. Bu aşamanın son adımını ise ölçeğin İngilizceye çevrilmesi ve çalışmada temel alınan akademisyenlerden Cornelissen ve Belasen'a gönderilmesi oluşturacaktır. Kurumsal iletişim alanına önemli katkıları bulunan bu akademisyenlerden, ölçeğin kapsayıcılığı ve ölçek maddelerinin netliği ile ilgili onayları alınacaktır.

Ölçeğin tamamlanması ile birlikte belirlenmiş olan 128 kuruma ulaşılabilecek, bu kurumlardan toplanılan veri SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analiz edilecektir. Elde edilen sonuçlar, literatür taramasının ışığı altında değerlendirilecektir. Sonuçlar, iletişim uzmanlarının demografik özelliklerini, unvanlarını ve çalıştıkları bölümleri, kurumlarda iletişimin hangi bölümlerce yürütüldüğünü ve bu bölümlerin hiyerarşik olarak nasıl yapılandırıldığını, kurumsal iletişim ölçeğinde yer alan ve kurumsal iletişimin farklı konularına odaklanan her bir maddenin ayrı ayrı ve konu başlıkları halinde incelenmesini içerecektir.

Kurumsal iletişim ölçeğinin bu kavramı ölçmede kullanılabilecek bir ölçek olarak görülüp görülemeyeceğini anlamak amacıyla yapılacak olan faktör analizi, ölçeğin bütününe kurumsal iletişimi ölçmede geçerli ve güvenilir olarak kullanılıp kullanılamayacağını, bu ölçek hazırlanırken yola çıkılan ana başlıkların alt ölçekler olarak ortaya çıkıp çıkmadığını ve bu alt ölçeklerin geçerli ve güvenilir olup olmadıklarını gösterecektir.

Çalışma, araştırma sonuçlarının birinci bölümde ve ikinci bölümde yer verilen teorik alt yapı bağlamında değerlendirildiği sonuç bölümü ile sonlanacaktır.

I. BÖLÜM

KURUMSAL İLETİŞİM ÜZERİNE KAVRAMSAL YAKLAŞIM VE TANIMLAR

Bu bölüm kurumsal iletişim ile ilgili kavramsal altyapıya genel bir bakışı içermektedir. Gelişmekte olan bir disiplin olan kurumsal iletişim farklı teorisyenlerce çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu durum, ‘kurumsal iletişim’ kavramının anlaşılmasını zorlaştırdığı gibi, nispeten daha yerleşik hale gelmiş kavramlardan ayırt edilebilmesini de zorlaştırmaktadır. Bu bölümün amacı kurumsal iletişimin tanımlamak ve çok sayıda ortak noktaya sahip olduğu ya da etkileşim içinde olduğu farklı kavramlarla ilişkisini incelemektir.

1.1.Kurumsal İletişim Tanımları

Kurumsal iletişim yeni bir disiplindir. Alanla ilgili literatür tartışması devam etmektedir. Kavramsal bağlamda ve kurumsal iletişimin görev kapsamı bağlamında tartışmalar devam etmektedir ve henüz bir fikir birliğine varıldığını ifade etmek mümkün değildir.

Kurumsal iletişimin ilk tanımlarını yapan yazarlardan biri Jackson olmuştur. Jackson kurumsal iletişimi “bir şirket tarafından planlanan hedeflerine ulaşmak için oluşturulan iletişim aktivitelerinin toplamı” olarak tanımlamaktadır (Van Riel, 1992: 25). Jackson bu tanımı 1987 senesinde yapmıştır ve kurumsal iletişim bu tanımla birlikte uluslararası literatürde yerini almıştır.

Blauw ise “bir organizasyon tarafından üretilen ve ilgili tüm hedef kitlelere yöneltilen tüm iletişime bütünlük bir yaklaşım” olarak tanımlamaktadır kurumsal iletişimi ve “her bir iletişim ögesinin kurumsal kimliği aktarması ve vurgulanması gerektiğini” belirtmektedir (Tosun, 2003: 175). Kurumsal iletişimin en yalın tanımlarından bir başkası ise “tüm iletişim fonksiyonlarının sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanması” tanımıdır. Kurumsal iletişim olumlu bir kurumsal imaj oluşturmayı, korumayı ve gerektiğinde imajda değişiklik yapmayı hedeflemektedir (Baştak, 2010: 10).

Van Riel ve Fombrun (2007: 25), kurumsal iletişimi, kurum ile kurumun bağı olduğu paydaşları arasında olumlu başlangıç noktaları oluşturmayı amaçlayan, tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin yönetimi ve düzenlenmesine ait faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Kurumsal iletişim, Van Riel ve Fombrun'a göre, bir kurumdaki çeşitli uzmanların ve çalışma alanı geniş kapsamlı olan profesyonellerin, kurumun faaliyet gösterme konusundaki ruhsatını elinde tutma becerisini artırmak ortak amacıyla, enformasyon dağıtmasıdır.

Steyn (2003) kurumsal iletişimi, kurumsal misyon ile iletişim planları arasında bir köprü kurulmasını sağlayan, iletişim planları için stratejik bir çerçeve oluşturan, stratejik bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Kurumsal iletişim stratejisi kurumsal stratejiden etkilenmekte, aynı zamanda da kurumsal stratejiye etki edebilmektedir. Okay (2005: 46) kurumsal iletişim stratejisinin, “stratejik yönetim işlevi olarak halkla ilişkiler/kurumsal iletişim tanımına” ve kurumsal iletişim stratejisinin kuruluşun sosyo-ekonomik bir sistem olarak görüldüğü stratejik yönetim yaklaşımına dayandığını belirtmektedir. “Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlamaktadır.” (Solmaz, 2007: 59). Özellikle örgütlenme ve koordinasyon aşamalarında ise iletişimin önemli bir rol oynadığı göz ardı edilmemesi gereken bir gerçektir (Aktan, 2007: 63). “Kurumsal iletişim stratejisi, bir düşüncedir, uygulayıcıların eylemleri ve arkasındaki mantıktır –nasıl iletileceğinden çok, neyin iletileceğine karar verme eylemidir-. Bu nedenle iletişim planlarıyla aynı değildir, fakat stratejiyi tamamlamak için gereken iletişim planlarının çerçevesini oluşturur.” (Okay, 2005: 47).

Kurumsal iletişim alanında çalışan en önemli akademisyenlerden biri olan Van Riel kurumsal iletişimi, “kurumun bağı olduğu kitlelerle iyi ilişkiler geliştirmesine temel hazırlamak amacıyla, bilinçli olarak kullanılan tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin etkili ve verimli bir şekilde eşgüdümlü hale getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı” olarak tanımlamaktadır (Van Riel, 1992:26). Van Riel kurumsal iletişimi üç alt grubun toplamı olarak görmektedir. Bunlar yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve

pazarlama iletişimidir. Yönetim iletişimi kurumun tüm seviyelerindeki yöneticiler tarafından iç ve dış hedef kitlelere yönlendirilen iletişimdir. Örgütsel iletişim ise pazarlama iletişimi dışında kalan tüm iletişim biçimleridir. Van Riel'e göre kurumun bütünsel ihtiyaçları ve stratejik amaçları doğrultusunda önce kurumun stratejik iletişim planı hazırlanmalı, daha sonra ise yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi yapan bölümler bu stratejik iletişim planı çerçevesinde kendi iletişim planlarını geliştirmelidirler. Bölümler kendi iletişim planlarını geliştirirken hedef kitlelerin özelliklerini, tutum ve beklentilerini dikkate almalı, net ve ölçülebilir hedefler belirlemelidirler. Tüm bölümler ortak hareket noktaları ve uzlaşmayı temel alan bir çerçeve ve koordinasyon içinde iletişim planlarını geliştirmeli ve uygulamalıdır.

Solmaz (2007:27) kurumsal iletişimin, kurumdaki tüm öğelerin kurumsal amaçlar doğrultusunda etkileşimde bulunmasını sağladığının, böylelikle de kurumsal bütünlüğün oluşmasına katkıda bulunduğunun altını çizmektedir. Böylelikle kurumun iletişim sisteminden kaynaklanabilecek olası sorunların önüne geçilebilmekte ve bütünlük korunabilmektedir. Kurumun insanların zihninde tutarlı bir şekilde konumlandırılması, kurumsal iletişimin temel amaçlarından biridir.

Kurumsal İletişim Enstitüsü'nün, Kasım 1999 ve Mart 2000 yılları arasında 1000 tane Fortune dergisi çalışmalarında adı geçen şirket ile yaptığı çalışma, kurumların tanınma çalışmaları ile sınıflandırılmaları arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Yöneticiler kurumsal iletişimin stratejik bir araç haline geldiğini ve medyayla ilişkiler, halkla ilişkiler, yönetici konuşmaları, reklam ve birçok başka iletişim aktivitesini kapsadığını belirtmişlerdir (Karaosmanoğlu ve Melewar, 2006: 199).

Balmer ve Gray (Balmer ve Illia, 2012: 420), kurumsal iletişimin fonksiyonel bir aktivite olarak değil, stratejik bir aktivite olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedirler. Yazarlara göre toplam kurumsal iletişim üç öğeden oluşmaktadır. Bunlar:

- Birincil iletişim: Ürün, hizmet, yönetici, çalışan temelli iletişimler ve kurumsal davranış.
- İkincil iletişim: Kontrol edilebilen iletişim türleri.
- Üçüncül iletişim: Kurum dışından kaynaklanan iletişim türleri. Örneğin, rakipler ya da medyadan kaynaklanan iletişim.

Kurumlar üçüncül iletişim türleri üzerinde çok kontrol sahibi olmamakla birlikte birincil ve ikincil iletişim türleri üzerindeki kontrollerini artırma ve tutarlı mesajlar verebilme yetisine sahiptirler. Birincil iletişim türleri ve ikincil iletişim türleri gelişime, iyileşmeye ve tutarlılığı artırma ve uyum adına yapılacak yeni düzenlemelere açıktır. Bu çalışmada, kurumsal iletişim bu bağlamda incelenmektedir.

Kurumsal iletişim alanı halen gelişme halindedir. Farklı akademisyenlerin kurumsal iletişim tanımlarına ve çalışmalarına bakıldığında arada farkların var olduğu görülebilmektedir. Literatür çeşitlilik içermektedir ve dağınıktır. Ancak bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Öncelikle, kurumsal iletişim alanının öncü çalışmalarına imza atan ve bu nedenle bu çalışmada temel alınan akademisyenlerin çoğu işletme alanı ile yakından ilgilidirler ve işletme okullarında görev yapmışlardır ya da halen yapmaktadırlar. Dolayısıyla, kurumsal iletişim kavramsallaştırmaları iletişim alanı ile yönetim alanını birleştirmektedir. Örneğin Cornelissen, kurumsal iletişimin teorik alt yapısını halkla ilişkiler ve işletme anabilimlerinin oluşturduğunu önermektedir.

Forman (2005) kurumsal iletişim uzmanlarının CEO'ya yakın çalışabilmesi ve kurumsal stratejiye etki edebilmesi için MBA programlarının temelini oluşturan şirket yönetimi, insan kaynakları yönetimi, uzlaşma, küresel bilgi ekonomisi gibi işletme eğitiminin bir parçası olan konulara hâkim olması gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışma da, kurumsal iletişim ile işletme bilimini bir araya getirmektedir. Kurumsal iletişim çalışmalarında kurumsal iletişim stratejisi, bu stratejiyle uyumlu bölüm stratejileri, ortak hareket noktaları, koordinasyon birimleri, standartlaştırılmış

süreçler, ortak veri tabanları gibi yönetimin bir işlevi olan ve işletme disiplini içinde önemli yer tutan düzenleme faaliyetleri irdelenmektedir.

Dikkat çeken ikinci bir nokta, çalışmaların neredeyse tümünde geçen “iletişime daha genel bakış açısı” eğilimidir. Disiplinler arası bakış açısı ile uzmanlık alanlarının sınırlarının aşılması, bölüm menfaatlerinin, kurumun menfaatlerinin önüne geçmesinin engellenmesi vurgulanmaktadır.

Cornelissen (2004: 25-26) kurumsal iletişim konusu üzerine kaleme alınmış kitap ve diğer akademik yayınlarda sık karşılaşılan kavramların bir listesini yapmıştır. Bu kavramlar; kurumsal misyon, vizyon, kurumsal amaç ve hedefler, kurumsal stratejiler, kurumsal kimlik, imaj ve itibar, paydaş, hedef kitle, pazar, sorun yönetimi, iletişim ve bütünleştirmedir. Bu kavramların kurumsal iletişimin özünü oluşturduğunu söylemek mümkündür. Kaya (2003: 384) bugüne kadar kurumsal iletişim konusunda yapılan çalışmaların üç başlık altında toplanabileceğini belirtmekte ve bu üç başlığı strateji, kimlik ve imaj olarak sıralamaktadır. Burada yine kurumsal iletişimin kuruma bütünsel bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Son olarak, Van Riel (1997: 288) kurumsal iletişim çalışmalarının; kurumsal kimlik, kurumsal itibar ve iletişimin orkestrasyonu etrafında toplandığını belirterek, kurumsal iletişimin bütünsel bakışına işaret etmektedir.

1.2. Kurumsal İletişimin Tarihsel Gelişimi

1900’lü yıllar ile birlikte kurumlara karşı toplumda oluşmaya başlayan şüpheli yaklaşım, kurumların sadece gerektiğinde tanıtım ve reklam uzmanları ile anlaşmasının yeterli olmayacağını, bu uzmanların kurum içi çalışan haline gelmesi gerektiğinin anlaşılmasına sebep olmuş, böylece bu iki iletişim alanının kurumlar içindeki uzmanlık alanlarının temeli atılmıştır.

Son yıllarda gelişen ve her biri ayrı bir uzmanlık haline gelen diğer iletişim biçimleri de halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarına eklenmiş, kurumsal iletişimin dağınık hale gelmesine sebep olmuştur. Kurumsal iletişimin parçalarının toplamından artı bir

değer olması gerekmektedir. Ancak, uzmanlaşma ile birlikte gelişen iç ve dış iletişim dağınıklığı bunun tersi bir profil çizilmesine sebep olmuştur. Bu da iletişimin kurumlar adına bölünmüş, dağınık bir imaj yaratmasına neden olmuştur.

İmaj problemleri, 1930'lu yıllardan başlayan kurumsal tasarım çabaları ile giderilmeye çalışılsa da, sadece tasarım bağlamında bir bütünlüğün istenilen imaja ulaşmada yetersiz kalacağı fark edilmiş ve kurumsal iletişimin bütünleştirilmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır. 1970'li yıllarda Cook gibi bazı iletişim profesyonelleri, kurumsal iletişimin otonomisini artırabilmek için reklam, halkla ilişkiler, tanıtım, sorun yönetimi gibi dış iletişim fonksiyonlarının bir araya getirilmeleri gerektiğini önermiştir. Cook'u takip eden bazı araştırmacılar 1980 ve 1990'lı yıllarda, iletişim bölümlerinin geleneksel ayrımını tartışmaya başlamışlardır. Uzmanlaşmaya verilen önem sebebiyle iletişimin bölümlendirildiğini ve bölümlerin birbirinden ayrıldığını belirtmişler, bunun da iletişim bölümleri arasında finansal ve uzmanlık alanları ile ilgili alan savaşlarına yol açtığını, dolayısıyla iletişimin çelişkili ve bölünmüş hale gelmesine sebep olduğunu önermişlerdir (Cornelissen, 2007: 127).

Birbirinden ayrılan ve ancak katı çizgilerle birbirleri ile bağlantılı hale getirilen kutucuklar haline dönüşen bölümler, dezavantajları beraberlerinde getirmişlerdir. Alan, bütçe, güç ve kontrol konularında çıkan savaşlar, uzmanların bölüm içi çalışmalara odaklanırken resmin bütününden uzaklaşmaları ve kurumun genel menfaatleri yerine bölümün amaç ve menfaatlerine odaklanmaları, iletişim uzmanları arasındaki iletişimin kopması ve fiziksel olarak birbirlerinden ayrı konumlandırılmaları gibi sebepler iletişimde çelişki ve başarısızlıklara sebep olmuştur (Schultz, 1994: 12). Bu sebeplere ek olarak ego problemleri ve yönetimde dar görüşlülük, bölümler arasındaki iletişimin zayıflamasına sebep olmuştur.

Bölümlenmenin yüksek olduğu ve yatay iletişimin yetersiz olduğu kurumlarda çalışanlar, farklı ve birbirinden kopuk iletişim adacıklarına ayrılmış ve dolayısıyla diğer iletişim çalışmaları ile ilgili bir anlayış geliştirememiş, birbirlerinden öğrenme şansına sahip olamamışlardır. Kurumlar içinde süregelmekte olan birbirine kayıtsızlık, fazlaca bölümlenme, eleştiri ve rekabet kurumları zayıflatmaktadır. Oysa

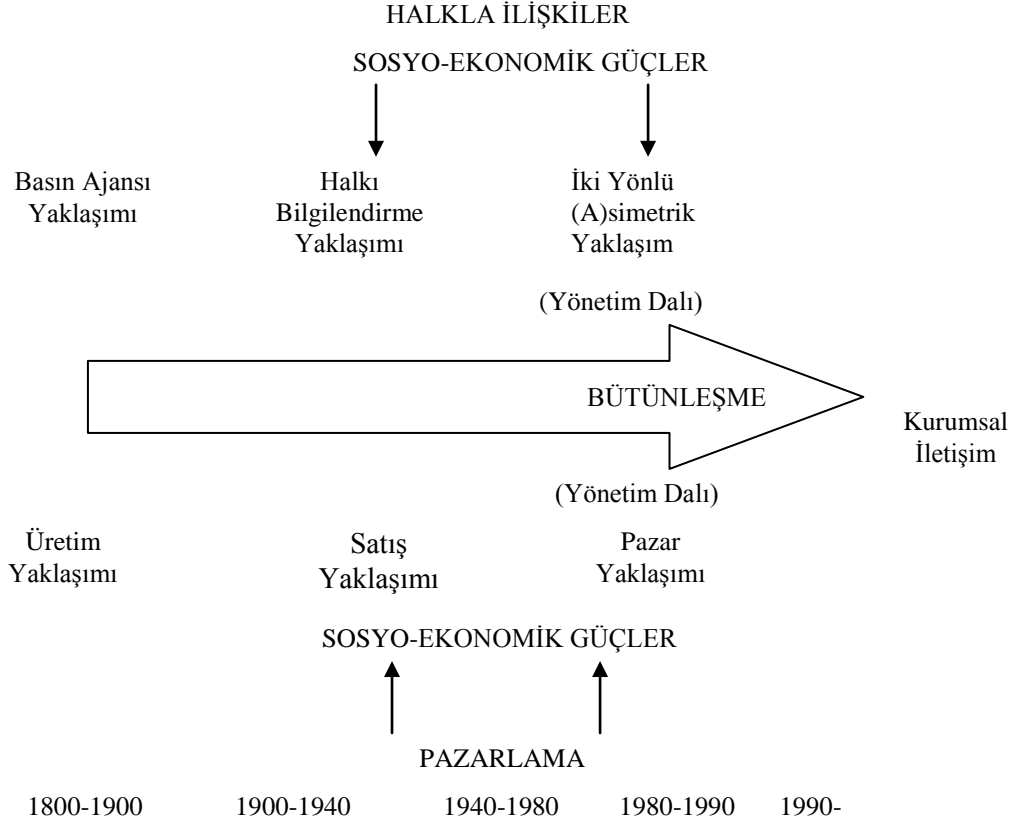
iletişim bölümleri arasında alan savaşları ve rekabet yerine işbirliğinin hâkim olması, bölümün menfaatleri yerine kurumun menfaatlerinin ön planda tutulması ve bütünleşik bir anlayışın olması gerekmektedir. Alanını ve bölümün egemenliğini korumak, güvenilirliğini güvence altına almak, yönetim kurulunda bir oy hakkına kavuşmak, baskın koalisyona yakın olmak ya da daha çok kaynağa ulaşmak adına oluşan bölümler arası rekabet kurumlara zarar vermektedir.

İletişimin bütünleşmesinin, çatışmaları asgari düzeye çekeceği, iletişim uzmanları arasında bağlılığı ve işbirliğini geliştireceği, malzeme ve çabaların etkin kullanımını sağlayarak operasyonel verimliliği artıracaağı önerilmektedir (Kaya, 2003: 363) . Birçok akademisyene göre, kurumlar, iletişim yönetimlerini yeniden bu bağlamda inşa etmelidirler.

Bu önerilerin ve imaj konusundaki kaygının pazarlama uzmanları arasındaki yansımaları, teorik ve uygulama temelli bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarına sebep olmuştur. Halkla ilişkiler uzmanları ise pazarlama amaçlı olmayan tüm iletişim çalışmalarının halkla ilişkiler alanına girdiğini öngörmüş ve bu nedenle halkla ilişkiler tarafından bu çalışmaların koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Van Riel, 1992: 14-15). Bu dönemde ‘yeni reklamcılık’, ‘yeni halkla ilişkiler’, ‘bütünleşik pazarlama’, ‘bütünleşik kurumsal iletişim’, ‘bütünleşik pazarlama iletişimi’ ve ‘entegre iletişim’ gibi birçok terim literatürde yerini almıştır (Gronstedt, 1994: 16).

Cornelissen (2007: 36) halkla ilişkiler ve pazarlama alanlarındaki tarihsel gelişimi ve bütünleşme konusundaki eğilimi Şekil 1 ile özetlemektedir. Cornelissen’e göre, her iki alan 1980’li yıllarla başlayan ve 1990’lı yıllarda gelişmesini sürdüren yeni eğilime göre bir araya gelmeli, btnleştirilmeli, şu anda kurumsal iletişim olarak isimlenen yeni alanın çatısı altında ilintilendirilmelidir.

Şekil 1. Halkla İlişkiler ve Pazarlamanın Tarihsel Gelişimi ve Bütünleşme Eğilimleri
(2007: 46)



Van Riel, kurumsal iletişimin tarihsel gelişimini, uygulama alanını temel alarak incelemektedir. Araştırmacıya göre, kurumsal iletişim çalışmalarının ilk örnekleri 1970’li yıllarda görülmeye başlanmıştır. Bu dönemde, kurumsal iletişim danışmanlık esası üzerine kurulmuştur. Özellikle İngiltere’deki örneklerin etkisiyle, ulusal ve uluslararası danışmanlık şirketleri büyük şirketlere ve devlet organlarına kurumsal iletişim hizmeti vermeye başlamıştır. Bu çalışmalar genellikle kurumsal imaj çalışmaları bağlamında olmuş ve bu çalışmaları iletişim stratejilerinin tek biçimli hale getirilmesi konusundaki tavsiyeler izlemiştir. Bu nedenlerle, kurumsal iletişim ilk etapta kurumsal imajı iyileştirmek ve monolitik bir kimlik oluşturmak olarak algılanmıştır (1992: 21).

1970’li yıllarda başlayan bu çabanın bir sebebi, halkın iş dünyasına olan inancında ve itibarında düşüş olduğunun fark edilmesi olmuştur. Örneğin; Amerika’da uygulanan üç farklı anket sonucu, 1960’lı yıllarda halkın %75’inin iş dünyasının kar

ile toplumun iyiliği arasında bir denge kurduğuna inandığını; ancak bu oranın 1970'li yıllarda % 15'e düştüğünü göstermiştir (Argenti, 1996: 75).

İkinci aşamanın başlaması ise danışmanların ve kurumların kurumsal imajın oluşabilmesi için gerekli unsurları fark etmesi ile olmuştur. Kurumsal imaj, kurumsal strateji ve kurumsal kimlik olmadan var olamamaktadır; bunları yapılandırılırken de kurumun faaliyet gösterdiği coğrafi ve sosyal çevrenin etkisi göz ardı edilememektedir. Bu farkındalığın oluşması, iletişim politikasında tek biçimli bir tarzın benimsenmesinin her zaman arzu edilen ve işe yarayan bir yol olmadığına görülmesine neden olmuştur (Van Riel, 1992: 21).

Son aşamada ise iletişim bölümleri arasında işbirliği artırılmış, kurumlar danışmanların değil kendilerinin bu bütünleştirmede liderlik yapmaları gerektiği kararını almıştır. Örneğin; Philips en yüksek potansiyele sahip çalışanlarına geniş çaplı yönetim eğitimi ve iş rotasyonu aracılığıyla kapsamlı bir bilgi birikimi ve bakış açısı sağlamakta ve bu çalışanları kurumsal iletişimde görev alacak yeni liderleri eğitmekte kullanmaktadır (Cornelissen, Bekkum ve Ruler, 2006).

Philips bünyesinde, kurumsal iletişim çalışanları teknokratik mühendislik kültürünün bir parçası olarak görülmektedir. Tüm çalışma süreçleri standartlaştırılmıştır ve belgelenmektedir; böylece denetlenmesi, güncellenmesi ve iyileştirilmesi mümkün kılınmaktadır. Benzer şekilde, Siemens tüm iletişim çalışanlarını ve bu çalışanların sorumluluk alanlarını birleştirmiş ve bu fonksiyonu, 'kurumsal marka ve tasarım' olarak isimlendirmiştir. Kurumsal marka ve tasarım fonksiyonu Siemens şemsiye markasının değerlerinin stratejik olarak geliştirilmesi ve denetlenmesinden, marka tasarımından ve marka portföyünün yönetiminden sorumludur. Bu bölüm aynı zamanda reklam, iç iletişim, medyayla ilişkiler ve kurumsal mesajlar alt gruplarından oluşan kurumsal iletişim bölümünün yönetilmesinden sorumludur.

1.3. Kurumsal İletişimin Önem Kazanmasının Sebepleri

1990'lı yıllar ile birlikte başlayan süreç içinde birbirleri ile yakından ilgili, hatta etkileşim içindeki birçok faktör bir araya gelerek kurumsal iletişimin gelişimini ve önem kazanmasını sağlayacak alt yapıyı oluşturmuştur. Goodman (2001: 118), Kurumsal İletişim Enstitüsü tarafından Kasım 1999 ve Mart 2000 tarihleri arasında yaptırılan araştırmanın, değişen şartların kurumsal iletişimin doğasını da değiştirdiğini gösterdiğini belirtmektedir. Fortune Dergisi sıralamasına giren 1000 şirketteki yöneticilerden toplanılan veriler, hız faktörünün gitgide önem kazandığını, İnternetin iletişimi değiştirdiğini ve medya ilişkilerinin günden güne karmaşıklaştığı günümüz dünyasında iletişimin her zamankinden daha stratejik hale geldiğini göstermiştir. Bu çalışma aynı zamanda kurumsal iletişimde bütünlük ve inanılabilirliğin merkezi konuma geldiğini göstermiştir. Teknolojinin ilerlemesi ve iletişimin hızlanmasının yanı sıra, sosyal ve sektörel değişimler, rekabetin artması, kurumsal imaj ve itibarın önem kazanması, eğitim ve aktivizm düzeyinin artması, kurumun paydaşlarının öneminin anlaşılması, kurumların büyümesi ve karmaşıklaşması ve dolayısıyla iletişim biçimlerinin karmaşıklaşması, kurumsal verimliliği artırma çabası, kurum içi birimlerin hesap verebilirliğinin öneminin artması, iletişim temelli ihtiyaçlar ve bütünlük pazarlama iletişimi kavramının gelişimi ve etkisi de kurumsal iletişimin önem kazanmasına sebep olan diğer faktörler olarak görülmektedir ve bu nedenle bu çalışmaya dâhil edilmişlerdir.

1.3.1. Teknolojinin İlerlemesi ve İletişimin Hızlanması

Teknolojinin özellikle 1990'lı yıllardan sonra hızla gelişmesi ile birlikte bilgi akışı hızlanmış; zaman ve mekân engelleri kalkmış ve dünyanın bir ucundaki bir gelişmeden diğer ucundaki bireyler saniyeler içinde haberdar olmaya başlamıştır. Bu durum ise kurumları daha hızlı hareket etmeye, tepki vermeye zorlamıştır. Artık, büyük balık küçük balığı değil, hızlı balık yavaş balığı yemektedir (Huang ve Kleiner, 2005: 57).

İnternet her türlü bilgiye erişimi kolaylaştırmıştır ve şeffaf iletişimin temelleri atılmıştır. İnternet 2.0 teknolojisi ile birlikte e-posta grupları, hızlı mesaj servisleri,

sosyal paylaşım siteleri, forumlar ve bloglar ile coğrafi mesafeler aşılmış, dünyanın her yerindeki insanlar arasındaki eş zamanlı bilgi alışverişi artmış ve bu nedenle toplumsal aktivizm düzeyi küresel anlamda ivme kazanmıştır. İnsanlar günümüzde İnternet üzerinden haftanın her günü ve her saati bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Kitle iletişim araçlarına ihtiyaç azalmıştır. Manuel Castells'ın ön gördüğü gibi teknolojiyi iyi kullananlar, büyük kurumlara, hatta ülkelere meydan okuyabilmektedirler (Slattery, 2003:400). Wikileaks web sayfasında açıklanan bilgilerin ve yansımalarının bu öngörünün vücut bulmuş hali olduğunu iddia etmek mümkündür. İnternet birbirinden kopuk kitleleri bir araya getirebilmektedir ve bu kitleler kurumları sokaklarda ya da İnternette protesto edebilmektedir.

Diğer yandan kurumlar da, faaliyetlerinin verimini artırmak ve kendilerini sektör içinde istedikleri noktada konumlandırabilmek için teknoloji ve İnternette faydalanmaktadır. Kurumlar artık basın bülten ve bildirimleri, seminer, panel ve basın kokteyli davetiyeleri, yeni hizmet ve ürün duyuruları, işletme yıllık raporları, mektuplar, kataloglar gibi tüm yazılı materyallerini çevrimiçi ortamda paylaşabilmekte, hedef kitleler ile çift yönlü iletişim kurabilmektedir. Kuruluşlar, web sayfalarını dijital tanıtım mecraları olarak kullanabilmektedirler (Saymer, 2007: 305). Kurumlar ayrıca, web sayfalarında basına fayda sağlayabilecek ya da kendi amaçlarına hizmet edecek fotoğrafları, istatistikî verileri, yöneticilerin öz geçmişlerini, önemli konuşma metinlerini, kurum yayınlarını ve basın dosyalarını paylaşabilmektedirler.

Bunlara ek olarak, mobil telefon teknolojileri ve ortamları, SMS ve MMS kullanımı, kurum içi intranet bağlantısı ve kurumun sürekli iletişim içinde bulunduğu dış hedef kitleler ile sürekli irtibatla bulunmasını sağlayan extranet uygulamaları, sanal basın ofisleri, kuruluş temsilcisinin bulunduğu yerden kurulan uydu bağlantısı ile yürütülen ve uydu medya turları olarak isimlendirilen basın toplantıları, kurumların işleyiş ve iletişim hızlarını ve şekillerini doğal olarak değiştirmektedir (Çöklü, 2004: 168-184). İnternet ve diğer yeni medya araçları paylaşımı ve etkileşimi mümkün kılmakta ve böylelikle hedef kitlelere, kurumların çift yönlü iletişim konusundaki istekliliğini ve samimiyetini sınama konusunda olanak sağlamaktadır.

Bu avantajlara ek olarak, kurumlar özellikle web siteleri aracılığıyla düzyazı formatının dışına kolaylıkla çıkabilmekte ve görsel materyal kullanımını zenginleştirerek izleyici kitleler ile daha etkili iletişim kurabilmektedirler. Kurumların web siteleri gitgide daha aktif kullanılmakta, çeşitli bilgilerin aktarılmasında köprü rolü oynamaktadır. Örneğin; Fortune 500 şirketlerinden rastgele örneklem alınarak yapılan bir çalışma bu şirketlerin %82'sinin en az bir kurumsal sosyal sorumluluk çalışması ile ilgili bilgi verdiğini, yarıdan fazla şirketin toplumsal çalışmalar, çevre konusundaki çalışmalar, ya da eğitim alanında yapılan faaliyetler ile ilgili bilgi sunduğunu göstermiştir (Ihator, 2004: 250-251).

Teknolojinin kullanımı ile birlikte iletişimin ve iletişim programlarının etkinlik derecesini de ölçmek kolaylaşmıştır. Çevrimiçi anketler ve izleyici katılımlı kamuoyu yoklamaları ile hem kurum içine yöneltilen hem de kurum dışı hedef kitlelere yöneltilen iletişimin etkisini ölçmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak mümkündür. Teknoloji kullanılarak iletişim aktivitelerinin ölçülmesi mümkündür; Örneğin, medyada yer alan mesajları nitelik ve içerik bağlamında incelemeyi ve bu verileri çok değişkenli analizler ve ekonometrik modelleme kullanarak analiz etmeyi, böylece iletişim aktivitelerinin çeşitli sonuçlar üzerindeki etkilerini ölçmeyi sağlayacak modeller akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından geliştirilmeye çalışılmaktadır. Zaman içinde binlerce bilgi parçacığının bir arada analiz edilmesi ve detaylı analizlerin yapılması teknoloji sayesinde mümkün olacaktır.

Argenti (2006: 357-358) teknolojinin kurumsal iletişim alanını nasıl etkilediği konusu üzerine yazdığı kapsamlı makalesinde, teknolojideki gelişmelerin, alanı medya yönelimli halkla ilişkiler bakış açısından, birçok paydaşa hitap etmeyi amaçlayan bütünleşik ve örgütsel bir fonksiyona dönüştürdüğünü önermektedir. Günümüzde kurumların, iletişimin üzerindeki kontrol güçleri azalmıştır; diğer yandan rakiplerin, çeşitli paydaşların ve genel olarak halkın bilgiye ve kurumun çeşitli düzeylerinde çalışan bireylere erişimi artmıştır. İletişim, artık birçok değişken kanal içermektedir ve her geçen gün bu iletişim kanalları kullanıcılarını yeni yetiler ile donatmaktadır. Kurumsal iletişim eskiden olduğu gibi istenilen hedef kitleleri

istenilen bilgi, yaklaşım ve davranış biçimlerine yönlendirme amacıyla mesajlar oluşturma ve bu mesajları tek yönlü bir biçimde medya üzerinden iletme kapsamında yürütülememektedir. Kuruma dair bilgi de sadece daha önceden planlanan ve hedef kitlelere kişisel etkileşimler, sunular, ziyaretler ve kitle iletişimi kullanılarak aktarılan bilgi ile sınırlı kalmamaktadır. Kurumlar halkın taleplerine karşılık vermek durumundadırlar. Bu talepler karşısında kendi gerçeklerini yaratma ihtimalleri düşmektedir. Çünkü halk bilginin en kısa zamanda sağlanmasını istemekte ve bu konuda baskı oluşturmaktadır.

Ihator da (2001: 199, 200, 202) yeni teknolojilerin kurumsal iletişimin doğasını değiştirdiğini belirtmektedir. Yazara göre, iletişim teknolojileri, iletişim kanallarını, iletişim biçim ve metotlarını, mesaj biçim ve içeriklerini ve geribildirim şekillerini etkilemektedir. Bilgisayar teknolojisi güç dengelerini değiştirmiştir. Artık kurumsal iletişim tek yönlü olarak ve kurumdan hedef kitlelere yönlendirilerek yürütülememektedir. Hedef kitleler aktiftir, bilgisayar teknolojileri ve İnternet çok yönlüdür ve iletişimi hızlandırmaktadır. Bu nedenle, kurumların istedikleri gibi mesajları hazırlama ve birbirleri ile tutarlı mesajları istedikleri kanallarda verme şansları yoktur. Zaman baskısı, aktif ve güçlenmiş hedef kitleler, hedef kitlelerin bölümlenmesi ve iletişimin karmaşıklaşması kurumların iletişim üzerindeki etkilerini azaltmaktadır. Kurumlar haberleri istedikleri gibi ambargolayamamakta ya da gizleyememektedirler.

İnternet, daha önce bahsedildiği üzere, kurumlara, paydaş kitlelere fikirlerini aktarmak konusunda bir platform sağlamaktadır. Ancak, diğer taraftan da bilginin dağıtımını üzerindeki kontrol konusunda da dezavantajlar yaratmaktadır. Örneğin; yöneticilerden çalışanlara iletilen bir mesaj, ulaşmaması gereken birçok farklı topluluğa ulaşabilmektedir. Ya da yatırımcılar ve finansal analiz uzmanları, kurum ile ilgili müşteri şikâyetlerini duyabilmekte ve bu durum kurumun piyasa değerini etkileyebilmektedir. Bu duruma en iyi örneklerden biri, Jeff Jarvis isimli profesörün BuzzMachine isimli bloğunda, Dell şirketinin; müşteri hizmetleri, kurumsal iletişim ve pazarlama bölümü ile yaşadığı problemleri anlatması ile başlayan süreç olabilir. Bloğu okuyan kişi sayısı bu dönemde günde 10.000'e çıkmıştır. Medya ve

yatırımcılar bu durumu fark etmişler, Dell'in müşteri hizmetleri kamusal ortamda sorgulanmaya başlanmıştır (Argenti, 2006: 359). Bireyler, kurumlar ile ilgili bilgilerini ya da etkileşimlerini İnternet üzerinden paylaşabilmektedirler ve bu bir kartopu etkisi yaratabilmektedir.

İletişim kanallarının sayısındaki büyük artış da avantajları ile birlikte dezavantajlar sunmaktadır. Bilginin dağıtımı ve coğrafi mesafelerin aşılması, web siteleri ve cep telefonları gibi araçların çoğalması ile kolaylaşmıştır. Artık, yıllık raporların büyük maliyetlerle basılması ve dağıtılması eskisi kadar gerekli değildir. Daha az maliyetlerle hedef kitlelere ulaşmak mümkündür. Ancak, bu durum bilgi dağılımının kontrolünü zorlaştıran unsurlardan bir başkası olarak rol oynamaktadır. Kurumların kontrolünün dışında ne yaptıkları, ne söyledikleri ile ilgili bilgiler; çeşitli araçlar, özellikle de İnternet kanalıyla ulaşılabilir durumdadır. Enron skandalı ile ilgili İnternet üzerinden ulaşılabilen bilgi ve belgeler, mahkemede kullanılan iddianameden daha olumsuz bir kanı ortaya çıkarabilmektedir.

İç iletişim bağlamında bakıldığında, teknolojiadaki gelişmelerin çalışma koşullarının daha esnek ve daha bağımsız hale gelmesine yardımcı olduğunu, hatta mobil çalışan iş gücünün artması bağlamında, olumlu bir etki yarattığını söylemek mümkündür. Mesai saatlerinin ve yüzyüze çalışma saatlerinin değişiklik gösterdiği bu dönemde; kurumsal değerlerin, kültürün ve vizyonun geliştirilmesi ve yerleşik hale getirilmesi zorlaşmaktadır. Özellikle mobil çalışan bireylerde, kuruma aidiyetin geliştirilmesi daha da zor bir hale gelmektedir. Bu ise içe yönelik kurumsal iletişim çabalarının her zamankinden daha da etkin hale getirilmesini gerektirmektedir. Bölümler arası bir bakış açısı ve ortak anlayış geliştirmenin önem kazandığı şu dönemde, iç iletişim daha da önem arz etmektedir (Anonim, 2005:16).

Diğer yandan, çalışanlar eskiye nispeten çok daha cesur davranabilmektedirler. Örneğin, yönetimin bir açıklama yapmasını ya da mesaj oluşturmasını beklemeden bilgiye ulaşabilmekte, kurum dışı kitlelere kendi bilgilerini elektronik ortamda hiçbir eşik bekçisinin onayını almaya ihtiyaç duymadan aktarabilmektedirler. Intranet ya da farklı forumlar üzerinden fikirlerini paylaşabilmekte, şikâyetlerini yazabilmekte ve

kurumdan çözüm talep edebilmektedirler. Dolayısıyla, tüm çalışanların kurumsal iletişim yöneticileri ve yayıncıları olarak rol oynamaları söz konusu olmaktadır. Benzer şekilde farklı paydaş gruplar; kitle iletişimi araçlarına ulaşabilmekte, İnternet üzerinden yayın yapabilmekte, kendi açılarını yansıtan hikâyeleri yayabilmektedirler. Bu hikâyeler, birleşmelere ve protestolara sebep olabilmektedir.

Argenti tarafından PepsiCo, Dell, FedEx ve Cendant gibi şirketlerin dâhil olduğu bir örnekleme görev yapan üst düzey yöneticiler, kurumsal iletişim yöneticileri ve yatırımcı ilişkileri görevlileri ile yapılan 60 mülakat sonucu elde edilen veriler, gitgide artan yasal düzenlemeler, daha bilinçli paydaşlar, kurumsal gelişim ve kaçınılmaz olarak karmaşıklaşmanın yanı sıra teknolojinin de kurumsal iletişimin bütünleşik hale getirilmesi ihtiyacının ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermiştir. Artık, kurumların iletişim konusunda, daha fazla koordinasyon çabası içine girmeleri ve tutarlı mesajlar verebilmek için hem mesajların hem de iletişim çalışmalarında takip edilen süreçlerin bütünleştirilmelerini sağlamaları gerekmektedir (Argenti, 2006: 363-364).

Forman ve Argenti tarafından gerçekleştirilen, Amerika'nın alanında öncü olarak kabul edilen 5 şirketinden toplanılan nitel veriye dayanan araştırma sonucunda: İletişimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi amaçlarıyla, enformasyon teknolojilerinin yoğun kullanımının tespit edilmesi de resmin diğer tarafını göstermektedir (Forman ve Argenti, 2005: 251). Suher'in (2010) Capital Dergisi tarafından en başarılı şirket olarak seçilen 500 şirketin ilk 100'ünde görev yapan kurumsal iletişim yöneticileri ile yaptığı çalışması da, yeni bilgi teknolojilerinin gelişimi ile elektronik iletişimin kurumsal iletişim yöneticilerince daha çok tercih edildiğini göstermiştir. Teknolojinin gelişmesi, kurumsal iletişimin doğasını değiştirmekle kalmamış, bütünleştirmeyi bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu amaç için ise enformasyon teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması gerekmektedir.

1.3.2. Sosyal ve Sektörel Değişimler

Günümüzün dünyasını bir kaos ortamı olarak tanımlamak mümkündür. Ancak kaos ortamı negatif bir olgu olarak değil, yararlanılacak ve manipüle edilecek bir olgu olarak görülmektedir (Proctor ve Kitchen, 2002: 149). Değişim inanılmaz bir hızla devam etmekte, bireyler ve kurumlar bu değişimin getirdiği yeni parametreler altında var olma çabası vermektedir. Bu şartlar altında, kurum içi birimlerin, varlıklarını devam ettirebilmek için eskisinden daha çok birbirlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Sadece yönetimin dış çevreden veri toplaması, analiz etmesi ve bu sürecin kaçınılmaz olarak filtreleme, öznellik, aşırı kontrol gibi sorunlarla son bulması, bu kaos ortamında kurumların hayatta kalmasını zorlaştıracaktır. Kurumun tüm alt sistemleri, aktif olarak kurumsal iletişimin gelişimine katkıda bulunmalıdır. Bu şekilde daha zengin bilgi birikimine sahip olmak, sorumluluğun daha geniş tabanlı paylaşımı, güven ve şeffaflık ilkelerinin daha baskın olduğu bir çalışma ortamına ulaşmak mümkün olacaktır. Bu ise daha sağlıklı ilişkilere, katılıma, ortak karar alma süreçlerinin etkinliğinin artmasına ve kurumda bilginin dağılımı ve yorumlanmasının iyileşmesine sebep olacaktır (Khanfar, 2007: 203).

Kurumsal iletişim alanını etkileyen sosyal ve sektörel faktörleri detaylı olarak incelemek gerekirse şu faktörlerden bahsetmek mümkündür (Goodman, 2009: 225-227):

- Küreselleşme
- Küresel kaynak sıkıntıları
- Zenginler ve fakirler arasındaki ekonomik uçurumların sebep olduğu değişken sivil toplum
- Web 2.0 ile başlayan medya demokratikleşmesi
- Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürün ve hizmetlere yönelik talep
- Dijital teknolojiler ve insanların çalışma biçimlerinin etkisiyle, kurum içi ve kurum dışı hedef kitleler ile ilişkilerin geliştirilmesi süreçlerinin değişime uğraması
- İnsanların kurumlara daha az güvenmesi, dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının etki yaratma becerilerinin ivme kazanması

- İş dünyasına karşı güvenin tekrar yaratılmasının önem kazanması
- Çokuluslu şirketler üzerindeki kurumsal sosyal sorumluluk ve çevreci politikalar konularında oluşturulan baskı
- Ekonomik kriz ile birlikte hükümetlerin birçok kuruma el koyması ve dolayısıyla hükümet, şirketler ve iş gücü arasında işbirliğinin daha da gerekli hale gelmesi
- ‘İş yerinde çeşitlilik’ gibi kavramların ve uygulamaların kültürel ve sosyal alanlarda kabul görmesi
- Raporlama ile ilgili kanuni düzenlemeler
- Çin’in yükselişi ile birlikte demokrasi ve ticaretin birbirinden bağımsız da var olabileceğinin anlaşılması
- Yenilikçi çalışma biçimlerinin, araştırma ve geliştirme bölümlerinin her geçen gün önem kazanması
- Medya kanallarındaki değişimler, bilgiye ulaşımın kolaylaşması

Son yıllarda yapılan araştırmaların, etkili kurumsal iletişimin önündeki en büyük engelin, etkili iç iletişim süreç ve sistemlerinin yoksunluğu olduğunu gösterdiğini belirtmek mümkündür. Bu yoksunluk, sosyal ve sektörel değişimlerin getirileri ile daha da önemli bir tehdit haline gelmektedir. Çağımızda piyasa koşullarına ve sosyal çevreye bakıldığında; tüketicilerin, müşterilerin ve diğer paydaşların daha entegre hale geldiğini söylemek mümkündür. Bu koşullarda, dinamik ve küresel pazarlama ve iletişim sistemlerine, süreç odaklı düşünmeye ve sistem odaklı planlı çalışmaya ihtiyaç söz konusu olmuştur.

Schultz ve Kitchen (2004: 349) yönetim alanının önde gelen akademisyenlerinden Charles Handy'nin ‘boş yağmurluk’ benzetmesini kullanarak, günümüzün interaktif, diyaloga dayalı ve kişiselleştirmenin önem kazandığı piyasasında, kurumların soğuk ve mesafeli durmalarının; tüketicilerine, müşterilerine, çalışanlarına, iş ortaklarına ya da diğer paydaşlarına karşı bir taş anıt gibi kaskatı bir izlenim bırakmalarının imkânsız olduğunu ifade etmektedir. Kurumların kar amaçlı hareket eden, anonim ve meçhul kurumsal varlıklardan ötede bir profil sergilemeleri gerekmektedir.

Araştırmacılar, geleneksel kurumsal iletişim ile günümüz Őartlarının gerektirdiği iletişim arasında detaylı bir karşılaştırma yapmaktadırlar. Geleneksel kurumsal iletişim, kurumun görüşlerini, ihtiyaç ve isteklerini yansıtılmaktadır. Bu ihtiyaç ve istekler doğrultusunda hedef kitleyi bilgilendirmek, eğitmek, ikna etmek ya da etkilemek için mesajlar oluşturulmakta, mümkün mertebe çok mesajla yönetimin seçtiği hedef kitlelere bu mesajlar yönlendirilmektedir Kısacası, iletişim içeriden dışarıya doğru yönlendirilmektedir. İ iletişim planları ise çoğunlukla insan kaynakları tarafından geliştirilmekte ve uygulanmaktadır. İ iletişim planlarının amaçları ise çalışanları bilgilendirmekten öteye gidememektedir (Schultz ve Kitchen, 2004: 353). Oysa günümüzün koşullarında bir araya gelmek, paylaşmak, tüm paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmek hayatta kalabilmenin önkoşulu haline gelmiştir. Artık iletişim kurumun yaptığı bir Şey değildir, kurumun sadece bir katılımcı haline geldiği bir olgudur.

Geleneksel kurumsal iletişimin temel özelliklerinden biri, iletişim programlarının ilgili uzmanlarca birbirinden bağımsız bir Şekilde yürütülmesidir. Reklam uzmanları, reklam programlarını; halkla ilişkiler uzmanları, halkla ilişkiler programlarını; çalışan iletişimi uzmanları, çalışan iletişimi programlarını hazırlamakta ve uygulamaktadırlar. Her bir uzmanlık alanının bütçesi ayrıdır ve her biri ayrı değerlendirilmektedir. Bu nedenle, farklı alanlarda çalışan uzmanların birbirleri ile iletişime geçmesine gerek yoktur. Çünkü, diğer alanlardaki uzmanlar kendi alanlarındaki çalışmalar ile ilgili fikir sahibi değildir ya da hâlihazırda başka alanlar ile ilgilenmemektedirler. Bu nedenlerle de bu gruplar arasında alan, pozisyon, g ve para savaşları çıkmaktadır. Ancak, Şu ana bakıldığında bu ayrışmanın geçersiz olduğunu söylemek mümkündür. Dinamik evreye uyum sağlayabilmek için gereken esnek bakış açısı yöneticilerin; bölümlerin faaliyetlerini, kaynaklarını ve sağladıkları faydaları ayırt etmelerini zorlaştırmaktadır.

Schultz ve Kitchen (2004: 354-355) geleneksel kurumsal iletişimindeki en önemli aracın yıllık bilanço olduğunu öne sürmektedir. Bilanço somut değerler üzerine, yoğunlaşan bir araçtır. Kurumun maddi değerleri doğru kullanarak, satış ve kar

artışını ne derece sağladığı bilanço üzerinden anlatılmaktadır. Geleneksel kurumsal iletişim bu nedenle; kurumun ürünleri, üretim tesisleri, verimliliği, satış artışı, rakipleri karşısındaki performansı üzerine kuruludur. Şimdilerde ise kurumların değeri gitgide soyut değerler ile ölçülmeye başlanmıştır. Kurumların sahip olduğu fikri mülkiyet hakları, marka değerleri, patent hakları, uzmanlık, çalışan becerileri gibi soyut kavramlar önem kazanmaktadır ve kurumlar kaçınılmaz olarak bu soyut değerlerin yönetimine önem vermek durumunda kalmaktadır. Bu değişim ise doğal olarak kurumsal iletişimde yerini bulmaktadır. Bilanço artık kurumlar için en önemli iletişim aracı değildir. Kurumsal iletişim önemli bir soyut varlıktır. Bu nedenle, kurumsal iletişimin farklı alanları arasında bir bütünleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Kaçınılmaz olarak tüm kurum birimleri, kurumsal iletişimin bir parçası olarak işlev görmektedir. O halde tüm kurumda, iletişimin planlanması ve koordine edilmesi için bir sistem kurulması önem kazanmaktadır (Malmelin, 2007:298,305).

Geleneksel kurumsal iletişimin bir başka belirgin özelliği kurumların tek başlarına var olmaları, ortak iştiraklere, işbirliklerine ve hatta iş ortaklıklarına pek sıcak bakmamalarıdır. Çünkü, kurumlar her şeye sahip olabilmek, dolayısıyla da tüm kontrolü ellerinde tutmak istemektedirler. Rekabet ortamı ve tüketici kitleleri rakip kurumlardan çalma amacı sektöre hâkimdir. Bu nedenle kurumsal iletişim daha çok finansal hedef kitleye yönelik sürdürülmektedir. Günümüzde ise durum tersine dönmüştür. Hem sosyal alanda hem de sektörel bazda birleşmeler, ortaklıklar, iş ortaklıkları kaçınılmaz olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, kontrol temelli bir çalışma ve iletişim sistemi, emir-komuta ilişkisi etkili olamamaktadır. Müzakere, uzlaşma ve görüş birliği oluşturma süreçleri, iş dünyasında, dolayısıyla kurumsal iletişimde vazgeçilmez hale gelmiştir (Schultz ve Kitchen, 2004: 363).

Bunlara ek olarak, geleneksel kurumsal iletişimde, kurumsal iletişimin kuruma sağladığı faydalar net olarak ölçülenemediği ve görülemediği için iletişim tercihe bağlı bir seçenek olarak görülmektedir, iletişim programları gerekli görüldüğü zamanlarda uygulanmakta, diğer zamanlarda önemli bir fark yarattıkları düşünülmemektedir. Modern kurumsal iletişim ise kurumsal stratejinin önemli bir parçası ve piyasa koşullarında kurumların hayatta kalabilmesinin anahtarı olarak

görülmektedir (Schultz ve Kitchen, 2004: 356, 363). Öyle ki, son zamanlarda literatüre “iletişim sermayesi” kavramı eklenmiştir.

İletişim sermayesi; örgütsel sermaye, ilişkisel sermaye, beşeri sermaye ve hukuksal sermayelerin birleşimi olarak görülmektedir. Örgütsel sermaye, kurumun kişi ya da bireylerden bağımsız olarak var olan iletişim süreç ve uygulamalarını kapsamaktadır. Yansımasını kurumsal kültürde, iletişim sistemlerinde ve yönetim tarzında bulmaktadır. Örneğin; kurumsal vizyon, misyon ve stratejiler örgütsel sermayenin bir parçasıdır. Kurum mensupları, hizmet verdikleri kurumun var oluş amacını bilmezlerse, doğru şekilde sorumluluk almaları ve verimli çalışmaları beklenmemektedir. İlişkisel sermaye: kurumların tüketici ve diğer paydaşları ile kurduğu ve sürdürdüğü ilişkilerin gücünü simgelemektedir. Beşeri sermaye kurum çalışanlarının bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Hukuksal sermaye ise kurumun hukuki olarak güvence altına alınmış haklarının, belgelendirilmiş bilgilerinin ve veri tabanlarının değerini yansıtmaktadır (Malmelin, 2007:302-308).

Kurumların, hem iç hem de dış iletişimi kolaylaştıracak sistemler ile örgütsel sermayelerini artırmaları; çalışanlarının gelişimine katkıda bulunarak ve iletişim konusundaki bilgi ve becerilerini geliştirerek hem beşeri hem de ilişkisel sermayelerine katkıda bulunmaları; araştırma-geliştirmeye önem vererek, veri tabanlarını genişleterek, hukuki sermayelerini artırmaları ve dolayısıyla iletişim sermayelerine ivme kazandırmaları gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

1.3.3. Rekabetin Artması

Günümüzün kurumları, büyük bir rekabet ortamı içinde faaliyetlerini yürütmek ve pazarlama amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmak durumundadırlar. Artık, on yedinci yüzyılda olduğu gibi özel kesimin ürettiği her ürün kolaylıkla satılamamaktadır. Pazar savaşları başlamıştır.

Pazar savaşlarının özellikle 20. yüzyılda başladığını söylemek mümkündür. 20. yüzyılın ortalarına kadar talep arzı geçtiği için seri üretim ve tüketim ve “ben

üretim, siz de satın alırsınız” anlayışının alana hâkim olduğu görülmüştür. Bu nedenle de promosyon, tanıtım ve dağıtım gibi olgular ikinci plana atılmış, üretim her zaman öncelikli olarak görülmüştür. Tüketici ihtiyaçları da talebin arzı geçmesi nedeniyle göz önünde bulundurulmamıştır. Ürün gruplarında çeşitlilik olmadığı için, doğal olarak da rekabet olmamış, bu sebeple de her ürün kendisini satmıştır.

Ancak 20. yüzyılın ortaları ile birlikte, arz talep dengeleri değişmiş, kurumlar satış yönelimli çalışmak zorunda kalmış; kişisel satış, promosyon, reklam olguları önem kazanmaya başlamıştır. Daha sonra bireysel satın alma davranışları fark edilmiş, pazar tüketici kitlelerinin toplamı olarak değil, farklı bireylerden oluşan bir bütün olarak görülmeye başlanmıştır. Bu aşamada ise tüketici ihtiyaçları ve istekleri gündeme gelmiştir.

Tüketiciler, eğitim düzeylerinden bağımsız olarak ürün ve hizmetlerin kalitesi ile ilgili daha fazla bilgilendirilmeye ve kendilerine bir ürün ya da hizmet satmaya çalışan kurumlara karşı bir tutum geliştirebilmeye başlamışlardır (Proctor ve Kitchen, 2002: 146). Bu nedenlerle ise; marka geliştirme, konumlandırma çalışmaları başlamıştır.

Kısacası, ekonomik şartlar ve ekonomik şartların bir sonucu olan rekabet ortamı, kurumları ve kurumların iletişim biçimlerini etkilemektedir. Günümüzde, kurum ve ürün sayısı artmıştır. Bu da, kurumları, rekabet ortamında avantajlı hale gelebilmek için planlı bir çaba sergilemek zorunda bırakmıştır. Kurumların verimliliklerinin ve performanslarının kısmi olarak bile olsa iletişime bağlı olduğunun düşünüldüğü; dünya çapındaki kurumların ortak paydalarında, iletişimde mükemmeliyet çabalarının olduğunun görüldüğü ve rekabet koşullarının gitgide çetinleştiği günümüz şartlarında, kurumsal iletişim daha da önemli bir olgu haline gelmektedir (Stainer ve Stainer, 1997: 72).

Ürünlerin özelliklerinin ve dağıtımının benzer, fiyatının eşit, tüketicilerin ise bilgili olduğu bu dönemde, kurumların elinde kalan tek silah: iletişim ve müşteri ilişkileri olmuştur. Benzer birçok ürün arasından ürünün sıyrılması için, ürün konumlandırma

32çabaları titizlikle yürütölmek zorunda kalmış, hatta farklı kurumların ürettiği, ancak aynı amaca hizmet eden ürünler için yapılan konumlandırma çabaları ile ürün imajı kavramı ortaya çıkmıştır. Bunu ise kurumsal markalaşma çabaları ve kurum imajını geliştirme çabaları takip etmiştir.

1.3.4. Kurumsal İmaj ve İtibarın Önem Kazanması

Günümüzde, ürünlerin nesnel olarak tüketiciye nasıl bir fayda sağladığından çok, ürünün taşıdığı ve yarattığı imaj önemli hale gelmiştir. Ürünün tüketicide yarattığı duygusal tepki, tüketiciye ne temsil ettiği, hedonistik tüketim ortamında önem kazanmış ve rekabet ortamı çetinleşmiştir (Ulusoy, 2005: 18). Baudrillard'ın simülasyon olarak isimlendirdiği semboller ve imajlar, gerçek ve somutun yerini almıştır (Slattery, 2007: 470). Böyle bir çerçeve ile bakıldığında, iyi pazar payına ulaşabilmek için iyi hizmet sağlamak ya da iyi ürün üretmek yeterli değildir. Hedef kitleleri ikna etmek ve sadakat sağlamak önemlidir.

Kurumsal imaj ve itibar ise hedef kitlelerin kuruma karşı olumlu bir tutum geliştirmesinde ve rekabet avantajı sağlamakta belirleyici unsurlar haline gelmişlerdir. Çünkü bu tutum, kitlelerin, kurumların ürettikleri ürünler ve sundukları hizmetler karşısındaki duruşlarını etkilemektedir. Güçlü bir kurumsal imaj, yabancı kaynakların ve öz sermayenin artırılmasına katkıda bulunabilmekte, satışları ve fiyatları yükseltebilmektedir. Kurumsal itibar: bir kurumu diğerlerinden ayıran önemli bir soyut değerdir ve kurumun rakip firmalar tarafından taklit edilmesini zorlaştırmaktadır.

Kurumsal imaj ve itibarın geliştirilmesinde kurumsal iletişim kavramı önem kazanmıştır. Kurumsal iletişim kurumların diğerlerinden ayrılmasına yardımcı olmaktadır. Kurumların, küreselleşme ile coğrafi sınırların ortadan kalktığı günümüz koşullarında, tutarlı mesajlar vermesi ve tutarlı bir şekilde olumlu imajını koruması gerekmektedir. Kurumlardan toplanılan veriye dayanan araştırma sonuçları da, kurumsal imaj ve itibar ile kurumsal iletişimin yan yana konumlandırıldığını, bu alanların kurumsal iletişim için önemli amaçlar olarak vurgulandığını göstermektedir

(Gupta, 2011: 114,118,126). Elving (2010: 5) ‘Corporate Communication: An International Journal’ isimli hakemli derginin, on yıl boyunca (2000-2010) yayınlanan. ciltlerinin tümünde yayınlanan makalelerin konularını incelediği çalışması sonunda; kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar (%14) ve kurumsal sosyal sorumluluk (%14) kavramlarının akademisyenlerin ilgilendiği konulardan olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, kurumsal iletişim ile kurumsal imaj ve itibarın ilişkili olduğunu göstergelerindedir.

1.3.5. Eğitim ve Aktivizm Düzeyinin Artması

Yirminci yüzyıl ile başlayan eğitim alanındaki gelişmeler, orta sınıfın ortaya çıkışı ve sosyal aktivizm seviyesinin artışı, iş dünyasını ve kurumsal iletişim uygulamalarını etkilemiştir. Eğitim ve eğitim ile birlikte gelen kalifiye işgücü, orta sınıfın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Orta sınıf ise kamusal meseleler ile daha yakından ilgilenmeye, sosyal gündemi belirlemeye başlamıştır. Orta sınıf, benzer şekilde, sosyal reformlar talep etmiş, bu da yirminci yüzyılda sosyal aktivizmin ivme kazanmasına sebep olmuştur. Sosyal aktivizm, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri ile daha da etkili olmaya başlamıştır. Sosyal baskılar ile devletler, sivil toplumun çıkarlarını iş dünyasının uygulamalarına karşı koruyan yasalar yapmaya ve denetim kuruluşları oluşturmaya zorlanmıştır. Bu durum ise iş dünyasını daha dikkatli davranmaya itmiştir (Ihator, 2004: 247-248).

Kurumlar, eğitim düzeyinin toplumsal düzeyde geçmişe nispeten daha yüksek olduğunu ve geçmişten bugüne yaşanan kurumsal skandalların, toplumlarda kurumlara karşı önyargılara ve şüpheli tavırlara sebep olduğunu göz önünde bulundurarak iletişim çalışmalarını düzenlemelidirler. Buna ek olarak, günümüzün bireyinin kurumlardan gelen her mesajı olduğu gibi kabullenmediğini, tam tersine çoğu zaman şüpheli bir tavırla yaklaştığını da hesaba katmalıdırlar. Bireyler kurumlara gitgide daha az güvenmektedirler.

Kim ve Rader tarafından, Amerika’da Fortune 500 listesine giren tüm şirketlerin web sitelerinin içerik taramaları yapılarak yürütülen çalışmanın sonuçları: ilk 100

şirketin baskın iletişim stratejisi olarak kullandıkları stratejinin kurumsal sosyal sorumluluk olduğunu ortaya çıkarmıştır (2010: 59). Bu başarılı şirketlerin, kendilerine şüpheci tavırlarla yaklaşan eğitim düzeyi yüksek paydaşlarına, kurumsal sosyal sorumluluklarını ifade ederek ‘iyi niyet’ oluşturmak istediklerini düşünmek yersiz olmayacaktır.

1.3.6. Kurumun Paydaşlarının Öneminin Anlaşılması

Paydaşların öneminin anlaşılması, neo-klasik ekonomik teorinin gücünü kaybetmesi ve sosyo-ekonomik bakış açısının güç kazanması ile başlamıştır. Neo-klasik teori, kurumların amaçlarının; kendilerine ve hissedarlarına kar sağlamak olduğunu ve ancak bu durumda kendi ve dolayısıyla içinde faaliyet gösterdikleri toplumun refah düzeyine katkıda bulunabileceklerini savunmaktadır. Bu teori bağlamında kurumlar kendilerine ve hissedarlarına kar sağlamak ile yükümlüdürler. Sosyo-ekonomik teori ise bu yükümlülüğün, kurumun kendisi ve hissedarlarının ekonomik çıkarlarının ötesine geçmesi gerektiğini, kurumların tüm paydaşlarının çıkarlarını gözetmesi gerektiğini, ancak bu şekilde varlıklarını sürdürebileceklerini ve toplumun refah seviyesine katkıda bulunabileceklerini önermektedir (Cornelissen, 2007: 58). Kurumlar toplumdan kopuk ıssız adalar değildir; çeşitli paydaş grupları ile iletişim halindedirler ve bu iletişim onların performansları üzerinde etkilidir (Stainer ve Stainer, 1997: 75).

Sosyo-ekonomik teori bağlamında düşünüldüğünde kurumlar ile çeşitli paydaşları arasındaki ilişki tek yönlü değil, karşılıklıdır ve her iki tarafın birbirine bağımlılığı söz konusudur. Kurumlar kamuoyunun etkilerine karşı ‘bağımsızlık sistemine sahipmiş’ düşüncesiyle hareket etme lüksüne sahip değildir. Kurumlar çeşitli paydaş kitleleri etkileme gücüne sahiptir. Ancak, paydaş kitleleri de kurumun faaliyetleri ve performansı üzerinde etkili olabilmektedirler. Kurumlar her şeyden önce faaliyetlerini meşrulaştırmak, paydaş kitlelerinin onayını kazanmak durumundadırlar ve bu sadece finansal performans ile sağlanamamaktadır.

Günümüz kurumlarının başarısı gitgide daha fazla bir oranla tüketicilerin ve paydaşlarının kendileri ile ilgili ne düşündüklerine bağlı olarak şekillenmektedir (Cornelissen ve Thorpe, 2001: 414). Kurumlar, küreselleşmiş dünyamızda ve karmaşık, değişken çevre şartlarında görünürlüklerinin ve sosyal sermayelerinin iç ve dış hedef kitleler ile kurdukları iletişime bağlı olduğunu gitgide daha çok görmektedirler. Kurumla ilişkili olan ya da kurumu gözlemleyen kitlelerin kurum ve faaliyetleri ile ilgili algıları; kurumun imajını, kurumsal markayı ve kurum itibarını etkilemektedir. Bu nedenlerle, kurumlar tüm paydaşları ile ilişkilerini düzenlemeyi başlı başına bir amaç olarak görmeli, hiçbir paydaş grup başka bir amaca ulaşmak için kullanılabilecek bir araç olarak görülmemelidir.

Kurumlar tüm paydaş kitleler nezdinde saygınlıklarını korumaya itina göstermelidirler (Oyman, 2005: 157). Kurumsal İletişim Enstitüsü tarafından 1999-2000 yılları arasında Fortune Dergisi listesindeki 1000 şirketin yöneticileri ile yapılan araştırma, kurumların saygınlık ve itibarlarının toplumsal ilişkileri ile yakından ilişkili olduğunu göstermiştir (Goodman, 2001: 118). Bu çalışma, paydaşlarla ilişkilere önem verilmesinin gerekliliğini gösteren çalışmalardan sadece biridir.

Paydaş teorisi: kurumların etkiledikleri ve etkilendikleri farklı paydaş grupları ve bu gruplar ile iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek amacıyla kullanılabilecek stratejileri tanımlamaktadır. Paydaşların öneminin anlaşılması ve kurumlar ile paydaşları arasındaki ilişkilerin etkin yönetimi üzerindeki vurgu, kurumsal iletişimin üst yönetim ile çalışması gerektiğine işaret etmektedir. Örneğin; Shell gibi petrol devleri çevreci grupların talepleri ve baskıları ile karşı karşıya kalmaktadır ve kurumsal iletişim bu bağlamda yönetilmektedir. Kurumlar artık sadece ekonomik olarak etkilendikleri ya da etkiledikleri paydaş gruplar ile değil, ahlaki ve sosyal önem taşıyan paydaş gruplar ile de iletişim içinde olmak ve faaliyetlerini meşru hale getirmek durumundadır. Piyasadan gelen baskıları ve sosyal baskıları başarılı bir şekilde yönetmek ve net, olumlu imajlarını korumak zorunluluğu, kurumların iletişim çabalarını bütünleştirmelerine sebep olmuştur (Cornelissen, 2007: 43).

1.3.7. Kurumların Büyümesi ve Karmaşıklaşması

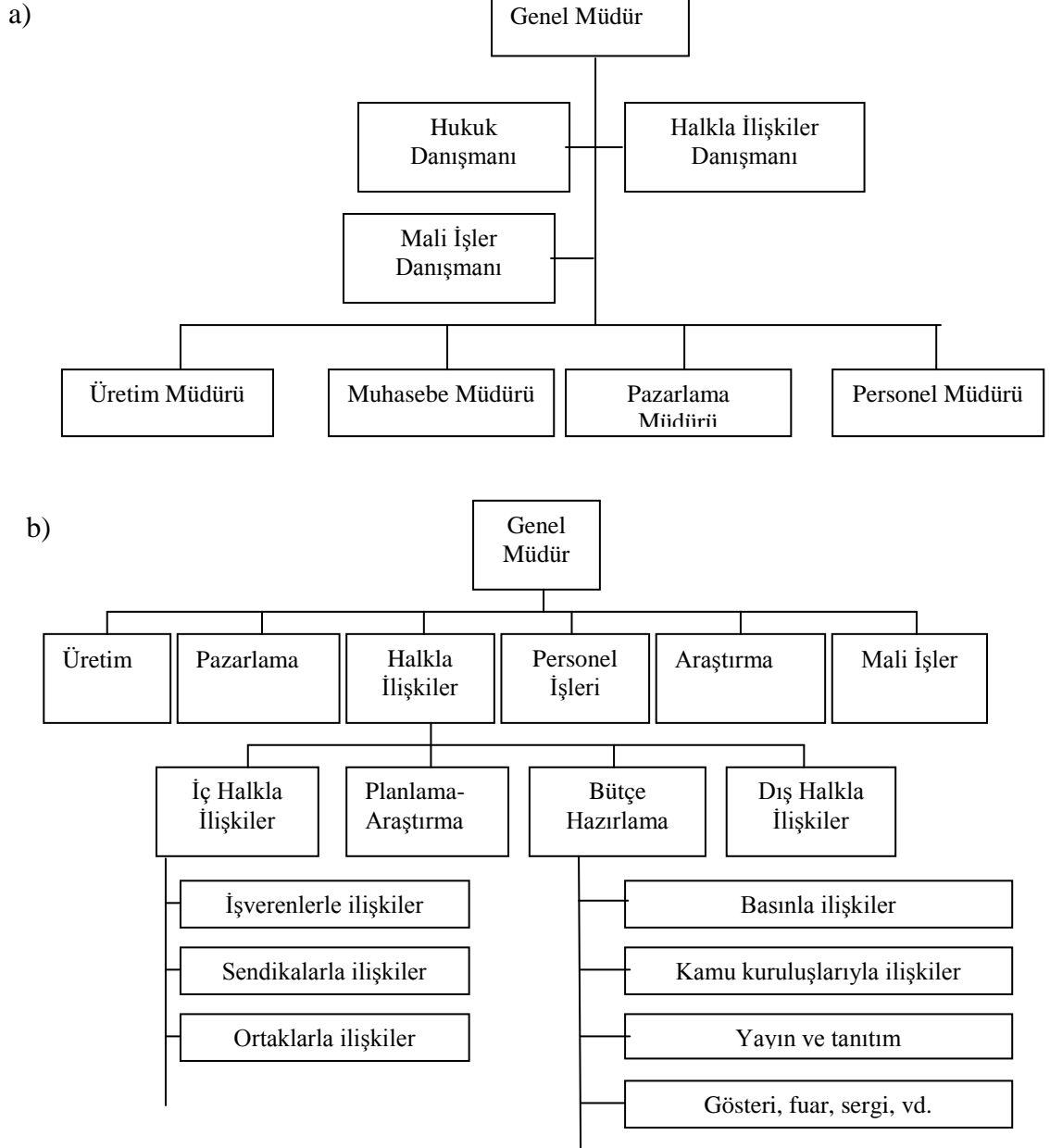
Kurumların gelişmesi ve büyümesi, sağladıkları hizmetlerin, ürünlerin çeşitliliği, bünyelerinde bazen farklı kültürlerden de olabilen yüzlerce insanın çalıştığı bölümleri barındırmaları, farklı şehirlerde, hatta ülkelerde faaliyetlerini sürdürmek amacıyla bürolar, temsilcilikler kurmaları gibi sebepler şüphesiz strateji, içerik ve tarz bağlamında tutarlı ve tek mesaj veren bir iletişim tarzının kullanılabilmesini zorlaştırmaktadır. Bu etkenlere kurumların etkileşim içinde oldukları hedef kitlelerin çeşitliliği de eklendiğinde, tüm iletişim biçimlerinin bütünsel bir bakış açısıyla ve uyum içinde yürütülmesi etkin bir çaba gerektirmektedir.

1.3.8. Kurumların İletişim Biçimlerinin Karmaşıklaşması

İletişim alanları ile ilgili bakış açısının ve ilgili alanlardaki eğitim programlarının, becerilerin gelişimine, teorik alt yapının gelişiminden daha fazla önem vermesi ve bütünsel bakış açısı yerine uzmanlaşmanın vurgulanması nedeniyle iletişim alanları bölümlenmiştir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 23). Kurumlar içinde birbirleri ile iletişimleri düşük, kendi uzmanlık alanında faaliyet gösterirken diğer uzmanlık alanlarının faaliyetlerinden haberdar olmayan bölümler oluşmuştur. Bu çalışmada, ‘bölüm’ olarak nitelenen yapılanmaya aynı zamanda departman da denilmektedir. Departman kelimesi Fransızca ‘departir’ kelimesinden türemiştir ve ‘ayırarak’ anlamına gelmektedir (Gronstedt, 1994: 32).

Kurumların iletişimleri incelendiğinde, halkla ilişkiler biriminin, bu uzmanlık alanları içinde en önemli birimlerden biri olarak ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Kurumsal yapı içinde halkla ilişkiler biriminin yeri incelendiğinde ise bazı yapılanma biçimleri göze çarpmaktadır. Bu yapıları Çamdereli (2005: 52) Şekil 2’deki şemalar ile özetlemektedir.

Şekil 2. Halkla İlişkiler Birimlerinin Organizasyon Şeması İçindeki Yeri (Çamdereli, 2005: 52)

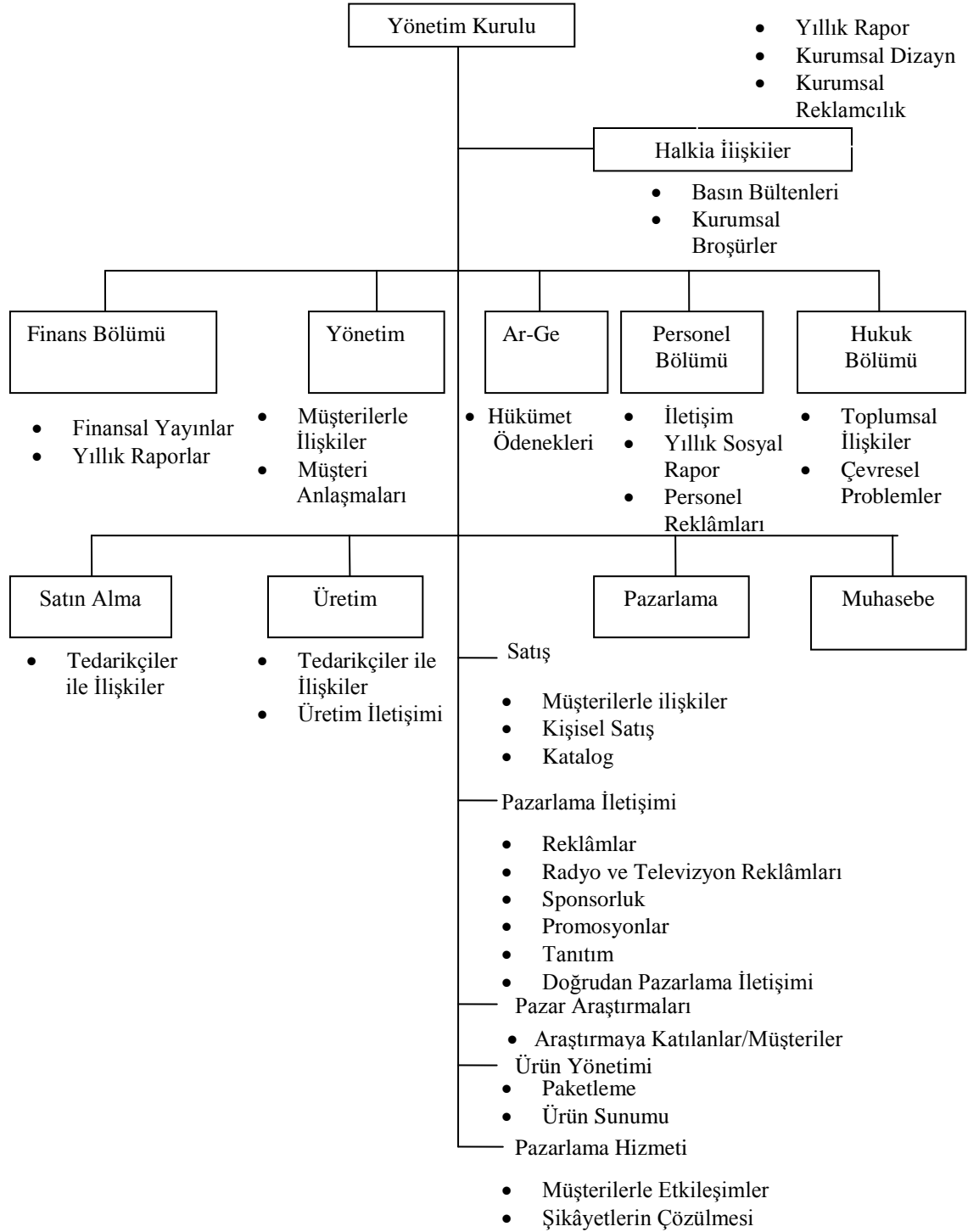


Confédération Européenne des Relations Publiques resmi web sitesinde ki açıklama; halkla ilişkileri kurumsal iletişim olarak tanımlamış, bir şirket ya da kuruluşun toplam iletişim ihtiyaçlarını yönetmek için kendisine özgü yöntem ve teknikleri kullanan bir meslek olarak konumlandırmıştır (Davis, 2006: 45). Bu durum, halkla ilişkilerin kurumsal iletişim sürecinde merkezi rol oynayabileceğini göstermektedir. Ancak, kurumlarda iletişim faaliyetlerinin sadece halkla ilişkiler birimi tarafından yürütüldüğünü iddia etmek mümkün değildir. Van Riel (1992: 1-3) günümüzün

kurumlarında iletişimden sorumlu birçok bölüm olduğunu ve bu bölümlerin iletişim çalışmalarının dağınık, hatta, bütünsel bir bakış açısıyla analiz edildiğinde, birbiriyle çelişen bir profil çizebileceğini belirtmektedir. Artık iletişim, eskiden olduğu gibi, sadece halkla ilişkiler ya da pazarlama iletişimi alanına giren bir olgu değildir. Yönetim fonksiyonunun çeşitli alanlarında da iletişim çabalarının yürütüldüğü gözle görülür bir hal almıştır. Örneğin; finans yönetimi, yatırımcı ilişkilerini; üretim yönetimi, çevresel iletişimi; ya da personel yönetimi, işgücü piyasasına yönelik iletişimi yürütebilmektedir. Bu nedenle, aynı kurum içinde farklı hedef kitlelere yönelik iç ya da dış iletişim yürüten çeşitli bölümlerin sayısı artmaktadır. Şekil 3 Van Riel'in varsayımsal bir kurumda kullanılabilir iç ve dış iletişim şekillerini göstermektedir.

Şekil 3'de görüleceği üzere, kurumlarda iletişim aktiviteleri yürüten birçok farklı bölüm vardır ve bu bir karmaşaya sebep olmaktadır. Bu karmaşa içinde dağınık, hatta birbiriyle çelişen mesajların verilmesi kaçınılmaz gibi görünmektedir. Farklı paydaş grupların birbirleriyle çelişen mesajlar almasını engellemek için iletişimin koordine edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, bir hedef kitleye kurumun finansal performansının iyi olduğu mesajı verilirken, bir diğerine tam tersi mesaj verilebilmekte ve kurum, güvenilirliğini kaybedebilmektedir (Gronstedt, 1994: 24).

Şekil 3. Varsayımsal Bir Kurumun Organizasyon Şeması (Van Riel, 1992: 4)



Farklı uzmanlar tarafından yürütülen iletişim çalışmaları, bilinçli ve açık bir şekilde koordine edilmediğinde ve bu koordinasyon çabası stratejik olarak yönetilmediğinde

kurumun iç ve dış hedef kitleler nezdinde tutarlı bir duruş sergilemesi mümkün olamamaktadır. Bu durum, birçok büyük kurumun iletişim çalışmalarında yaşanmıştır.

Vendex ve British American Tobacco adlı kurumların iletişim çabalarında bu durum göze çarpmaktadır. Her iki durumda da aynı kurumla ilgili olan fakat birbiriyle çelişen iki mesajın aynı gazetelerde yer aldığı görülmüştür. Bu mesajlardan biri, haber değeri taşıdığı için dikkat çekmiştir; ikincisi ise önemli iddialarda bulunduğu için... V&D mağaza zincirlerinin sahibi olan Vendex, “Yarının V&D’si size daha fazla kalite ve seçenek öneriyor. V&D hizmetinizdedir.” mesajı verirken, tüm ulusal gazetelerin manşetlerinde kurumun yakın zamanda iş gücü anlamında daralmaya gideceğiyle ilgili haberler yer almıştır. Bu da kurumun vaat ettiği kaliteyi, azalan çalışan sayısı ile sağlamasının mümkün olamayacağına işaret etmiştir. Benzer şekilde, bir tütün firması olan BAT (British American Tobacco) hisse senedi değerlerindeki artışı gösteren bir ilan verdiğinde, aynı gazetenin manşetinde Amsterdam’daki çalışanlarından 123 kişiyi işten çıkardığı ile ilgili bir haber yer almıştır (Van Riel, 1992:5). Okuyucu, doğal olarak, bu kadar kar sağlayan bir kurumun, neden bu denli çok çalışanını çıkarmak zorunda kaldığını sorgulamıştır.

Benzer bir tutarsızlık sonucu AT&T’de Ocak 1996’da imaj kaybına uğramıştır. Kurumun, rekor bir sayı olarak görülebilecek 50.000 çalışanını işten çıkararak küçülmeye gideceğini açıkladığı bir dönemde, eş zamanlı olarak finansal sayfalarda yatırımcılarına çok yüksek kar oranı sağladığı ile ilgili haberler yer almıştır. Bu da, kurumun kamusal alanda eleştirilmesine, bir kamusal linç harekâtının başlamasına sebep olmuştur (Van Riel ve Fombrun, 2007: 3-4).

Dağınık mesajlar tüm iletişim çabalarının etkinliğini azaltmaktadır. Birbiriyle çelişkili mesajlar ise kurum imaj ve itibarını negatif yönde etkilemektedir. Van Riel, bu nedenle kurumların, tüm iç ve dış iletişim çeşitleri arasında bir tutarlılık yakalamanın önemini kavramaya başladıklarının altını çizmektedir. Tutarlı bir iletişim stratejisi, kurumun tüm bölümlerinin imajını olumlu yönde etkilemektedir. Bu da kuruma bütünsel anlamda fayda sağlamaktadır (Van Riel, 1992:3). Tutarlı

iletişimin önemi, çalışmalar ile de ispat edilmiştir. Örneğin; Bishop (2001: 218) kurumsal iletişimin tutarlı olması ile iletişimin başarılı olması arasında istatistikî olarak geçerli bir bağ bulmuştur.

Edelman Halkla İlişkiler, Medill Gazetecilik Yüksekokulu ve bir kamuoyu araştırma şirketinin 1997 yılında, aralarında Coca-Cola, Delta Havayolları, Boeing, GE, Kraft, Time-Warner ve Unilever'in de bulunduğu 100 büyük Amerikan şirketi ile yaptığı çalışma göstermiştir ki; artık birçok iletişim aktivitesi kurumsal iletişim şemsiyesi altında toplanmaktadır. Bu da iletişim programlarının etkinliğini artırmaktadır. Araştırma sonucuna göre; bu şirketlerin %99'unda medyayla ilişkiler, %93'ünde kriz/mesele yönetimi, %88'inde çalışanlarla ilişkiler, %83'ünde kurum kimliği/ımaj, %78'inde araştırma ve ölçme, %75'inde yatırımcı ilişkileri, %74'ünde toplumsal ilişkiler ve hayırseverlik, %43'ünde reklâm, pazarlama ve tanıtım, %35'inde hükümet ilişkileri ve %11'inde müşteri hizmetleri kurumsal iletişim şemsiyesi altında yürütülmekte ve iletişimden sorumlu üst düzey yönetici, baskın koalisyona yakın çalışmaktadır (Morley, 1998: 78, 81).

1.3.9 Kurumsal Verimliliği Artırma Çabası ve Kurum İçi Birimlerin Hesap Verebilirliğinin Öneminin Artması

1900'lü yıllar ile birlikte, yönetime ayrılan zamanın daha etkin kullanımı açısından, bütünleşik bir anlayışın bir avantaj sağlayacağı fark edilmiştir. Buna ek olarak, araştırma ve tanıtım çalışmalarının birden fazla iletişim çalışmasında ve ortak kullanımının hem maliyeti düşürmek, hem de daha etkin çalışmak bağlamlarında faydalı olduğu görülmüştür. Bu ise bütünleşik çalışma prensibini pekiştirmiştir.

1980'li yıllar ile birlikte, kurum içi birimlerin, kullandıkları kaynakları verimli harcıyıp harcamadıkları konusunda yönetime hesap vermeleri gerekmiştir. Her bir birim, üst yönetimi kuruma sağladığı faydaların kullandığı kaynaklardan daha önemli olduğu konusunda ikna etmek durumunda kalmıştır. Bu aşamada görülmüştür ki; fazla bölümlenme, her birimin kendi etkinliğini artırma çabası, kurumun genel olarak etkin işleyişine ket vurabilmektedir (Cornelissen, 2004: 45).

Oysa, toplam kalite yönetimi otoritelerinden W. Edward Deming, yönetimde önem verilmesi gereken 14 ilke arasında bölümler arasındaki bariyerlerin kaldırılmasını da saymaktadır (Gronstedt, 1994: 31)

Medyayla ilişkiler, reklam, tanıtım, ürün tanıtımı gibi alt birimler bu bağlamda birleştirilmiştir. Bu birimler arasındaki birleşme, yukarıda anlatıldığı üzere, yönetim açısından bir avantaj sağlamıştır. İletişim konusunda çalışan çeşitli birimler arasındaki etkileşim artmış, bu birimler birbirleri ile uyumlu, birbirlerini tamamlayıcı hale gelmişlerdir. Bu ise kurumlara iletişim çalışmalarını, belirli bir stratejik bakış açısıyla ve kurumun genel menfaatleri düşünülerek yönlendirme şansı sağlamıştır.

1.3.10. İletişim Temelli İhtiyaçlar

Prof. Dr. Nurdoğan Rigel'in 2000 yılında yayınladığı 'Rüya Körleşmesi' isimli kitabında yaptığı tespite göre; büyükşehirlerde yaşayan bir kişi, günde ortalama 7 bin tasarımılanmış mesajla karşılaşmaktadır. Bazı uzmanlara göre ise her bir birey, günde ortalama 13 bin ticari mesaj ile karşılaşmaktadır (Cornelissen, 2007: 44). Bu rakam şüphesiz her geçen gün artmaktadır. Profesyonelce hazırlanmış mesajlar, her türlü medyadan bireye yönlendirilmektedir ve bireylerin bu mesajları çözümlemesi, istenilen davranışa yönlendirilmesi beklenilmektedir (Rigel, 2000: 89). Mesaj bombardımanı altındaki birey istem dışı bir mesaj körleşmesi yaşamaktadır.

Bu durumu Michael Levine, 'Mr. Magoo etkisi' ve 'veri dumanı' sözcükleri ile açıklamaktadır. İletişim bolluğu, hatta bombardımanı, bireylerin algılama ve yorumlama yetilerine ket vurmakta ve bireyleri 1960'lı yılların çizgi film kahramanlarından sakar milyoner Quincy Magoo'ya dönüştürmektedir. Mr. Magoo ileri derecede miyoptur, bu nedenle görüntüleri seçebilmekte, ancak çoğu zaman doğru yorumlayamamaktadır. 21. yüzyıl bireyi de çoğu zaman çok yakınında cereyan eden olayları ve ona ulaşmak üzere tasarlanmış mesajları fark edememekte ve kayıtsız kalabilmektedir. Çünkü, yoğun iletişim bombardımanı bir veri dumanı etkisi yaratmış, onu miyoplaştırmıştır (Peltekoğlu, 2007: 11-12).

Bu koşullar, iletişimin doğasını ve işleyiş şeklini değiştirmiştir. Örneğin; reklamin görünürlüğünün çok yüksek olduğu, ancak, etkisinin yüksek olmadığı uzmanlar tarafından ifade edilmeye başlanmıştır. Çünkü, insanlar reklamlarda verilen mesajlara dikkat etmemektedirler. Medya kanalları ve izleyici kitlesi çok bölümlenmiştir. İleti bombardımanının artması, medya kanallarının çoğalması ve izleyici kitlenin çok bölümlenmesi ile birlikte, temel mesajların tekrarlanmasının ve farklı mecralarda birbirleri ile uyumlu ve tutarlı mesajların verilmesinin etkisi de fark edilmiştir. Tek bir mesaj yerine, birbiri ile uyumlu, birbirini tamamlayan mesajlar verilmesinin tek bir mesajın etkisinden çok daha büyük bir etki yapacağı savunulmaya başlanmıştır. Körleşmiş ve farklı medya kanalları arasında bölümlenmiş bireylere, mesajların ulaşma ihtimali böylelikle artırılabilir.

Medya kanallarının sayısındaki büyük artış, uzman ve uygulayıcılar arasında kurumların medyada nasıl bir profil çizdikleri konusundaki farkındalığı da artırmış, bu konuda kontrol mekanizmalarının geliştirilmesi konusunda bir duyarlılık gelişmiştir. Çizgi üstü ve çizgi altı tanıtım araçları ayrımı yerine, bu araçlar arasında bağlantılar kurulması, kullanılan bir aracın alıcı kitleyi bir diğer araca yönlendirmesi gerektiği önerilmeye başlanmıştır. (Cornelissen, 2004: 45-46).

İnternetin potansiyeli fark edilmiştir. Birçok kurum, kurumsal bloglar, web siteleri, sanal afişler kullanmakta ve sanal topluluklara sponsorluklar yapmaktadır. Kurumsal iletişim uzmanları, Web 2.0'ın ve dijital medyanın iletişimin doğasını değiştirdiğini, aynı zamanda da önemli araçlar olarak işlev gördüğünü belirtmektedirler (Gupta, 2010: 119).

1.3.11. Bütünleşik Pazarlama İletişimi Kavramının Gelişimi ve Etkisi

Cornelissen (2002: 138) bütünleşik pazarlama iletişiminin çok geniş kapsamlı ve birden fazla anlama gelebilecek, başka bir deyişle muğlâk bir kavram olduğunu ve bu nedenle uygulamalarının sınırsız olduğunu belirtmektedir. Yine bu nedenle

teoriyi çürütmenin de söz konusu olmadığını eklemektedir. Araştırmacıya göre; anlamdaki bu muğlâklık pazarlama iletişimi uzmanlarına, çalıştıkları kuruma göre uygulamalarını şekillendirme şansı tanımaktadır. Bazı araştırmacılara göre ise bütünleşik pazarlama iletişiminin tanımı ve temel amacı üzerinde bir kararsızlık yaşanması, bu alanın ‘ölümüne’ sebep olmuştur (Torp, 2009: 193).

Literatüre bakıldığında bütünleşik pazarlama iletişimi ile ilgili birçok tanım ve araştırma ile karşılaşmak mümkündür. Bütünleşik pazarlama iletişimi: “organizasyonların ürettiği ürün ya da hizmetler ile ilgili alınacak her kararın; müşteri bazlı ve satın alma davranışlarına etki edecek iletişim boyutunu düşünerek alınması ve bu farklı kararların bir disiplin içinde orkestra edilerek, stratejik bir yaklaşım ile planlanması ve sinerji yaratılması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2007: 17-18).

Bütünleşik pazarlama iletişiminin temel amacı: müşteri sadakati sağlamaktır. Bütünleşik pazarlama iletişiminin temelinde; pazarlama karmaşasının öğelerini birleştirmek, bütünleştirmek ve birbirlerine uyumlu hale getirmek, böylece iletişimde sinerjiyi artırmak ve mesajların etkisini çoğaltma yatmaktadır (Jenkinson, 2006: 48).

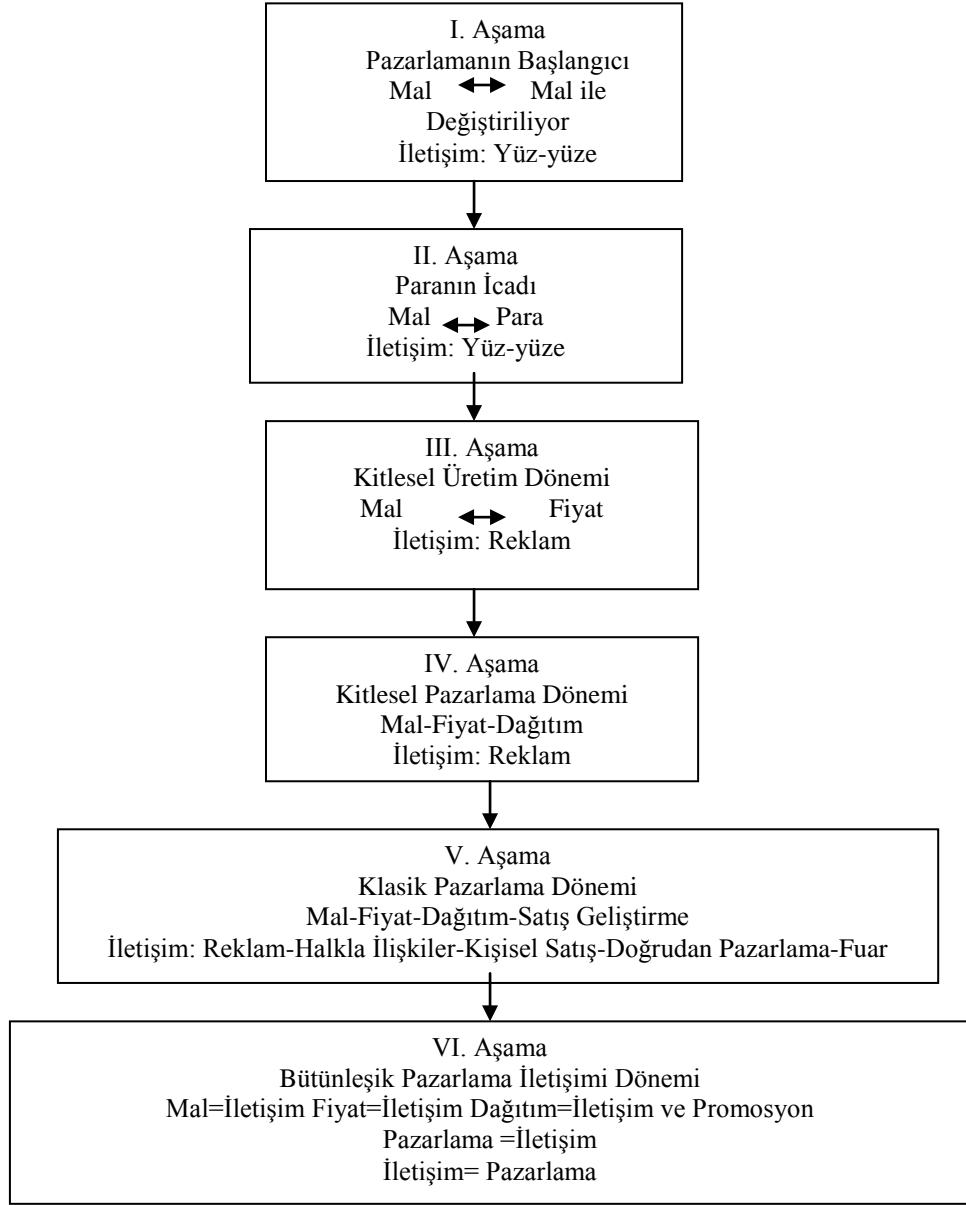
Bütünleşik pazarlama iletişimi; reklâm, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış, doğrudan pazarlama, satın alma noktası iletişimi, sponsorluk, ticari fuar ve sergi gibi pazarlama iletişimi araçlarını; açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak amacıyla bir araya getirme ve bir sinerji yaratarak pazarlama etkisini artırma çabasıdır (Erdem, 2006: 19). Bu sinerji, ortak mesajların tekrarlanmasını, rekabet ortamında avantaj kazanılmasını ve satışların artırılmasında zaman ve para tasarrufu sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi: “bir kurum ile bu kurumun ürünleri ile ilgili tutarlı ve inandırıcı mesajlar verilebilmesi için tüm iletişim kanallarının bütünleştirilmesi ve koordinasyonunun sağlanmasıdır” (Proctor ve Kitchen, 2002: 145). Bütünleşik pazarlama iletişimi; kurumun planlı pazarlama iletişimi mesajları, kurumun faaliyetleri (ürünler ve hizmetler) ve insanların marka hakkındaki düşünceleri arasındaki tutarlılık sağlanmasını amaçlamaktadır (Torp, 2009: 198-199).

Bozkurt, bütünsel pazarlama iletişiminin ortaya çıkma koşullarını şöyle sıralamaktadır (2007:20-33):

- Birinci Dünya Savaşı sonrasında hızla sanayileşen ülkelerdeki kitlesel üretim ve bu bağlamda uygulanan klasik pazarlama anlayışının geçerliliğini kaybetmesi, 'ne üretirsem üreteyim, satarım' zihniyetinin işe yaramadığının görülmesi,
- Tüketici bilincinin gelişimi, tüketicilerin daha karmaşık satın alma karar ve davranışları gösterebilmeleri,
- Pazardaki güç dengelerinin değişimi; tüketicinin güçlü hale gelmesi,
- Kitle iletişim araçlarının etkinliğini kaybetmesi, geleneksel reklam ortamlarının azalan etkisi, geleneksel reklam ortamlarının artan maliyeti,
- Yoğun olarak yaşanan rekabet olgusu,
- Globalleşme ve ekonomik alandaki değişimler,
- Teknoloji alanındaki gelişim ve değişimler ve
- Veri tabanı oluşturma kolaylığı ve ucuzlayan maliyetler

Bozkurt (2007: 22) bu sebeplerin etkisiyle pazarlama iletişiminin geçirdiği tarihsel evrimi Şekil 4 ile özetlemektedir. Pazarlama iletişiminin yüzyüze yapıldığı ve malın yine mal ile değiştirildiği birinci aşama ile günümüz pazarlama iletişimi arasındaki fark dikkat çekicidir. Günümüzde, pazarlama iletişiminin, iletişim ise pazarlamanın eşdeğeri olarak görülmektedir.

Şekil 4. Pazarlama İletişiminin Tarihsel Gelişim Süreci (Bozkurt, 2007: 22)



Erdem (2006: 17) bu karşılaştırmayı temel kavramlar bağlamında yapmaktadır. Klasik pazarlama iletişiminin ve bütünleşik pazarlama iletişiminin merkezindeki kavramları Tablo 1 ile özetlemektedir.

Tablo 1. Klasik ve Bütünleşik Pazarlama İletişimi (Erdem, 2006:17)

Klasik İletişim	Pazarlama İletişimi
Kazanç amaçlı	Elde tutma amaçlı, ilişki yönetimi
Kitlesel iletişim	Seçici iletişim
Tek yönlü iletişim	Diyalog
Bilgi gönderilir	Bilgi talep edilir
Bilgi verme	Bilgi self-servis
Kaynak inisiyatifi ele alır	Alıcı inisiyatifi ele alır
İkna etmek	Bilgi sağlamak
Tekrar yoluyla etkileme	Konuyla ilgi yoluyla etkileme
Saldırgan	Savunmacı
Sıkı satış	İlimli satış
Marka önemi	Markaya güven
Etkileşim odaklı	İlişki odaklı
Tutum değişimi	Tatmin
Modern: Doğrusal, tek parça	Postmodern: Gel-gitli, parçalı

Müşteri odaklı, diyaloga dayalı ve ilişki yönetimini temel alan bütünleşik pazarlama iletişiminin yedi boyutta gerçekleştiği önerilmektedir. Bu boyutlar (Erdem, 2006: 30):

- Tutundurma Karmasının Bütünleştirilmesi: Kullanılan tüm tutundurma karması elemanlarının, hedeflerinin ve iletişim araçlarının bütünleştirilmesi.
- Tutundurma Karmasının Pazarlama Karması ile Bütünleştirilmesi: Tutundurma karması elemanlarının, pazarlama karması elemanları ile hedef bağlamında bütünleştirilmesi.
- Yaratıcı Bütünleşme: Yaratıcı uygulamalarda konsept ve mesaj konusunda bütünleşme sağlanması.
- Örgüt İçi Bütünleşme: Pazarlama iletişimi ile ilgili olan örgüt içi bölümlerin, bireylerin ve etkinliklerin bütünleştirilmesi.
- Örgüt - Kurumlar Arası Bütünleşme: Pazarlama iletişimi ile ilgili tüm dış kurumlar ile bütünleşmenin sağlanması.
- Bilgi ve Veritabanı Sistemleri: Veri iletişiminin bütünleştirilmesi, pazarlama aktivitelerinin bütünleştirilmesinin kolaylaştırılması.
- İç Hedef Kitlelere Yönelik İletişimin Bütünleştirilmesi: Çeşitli iç kitlelere yönlendirilen iletişimin bütünleştirilmesi.

- Kurumsal ve Birimlere Ait İletişimin Bütünleştirilmesi: Ürün, marka, kimlik gibi unsurlar ve onlardan sorumlu kişilerin iletişim etkinliklerinin bütünleştirilmesi.
- Coğrafi Bütünleşme: Ulusal ve uluslararası sınırların, din, dil, kültür, yaşama farklılıklarının aşılması.

Kurumsal ve birimlere ait iletişimin bütünleştirilmesinde en önemli iki birimi, kuşkusuz pazarlama ve halkla ilişkiler oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler ve pazarlamanın, birbirlerini tamamlayan fonksiyonlar olduğunun iddia edilmesinin birçok sebebi vardır. Öncelikle, halkla ilişkiler ve pazarlama bazı ortak araçları kullanmaktadır. Tanıtım ve sponsorluk bunlardan bazılarıdır. Bu iki bölüm aynı zamanda birbirleri üzerinde etkilidirler. Örneğin; halkla ilişkiler çalışmaları ile yaratılan olumlu bir kurum imajı, ürün imajına ve marka imajına da etki etmektedir ve bu durum pazarlama amaçlarına katkı sağlamaktadır. Başka bir sebep ise halkla ilişkilerin, pazarlama üzerinde bir denetleyici mekanizma olarak işlev görebilmesidir. Bu denetim mekanizması sayesinde, halkla ilişkiler, pazarlamanın satış geliştirme amaçlarının dışında, farklı stratejik amaçları fark etmesini sağlayabilmektedir.

Bu nedenden dolayı 1980 ve 1990'lı yıllarda, halkla ilişkiler ve pazarlama disiplinlerinin yakınlaştırılması ya da en azından koordinasyonun sağlanması gerektiği ile ilgili bir kanı oluşmuştur. Bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışında, halkla ilişkiler pazarlamanın bünyesindeki bir fonksiyondur. Bütünleşik pazarlama iletişimi; reklâm, doğrudan satış, tanıtım, halkla ilişkiler gibi disiplinlerin stratejik rolünü değerlendiren kapsamlı bir planın artı değerini fark eden ve bu disiplinleri net, tutarlı ve azami etkiye sahip iletişim etkisine ulaşmak için kullanan bir anlayışın ürünüdür. (Cornelissen, 2008:20)

Bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışı içinde, pazarlama bölümü tarafından çizilen stratejik iletişim çerçevesi içinde kurumsal iletişim yönlendirilmeye çalışılmaktadır. Balmer ve Illia (2012: 419) kurumsal iletişim yaklaşımlarını ait olduğu araştırma

akımına ve kavramsal yaklaşıma göre dört gruba ayırmaktadırlar. Yazarlara göre kurumsal iletişimin kavramsallaştırıldığı alanlardan biri: bütünleşik pazarlama iletişimidir. Bu kapsam içinde kurumsal iletişim, pazarlama karmasının parçalarından biri olarak görülmektedir.

Johansen ve Andersen (2012: 277) bütünleşik pazarlama iletişimi ile kurumsal iletişimi dört ana başlık altında karşılaştırmaktadırlar. Tablo 2 bu karşılaştırmayı özetlemektedir.

Tablo 2. Bütünleşik Pazarlama İletişiminde ve Kurumsal İletişimde Bütünleştirme (Johansen ve Andersen, 2012: 277)

	Bütünleşik Pazarlama İletişimi	Kurumsal İletişim
Bütünleştirmenin Odak Noktası	Medya ve promosyon karmasından pazarlama karmasına	Tüm iç ve dış iletişim biçimleri
Bütünleştirmenin Seviyesi Bütünleştirmenin Amacı	Pazarlama iletişimi stratejileri Tüm irtibat noktalarında marka tutarlılığını ve uyumunu sağlama	Kurumsal ve örgütsel stratejiler Kurumu tutarlı bir kuruluş olarak sunmak adına iletişimin şekillendirilmesi
Bütünleştirmenin Ana Fikri	Tek ses	Tek kişilik

Bütünleşik pazarlama iletişimi tek bir paydaş grubu kendisine temel almaktadır: pazar/müşteri (Alan Belasen, kişisel görüşme, 6 Temmuz 2011). Önce pazarlama iletişimi şekillenmekte, daha sonra bunu destekleyecek kurumsal iletişim stratejileri benimsenmektedir. Kurumsal iletişim ile karşılaştırıldığında en önemli fark burada ön plana çıkmaktadır. Kurumsal iletişimin amacı: kurumun ihtiyaçlarına genel bir bakış açısı sunmaktır. Tüm iletişim bölümlerinin katkılarıyla kurumsal iletişim stratejisi belirlenmektedir. Kurumsal iletişim stratejisi belirlendikten sonra, bölümler kurumsal iletişim stratejisinin çizdiği çerçeve içinde kendi iletişim stratejilerini geliştirmektedir.

Başka bir deyişle, bütünleşik pazarlama iletişimi tüketiciyi kendine en önemli ve tek paydaş olarak alırken (Gronstedt, 1994: 41-42), kurumsal iletişim tüm paydaş kitleleri kapsayacak bir bütünleşik iletişim modelini önermektedir (Alan Belasen,

kişisel görüşme, 6 Temmuz 2011). Son olarak, bütünleşik pazarlama iletişimi tüm kurumlarda kullanılmamaktadır. Örneğin; itfaiye kurumunun bütünleşik pazarlama iletişimi yapmasına gerek yoktur. Hatta, böyle bir çaba içine girmesinin hatalı olarak görülmesi muhtemeldir. Ancak, her kurumda kurumsal iletişim kullanılabilir. Ancak, her kurumda kurumsal iletişim kullanılabilir.

Odak noktası müşteri sadakati sağlamak ve satışları artırmak olmasına rağmen, bütünleşik pazarlama iletişimi kavramının ortaya çıkması ve uygulama alanında geniş çaplı kabul görmesi, kurumsal iletişimin teori ve uygulamalarına alt yapı hazırlamıştır. İletişimin bütünleştirilmesinin gerektiği, ancak bunun sadece pazarlama amacı göz önünde bulundurularak yapılmasının yeterli olmadığı anlaşılmıştır.

1.4. Kurumsal İletişim ile İlgili Alanlar

Kurumsal iletişim, birçok uzmanlık alanı ve iletişim kavramı ile yakından ilgilidir ve etkileşim içindedir. Bu bölümde, özellikle ilişki bağlamında kavram karmaşasına sebep olabileceği düşünülen alan ve kavramlar, kurumsal iletişim ile ilişkilerine açıklık getirebilmek amacıyla incelenmektedir.

1.4.1. Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler alanındaki tanımlara bakıldığında, birçok farklı tanıma rastlamak mümkündür. Bu durumun 1970'li yıllarda da böyle olması, belki de Harlow tarafından 1970'li yıllarda 65 uzman ile yürütülen çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, 472 farklı halkla ilişkiler tanımına ulaşılmıştır. Harlow bu tanımlardaki ortak noktaları göz önünde tutarak, şöyle bir tanıma ulaşmıştır:

“Halkla ilişkiler, kuruluş ve hedef kitlesi arasındaki karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardım eden bir yönetim fonksiyonudur. Yönetimin kamuoyunun nabzını tutmasına ve kamuoyuna karşı sorumlu davranmasına yardım eder. Yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğu olduğunu belirtir ve bunu vurgular. Yönetimin toplumsal değişimleri izlemesine yardım eder; gelişmelere karşı uyarır. Tüm bu faaliyetlerde anlamlı ve dürüst iletişimi ve araştırmayı araç olarak kullanır” (Okay ve Okay, 2005: 2)

Halkla İlişkiler alanında faaliyet gösteren mesleki yapılanmaların tanımlarına bakıldığında, İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü'nün (IPR) halkla ilişkileri, “planlanmış ve desteklenmiş çabaları sürdürmek ve halkla kuruluş arasında karşılıklı anlayış ve iyi niyeti sağlamak amacıyla yapılan faaliyet” olarak tanımladığı görülmektedir. Amerika Halkla İlişkiler Topluluğu (PRSA) ise “halkla ilişkiler, bir organizasyona ve onun hitap ettiği halklara, birbirleriyle adaptasyonlarını sağlamaları için yardım eder, bir organizasyonun halk gruplarının işbirliğini kazanma çabasıdır, organizasyonların kilit halklarıyla etkili bir şekilde iletişime ve etkileşime girmelerine yardım eder” tanımını kullanmaktadır. Bu iki kuruluşun tanımlarında, kurum ile hedef kitleleri arasındaki iletişimi yönetmek ve iyi niyet geliştirmek unsurları göze çarpmaktadır. Diğer yandan, 1978'de Meksiko şehrinde düzenlenen ve 31 ayrı ülkeden halkla ilişkiler derneklerinin temsilcilerinin katılımı ile gerçekleşen Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri Toplantısı'nda, halkla ilişkilerin stratejik özellikleri ön plana çıkarılmıştır. Meksika Beyanatı'na göre halkla ilişkiler: “kamuya ve organizasyona hizmet edecek şekilde planlanmış olan programları yerine getiren, kuruluş liderlerine danışmanlık yapan ve yapılan faaliyetlerin sonuçlarını önceden tahmin etmeye yönelik eğilimleri analiz eden sosyal bir bilim ve sanattır” (Davis:2006: 22-23).

‘Halkla İlişkiler’ ve ‘Kurumsal İletişim’ alanları birbirleri ile yakından ilgili alanlardır. Hatta birçok kurumda halkla ilişkiler faaliyetleri, kurumsal iletişim ismi altında yürütülmektedir. Akademik kaynaklar tarandığında da bu karmaşa görülmektedir. Kurumsal iletişim, bünyesinde halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, çalışan ilişkileri ve yatırımcı ilişkileri gibi kuruma göre çeşitlilik gösteren farklı iletişim faaliyetlerinin yürütüldüğü bir fonksiyon olarak kullanılmaktadır. Örneğin; Shelby, (1993: 255) kurumsal iletişimi bu bağlamda tanımlamaktadır. Ancak, birçok kaynakta halkla ilişkiler fonksiyonu, bu iletişim faaliyetlerini hâlihazırda kapsayan bir fonksiyon olarak tanımlanmaktadır. Belki de bu nedenle, Oliver ve Riley (1996), Wright (1997), Dolphin ve Fan (2000, 2000a) ve Dolphin (2003) kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler terimlerini birbirleri yerine kullanmaktadır. Bunun sebebi, bu yazarların kurumsal iletişimi, halkla ilişkilerin değişen koşullar içinde yönetim

fonksiyonu haline gelmiş şekli olarak görmeleridir. 1990'lı yılların başlarından itibaren bazı yazarların halkla ilişkiler tanımını ve kapsamını kullanması; ancak, halkla ilişkiler terimini kullanmak yerine, bunları kurumsal iletişim olarak isimlendirmesi bu eğilimin başka bir göstergesidir. Bu yazarlara bir örnek Horton'dur (1991).

Balmer ve Illia (2012: 418) kurumsal iletişim yaklaşımlarını ait olduğu araştırma akımına ve kavramsal yaklaşıma göre dört gruba ayırmaktadırlar. Yazarlara göre; kurumsal iletişimin kavramsallaştırıldığı alanlardan biri halkla ilişkilerdir. Bu kapsam içinde kurumsal iletişim, halkla ilişkiler uzmanlarının tek ve iki yönlü iletişim arasında denge kurmaya özen gösterdikleri, paydaşların önemini fark ettikleri ve kurumun çevresindeki değişikliklere adapte olmasını sağlayacak kurumsal politikalar geliştirdikleri iletişim biçimi olarak görüldüğünü belirtmektedirler.

Steyn (2003) ise aralarında teorik bir fark olmamasına rağmen, halkla ilişkilerin geçmişteki kullanımı negatif çağrışımlara sebep olduğu için ve halkla ilişkiler çoğu yazar tarafından kurumun sadece dış hedef kitlelere yönlendirdiği bir iletişim şekli olarak görüldüğü için, kurumsal iletişim teriminin gitgide daha çok yazar tarafından tercih edildiğini belirtmektedir. Kurumsal iletişim, hem iç hem de dış hedef kitlelere yönlendirilen iletişimin bütünleştirilmesini sağlayan bir yönetim fonksiyonu olarak görülmektedir. Belasen (Kişisel görüşme, 6 Temmuz 2011) halkla ilişkilerin sadece dış hedef kitlelere yönelik iletişimi kapsadığını, ancak kurumsal iletişimin hem iç hem de dış hedef kitlelere yönlendirildiğini belirtmektedir.

Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kavramlarının, birbirlerini tamamı ile karşıladıklarını ve birbirleri yerine kullanılabileceklerini iddia etmek mümkün değildir. Kurumsal iletişim anlayışında, bir kurumda iletişim faaliyetleri ile doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan tüm birimler ve yöneticiler arasında bir işbirliği söz konusudur. Kurumun bütünsel ihtiyaçları göz önünde tutularak, tüm birimler arasında bir bütünleştirme çabası bilinçli olarak yürütülmektedir. Bu çabada; halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, finansal ilişkiler ve diğer

iletişim alanlarında faaliyet gösteren birimler ve yöneticiler aktif rol oynamaktadırlar. Halkla ilişkiler çoğu kurumda en çok iletişim faaliyetini yürüten birim olduğu için, kurumsal iletişim erevesi içinde de en merkezi rolü oynayan, çalışmaları yönlendiren ve koordinasyonu sağlayan birim olabilir ve halkla ilişkiler yöneticisi kurumsal iletişim yöneticisi rolünü oynayabilir. Ancak, bu iki kavramının birbiri ile eş anlamlı olduğu anlamına gelmemektedir.

Unutulmamalıdır ki kurumsal iletişim kavramı, halkla ilişkilerin yanı sıra pazarlama, reklam, finansal iletişim ve insan kaynakları gibi iletişim ile ilgili diğer uzmanlık alanlarının ve faaliyetlerinin düzenlenmesini ve koordinasyonunu da kapsamaktadır. Halkla ilişkiler, kurumsal iletişiminin çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Kurumsal iletişimin kapsamı, bu bağlamda bakıldığında halkla ilişkilere nazaran daha geniştir (Tosun, 2003: 174). Buna ek olarak, bu çalışmada temel alınan Van Riel, kurumsal iletişimi  iletişim biçiminin toplamı olarak görmektedir: yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi. Halkla ilişkiler örgütsel iletişimle örtüşmekte; ancak, yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi alanlarını kapsamamaktadır. Pazarlama iletişiminde, halkla ilişkilerden yardım alınabilmektedir. Fakat, bu durum, pazarlama iletişiminin halkla ilişkilerden ibaret olduğu anlamına gelmemektedir. Benzer Şekilde, yönetim iletişiminde halkla ilişkiler aktif rol oynayabilmektedir. Ama, bu gerçek, yönetim iletişimin sadece halkla ilişkiler tarafından yürütüldüğünü doğrulamamaktadır. Örneğin; insan kaynakları bölümü de halkla ilişkiler kadar sorumluluk alabilmektedir. (Tosun, 2003:176).

Halkla ilişkiler alanındaki yöneticilerin faaliyet alanları ile ilgili yapılan çalışmalar; halkla ilişkiler bölümü yöneticilerinin, tüm kurumun iletişim çabalarında bir koordinasyon sağlamak adına rol oynadıklarını, kurumun stratejik iletişim planı doğrultusunda iletişim faaliyetlerini btnleştirdiklerini göstermemektedir. Örneğin; Moss, Newman ve DeSanto (2005) tarafından 900 halkla ilişkiler profesyonellerinden toplanılan anketin sonuçları: halkla ilişkiler yöneticilerinin, halkla ilişkiler bölümünün faaliyetlerini denetlediklerini ve değerlendirdiklerini; sorun yönetimi uzmanı, danışman, problem çözücü ve iletişim teknisyeni rollerini oynadıklarını göstermiştir.

Halkla ilişkiler bölümüne, literatürde koordinasyon ve bütünleştirme rolleri atfedilmemektedir. Oysa Varey (1997: 61,68) tarafından yürütülen ve 1996 yılında İngiltere'deki 216 kurumsal iletişim yöneticisinden bir anket kullanılarak toplanılan veriye dayanan araştırma; bu profesyonellerin strateji, planlama, uygulama ve geliştirme faaliyetlerini yürüttüğünü ve kurum itibarını, markasını, imajını ve kimliğini yönettiğini göstermiştir. Yine bu çalışma; kurumsal iletişim yöneticilerinin üst yönetime danışmanlık yaptığını, destek ve yardım sağladığını ve bir kısmının iletişim aktivitelerini bütünleştirmek ve koordinasyon sağlamak aktivitelerinden sorumlu olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçları: çeşitli iletişim bölümü çalışanlarının net bir biçimde tanımlanan ve birbirinden ayrı tutulan iletişim görevlerinin genişlediğini ve yeni bir yönetim işlevi altında birbirine karıştığını da göstermiştir. Bu çalışma, kurumsal iletişim terimi ile koordinasyon ve bütünleştirme faaliyetlerinin yan yana gelebileceğini gösteren çalışmalardan biridir.

Will, Probst ve Schmidt tarafından, 1999 yılının Ocak ayında, Avrupa'nın önde gelen toplam 60 şirketinden toplanan anket sonuçları da kurumsal iletişimin üst yönetime yakın çalıştığını göstermektedir. Veri, kurumsal iletişim yöneticilerinden toplanmıştır ve aralarında Allianz, DaimlerChrysler, Elf Aquitaine, Nestle ve Nokia'nın da bulunduğu bu şirketlerin %74'ünde kurumsal iletişim yöneticilerinin olduğu ve bu yöneticilerin direkt olarak CEO'ya raporlama yaptıkları görülmüştür (Will, Probst ve Schmidt, 1999: 304). Forman ve Argenti (2005: 251) tarafından, çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren ve alanlarında öncü olan toplam 5 şirketten (Accenture, Dell, FedEx, Johnson & Johnson ve Sears) gözlem, şirket belgelerinin taranması ve yöneticiler ile görüşmeler yoluyla toplanan nitel veriye dayanan araştırma sonuçları da kurumsal iletişimin önemini göstermektedir. Bu kurumlarda, kurumsal iletişim ile kurumsal strateji arasında yakın bağ kurulduğu ve kurumsal iletişim fonksiyonunun CEO'ya raporlama yaptığı görülmüştür. Bu çalışma sonuçları da kurumsal iletişimin stratejik boyutunu ve yönetime yakın çalıştığını göstermektedir.

Gupta (2010) tarafından Hindistan'da yapılan araştırma, kurumsal iletişim yöneticilerinin CEO'ya raporlama yapmayı tercih ettiklerini, ancak bunun kurumsal iletişim yöneticisinin profiline, kurumun büyüklüğüne ve endüstri tipine bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Büyük kurumlarda CEO'ya raporlama yapmanın daha sık rastlanılır olduğu da çalışmanın bulguları arasındadır (s. 125).

Sıkça kullanılan koordinasyon ve bütünleştirme terimlerinden anlaşılacağı üzere, kurumsal iletişimin teorik altyapısı: işletme bilimi ile iletişim biliminin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuştur. Cornelissen (Kişisel görüşme, 27 Haziran 2011) kurumsal iletişimin, halkla ilişkilere nispetle yönetim ve örgütsel araştırma alanları ile daha yakından ilgili olduğunu, kurumsal iletişim konusunda çalışan birçok akademisyenin işletme okullarında çalıştıklarını ve bu nedenle iletişim ile yönetim arasında daha net bağlantılar kurabildiklerini belirtmektedir.

Bu bağlamda halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kavramlarının, birbirileri yerine kullanılmayacakları görülmektedir. Buna ek olarak, halkla ilişkiler faaliyetleri birçok kurumda hala geleneksel bakış açısıyla yürütülmektedir. Halkla ilişkiler yöneticisinin kurumsal stratejiye katkısının olmadığı, bunun yerine kendisine çizilen amaçlar doğrultusunda tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirdiği kurumlarda, kurumsal iletişimin söz etmenin mümkün olmadığı da bu noktada belirtilmelidir.

Stratejik halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin ortak noktaları olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik halkla ilişkiler de, kurumsal iletişim de, kurumun ihtiyaçları ve kurumsal stratejiler temel alınarak tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Aradaki fark, kurumsal iletişim anlayışında, iletişim konusunda tüm kurumda benimsenecek ortak değerler, mesajlar, yaklaşımlar, yöntemler ve süreçler konusunda bir ortak alt yapı oluşturmak ve bütünlüğü sağlamak adına bilinçli ve etkin bir çabanın olmasıdır.

Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişimin birbirlerini tamamen karşılamadıkları ve eşdeğer olarak görülemeyeceklerini belirtmekle birlikte, kurumsal iletişimin çıkış noktasını oluşturan kimlik ve imaj çalışmalarının en çok halkla ilişkiler bölümleri tarafından yürütüldüğü ve dolayısıyla, halkla ilişkiler bölümünün kurumsal iletişim

çalışmalarında merkezi konumda olması gerektiği, burada altı çizilmesi gereken bir noktadır.

1.4.2. Kurumsal Tasarım

Melewar ve Karaosmanoğlu (2006: 852) kurumsal tasarımı, bir kurum ile özdeşleştirilen tüm görsel simgeler olarak tanımlamakta ve bu görsel simgeleri beş gruba ayırmaktadır: kurumun adı, sloganı, logosu, kullandığı renkler ve tipografi. Kurumsal tasarım, kurumun görsel kimliğini aktarmaktadır. Görsel kimlik, bu simgelerin yanı sıra kurumun ürünleri, kullandığı taşıtlar, yerleşkesi, binalarının mimari özellikleri, iç mimari gibi görsel semboller aracılığıyla da aktarılmaktadır. Bunların yanı sıra reklâmlar, çalışanların kıyafetleri, paketlenme ve dağıtılan promosyonlar gibi unsurlar görsel kimliği aktaran araçlar olarak rol oynamaktadırlar. Görsel kimlik öğelerinin, kurumun güçlü yanlarını ve özelliklerini ifade etme sürecinde önemli bir rol oynadığına hem akademik dünyada, hem de uygulama dünyasında inanılmaktadır.

Görsel kimliğin kurumun güçlü yanlarını ve özelliklerini ifade etme konusundaki potansiyeli, görsel kimlik ile kurumsal kimliğin tarihsel süreçte eş görülmesine sebep açmıştır. Ancak, zaman içinde görsel kimliğin sadece kurumsal görünürlüğü artırma işlevi ile sınırlı tutulmaması, kurumsal stratejiyi aktaran bir araç olarak kullanılması gerektiği anlaşılmıştır. Kurumsal tasarım, kurumsal iletişimin öğelerinden sadece bir tanesidir. Tasarım bütünlüğü ve görsel bütünlük kurumsal iletişim ile eş tutulmamalıdır.

1.4.3. Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür: bir kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerini etkileyen, kurumdaki birey toplulukları tarafından oluşturulmuş ve benimsenmiş inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal kültür ile ilgili tanımların ortak noktalarına bakıldığında; kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olduğu, toplum üyelerince paylaşıldığı, değişime açık olduğu,

biyolojik ve psikolojik olarak insan için bir gereklilik olduğu ve bütünleştirici bir unsur olduğu fikirlerinin yoğunlukta olduğu görülmektedir (Becerikli, 2007: 89-90).

Kültür var olduğu insan topluluğuna özel geliştiği için, kurum kültürü de doğal olarak kurumdan kuruma değişebilmektedir. Hatta her bir kurumun genel bir kurum kültürü olduğu gibi, kurum içinde farklı insan topluluklarının etkileşimleri ve gruplaşmaları ile birlikte gelişen alt kültürler de oluşmaktadır. Schein kurumsal kültürü “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere; sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin varsayımlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlamaktadır (Becerikli, 2007: 91). Başka bir deyişle kurumsal kültür, bir sosyalizasyon aracı ve kurumdaki bireylerin algılama, düşünme ve hissetme yollarını etkileyen, dolayısı ile de davranışlarına yön veren bir unsurdur. Kurum çalışanları, var olan düşünme, hissetme ve davranış örüntülerini, üyesi oldukları kurum içinde eğitimler, seminerlere katılım ve daha eski kurum çalışanları ile etkileşimler gibi sosyalleşme araçları ile değiştirmek, çalıştıkları kurumdaki değer, norm ve davranış biçimlerini içselleştirmek durumunda kalmaktadırlar (Modena, 2009: 42).

Schein, kurum kültürünü üç boyutta incelemektedir. Öncelikle kurum kültürü, bireylerin temel sayılıtlarını etkilemektedir. Bireylerin çevreyle ilişkiler, gerçeğin doğası, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası ile ilgili temel sayılıtları kurumsal kültürden etkilenmektedir. İkinci olarak, kurumsal kültür, kendisi ile birlikte kurum üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş olduğu ölçütler üzerinde bir etkiyi de beraberinde getirmektedir. Son olarak ise örgütsel semboller ve uygulamalar, mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler, görülebilen ve işitilebilen davranış örüntüleri bireyleri sarmalamakta, düşünme ve davranma biçimlerine yön vermektedir (Becerikli, 2007: 96).

Melewar ve Karaosmanoğlu (2006: 855-857) kurum kültürünün analitik olarak incelenebilmesi için alt öğelere bölünmesi gerektiğini önermekte ve bu alt öğeleri; misyon, kurum geçmişi, kurucu, ülke kökeni ve alt kültürler olarak listelemektedir.

Misyon; kurumsal felsefeyi, değerleri, prensipleri ve yönergeleri birçok paydaş gruba yansıttığı için önemli bir öğe olarak addedilmektedir. Kurum geçmişi; hem çalışanların üzerinde, hem de paydaş kitlelerde iz bırakmaktadır. Kurum içi çalışanlar zaman içinde birbirleri ile iletişim içine girdikçe kurum kültürü oluşmakta ve yerleşik hale gelmektedir. Benzer şekilde, paydaşların kurum ile ilgili fikirleri zaman içinde belirginleşmektedir. Kurucu da kültür üzerinde etkilidir. Kurucunun karakteri, ön plana çıkardığı değerler, kurumsal kültüre yön vermektedir. Ülke kökeni, otomatik olarak kültürü etkilemektedir. Hiçbir kültür, içinde bulunduğu kültürden bağımsız varlığını sürdürememektedir. Bir Japon kurumunda teknoloji ve yenilikçi bir kültürün olması beklenen bir durumdur. Paydaşlar da bir Japon kurumuna aynı beklentilerle yaklaşmaktadırlar. Son öğe olan alt kültürler, zaman zaman meydana gelen kurum içi çatışmaların nedenlerindedir. Aynı birimlerde çalışan gruplar, kendi birimlerinin başarılarını ve çıkarlarını ön plana çıkarabilmekte ve aynı kurumun birimleri, birbirlerine rakip kurumlardan daha fazla zarar verebilmektedir.

Kurum kültürü tipolojilerine bakıldığında, Charles Handy ve Toyohiro Kono'nun tipolojileri dikkat çekmektedir. Charles Handy kurum kültürü çeşitlerini; güç/otorite kültürü, bürokratik/rol kültürleri, iş/süreç kültürleri ve birey kültürleri olarak gruplandırır. Güç/otorite kültürlerinde güç ve denetim merkezde toplanmıştır. Bürokratik/rol kültürlerinde roller tanımlanmıştır, kural ve prosedürler ön plana çıkarılmıştır. Bu nedenle de, bu tip kültürlerde birimler arası kopukluklar yaşanabilmektedir. İş/süreç kültürlerinde, işi en ideal şekilde tamamlama temelli bir organizasyon söz konusudur. Proje ekipleri oluşturulmakta, katılımcı bir çalışma tarzı benimsenmektedir. Birey kültürleri ise bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturduğu kurumlarda görülmektedir. Doğal olarak, bu tip kültürlerde hiyerarşi söz konusu değildir (Okay, 2008: 215-216).

Toyohiro Kono kurum kültürlerini beş başlık altında toplamaktadır. Yatay ve dikey iletişimin etkili olduğu, bir topluluk hissini yaşadığı, kurumun amacının ve bu amaca ulaşmada her bir kuruluş çalışanın rolünün bilindiği ve benimsendiği değişime ve gelişime açık dinamik kültür bunlardan ilkidir. İkincisi lideri izleme ve

canlı kültür tipidir. Bu kültürlerde merkezi yönetim önem taşımakta, kurumun başarısı liderin başarısına bağlı kalmaktadır. Bürokratik kültürler üçüncü kategoriyi oluşturmaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere bürokratik kültürlerde kurallar ve standartlar temel belirleyicilerdir. Dördüncü kültür tipi hareketsiz kültür tipidir. Bu tip kültürün baskın olduğu kurumlarda, kurum üyeleri eski davranış örüntülerini takip etmektedir. Gelenekselci bir bakış açısıyla ve çevresel değişkenlerden bağımsız varlığını sürdüren çalışma biçimi kuruma hâkim olmaktadır. Son kültür tipi ise güçlü lider, hareketsiz kültür tipidir. Üst yönetim baskındır, ancak yanlış kararlar almaktadır ve çalışanlar inisiyatif kullanma yetilerini ve girişimci ruhlarını kaybetmişlerdir (Okay, 2008: 216-217).

Kurum kültürü ve kurumsal iletişimin ilişkisine bakıldığında, kurumsal iletişimin başarılı bir biçimde yürütülebilmesi için kurumsal kültürün yerleşik olmasının bir ön koşul olduğunu söylemek mümkündür. Kurumsal kültür kurumların paydaşları ile iletişim kurma stratejilerini etkilemektedir. Güçlü ve uyumlu bir kurumsal kültüre sahip kurumların, paydaşlarını etkilemek amacıyla sistematik bir çaba içine girmeleri daha muhtemeldir. Belki de bu nedenle, güçlü bir kurumsal kültürün yerleşik hale getirilmesi küresel şirketlerde standart bir uygulama haline gelmiştir.

2006 tarihli Melewar ve Karaosmanoğlu çalışması da göstermiştir ki kültür ve iletişim arasında devingen bir etkileşim söz konusudur. Kültür öğeleri paydaşlara çeşitli yollarla, özellikle de çalışan davranışı aracılığıyla aktarılmaktadır. Olumsuz iletişim çıktılarının engellenmesinin en önemli yöntemlerinden biri: çalışanların temel kurumsal değerlere bağlılıklarının artırılmasıdır (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006:852). Kurumsal iletişim, aynı zamanda kurumsal kültürün kuruma yeni katılan üyelere aktarılmasında da rol oynamaktadır. Kuruma yeni katılan üyeler, iletişim yolu ile kurumsal kültür öğelerini özümsemektedirler (Sabancı, 2008: 75).

Ancak, yerleşik kurum kültürünün var olduğu, tüm kurum çalışanlarının ortak değerleri paylaştığı, tüm birimlerde bu değerlerin ve yine ortak çalışma biçimlerinin benimsendiği kurumlarda bir koordinasyondan ve bütünleştirmeden söz etmek mümkündür. Bu nedenle gerekli olduğu koşullarda, kurumsal iletişim çalışmalarına

başlamadan önce kurum kültürü üzerinde çalışılması ve kurum kültürünün düzenlenmesi söz konusu olabilmektedir. Bu da iç iletişim ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla hazırlanan iletişim çalışmalarında, kurum çalışanlarının mesajları kabul edebileceği gibi ret de edebileceği, katılım sağlayabileceği gibi araya mesafeler koyabileceği de hesaba katılmalıdır.

Bu iki olgunun kesiştiği bir başka alan, var olan kurum kültürünün pekiştirilmesi ve hem iç, hem de dış hedef kitlelere ifade edilmesinde kurumsal iletişimin oynadığı araç rolüdür.

1.4.4. Kurum Kimliği

Bernstein'a göre 'kimlik' sözcüğü Latince 'idem' kelimesinden türemiştir. 'İdem' kelimesi 'aynı' anlamına gelmektedir. Kelime 'identidem' kelimesi ile de yakından ilişkilidir. Bu kelime ise 'mükerrer bir şekilde benzer' ya da 'her seferinde aynı' anlamlarına gelmektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 63).

Kurum kimliği ilk etapta görsel kimlik unsurları ve kurumda kullanılan grafik tasarım örüntüleri ile eş tutulmuştur, ancak bu bakış açısı zamanla değişmiştir. Günümüzde üç temel özelliği ön plana çıkarılmaktadır. İlk olarak kurum kimliğinin, gerçeği yansıttığı ve bir kurumun ne olduğunu, kurumsal stratejisini, felsefesini, tarihini, çalışma alanını, ürünlerinin ve hizmetlerinin genişliğini ve çeşitliliğini, formel ve enformel iletişim biçimlerini kapsadığı önerilmektedir. İkinci olarak kurum kimliğinin disiplinler arası bir kavram olduğu düşünülmektedir. Son olarak kurum kimliğinin kurumsal şahsiyet üzerine kurulu olduğu belirtilmektedir (Melewar, Bassett ve Simões, 2006: 138-139).

Kurum kimliği bir kurumun kim olduğu, neyi temsil ettiği, temel amacının ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı sorularını karşılayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2005: 38; Van Riel ve Fombrun, 2007: 59). Kim olduğu sorusuna bakıldığında, kurum felsefesi ve misyonun ağırlık kazandığını söylemek mümkündür. Çünkü, kurum felsefesi kurumun temel duruşunu, misyon ise var oluş

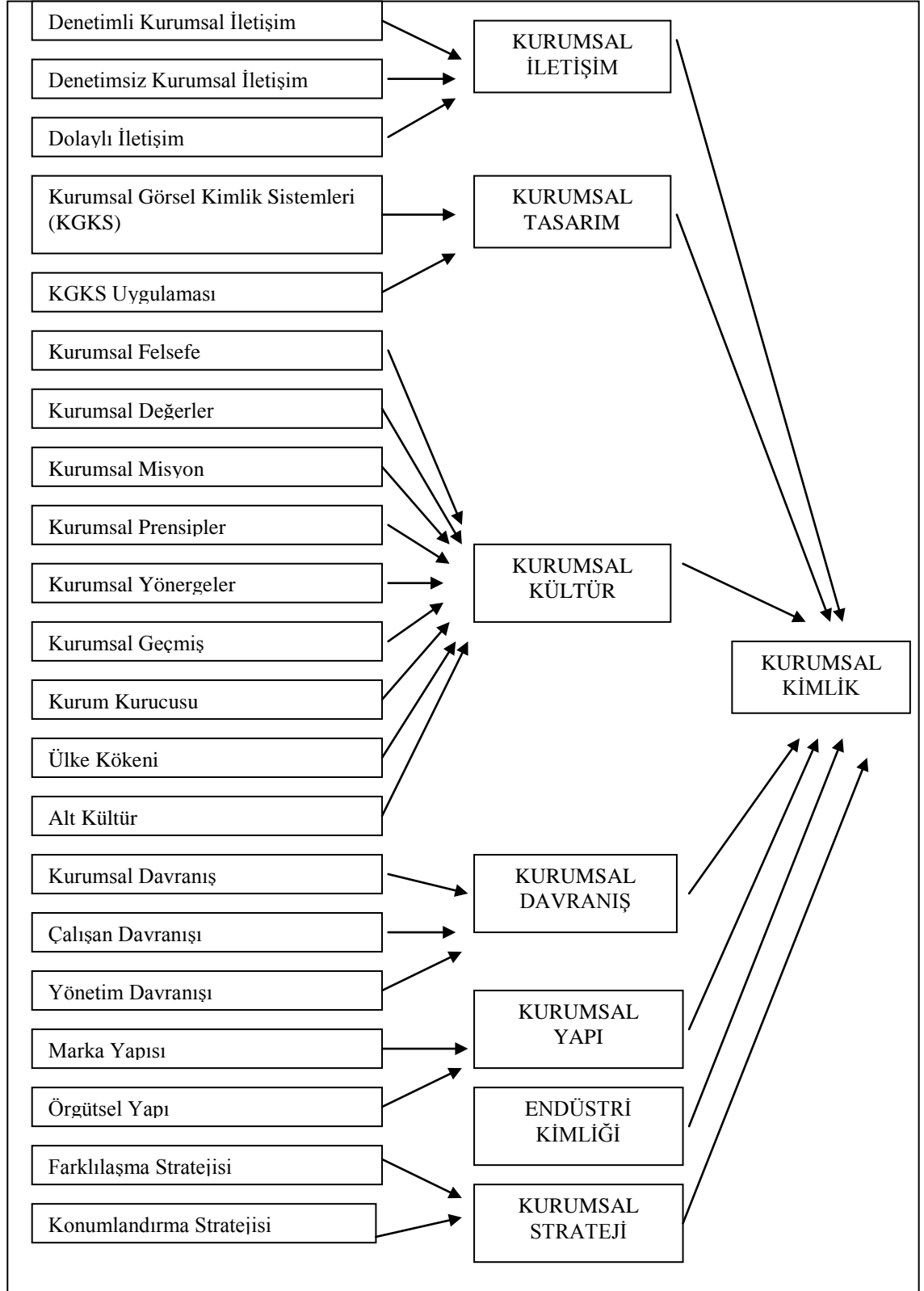
sebebini simgelemektedir. Ne yaptığı sorusunun karşılığında ise misyon ile bağlantılı olarak vizyon, kurumsal hedefler, kurumsal stratejiler ve bunun eyleme dökülmüş hali olan kurumsal davranıştan bahsetmek mümkündür. Nasıl yaptığı sorusunda, kurumsal kültür ön plana çıkmaktadır. Çünkü kurumsal kültür, kurumun davranış örüntülerini şekillendiren bir olgudur.

Kurum kimliğinin unsurları olarak sıralanan kavramlara bakıldığında, yukarıda bahsi geçen kurum felsefesi ve kurumsal davranış kavramlarının yanı sıra kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim kavramlarından da bahsedildiği görülmektedir. Kurum felsefesi; kurumun kuruluşu ile başlayan tarihinden, bu süreç içinde ön plana çıkan değerlerden, benimsenen tutum ve normlardan oluşmaktadır. Kurumsal davranış ise bir kurumun bir ürün veya hizmet sunarken kullandığı sunum davranışlarından ücret davranışlarına, dağıtım davranışlarından iletişim ve sosyal davranışlara, geniş bir davranış yelpazesini kapsamaktadır. Kurumun standartlaşmış davranış tarzı ve tepkileridir. Kurum kimliğinin diğer unsurları olan kurumsal tasarım ve kurumsal iletişim daha planlı çabaları gerektirmektedir. Kurumsal tasarım, kuruluşlara kendini görsel olarak ifade etme, hedef kitlelerde bir farkındalık yaratma ve diğer kurumlardan ayrılma şansı tanımaktadır. Görsel ifadeyi mümkün kılan araçlar arasında marka, yazı tipografisi, renk ve mimari tasarımı sıralamak mümkündür. Kurumsal iletişim ise kurumsal kimliğin iletişim uygulamasına çevrilmesi boyutunda rol oynamaktadır (Okay 2005: 61-63).

Goodman (1994: 112) kurumsal kimliğin, misyon, kurumsal felsefe ve görsel unsurların yanı sıra kurumsal reklam, kurum içi iletişim programları, dışa yönelik iletişim ve toplumun kurum ile ilgili algılarından da oluştuğunu belirtmektedir. Goodman'a göre insanlar bir kurumu tüm faaliyetinden, ürettiği ve sağladığı hizmetlere, binalarından çalışanlarına kadar değerlendirmekte ve kurumsal kimlik bundan etkilenmektedir. Van Riel ve Balmer (1997:342) ise kurumsal kimlik ile ilgili literatür taraması sonucu ön plana çıkan kavramları; kurumun tarihsel kökleri, kişiliği, kurumsal stratejisi, kurumsal davranışı, iletişimi ve görsel kimlik olarak sıralamaktadır.

Kurumsal kimliği yedi temel unsurdan oluşan bir olgu olarak gören Melewar, bu unsurları ve etkileşimlerini Şekil 5'te gösterilen Şekilde zetlemiştir. Şekilde de görüldüğü üzere Melewar kurumsal kimlik bileşenlerini; kurumsal iletişim, kurumsal tasarımı, kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurumsal strateji olarak görmektedir. Kurumsal iletişim, bir kurumun tüm paydaşları ile iletişim kurmak için düzenlediği ve yönettiği bütün iletişim çalışmalarını kapsamaktadır. Bir kurumdan kaynaklanan tüm mesajlar, tüm ürünler ve faaliyetler paydaşların algılarında etkili olmaktadır. Kurumsal iletişim, yönetim tarafından başlatılan ve paydaşlarla ilişkileri iyileştirmeyi amaçlayan denetimli iletişim formatında olabileceği gibi, kurumun planları dışında ve denetimsiz olarak gerekleēebilmektedir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 849). Örneğin; alışanlar ya da medya tarafından kurumla ilgili bilgiler ve negatif yorumlar kamuya yansıtılabilmektedir (Melewar, Bassett ve Simes, 2006: 143).

Şekil 5. Melewar'ın Kurumsal Kimlik Modeli (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 849).



Kurumsal kimlik ile kurumsal iletişim yakından ilgili, hatta birbirinden ayrılması mümkün olmayan kavramlar olarak görülmektedir. Melewar ve Karaosmanoğlu'nun 20 şirkette görev yapan ve çoğu yönetici olan 32 çalışan ile yaptıkları derinlemesine mülakatlar sonucu elde ettikleri nitel veriler 'çalışanların, bir kurumdaki en önemli şeyin ortak bir hedef yönelimi olduğunu düşündüklerini' göstermiştir. Bu nedenle, bu gruba göre kurumsal yönetimin amaçlarını ve misyonunu açık bir şekilde ortaya koyması ve çalışanların bu amaç ve misyonu benimsemesini sağlaması gerekmektedir. Bu içselleştirilme sağlanabilirse diğer problemlerin çok daha kolay çözülebileceği düşünülmektedir. Elbette bu yerleşmiş değerler kurumun performansı ile desteklenmeli, kurumsal söylem kurumun faaliyetleri ve davranışları ile örtüşmelidir (Melewar ve Karaosmanoğlu, 2006: 851-852).

Kurumsal kimlikten bahsedilebilmesi için kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı sorularına özellikle iç hedef kitlenin net bir cevap verebilmesi gerekmektedir. Kurumsal kimlik, kurum çalışanlarının bu sorulara verdiği cevaplar örtüştüğü sürece var olabilir. Ancak o zaman ortak bir duruş sergilemek, benzer rakip firmalardan ayrılmak mümkün olabilir. Kurum kimliği kendi içinde tutarlı olmayı, 'bir' olmayı gerektirmektedir (Simões, Dibb ve Fisk, 2005:154). Güçlü bir 'biz' duygusu ise çalışanları motive edebilmekte, daha verimli ve kazançlı bir çalışma ortamı sağlayabilmektedir.

Bu nedenlerle Van Riel ve Fombrun (2007: 62), kurumsal kimlik çalışmalarının başarılı olabilmesi için geniş tabanlı çalışmalar ile kurumun neyi temsil ettiğinin, gerçekte ne olduğunun ortaya çıkarılması gerektiğini belirtmektedirler. Bu keşif süreci üst yönetim tarafından başlatılmalı, ancak kurumda geniş tabanlı bir diyalog içinde yürütülmelidir. Çalışanlar kurumun değerlerine inanmadıkça ve bu değerleri müşterilerle, tedarikçilerle, yatırımcılarla ve halkla günlük ilişkilerinde vurgulamadıkça, bir kurum özgün ve gerçek olarak algılanmayacaktır.

Bir kurumun dış iletişimi kurum çalışanlarından bağımsız olarak gerçekleşmemektedir. Çalışanlar dış çevreye verilen mesajlara olumlu ya da

olumsuz tepkilerde bulunabilmekte ve kurumun imajını destekleyebilmekte ya da yıpratılabilmektedirler. Çalışanlar aynı zamanda kurum ile ilgili negatif ya da olumlu fikirleri kamuoyuna yayabilmektedirler. Bu yüzden, dışa yönelik iletişimin başarıya ulaşabilmesinin öncelikli koşulu: çalışanların kurumla ilgili bilgi ve tatmin düzeylerinin yüksek olmasıdır ve güçlü bir “biz” duygusu ile kuruma aidiyet hissetmeleridir.

Van Riel ve Fombrun, kurumsal kimlik çalışmalarında izlenilmesi gereken yol haritasını şöyle özetlemektedirler (2007: 77):

- Adım 1: Kurumun hangi özellikleri yansıttığı objektif bir biçimde belirlenmeli ve bu özelliklerin her birinin
 - kurum üyeleri arasında ne derecede geniş tabanlı olarak paylaşıldığı,
 - ne derecede geçmiş ile bugünü, bugünle de yarını ilişkilendirilmekte kullanıldığı, başka bir deyişle devamlılık arz ettiği ve
 - ne derecede kurumu diğer kurumlardan ayırt edici bir özellik olarak algılandığı değerlendirilmelidir.
- Adım 2: Üst yönetimin hangi özellikleri en çok arzu edilen kimlik özellikleri olarak gördüğü; buna karşılık çalışanların yansıtılan kimlik özellikleri olarak neleri gördüğü değerlendirilmelidir.
- Adım 3: Bu bağlamda farklar var mı araştırılmalı ve eğer farklar var ise, kimlik öğelerinin güçlü ve zayıf yönleri üzerinde araştırma yapılmalıdır.
- Adım 5: Bu araştırma sonuçlarına göre bir eylem planı oluşturulmalı ve farklı kimlik türleri arasındaki farklar kapatılmalıdır.

Bu bakış açısı ile kurumsal kimlik çalışmaları ile kurumsal iletişim çalışmaları arasında karşılıklı bir iletişimin olduğu söylenebilmektedir. Kurumsal iletişim çalışmaları doğaları itibarı ile birimler arasında ortak değerler, çalışma ve davranış şekilleri oluşturulmasını ya da geliştirilmesini sağlamaktadır. İletişim akışları, içeriği

ve iklimi çalışanların kurumun hedeflerini benimsemesini sağlamalıdır. Bu durum, kurumsal iletişimin başarısının ölçülmesinde bir ölçüt olarak kullanılabilir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 281). Bu çalışmalar kurum kimliğinin geliştirilmesine ve sağlamlştırılmasına katkıda bulunabilmektedir. Almanya'da 3 bin şirket ile yapılan araştırmada; 'biz' duygusunun geliştirilmesi, kimliğin pekiştirilmesi %54 oran ile kurumsal iletişim çalışmalarının ana görevleri arasında sıralanmıştır (Okay, 2005: 10). Hawabhay, Abrat ve Peters tarafından CEO, pazarlama müdürleri, iletişim müdürleri, marka ve iletişim danışmanları, kurumsal yatırımcılar ve gazeteciler ile yapılan 23 derinlemesine mülakatın sonuçları da kurumsal iletişimin temel görevlerinden birinin 'kurumsal kimliğin belirlenmesi ve yapılandırılması olduğunu' göstermiştir (2009: 14).

Diğer yandan, kurum kimliği çalışmaları, kurumsal iletişim çalışmalarına katkıda bulunabilmektedir. Çünkü, bu çalışmalar da kurumsal iletişimin sağlıklı yürütülebilmesi için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır. Kurumsal kimlik, kurumsal iletişim stratejisi için büyük önem taşımaktadır.

Kurum kimliği de kurumsal kültür gibi kurumsal iletişim için bir ön koşuldur. Birimler arasında ve çalışanlar arasındaki ortak çalışmalar, değer, yaklaşım ve davranış örüntülerindeki benzerlikler ve 'biz' duygusu, koordinasyonun ve bütünleştirmenin daha kolay sağlanabilmesini mümkün kılmaktadır. Kurumsal kimlik ile kurumsal iletişim arasındaki bir başka etkileşim, kurumsal kimliğin iç kitlelere olduğu gibi dış hedef kitlelere aktarılması için de kurumsal iletişimin bir araç olmasıdır. Okay (2005: 13) ve Solmaz (2007: 27) kurumsal iletişimin, iletişim uygulamasına dönüştürülen kurumsal kimlik olduğunu belirtmektedirler. Bayçu (2005: 25), kurumsal iletişimin kurumsal kimliği; çalışanlara, hissedarlara ve müşterilere aktaran bir süreç olduğunu belirtmektedir.

Diğer bir deyişle, kurumsal kimlik, kurumsal iletişim çalışmaları ile kurumsal imaja dönüşmektedir. Kurumsal kimliğin onaylanan öğeleri, kurumsal iletişim ile hedef kitlelere aktarılmaktadır. Burada kurumsal imaj kavramı ön plana çıkmaktadır.

1.4.5. Kurumsal İmaj

Kurumsal imaj en genel ifadeyle: bir kurum ile ilgili görüşlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajı çalışmalarının itici gücü bu nedenle, kurum ile ilgili olumlu görüşlerin oluşabilmesi çabasıdır. Medya görünürlüğü, davranış ve düşünce biçiminin belirgin ve tutarlı olması bu çalışmaların başarıya ulaşabilmesinde önemli rol oynamaktadır (Peltekoğlu, 2007: 565-566). Kurumsal imaj, oluşturduğu katma değer ile kurumlara rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmekte; kurumun ürünlerinin diğerlerinden ayrılmasını ya da kalifiye personelin kuruma çekilmesi ve çalışan bağlılığının pekiştirilmesini mümkün kılmaktadır.

Kurumsal iletişim ile kurumsal imaj birbirleri ile yakından ilgili kavramlardır. Bir kurumun istenilen imajına ulaşabilmesi için kurumsal felsefe, misyon ve vizyon ile temelleri atılmış değerlerinin, kurumsal kültür ile yerleşik hale gelmiş çalışma biçimlerinin ve yaklaşımlarının ve kurumsal davranış ile hayat bulan faaliyetlerinin kurumsal iletişim ile sinerji içinde ifade edilmesi, hedef kitlelere anlatılması önem taşımaktadır. Kurumsal imajın gerekliliklerinden bir tanesi, kurumsal kimlik ile ilgili kısımda ifade edildiği üzere, kurumun benzer kurumlardan belirgin bir şekilde ayrılabilmesini sağlayan bir kimliğinin olması ve tutarlılıktır.

Bu kimlik ve tutarlılık iletişim boyutuna da aktarılmalıdır. Bu da ancak kurumsal iletişim çabaları ile tüm birimler arasında iletişim temelli bir tutarlılık sağlanarak, böylece kurumun belirli bir duruş sergileyebilmesini ve diğerlerinden ayrılmasını mümkün kılarak sağlanabilmektedir. Başka bir deyişle, kurumsal iletişim kurumsal kimlik ile kurumsal imaj arasındaki bağlantı noktasını oluşturmaktadır (Karaosmanoğlu ve Melewar, 2006: 197). Kurumsal imaj problemlerinin çözülmesi için kurumsal kimlik öğeleri ve kurumsal iletişimin niteliği ve niceliğinde değişiklikler yapılması gerekebilmektedir.

Kurumsal imaj çalışmaları, kurumsal iletişim çerçevesi içinde yer alan örgütsel iletişim çalışmaları ile yürütülmektedir. Tosun (2003: 175) kurumsal iletişim ve imaj yönetimi arasında organik bir bağlantı olduğunu önermektedir. Örgütsel iletişim

tarafından yürütülen kurumsal imaj çalışmaları araştırmacıya göre; kurumsal iletişimin genel stratejilerini belirlemektedir. Kurumsal iletişimin diğer öğeleri olan yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi ile de koordinasyon ve işbirliği içinde kurumsal imaj çalışmaları etkin bir şekilde yürütülebilmektedir.

Tosun (2003: 180), kurumsal iletişim programının ilk basamağını imaj yönetiminin oluşturması gerektiğini önermektedir. Araştırmacıya göre; yönetim iletişimi kısmi olarak, örgütsel iletişim ise tamamen imaj yönetimi ile ilgilenmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi de ürün markası imajı ile kurumsal imajı desteklemektedir. Bu nedenlerle Tosun, kurumsal imaj yönetiminin kurumsal iletişim çalışmaları arasında önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir. Kurumsal iletişim, kurumun iç ve diş çevresine yönelik olarak uyguladığı iletişimin bütünlüğünü koruyarak kurum imajının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Akyürek, 2005: 83).

1.4.6. Kurumsal Marka

Marka, bir kurum tarafından piyasaya sürülen ürün ya da hizmeti rakip kurumlarınkilerden ayıran isim, işaret ya da sembol olarak tanımlanmaktadır. Marka ismi, kullanılan paketleme şekli, fiyatlandırma politikaları, markanın tarihi ve itibarı; ürün ya da hizmete değer katmaktadır. Markanın sağladığı bu değer, 'ürün markası' kavramını kurum seviyesine aktarma ve 'kurum markası' oluşturma konusunda bir çabaya neden olmuştur.

Kurumsal marka, bir grup ürün ya da ticari faaliyeti birleştiren ve bu ürün ya da ticari faaliyetleri tek bir isim, ortak bir görsel kimlik, ya da ortak semboller bütünü kullanarak dünyaya tanıtın, kurumsal görsel temsil olarak tanımlanmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 107).

Van Riel ve Fombrun (2007: 110) kurumsal markanın üç temel avantajı olduğunu belirtmektedir. İlk olarak, kurumsal marka, kurum içinde bir uyum hissi sağlamakta ve koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. İkinci olarak, kurumun gücünü ve büyüklüğünü diş hedef kitlelere gösterme fırsatı yaratmaktadır. Son olarak, ürün

markalarını desteklemek için ayrılan bütçe ile karşılaştırıldığında, kurumsal marka daha ekonomik bir seçenek olarak işlev görebilmektedir. 2003 yılında Uluslararası İletişim Danışmanlığı Birliği paneline hazırlık aşamasında, Porter Novelli tarafından 700 kurumsal iletişim uzmanı ile yapılan görüşmeler ve en büyük küresel şirketlerden 16'sının iletişimini yürüten uzmanlarla yapılan derinlemesine telefon görüşmeleri: uzmanların %94'ünün kurumsal marka çalışmalarına büyük önem verdiğini göstermiştir. Çalışma sonuçları, kurumsal markanın öneminin uygulama alanında da kabul gördüğünü göstermektedir (Argenti ve Druckenmiller, 2004: 369-370). Gupta (2011: 118) tarafından Hindistan'ın önde gelen 25 şirketinde görev yapan kurumsal iletişim uzmanından toplanılan nitel veriler de: uzmanların %80'inin kurumsal marka oluşturmayı, kurumsal iletişimin temel amaçlarından biri olarak gördüğünü göstermiştir.

Kurumsal marka çalışmaları, kurum içinde iletişimi artırdığı, iletişim boyutundaki bazı unsurları merkezileştirdiği ve kurum içi koordinasyonun artmasına katkıda bulunduğu için kurumsal iletişim ile yakından ilgilidir. Diğer yandan, kurumsal markalaşma çabaları kurumsal iletişim çalışmalarının etkinliği ile yakından ilgilidir. Kurumsal mesajlar birbirleri ile bağlantılı olmadığı; koordinasyon, bütünleştirme ve tutarlılık sağlanılmadığı, sürece kurumsal markalaşma söz konusu olamamaktadır. 'Kurumsal marka' önemli bir rekabet silahı haline gelmiştir ve bu nedenle de kurumsal stratejiyle ilişkisi gözden kaçırılmamalı, kurumsal iletişim üst yönetime çok yakın çalışmalıdır.

1.4.7. Kurumsal İtibar

Kurumsal itibarın, paydaşların algı ve tercihlerini etkilediği, dolayısıyla da kurumun ideal bir işveren ya da yatırım aracı olarak görülmesi, hizmet ve ürünlerinin tercih edilmesi ya da topluma katkı sağlayan bir kurum olarak görülmesi gibi konularda katkı sağlayabileceği genel olarak kabul edilmektedir. İtibar, kurumların en önemli değeri olarak görülmekte ve kurumun sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılama konusundaki potansiyelinin göstergesi olarak addedilmektedir. İtibar, kurumun paydaşlarının, kuruma ilişkin rasyonel ve duygusal bağlarının temsilcisidir (Solmaz,

2007: 88). Kurumsal itibarı iyileştirmeye yönelik kurumsal iletişim çalışmalarının yerinde bir çaba olduğu önermesi, itibarın hem finansal performansı geliştirdiği, hem de hedef kitlelerin kuruma karşı sadakatlerini artırdığını gösteren araştırma sonuçları tarafından doğrulanmaktadır. Kurumsal itibarını iyi yöneten kurumlar, paydaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilmektedirler.

Goodman'a göre kurumsal itibar, kurumun iş yapma biçimine, ne kadar iyi bir vatandaş ve komşu olduğuna, hizmetlerinin ve ürünlerinin kalitesine, çalışanlarının davranış biçimine, kurum liderlerinin ve bu liderlerin planlarının ne kadar iyi olduğuna ve kurumun vizyonunun ne kadar iyi olduğuna bağlıdır. Goodman'a göre kurumsal itibar, kurumun çalışanlarının bireysel ve kolektif duruşu ve davranışlarına özen göstermesini gerektirmektedir (Goodman, 2009: 227).

Kurumsal itibar, hedef kitlelerin kuruma karşı tutumlarını ve satın alma davranışlarını etkileyebilmektedir. Var olan ürün çeşitliliğine her gün yenileri eklenmekte ve tüketiciler tüm alternatif ürünler hakkında bilgi sahibi olamamaktadırlar. Bilgi sahibi olsalar bile, bu ürünlerin tüm özelliklerini göz önünde tutup doğru kararlar alamamaktadırlar. Bu nedenle, tüketiciler karar alma sürecinde akılcı bir yöntem izleyememekte, daha önceki deneyimlerini, kulaktan dolma bilgileri, duygularını ya da yarım yamalak bilgileri kullanarak karar vermek durumunda kalmaktadırlar. Bu sebeplerden dolayı itibar ile ilgili bilgiler, karar alma süreçlerinde daha büyük rol oynamaktadır.

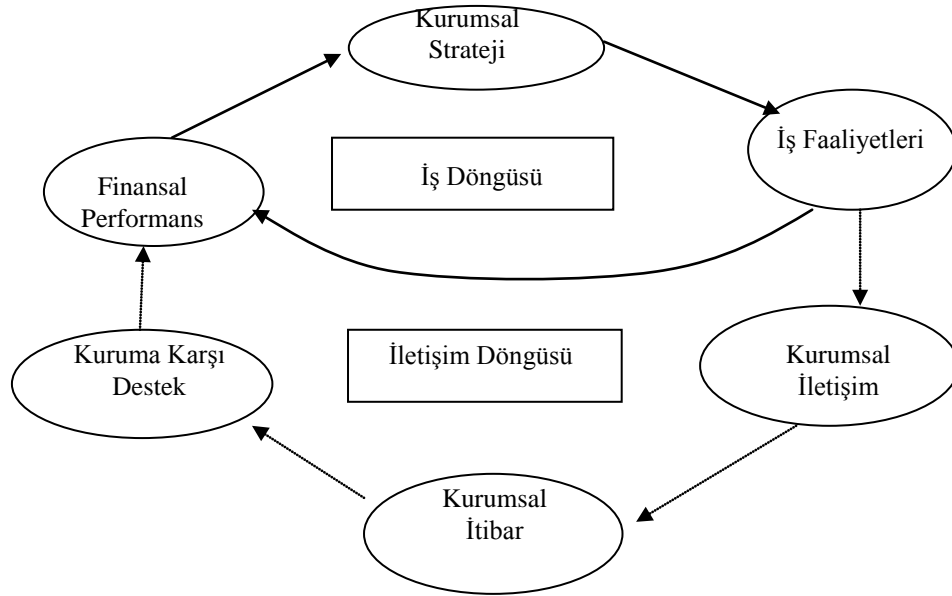
İtibarın en büyük rol oynadığı durumlar şunlardır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 47):

- Paydaşların karar alma sürecinde ihtiyaç duydukları bilgilerin karmaşık, çelişkili, ya da eksik olduğu durumlar,
- Paydaşların erişebildiği bilginin, doğru bir değerlendirme yapamayacak kadar yetersiz ya da fazla olduğu durumlar,
- Paydaşların ürün ya da kurum ile ilgisinin çok az olduğu, dolayısıyla da detaylı bir bilgi analizi sürecine giremeyecekleri durumlar ve

- Paydaşların daha çabuk karar almalarını gerektiren dış şartların mevcut olduğu durumlar.

Van Riel ve Fombrun; stratejik hedefler, kurumsal iletişim, itibar ve finansal performans arasında var olduğunu önerdikleri ilişkiyi Şekil 6 ile açıklamaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 59).

Şekil 6. İletişim ve İtibar (Van Riel ve Fombrun, 2007: 59)



Şekil 6 bir kurumun stratejik hedefleri, kurumsal iletişimi, itibarı ve finansal performansını stratejik olarak değerlendirmek amaçlı bir çerçeve sunmaktadır. Şekil içinde gösterilen iki döngü birbirini tanımlamaktadır. İş döngüsü kurumsal stratejilerin geliştirilmesi üzerine kuruludur, ki bu stratejiler de iş faaliyetleri ile hayat bulur. Bu faaliyetler başarılı şekilde uygulanır ise finansal performansı geliştirmektedirler. Ancak, faaliyetlerin başarılı olabilmesi için itibarın geliştirilmesine hizmet edecek uygun bir iletişim sistemi geliştirilmesi ve uygulanması da gerekmektedir. Kurumsal iletişim başarılı bir şekilde yürütülürse, paydaşların kurum ile özdeşleşmelerini ve kurumu gerektiğinde desteklemelerini sağlamaktadır.

İtibarı yüksek şirketler, ürün ve hizmetleri için daha yüksek ücretler talep edebilmekte, tedarikçilerle, yatırımcılarla ve finansal destek sağlayan kurumlarla görüşmelerinde bir avantaj sağlayarak çalışma maliyetlerini düşürebilmektedirler. Bunlara ek olarak, tüketicilerin ve kurum çalışanlarının bu kurumlara karşı tutumları ve iletişime girme konusundaki istekleri olumlu olabilmektedir. Kurum çalışanlarının motivasyonu ve verimliliği yükselebilmektedir.

Kurumun faaliyetleri dış hedef kitleler tarafından daha az sorgulanmaktadır (Williams, Schnake ve Fredenberger, 2005: 187). Bunlara ek olarak, kurumun kaynaklara erişimi artabilmektedir. İtibarı yüksek kurumlar yatırımcıları kendilerine çekebilme, finansal kaynak sağlayabilmekte ve diledikleri stratejik işbirliklerini sağlamak konusunda avantajlı hale gelebilmektedirler.

Van Riel ve Fombrun (2007: 136), 'kurumsal itibar' kavramına 'kurumsal itibar altyapısı' kavramını eklemiştir. Kurumsal itibar altyapıları, kurumların kendilerini iç ve dış hedef kitlelere sunarken kullandıkları temel konumlandırma seçimleridir. Uzmanların güçlü itibar altyapıları geliştirebilmek için kurumun tarihçesini, stratejisini, kimliğini, iç ve dış hedef kitleler gözündeki itibarını ve rakipleri arasındaki konumunu hesaba katmaları gerekmektedir. Kurumsal itibar altyapıları içerik bağlamında uygun, gerçekçi ve cazip olmalıdır. Van Riel ve Fombrun, dünyanın en bilinen kurumlarının itibar altyapılarının üç temel tema etrafında toplandığını belirtmektedir. Bazı kurumlar itibar altyapılarını temel faaliyetleri üzerine kurgulamakta, bazıları paydaşlarına sundukları faydaları temel almakta, bazıları ise duygusal içerik kullanmaktadır.

Kurumsal itibar altyapılarının önemli bir ögesi: kurumsal hikâyelerdir. Kurumsal hikâyeler, 400 ile 600 kelime uzunluğundaki yazılı metinlerdir ve kurumun özünü paydaşlara aktarmayı, çalışanların kuruma bağlılığını artırmayı ve kurumu başarılı bir şekilde konumlandırmayı amaçlamaktadırlar. Kurumsal hikâyeler, kurumun ayırt edici özelliklerini belirleyerek, bu özellikleri bir araya getirecek bir olay örgüsü kurgulayarak ve bu özellikleri cazip bir şekilde sunarak oluşturulmaktadır. Olay örgüsü içinde kurum aktif bir özne olarak sunulmakta, kurum kişiselleştirilmekte,

kurumun tarihçesi ve temel güçleri vurgulanmaktadır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 144-149).

Kurumsal hikâyeler oluşturulduktan sonra iletişim kampanyaları aracılığıyla iç ve dış hedef kitlelere aktarılmalıdırlar. Bu noktada kurumsal iletişim devreye girmektedir. Kurumsal itibarın yönetilmesinde kurumsal iletişim çok merkezi bir rol oynamaktadır. Kurumsal hikâyenin öncelikle tüm yöneticiler tarafından onaylandığından ve çalışanlar tarafından benimsendiğinden emin olmak gerekmektedir. Daha sonra ise her bir iletişim bölümü, kurumun itibar altyapısını göz önünde bulundurarak, kendi hedef kitlelerine göre kurumsal hikâyeyi uyarlamalı ve aktarmalıdır. Farklı iletişim uzmanlarının kurumsal hikâyeyi ifade ediş biçimleri arasında tutarlılık olması, kurum ile ilgili farkındalığı ve anlayışı geliştirmeye ve kurumun paydaşları ile kurum arasındaki güven ve saygıyı geliştirmeye fayda sağlayacaktır.

Van Riel ve Fombrun, kurumsal itibarı, kurumsal iletişimin başarı ölçütü olarak görmektedir. Kurumsal iletişimin başarılı olduğu kurumlarda, kurumsal itibarda da olumlu gelişmeler görülmektedir. Forman ve Argenti de (2005: 248-249) benzer şekilde, kurumsal iletişimin en merkezi görevinin kurumun paydaşları nezdinde bıraktığı izlenimleri ve dolayısıyla kurumsal itibarı yönetmek olduğunu önermektedirler. Almanya'da 3 bin kuruluş üzerinden yapılan bir araştırmada; kurumsal iletişimin ana görevleri arasında %84 oran ile ilk sırada kurumsal itibarı geliştirme ve hedef kitlelerde güven geliştirme görevlerinin tespit edilmiş olması bu önermeyi desteklemektedir (Okay, 2005: 10).

Forman ve Argenti tarafından, çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren ve alanlarında öncü olan toplam 5 şirketten (Accenture, Dell, FedEx, Johnson & Johnson ve Sears) gözlem, şirket belgelerinin taranması ve yöneticiler ile görüşmeler yoluyla toplanan nitel veriye dayanan araştırma sonuçları da kurumsal iletişim çalışmalarının kurumsal marka ve kurumsal itibar üzerinde yoğunlaştığını göstermektedir (2005: 251). Bu çalışmalar sonucunda iyileştirilen kurumsal itibar ise kurumun ürünlerinin tercih edilmesi, kurumun ürettiği ürünlere tüketiciler tarafından daha fazla ücret

ödenebilmesi, kriz durumlarında yatırımcıların desteğinin alınması gibi birçok fayda sunmaktadır (Puncheva, 2008:277).

Dolphin ve Fan (2000a) tarafından, içlerinde Avon, Boots, British Airways, British Telecommunications ve Sainsbury gibi birçok önemli İngiliz kurumunun bulunduğu, 20 şirkette görev yapan yöneticilerden 1996 yılında anket ve kişisel görüşmeler yoluyla toplanılan veriler, kurumsal iletişim ile kurumsal strateji ve kurumsal itibar arasında bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Araştırmacılar, kurumsal iletişimin kurumsal stratejinin geliştirilmesinde ve kurumsal itibarın yapılandırılmasında önemli bir rol oynadığını önermektedirler. Benzer şekilde Will, Probst ve Schmidt, Avrupa'nın önde gelen toplam 60 şirketinden toplanan anket sonuçlarına dayanarak, kurumların iletişimlerinde karmaşıklığı azaltmaları, iletişimi bütünleştirmeleri gerektiğini savunmakta ve kurumsal itibarın geliştirilmesinin ancak bütünsel bir bakış açısıyla sağlanabileceğini önermektedirler (1999: 306). Gupta (2011: 118) tarafından Hindistan'ın önde gelen 25 şirketinde görev yapan kurumsal iletişim uzmanından toplanılan nitel veriler, kurumsal iletişim ile itibarın ilişkili olduklarına dair bir kabullenmenin uygulama alanında kabul gördüğünü göstermektedir. Çalışmaya katılan uzmanların %80'inin kurumsal itibar oluşturmayı, kurumsal iletişimin temel amaçlarından biri olarak gördüğünü göstermiştir. Benzer şekilde Elving'in (2010: 5) 'Corporate Communication: An International Journal' isimli hakemli dergide 2000 ve 2010 yılları arasında yayınlanan makalelerin konularını incelediği çalışması sonunda; kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar (%14) ve kurumsal sosyal sorumluluk (%14) konularının akademisyenlerin ilgilendiği konulardan olduğunu göstermiştir. Bu çalışma, akademik alanda da kurumsal imaj ve itibarın kurumsal iletişimin temel faaliyet alanları içinde görüldüğünü göstermektedir.

İkinci bölümde kurumsal iletişim konusunda çalışan akademisyenlerin teorileri özetlenmektedir. Teoriler kronolojik bakış açısıyla sunulmaktadır.

II. BÖLÜM

GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE KURUMSAL İLETİŞİM TEORİLERİ

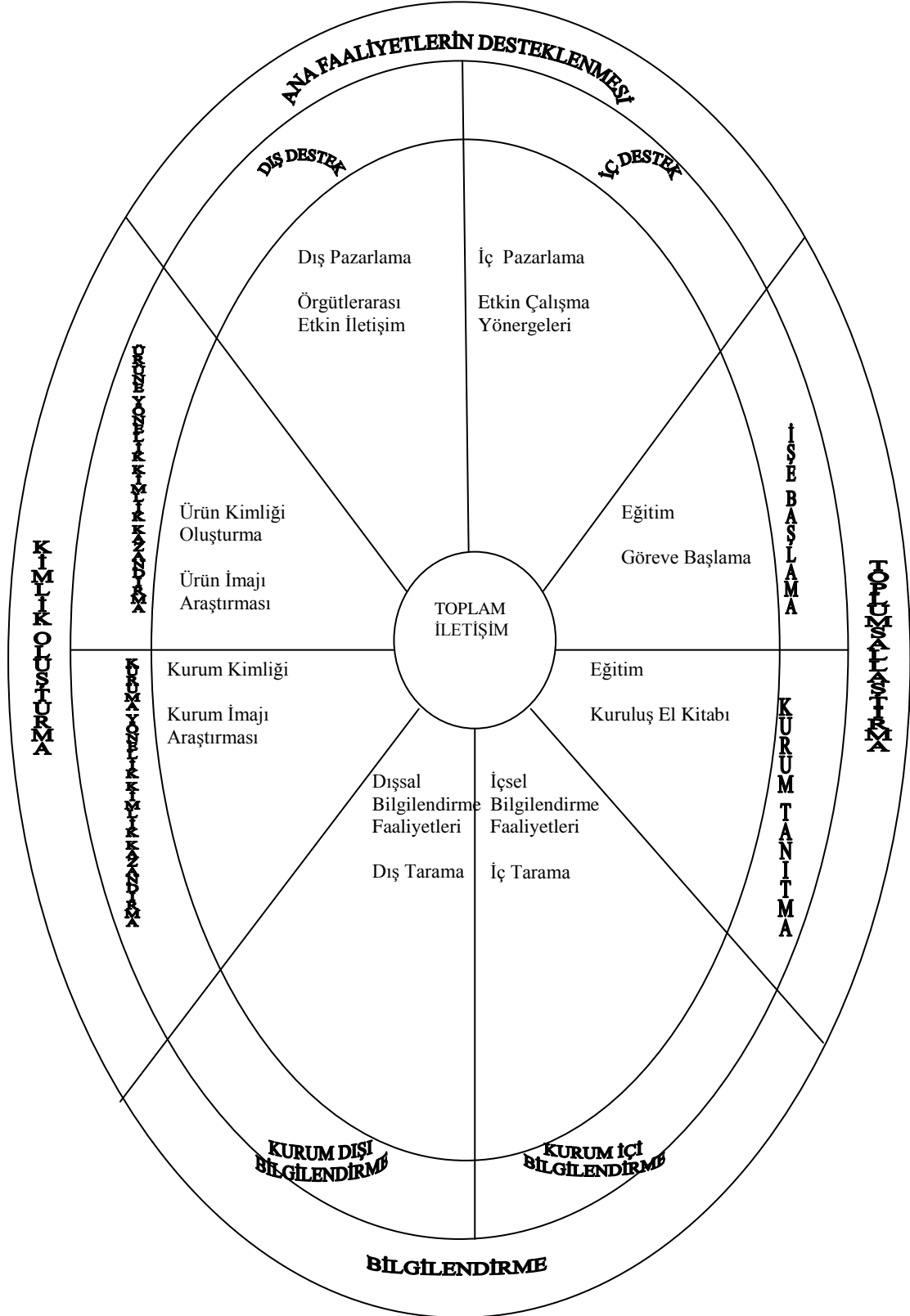
Bu bölümde kurumsal iletişim teorileri özetlenmektedir. Kurumsal iletişim teorilerinin bazılarının neredeyse eş zamanlı olarak literatürde yer aldığını, bu nedenle de buradaki sıralamanın araştırmacının bakış açısına göre değişebileceğini belirtmek yerinde olacaktır. Eklenmesi gereken bir başka nokta, bu çalışmada temel alınan Van Riel'in ve Cornelissen'in kurumsal iletişim teorilerinin, kronolojik sıralamanın dışında tutulması, kasıtlı olarak en sonda incelenmesidir.

2.1. Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi

Aberg, kurumların amaç ve hedeflerine başarıyla ulaşabilmeleri için tüm iletişim biçimlerinin bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Aberg'e göre iletişimin dört temel fonksiyonu vardır: Temel iç ve dış faaliyetleri desteklemek (düzenleme), örgütlenme ve ürün temelli konumlandırma (ikna etme), iç ve dış hedef kitleleri bilgilendirme, (bilgilendirme) ve bireyleri iyi bir kurum vatandaşı olarak toplumsallaştırma (bütünleştirme). Aberg bu dört iletişim fonksiyonunun bütünleştirilmesinin gerekliliğini savunmaktadır (Massie ve Anderson, 2003: 224-225). Şekil 7 Aberg'in kurumsal iletişim anlayışını özetlemektedir.

Şekilde görüldüğü üzere kurumların iletişim çabaları birbirinden farklı; ancak, birbirini tamamlayan birçok farklı görevden oluşmaktadır. Bu görevlerin birbirinden bağımsız olarak yürütülmesi, hedef kitlede istenilen etkiye ulaşılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişim mutlaka bir bütün olarak düşünülmeli, belirli bir strateji ve planlamaya dayalı olarak düzenlenmelidir.

Şekil 7. Aberg'in Kurumsal İletişim Teorisi (Okay, 2005: 9)



Aberg'in teorisi, bütünleştirmeye yönelik bir bakış açısı ve genel bir alt yapı sunmakla birlikte, bu fonksiyonların hangi bağlamda ve nasıl bütünleştirilebileceği konularında derinlemesine bir bilgi sunamamaktadır.

2.2. Goodman'ın Kurumsal İletişim Teorisi

Goodman (1994: 1) kurumsal iletişimi, bir kurumun etkili ve kazançlı bir şekilde iletişim kurmak için sarf ettiği tüm çabaların toplamı olarak tanımlamaktadır. Elbette bu çabalar, kurumun karakteristik yapısına ve tedarikçilerine, çalışanlarına, müşterilerine ve faaliyet gösterdiği çevredeki yerel halkın özelliklerine göre değişiklik göstermektedir Kurumsal iletişim, kurumlara bugünün rekabet ortamında avantaj sağlamaktadır.

Goodman, (2000: 69) kurumsal iletişimi aynı zamanda, güçlü iç ve dış ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi olarak tanımlamaktadır. Kurumsal iletişim: bir kurumun iç ve dış iletişimi ile ilgili çeşitli yönetim fonksiyonlarını betimlemek için kullanılan bir terimdir. Kurumun yapısına göre; halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplumsal ilişkiler, reklam, medyayla ilişkiler, hükümet ilişkileri, teknik iletişim, çalışan gelişimi ve eğitim gibi geleneksel disiplinleri kapsayabilmektedir. Bazı kurumlarda kurumsal hayırseverlik, kriz ve acil durum iletişimi, kurumsal iletişimin alt fonksiyonları arasında olabilmektedir (Goodman, 1994:2). Uygulamada da kurumsal iletişimin rolleri ve sorumluluk alanlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Gupta, 2011: 118).

2.2.1. Goodman'a Göre Kurumsal İletişim Yapılanması ve Kurumsal İletişimin Faydaları

Goodman, günümüzde müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en kısa sürede karşılayabilmek için kurumlarda özerkleşmeye gidildiğini, ancak bu yapılırken de iletişim biçimlerinin birleştirildiğini önermektedir. Goodman'a göre genellikle merkezi bir grup iletişimden sorumlu olmaktadır, bu grup yaptığı çalışmalarla kurumun imajını ve kültürünü geliştirmekte, aktarmakta ve korumaktadır. Kurumsal

iletişim, kurumun kendi iç iletişimi düzenlemekte ve medya ile iletişimini düzenlemekte, özellikle de kriz durumlarında kullanılabilir (1994: 2-3).

Goodman'a göre kurumsal iletişimden sorumlu grup, yazılı ve sözlü iletişim konusundaki kurumsal politikaları ve temel esasları belirlemelidir. Yine bu grup, tüm birimleri ve fonksiyonları hem özerk bir şekilde kendi uzmanlık alanlarındaki iletişim aktivitelerini yönetecek, hem de kurumsal imaj şemsiyesinden uzaklaşmalarını sağlayacak eğitim ile donatmalıdır (s.23).

Gronstedt (1994: 285), Amerika'nın önde gelen sekiz şirketi ile yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak, kurumsal iletişim çalışanlarının diğer çalışanlara da (örneğin; ön büro çalışanları) danışmanlık yaparak, dış hedef kitlelere istenilen mesajların tutarlı bir şekilde verilmesine katkıda bulunabileceklerini önermektedir.

Goodman, kurumsal iletişimin güçlü bir kurumsal kimliğin, makul bir kurumsal felsefenin, kurumsal vatandaşlığın, medyayla güçlü bir ilişkinin ve basın ile ilişkileri yönetim sürecinde profesyonel bir yaklaşımın geliştirilmesine fayda sağladığının altını çizmektedir. Goodman ayrıca kurumsal iletişimin, bir kriz durumunda nasıl iletişim kurulacağı ile ilgili hızlı ve sağduyulu bir yöntemin ve küresel iletişim konusunda bir yaklaşımın geliştirilmesine hizmet edebileceğine de işaret etmektedir.

Goodman, (2000) kurumsal misyonun ve kurumsal felsefenin ayrıca altını çizmekte ve bir kurumun hedef kitleleri ile iletişiminde değerlerinin ortaya çıktığını ve bu nedenle kurumun varoluş sebebinin net bir şekilde ifade edilebilmesinin stratejik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (s. 70). Goodman ayrıca, kurumsal iletişim ile stratejik planlamanın yakın ilişkisine işaret etmektedir.

Goodman, 2009 yılında 'Kurumsal İletişim Uygulamaları ve Trendleri' çalışmasını Christina Genest ve Sin Yee Ng ile yönetmiştir. Veri, Fortune 1000 sıralamasına giren çokuluslu şirketlerden toplanılmıştır. Bu çokuluslu şirketlerin, borsada işlem gören şirketler olmasına dikkat edilmiştir. Bunun birçok sebebi vardır: öncelikle bu şirketler ile ilgili bilgiler açıktır ve rahatlıkla erişilebilir durumdadır. İkinci olarak

küresel pazarın gerçeklikleri, medyanın etkileri ve para piyasalarının oluşturduğu baskılar nedeni ile bu tip şirketler kurumsal iletişim uygulamalarının öncüleri olmak durumunda kalmaktadırlar (Goodman, 2010:137).

Çalışma sonuçları, sosyal medyanın kurumsal iletişimi çok etkilediğini ve çalışmadaki kurumsal iletişim uzmanlarının %78'inin sosyal medyadan sorumlu olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, çalışma sonuçları, kurumsal iletişim yöneticilerinin en temel rollerinin CEO'ya danışmanlık yapmak olduğunu düşündüklerini de göstermiştir. Çalışma sonuçları aynı zamanda hesap verebilirlik ve şeffaflık konularının çok önemli görüldüğünü ve bu gruba göre kurumsal iletişimin temel çalışma alanlarının hükümet ilişkileri, kurumsal kimlik, kriz iletişimi ve yönetim iletişimi olduğunu göstermiştir.

Goodman'ın teorisi, kurumsal iletişimin; kurumsal felsefe, kültür, imaj gibi, kurumu bütünüyle etkileyen kavramları dâhil etmesi, dolayısıyla kurumsal iletişimin kurumsal strateji bağlamında görülmesi gerektiğinin altını çizmesi bağlamında önemlidir. Ayrıca Goodman, kurumdaki iletişimin, uzmanlık alanlarına özerklik verilirken gerekli olduğu kadarıyla kurumsal iletişim bölümü tarafından merkezi olarak yönlendirilmesi ve denetim altında tutulması gerektiğini belirterek, bir düzenleme ve koordinasyona işaret etmesi bağlamında da önem taşımaktadır. Başka bir merkezi nokta, kurumsal iletişim bölümünün bu amaçlar doğrultusunda kurum içi iletişim birimlerinin eğitimi ile ilgilenebileceğinin belirtilmesidir.

2.3. Paul Argenti'nin Kurumsal İletişim Teorisi

Argenti (2006:358) kurumsal iletişimin, dört farklı boyutu tanımlamada kullanılan bir terim olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, kurumsal iletişim terimi; bir fonksiyonu, bir iletişim kanalını, bir süreci ya da bir tutum ya da inançlar bütünü anlatabilmektedir. Fonksiyon boyutuna bakıldığında, kurumsal iletişim fonksiyonunun hem iç hem de dış paydaşlarla iletişim kurmaktan sorumlu olduğu ve belirli alt fonksiyonlardan oluştuğu görülmektedir. Bu alt fonksiyonlar; medyayla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, iç iletişim ve çalışan iletişimi, hükümet ilişkileri,

toplumsal ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, kurumsal itibar ve pazarlama iletişimi gibi fonksiyonları kapsamaktadır. Kurumsal iletişim kanalları, hem basılı materyalleri hem de kurumsal web sayfasına ve bloglara eklenen materyalleri içermektedir. İletişim süreçleri boyutunda iletişim tarzı, zamanlama ve tavır ön plana çıkmaktadır. Bazı kurumlarda çok resmi ve bürokratik tarz tercih edilirken, diğer kurumlarda gayri-resmi iletişim tercih edilmektedir ve hem yöneticiler ile çalışanlar arasında hem de genel olarak tüm paydaşlar arasında akıcı, serbest bir biçimde iletişimin gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Dördüncü boyut olan tutum ya da inançlar bütünü boyutunun ise insanların hangi konularda ve nasıl iletişim kurmak gerektiği ve iletişim kurma çabasının değeri konularındaki inançlarını yansıttığını söylemek mümkündür.

Argenti'ye göre kurumsal iletişim; kurumsal imaj ve kimlik çalışmaları, kurumsal reklâmcılık ve savunuculuk, medya ilişkileri, pazarlama iletişimi, finansal iletişim, iç iletişim, toplumsal ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, hükümet ilişkileri ve kriz iletişimi fonksiyonlarını kapsar. Bu fonksiyonlar, kurumsal iletişimin sorumlu olduğu tüm alt fonksiyonlar değil, büyük şirketlerde kurumsal iletişim adı altında yürütülen aktivitelerin en önemlilerindedir (Argenti, 1996: 77).

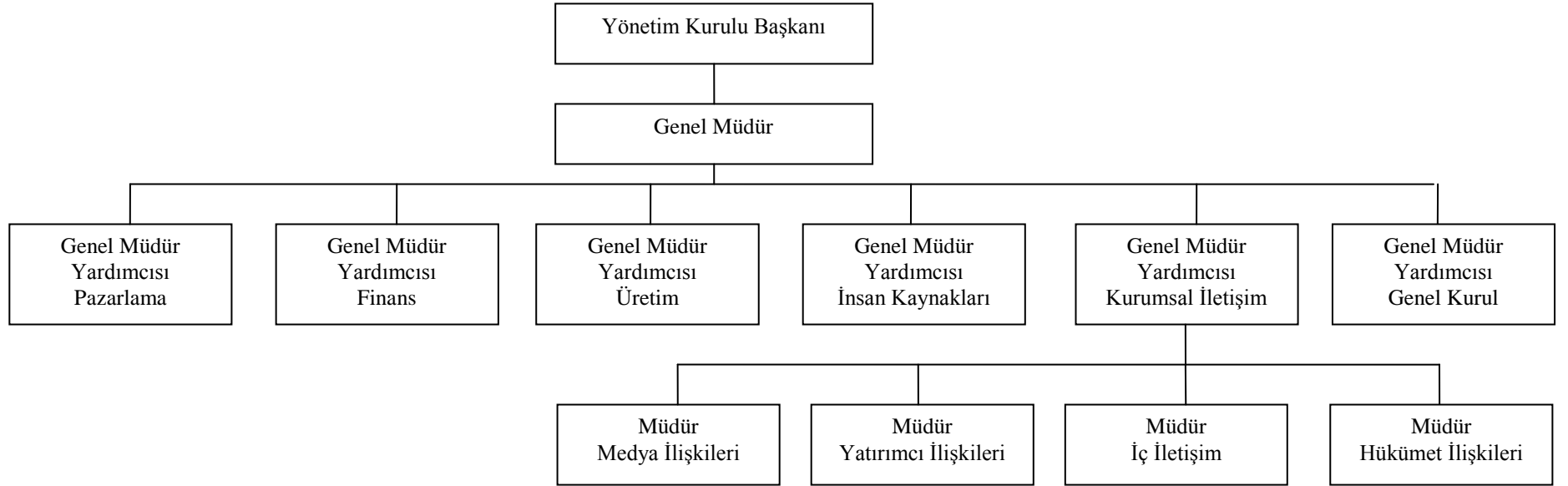
2.3.1. Argenti'ye Göre Kurumsal İletişimi Bütünleştirme Yolları ve Kurumsal İletişimin Merkezi Yapılanma İçindeki Yeri

Argenti (1998:62) kurumsal iletişimin bütünleştirilebilmesi için bölümler arasında koordinasyonun artırılması gerektiğini savunmaktadır. Örneğin; çalışan iletişimi konusunda insan kaynakları bölümünün ve kurumsal iletişim bölümünün iş birliği içinde çalışması gerektiğini öne sürmektedir. Buna ek olarak, bölümler arası bilgi akışının ve karar alma süreçlerinin kolaylaştırılmasının, kurumsal iletişimin bütünleştirilmesindeki önemini belirtmektedir. Son olarak ise, iş tanımlarının, bireysel sorumluluk ve yetkilerin net olarak tanımlanmasının gerekliliğine işaret etmektedir.

Argenti'nin kurumsal iletişim tanımında en dikkat çeken noktalardan biri: merkezi ya da özerk iletişim olgularına yapılan vurgudur. Argenti merkezileşmiş ya da özerkleştirilmiş iletişim kararının kurumların büyüklüğüne, coğrafi dağılımlarına ve kurumun ürün ve hizmetlerinin çeşitliliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, merkezileşmiş iletişimin, kurumların tüm iletişim biçimlerinin kontrolünün ve dolayısıyla tutarlılığının sağlanmasında kolaylık sağladığını; ancak, özerk iletişimin de bölümlere, bir bütün olarak kurumun ihtiyaçlarına değil, kendi ihtiyaçlarına göre iletişim fonksiyonunu düzenleme fırsatı ve esnekliği sağladığını eklemiştir. Bu nedenlerle, Argenti'ye göre büyük kurumlar için ideal olan: güçlü, merkezileşmiş bir iletişim fonksiyonu ve çeşitli bölümlerin ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş iletişimi mümkün kılan, özerkleştirilmiş iletişimin bir birleşimidir. Argenti'nin bahsettiği merkezileşmiş iletişim, kurumun coğrafi olarak dağılmış birimlerinde ve bu birimlerin içindeki iletişim ile ilgili bölümlerde bütünlük sağlamayı ve tüm iletişim biçimlerinin kurumsal misyon ile uyumlu olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Özerkleştirilmiş iletişim ise kurumun coğrafi olarak dağılmış birimlerinde ve bu birimlerin içindeki iletişim ile ilgili bölümlerde görev yapan, merkezileştirilmiş iletişim ile uyumlu bir çerçeve içinde faaliyetlerine yön veren, ancak çeşitli çevresel şartlara ve ihtiyaçlara göre iletişimi şekillendiren, iletişim profesyonellerinden oluşan bir ağ ile sağlanabilir (ss. 50-51).

Argenti'ye göre; kurumsal iletişim fonksiyonunun kurumsal yapılanma içindeki yeri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (1998: 54).

Şekil 8. Argenti'ye Göre Bütünsel Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Kurumsal Yapılanma İçindeki Yeri (1998: 54)



Görüldüğü üzere Argenti doğrudan CEO ile bağlantılı çalışan; güçlü, merkezi bir iletişim fonksiyonunu, kurumsal iletişimin başarıyla yürütülmesinde önemli bir etken olarak görmekte ve bunu Tuck School tarafından yürütülen ve CEO'ların çalışma vaktinin %50 ile %80 arasında değişen bir oranının hedef kitleler ile iletişim içinde geçtiğini belirten çalışmalara dayanarak açıklamaktadır. Bu çalışma sonuçlarına ek olarak, CEO'ların iletişim konusundaki temel stratejilerin belirleyicileri olduklarını ve işte bu sebepten kurumsal iletişim fonksiyonu ile bağlantılı çalışmalarının hem CEO, hem de kurumsal iletişim fonksiyonu için kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Argenti'ye göre bu sayede, kurumsal iletişim fonksiyonu daha etkin ve güçlü hale gelebilmektedir (1998: 52-53). Kurumsal iletişim çabalarının başarıya ulaşmasında üst düzey yönetime yakın çalışmak şüphesiz fayda sağlayacaktır. Bu gerçeği birçok akademisyen ve sektörden isim vurgulamaktadır (Asna, 2006: 127, 128).

Argenti'nin kurumsal iletişim alanına yaptığı en büyük katkılardan birinin, iletişimin bütünleştirilmesi konusuna getirdiği detaylı bakış açısı olduğunu söylemek mümkündür. Argenti, "iletişim bütünleştirilmeli" demekten öteye gitmiş; iletişim fonksiyonlarının, kullanılan kanal ve materyallerin, tarz, zamanlama, tavır gibi iletişim sürecini şekillendiren olguların, iletişime genel tutumun da bütünleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak, yine bu bütünleştirmenin nasıl sağlanabileceği konusunda detaylı bir yol haritası çizmemiştir.

Argenti ayrıca, fonksiyonlar arasında bilgi akışının artırılması, karar alma süreçlerinin kolaylaştırılması, bireysel sorumluluk ve yetkilerin net olarak tanımlanması gibi bütünleştirmeyi yakından etkileyebilecek etkenleri de teorisinde kapsamıştır. Aynı zamanda, merkezi ve özerkleştirilmiş iletişim arasında bir denge kurulmasına da işaret etmiştir. Bu dengenin kurumsal iletişim uygulamalarında kilit bir rol teşkil ettiğini iddia etmek mümkündür. Son olarak, Argenti kurumsal iletişim yetkilisinin CEO'ya direkt bağlı olarak çalışması gerektiğini belirtmiş ve kurumsal şema içinde kurumsal iletişim yöneticisini konumlandırmıştır ve bu kurumsal iletişimin stratejik önemini vurgulamakta önemli bir adımdır.

2.4. Alan Belasen'ın Kurumsal İletişim Teorisi

Belasen (2008: 4-5) kurumsal iletişim kavramının ortaya çıkmasını birçok nedene bağlar. Öncelikle, günümüzde kurumsal iletişimin sadece halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri tarafından düzenlenen bir işlev olmadığını belirtir. Kurum içi başka fonksiyonlar da iç ve dış paydaşları etkileyen kurumsal politikaların kararlaştırılması ve yürürlüğe konulmasını etkileyebilmektedir. Bu nedenle yeni bir düzenlemeye ihtiyaç vardır.

Buna ek olarak, kurumlar büyüdükçe, bürokrasi ve standartlaştırma eğilimlerinin artmakta olduğu ve fonksiyonel bölümlenmenin iş gücünü düzenleme ve ekonomik amaçlara ulaşmada temel yöntem olarak kullanıldığı görülmektedir. Yükselen biçimselleştirme ve standardizasyon eğilimi iç tutarlılık ve istikrarı sağlama çabasının bir sonucudur. Ancak, iletişim sürecinde kullanılan politikalar, süreçler ve belge, broşür, bülten, haber bülteni gibi iletişim çıktıları, fonksiyonel bölümlerin her birinde ayrı bir biçimde hayat bulur. Bir başka deyişle, her bir bölüm, kendine özgü iletişim metotlarını kullanır. Kendine özgü sözdizimi, şekil, tarz, jargon ve kavramları vardır. Hangi medya kanalları ve mesajları kullanarak izleyici kitlesine hitap edeceği ile ilgili genel bir yaklaşıma sahiptir (Belasen, 2008: 5).

Fonksiyonel bölümler bu şekilde işlev görürken, kendi alanları dışında kalan fonksiyonlar ile ilgili duyarlılıklarını yitirebilmekte, tamamen kendi amaçlarına yönelebilmektedirler. Bu amaçları ve parçası oldukları bölümün menfaatleri doğrultusunda, bazı bilgileri diğer bölümler ile paylaşmaktan kaçınabilmektedirler. Bu gibi nedenlerle, bölümler arası iletişim verimsizleşebilmekte ve iki ayrı bölümden aynı hedef kitleye birbiri ile çelişen mesajlar yöneltilebilmektedir. Oysa, bölümler arası iletişimdeki bozuklukların giderilmesi birçok fayda sağlayabilmektedir (Sinickas, 2008:11).

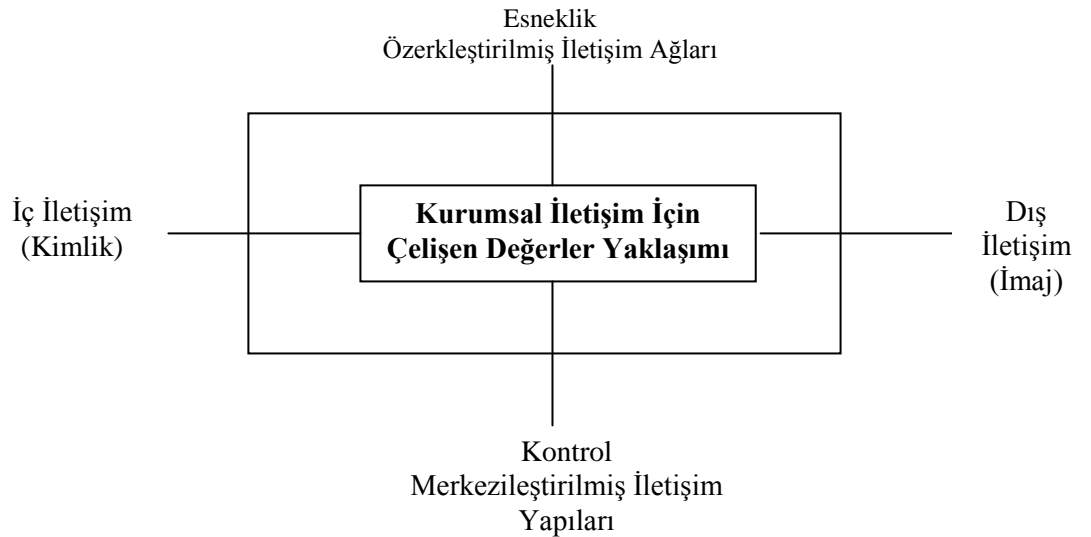
Bu sebeplerle Belasen, kurumsal iletişime, birbirleri ile çelişen değerler arasında bir denge kurma çabası açısından bakar. Kurumlar içindeki bölümler arasındaki değer çatışmalarının yanı sıra, kurumun iç ve dış iletişim ihtiyaçları da çelişen ihtiyaçlar

doğurur. Örneğin; kurumlar iç ahenk ve uyumlarını sağlayabilmek için düzenleyici mekanizmalar kullanmak durumundadırlar. Diğer yandan ise, dış iletişim ağlarının ve önemli paydaşlarının iletişim ihtiyaçlarına cevap verebilmek için daha yenilikçi ve esnek sistemlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durum, kurumsal iletişim fonksiyonlarının kendilerine özgü ve birbirleri ile karşılaştırıldığında zıt ve çelişkili, gözükmesine sebep olmaktadır. Oysa, Belasen, iletişim fonksiyonlarının birbirlerini kapsayıcı ve tamamlayıcı bir doğası olduğunu altını çizmektedir.

2.4.1. Alan Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı

Kurumsal iletişim yöneticilerinin ve çalışanlarının en önemli rollerinden biri: bölümler arasında ve iç ile dış iletişim ihtiyaçları arasında kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak çelişkili beklentiler arasında bir denge kurmak ve tutarlı mesajlar verilmesini sağlamaktır. Bu, güçlü bir kurumsal kimlik ve imaj geliştirilmesi ve bu kimlik ve imajın korunabilmesi için önemlidir (2008: 11). Şekil 9'da Belasen tarafından geliştirilmiş ve çelişen değerler arasında denge kurulabilmesi için temel bir çerçeve çizen bir model yansıtılmaktadır.

Şekil 9. Belasen'in Çelişen Değerler Yaklaşımı (2008: 12)



Şekil 9'a bakıldığında birbiri ile çelişkili beklentilerin, iki ayrı düzlem üzerinde ve birbiri ile bağdaşmayan iki zıt kutup gibi görüldüğünü söylemek mümkündür. Dikey düzlem, özerkleştirilmiş iletişim ağları ile merkezileşmiş ağlar arasındaki yelpazeyi göstermektedir. Yatay düzlem ise dış iletişim ile iç iletişim arasındaki aralığı simgelemektedir. Belasen, kurumsal iletişim için çelişen değerler yaklaşımının bu eksenlerde bir denge kurmak amacıyla bir pusula gibi kullanılmasını önermektedir.

Dikey düzlem, Kuzey kutbunda kurumsal esneklik sağlama amacını ve bu konudaki beklentileri sembolize etmektedir. Güney kutbunda ise kurumsal kontrolün sağlanması amacını ve bu konudaki beklentileri simgelemektedir. Başka bir deyişle, bu düzlemde, kurum içinde öngörülebilir ve istikrarlı bir çalışma ortamı yaratma ihtiyacı ile kurumun dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek ve kendisine yöneltilen taleplere cevap verebilmek için esnek ve dinamik olabilme ihtiyacı arasındaki gerilim görülmektedir (Belasen, 2008: 11-12).

Yatay düzlem ise, Batı ucundaki iç tutarlılığı sağlama çabası ile Doğu ucundaki dış çevreye adaptasyonu sağlama çabası arasındaki gerilimi sergilemektedir. Kurumlar iç işleyişi idare etmek, takip etmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Ancak, bunu yaparken dış çevredeki demografik değişikliklere, küresel çaplı ekonomik olaylara, yasal düzenlemelere ve rakip kurumların faaliyetlerine karşı duyarlı ve esnek olmak durumundadırlar (s.12). Varey ve White (2000: 5) bu çelişkiyi benzer şekilde ifade etmektedirler. Yazarlara göre kurumsal istikrarı sağlayabilmek adına sürdürülmesi gereken süreç ve aktiviteler ile kurumsal gelişimin sağlanabilmesi için gerekli olan kurumsal esneklik arasında bir denge kurmak gereklidir.

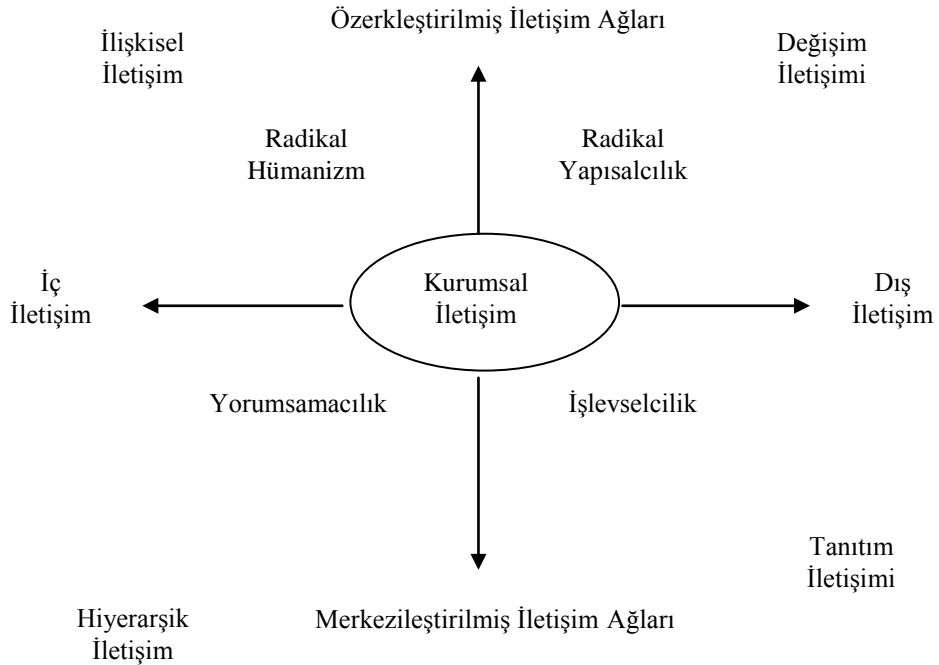
İletişimin iç ya da dış odaklı olma durumu, Şekil 9'da parantez içinde belirtildiği üzere kurumsal kimlik ve kurumsal imaj ilişkisine de işaret etmektedir. Düzlemin Doğu ucunda yer alan dış iletişim, çevresel faktörler göz önünde bulundurularak kurumu konumlandırmak, rakiplerinden farklılaştırmak ve rekabet gücünü artırmak amacıyla yapılmaktadır ve güçlü bir kurumsal imaj tüm bu amaçlar için önemli bir güçtür. Kurumsal imaj ise kurumsal kimliğin bir sonucudur. Kurumsal kimlik, kurumun iç ve dış hedef kitlelere kendini sunma biçimidir. Ancak bunun için

kurumsal amaçların, hedeflerin, değerlerin, ritüel ve seremoniler gibi kültür ve logo ve isimler gibi tasarım unsurların yerleşik hale getirilmesi gerekmektedir. Hem bu kimlik unsurlarını muhafaza etmek, hem de farklı paydaşlar nezdinde kurum imajını korumak için esnek çalışabilmek özel bir çaba gerektirmektedir (Belasen, 2008: 12).

2.4.2. Belasen'a Göre Kurumsal İletişimde Farklı Sosyolojik Yaklaşımlar ve Kullanım Alanları

Belasen, kurumsal iletişim için çelişen değerler yaklaşımının, uygulamada farklı sosyolojik yaklaşımları gerektirdiğini savunmaktadır. İki eksenin oluşturduğu dört bölümde, iletişimin aynı bakış açısıyla yürütülemeyeceğini, farklı sosyal yaklaşımlara ihtiyaç olduğunu savunmaktadır. Şekil 10, bu sosyolojik yaklaşımları ve çelişen değerler içindeki yerlerini özetlemektedir.

Şekil 10. Kurumsal İletişim İçin Çelişen Değerler Yaklaşımı: Bakış Açıları ve Mesaj Yönelimleri (Belasen, 2008:14)



İşlevselcilik, yasal düzenlemelerin, pazar koşullarının ve iletişim çağının getirdiği sınırlamalar ve tehditleri doğru değerlendirebilmeyi ve çözüme yönelik doğru

adımların atılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla da iletişim edimleri, rolleri ve davranışlarının süreç ve değerlendirmelerinin üzerine yoğunlaşmaktadır. İşlevselci bakış açısında iletişim genelde merkezidir ve yönetmeliklere bağlıdır, yöneticiler tanıtım amaçlı mesaj yaklaşımları taşımaktadırlar. İşlevselciliğin odak noktasını; imaj, itibar, hesap verebilirlik gibi dış odaklı iletişim unsurları oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu yaklaşım dış iletişim ve merkezileştirilmiş iletişim ağları yelpazesinde bulunmaktadır ve tanıtım amacıyla yürütülmektedir.

Yorumsamacı yaklaşım; kurumlardaki formel iletişiminin, hiyerarşi kültürünün, davranış kurallarının ve etkileşimi düzenleme amacıyla geliştirilmiş kodların mevcut var oluşu ve anlamları üzerine yoğunlaşmaktadır. İletişim, kurallara bağlı ve hiyerarşiktir. Bu yaklaşımın merkezinde iç kimlik, koordinasyon, semboller bütünlüğü, rıza sağlama sistemleri, uyum ve hesap verebilirlik vardır. Bu sebeple, merkezi iletişimin iç odağında, hiyerarşik iletişimi düzenleme amacıyla kullanılabilir. Bu yaklaşımın merkezinde iç kimlik, koordinasyon, semboller bütünlüğü, rıza sağlama sistemleri, uyum ve hesap verebilirlik vardır. Bu sebeple, merkezi iletişimin iç odağında, hiyerarşik iletişimi düzenleme amacıyla kullanılabilir.

Radikal hümanizm; ilişkisel, başka bir deyişle, kişilerarası iletişimde kullanılan mesajları kendine başlangıç noktası olarak almaktadır ve insanlar arası iletişime odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda iletişim özerkleştirilmiştir ve resmi değildir. Bu yaklaşımın ilgi alanını: iç kimlik, kültür, temel değerler, ortak inançlar, kurumsal bağlılık, insan kaynakları konusundaki tutum ve bireylerin karar alma süreçlerine katılımı oluşturmaktadır. İç odaklı iletişim ve özerkleştirilmiş iletişim ağlarının kesişme noktası için uygundur.

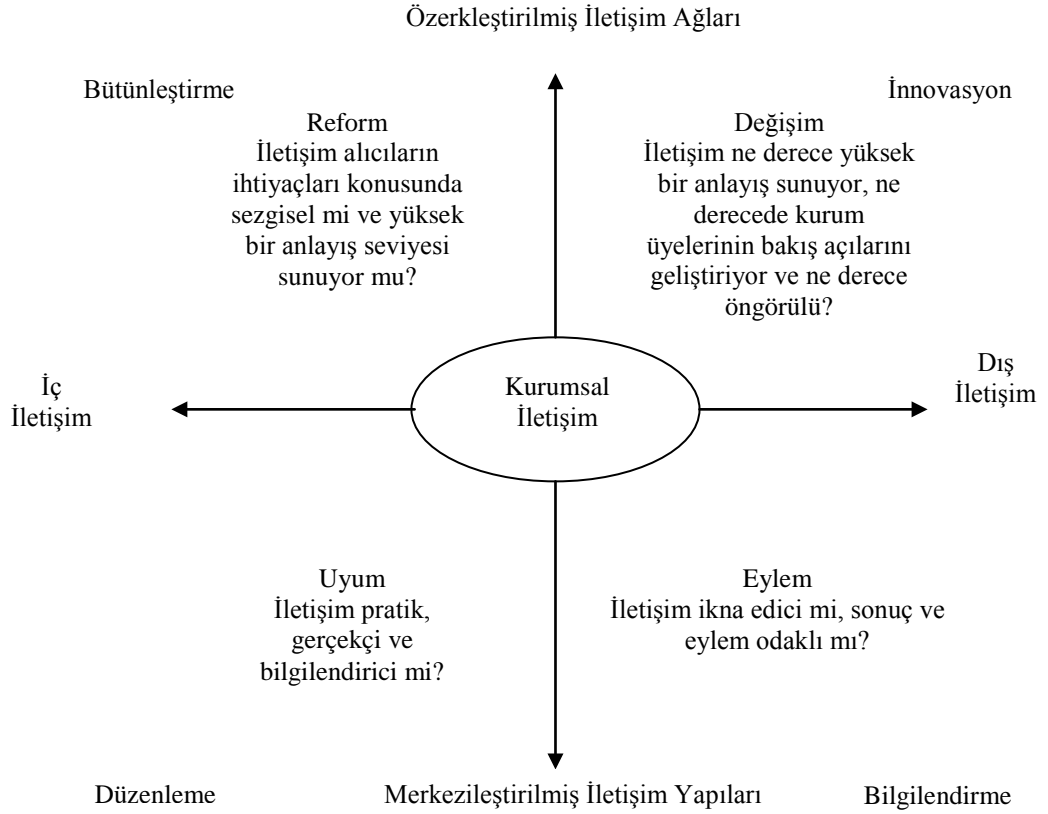
Son yaklaşım olan radikal yapısalılık, değişim iletişimin amaçlarına yoğunlaşmakta, dış çevrenin oluşturduğu taleplere göre kurumsal iletişimin şekillendirilmesinde yenilikçi ve bilgilendirmeyi amaçlayan, tanıtıcı iletişim sistemlerinin kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda iletişim özerkleştirilmiştir, dış çevreye yöneliktir. Dış imaj; ürün ve pazar çalışmaları, markalaşma ve itibar yönetimi çalışma alanı kapsamındadır.

Belasen, etkili kurumsal iletişim uzmanlarının, bu dört sosyolojik yaklaşım arasındaki çelişkiler konusunda bir farkındalığının olması gerektiğini ve oluşabilecek paradoks durumlarında, bunlarla başa çıkabilecek yöntemlere hâkim olması gerektiğini savunmaktadır. Kurumsal iletişim konusundaki uzmanlar; radikal hümanist, radikal yapısalcı, yorumsamacı ve işlevselci yaklaşımları eş zamanlı olarak uygulamak ve iletişimde bütünlüğü ve itibarı sağlamak durumundadırlar. Belasen'a göre uzmanlar, aynı zamanda, pazarlama iletişimi, finansal iletişim, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimi konularına da hâkim olmalıdırlar. Çok sayıda ve birbirinden bağımsız iletişim rolünü oynamak, kurumun iletişimini tasarlamak, iç ve dış çevreyi izlemek, gerektiğinde değişimi başlatmak, gerektiğinde ise istikrarı sağlamak durumundadırlar.

2.4.3. Belasen'a Göre Farklı Kurumsal İletişim Yaklaşımları ve Amaçları

Belasen (2011: 288-289), 2007-2008 yılları arasında çevrimiçi MBA programı yapan ve farklı kurumların çeşitli kademelerinde çalışmakta olan 105 yöneticiden, 32 soruluk bir anket kullanılarak veri toplamış ve yapılan istatistikî analizler sonucunda yöneticilerin iletişimlerinin Şekil 10'da özetlenen model ile örtüştüğünü bulmuştur. Belasen, kurumsal iletişimin dört yaklaşımının her birinin, farklı kurumsal sistemlere hizmet ettiğini ve farklı amaçlar için kullanıldığını belirtmektedir. Şekil 11, bu sistemleri ve amaçları özetlemektedir.

Şekil 11. Kurumsal İletişim İçin Çelişen Değerler Yaklaşımı: Sistemler ve Amaçlar
(Belasen, 2008:23).



İnnovasyon amaçlı iletişim sistemi, kurumun değişime uyum sağlamasını sağlamaktadır. Bu sistemde iletişim dışa yöneliktir ve özerkleştirilmiştir. Temel vurgu, kurumun dış imajı, ürünler, faaliyet gösterilen pazarlar, markalaşma ve itibar yönetimi üzerindedir. Anahtar kelime ‘değişimdir’ ve anahtar soru “İletişim ne derecede yüksek bir anlayış sunuyor, ne derecede kurum üyelerinin bakış açılarını geliştiriyor ve ne derecede öngörülü?” sorusudur (Belasen, 2008: 22).

Bilgilendirme sistemi, temelini kurumların misyonlarından almaktadır. Misyon, genellikle verimli çalışma ve kârı azami seviyeye çıkaracak kurumsal iletişim stratejileri kullanarak hissedarlarının beklentilerini karşılamayı içermektedir. İletişim bu bağlamda yönlendirici ve merkezidir, çoğunlukla tanıtım amaçlı mesaj yaklaşımları kullanılmaktadır. Dış imaja, amaç ve stratejilere, kurumsal eylemlerin

güvenilirliğine ve kurumsal hesap verilebilirliğe önem verilmektedir. Anahtar kelime ‘eylemdir’ ve anahtar soru “İletişim ikna edici mi, sonuç ve eylem odaklı mı?”dır. (s. 22).

Düzenleyici sistemin çalışma alanına, formel iletişimin anlamı ve akışı, iç işleyiş kültürü, davranış kuralları ve etkileşimi düzenleme amaçlı yazılı kararlar girmektedir. İletişim normatif ve hiyerarşiktir; iç kimlik, koordinasyon, semboller bütünlüğü, rıza sağlama sistemleri, bütünlük ve kontrol çalışma alanı içindedir. Düzenleyici sistem sayesinde hiyerarşik iletişimin akışı sağlanmaktadır, yönetimin mesajlarının kurum içi dağıtımını kolaylaştırmaktadır. Anahtar kelime ‘uyumdur’ ve anahtar soru “İletişim pratik, gerçekçi ve bilgilendirici mi?”dir (s. 22).

Bütünleştirme sistemi; kişilerarası iletişim, sosyal grupların dinamikleri ve bu grupların etkileşimleri üzerinde çalışmaktadır. İletişim özerkleşmiştir ve resmi değildir; vurgu iç kimlik, kültür, temel değerler, ortak inançlar, bağlılık, insan kaynakları konusundaki tutum ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı üzerindedir. Bu sistem sosyal ağların gözden geçirilmesi ve kurumun misyonu ve amaçları doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını mümkün kılmaktadır. Anahtar kelime ‘reformdur’ ve anahtar soru ‘kurumun bireyleri ve grupları önemli sosyal paydaşlar olarak ne derece gördüğünü, iletişimin onların ihtiyaçları konusunda ne kadar sezgisel olduğunu ve ne derece anlayış seviyesi sunduğunu’ sorgulamaktadır (s. 22).

Belasen, etkili kurumsal iletişim için dört bakış açısı ve dört iletişim sistemi arasında bir denge kurulması gerektiğini belirtmektedir. Her birinin temel amaçları ve çıkarları anlaşılmalı, ancak, birbirlerine bağlı oldukları göz önünde tutularak yönetilmelidirler. Hiçbirinin önemi göz ardı edilmemeli, her birinin değeri ve özellikleri saklı tutulmalı; ancak, daha geniş ve bağlamsal bir bakış açısı ile aralarındaki denge ve uzlaşma sağlanmalıdır. Kurumsal iletişim yöneticisinin radikal hümanist, radikal yapısalcı, yorumsamacı ve işlevselci yaklaşımları aynı anda uygulayabilmesi ve pazarlama iletişimi, finansal iletişim, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimine hâkim olması gerekmektedir. Aynı zamanda, kurumsal iletişim

yöneticisi örgütün iç ve dış çevresini tarayabilmeli, gerektiğinde değişimi başlatabilmeli, gerektiğinde ise istikrarı yeniden sağlamak için girişimde bulunabilmelidir.

Belasen, çelişen değerler yaklaşımı ile kurumsal iletişim için temel bir çerçeve çizdikten sonra kurumsal iletişimin temel fonksiyonlarını tartışmaktadır. Araştırmacıya göre kurumsal iletişimin temel alanları; pazarlama iletişimi, finansal iletişim, örgütsel iletişim ve yönetim iletişimidir. Pazarlama iletişimi; medya ilişkilerini, kurumsal reklamcılığı, sorun yönetimini, halkla ilişkileri, toplumsal ilişkileri, müşteri ilişkilerini ve itibar yönetimini kapsamaktadır. Finansal iletişim; yatırımcı ilişkilerini, imaj yönetimini, hukuki iletişimi, uygulamaya yönelik idari iletişimi, stratejik iletişimi, dış ilişkileri, eylem ve kriz yönetimini kapsamaktadır. Örgütsel iletişim fonksiyonunun kapsamında hükümet ilişkileri, alan iletişimi, idari iletişim, bir araya getirme, bütünleştirme ve rıza sağlama sistemleri vardır. Yönetim iletişimi ise çalışan ilişkileri, kültür ve değişim iletişimi, insan kaynakları yönetimi ve sosyal kimlik iletişimi gibi alt başlıklardan oluşmaktadır.

Belasen'in kurumsal iletişim teorisi, çelişen değerler arasında denge kurma ihtiyacını en net ortaya çıkararak ve detaylı bir şekilde inceleyen kurumsal iletişim teorisidir. Bölümlerin kendi amaçları, iç ve dışa yönelik iletişimin gerektirdikleri, merkezileşmeye ve özerkleşmeye duyulan ihtiyacın sebep olduğu çelişkilerin bir denge içinde ve sağduyulu şekilde kurumsal iletişim tarafından çözülmesi gerekmektedir. Bunun için de kurumsal iletişim yöneticisinin farklı iletişim fonksiyon ve alt fonksiyonlarına, sistem, amaç ve yaklaşımlarına hâkim olması gerekmektedir. Teorideki en büyük zayıflık: çelişen değerler arasındaki dengenin nasıl sağlanabileceğine -en azından uygulama boyutunda- net bir şekilde ışık tutulmuş olmamasıdır.

2.5. Van Riel'in Kurumsal İletişim Teorisi

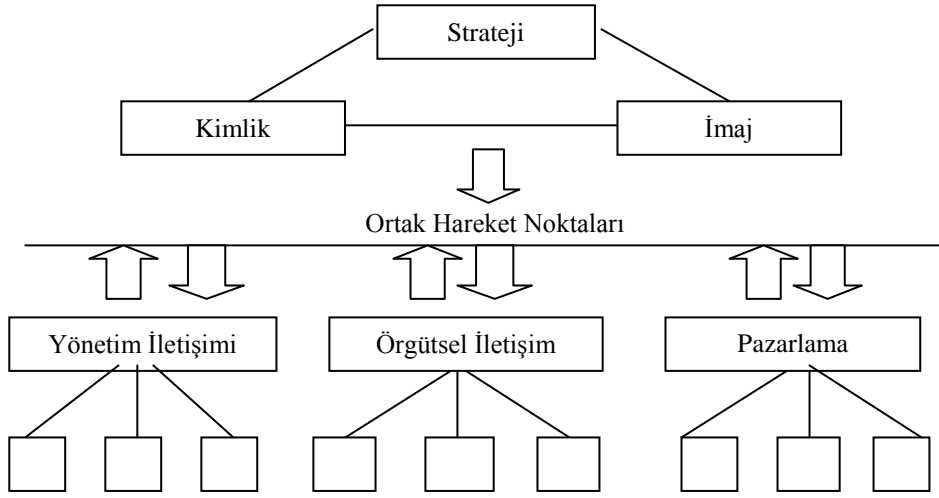
Van Riel'e göre kurumsal iletişim yeni bir meslek değildir; iletişime yeni bir bakış açısidir. İletişim birimlerinin, birbirinin teorik ve uygulamalı literatürüne ve

ihtiyaçlarına dair bir anlayış geliştirmelerini ve disiplinler arası bir bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir (1992: 25).

Kurumsal iletişim, bir kurumdaki tüm iletişim uzmanlarının ortak karar alma süreci sonrasında belirledikleri, bir stratejik çerçeveyi kullanarak iletişim aktivitelerini düzenlemeleridir. Bunun yapılabilmesi için yeni bir bölüm kurulması ya da var olan bir bölümün kaldırılması gerekmemektedir. Önemli olan iletişim bölümleri arasındaki Çin setlerinin kalkması, işbirliğinin hâkim olduğu bir çalışma biçiminin hayata geçirilmesidir. İletişim bölümlerinin öncelikle kuruma bütün olarak bakmaları, ihtiyaçları ve amaçları tespit etmeleri ve sonrasında her bir iletişim biçiminin bu amaçlara ulaşmak için neler yapması gerektiğini belirlemeleri gerekmektedir (s. 21). Van Riel ve Fombrun (2007: 31-36) kurumsal iletişimin başarılı olabilmesi için, hedef kitlelerin bilgi, tutum ve davranışlarında değişime sebep olabilmesi, dürüst ve simetrik olması, kurumsal seviyede, fonksiyonel seviyede ve koordinasyon seviyesinde hesap verebilir ve ölçülebilir olması ve itibar yönetime katkıda bulunması gerektiğini belirtmektedir.

Van Riel'e göre kurumsal iletişim, birçok iletişim uzmanının ortaklaşa oluşturulan genel bir stratejik çerçeveyi temel alarak, kendi iletişim katkılarını birleştirebilecekleri bir çerçeve fonksiyonu görmektedir. Bu çerçeve, kurumsal strateji, kurumsal kimlik, kurumsal imaj üçgeni üzerine yapılandırılmalıdır. Çeşitli iletişim bölümlerinin temsilcileri bir araya gelmeli, mevcut ve istenilen kurumsal kimliğe ulaşmak ve kurumun imajını geliştirmek için kararlaştırılmış iletişim stratejisine ulaşmada faydalı olabilecek ortak hareket noktalarını belirlemelidirler (1992:1). Şekil 12 Van Riel'in kurumsal iletişim anlayışını en temel haliyle göstermektedir.

Şekil 12. Van Riel'in Kurumsal İletişim Modeli (Van Riel, 1992: 19).



Kurumsal iletişimin temel görevlerini Van Riel şöyle tanımlamaktadır (s. 22):

- Strateji, imaj ve kimlik etkileşimini göz önüne alarak arzu edilen kimlik ve imaj arasındaki farklılıkları asgari düzeye indirmeye yönelik teşebbüsler geliştirmek,
- Marka arkasındaki şirketin profilini net bir şekilde ortaya koymak,
- İletişim alanında hangi görevleri kimin yapması gerektiğini belirlemek,
- İletişim ile ilgili mevzulardaki karar alma süreçlerini kolaylaştıracak yöntemler geliştirmek ve uygulamak,
- Kurumsal hedeflere ulaşılabilmesi için iç ve dış desteği harekete geçirmek.

Van Riel, kurumsal iletişimin pazarlama iletişiminden, örgütsel iletişimden ve yönetim iletişiminden oluştuğunu belirtmektedir.

2.5.1. Van Riel'in Kurumsal İletişim Karması

Van Riel kurumsal iletişimin üç alt bileşenden oluştuğunu önermektedir: yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim. Kurumsal iletişimin alt bileşenleri bir sonraki kısımda incelenmektedir.

2.5.1.1.Yönetim İletişimi

Yönetim “diğer insanlar aracılığıyla bir işi başarmak” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim, doğası itibarı ile planlama, düzenleme, koordine etme ve denetleme gibi alt fonksiyonları kapsamaktadır. Ancak, bir işi başarmak diğer insanlar aracılığıyla olduğu için yönetilen grubun rızası olmadan yönetimden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle, yöneticilerin en önemli rollerinden biri yönettiği bireylerde rıza oluşturmak, kurumun amaçlarının savaşımaya değer olgular olduğuna inandırmaktır. Bu amaç doğrultusunda yönetim iletişimi önemli bir araçtır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 15).

Kurumsal iletişimin en stratejik bileşenlerinden biri yönetim iletişimidir. Yönetim iletişimi, kurumlarda önemli kaynaklara erişimi olan tüm yöneticilerin iç ve dış hedef kitleler ile iletişimini kapsamaktadır. Bir kurumdaki tüm yönetim kademeleri, çeşitli amaçlara ulaşmak amacıyla iletişim çalışmaları yürütmektedir. Bu amaçlardan bazıları kurumda ortak bir misyon geliştirmek, kurumsal liderliğe karşı kurumda güven oluşturmak ve sürdürmek, değişim sürecini başlatmak ve sürdürmek, çalışanları yetkin kılmak ve motive etmektir. Yöneticiler aynı zamanda kurum içinde ortak bir anlayış geliştirmek ve bu anlayışı pekiştirmek için de iletişimden faydalanırlar. McArthur ve McArthur (1987: 16-19) yöneticilerin iç iletişimi etkinleştirmek için:

- Gereksiz bilgileri elemeleri ve çalışanların enformasyon yükü altında ezilmelerini önlemeleri,
- Kurumda bilginin ulaşılabilir hale gelmesini sağlamaları, öncelikleri net olarak belirlemeleri ve açık bir dille ifade etmeleri,
- İletişimde miktarın yanı sıra içerik bağlamında yüksek standartların önemini fark etmeleri,
- Mesajların ulaşması gereken tüm çalışanlara ulaştığından emin olmaları,
- İnsan doğasının, insanların duymak istediklerini duyma ve diğerlerinin duymak istediklerini söyleme konusundaki eğiliminin bilincinde olmaları,

- Gerçeklerin genelde ‘acı’ olduğu için görmezden gelinme ihtimalini; buna karşı dedikoduların daha eğlenceli oldukları için kabul görebilmeleri gerçeğini hesaba katmaları ve
- Dil konusundaki engelleri (teknik dil veya kültürler arası iletişim) hesaba katmaları gerektiğini önermişlerdir.

Kurumdaki tüm yöneticiler iç ve dış hedef kitleler nezdinde, kurumun sembolik temsilcileri olarak işlev görmektedirler. Yönetim iletişimi, misyon aracılığıyla çalışanlara liderlik yapabilmeli, çalışanları kurumun amaçları ile ilgili bilgilendirmeli ve bu amaçlara ulaşabilmek adına ortak bir çaba içine girmelerini sağlamalı, kaynak dağılımını gerekçelendirmeli ve karar verme süreçlerini yönlendirmelidir (Williams, 2008: 98). Gronstedt (1994: 311) tarafından yapılan araştırma, kurumsal iletişimin, iletişim uzmanları ortak bir vizyon, misyon ve kurumsal felsefe etrafında toplandığında daha bütünleşik hale geldiğini göstermiştir. Bu çalışma, yönetim iletişiminin, güçlü bir misyon, vizyon ve felsefenin önemini altını çizmektedir.

Kurumun amaçları söz konusu olduğunda; çalışanların tecrübeleri, yetenekleri ve uzmanlık alanlarına göre farklı algı ve fikirlerinin ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Her birim, kurumsal amaçları kendi öncelikleri doğrultusunda yorumlamaktadır. Genel bir biçimde ifade edilen kurumsal amaçların, her bir alt bölüm için tanımlanmaması ve bölüm çalışanlarının yorumlarına açık bırakılması, karışıklıklara ve çelişkilere neden olabilmektedir. Bu nedenle, kurum çalışanlarının kurumsal amaçlar konusunda hemfikir olduklarından emin olunması, bu konuda mutabakat sağlamak için yönetimin aktif bir çaba içine girmesi önem kazanmaktadır (Charvatova, 2009: 474,476). Pelteoklu'nun “İnsanlar kitapları kapaklarından, ürünü ambalajından, işletmeyi çalışanlarından, ürünü hizmet ve reklamlardan edindikleri izlenimlere göre yargırlar.” cümlesi, çalışanların ortak ve istenilen bir duruş sergilemesinin kurum için önemini en yalın haliyle ifade etmektedir (1997:129).

Bunun yanı sıra, yönetim iletişimi, yöneticilerin yeterliliği ve karar verme konusundaki etkinliklerine iç hedef kitleyi inandırabilmeli, geleceğe dair ilham

verici bir vizyon oluşturabilmeli, kurum içinde değişim ve gelişimi yönetebilmelidir. Çalışmalar göstermektedir ki: yönetim iletişimi, kurumsal iklimi ve performansı etkileyebilmektedir. Örneğin; yönetim iletişiminin vizyonunda güven, bütünlük ve takım çalışmasını vurguladığı durumlarda kurumda takım çalışması ve güvenin arttığı görülmektedir (Williams, 2008: 117). Liderler, kurum içi ortak anlamların yaratımı, bu anlamların kabullenilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi süreçlerinde etkili olabilmektedirler (Takala, 1997: 12).

Dış hedef kitlede ise özellikle üst düzey yöneticiler etkilidirler. Bir kurumun üst düzey yöneticisine duyulan güven, bu yöneticinin yarattığı olumlu imaj ve itibar, temsil ettiği kuruluş ile ilişkilendirilebilmektedir. Üst yönetim tarafından yapılan konuşmalar, lobi çalışmaları, konferanslara katılım gibi aktiviteler bireylerin ve grupların kurumla ilgili fikirlerini, kurum imajını ve itibarını etkileyebilmektedir. Üst düzey yöneticiler tarafından yapılan konuşmalar, çeşitli hedef kitleleri kurumla ilgili bilgilendirmekte, ikna etmekte ya da fikirlerini pekiştirebilmektedir. Bu tip konuşmalar hangi hedef kitleye yönelik yapılırsa yapılsın, kitle iletişim araçlarına yansıtılabilmekte ve küresel bir etkiye dönüşebilmektedir (Susman,Riccio ve Belohlav, 1983: 188).

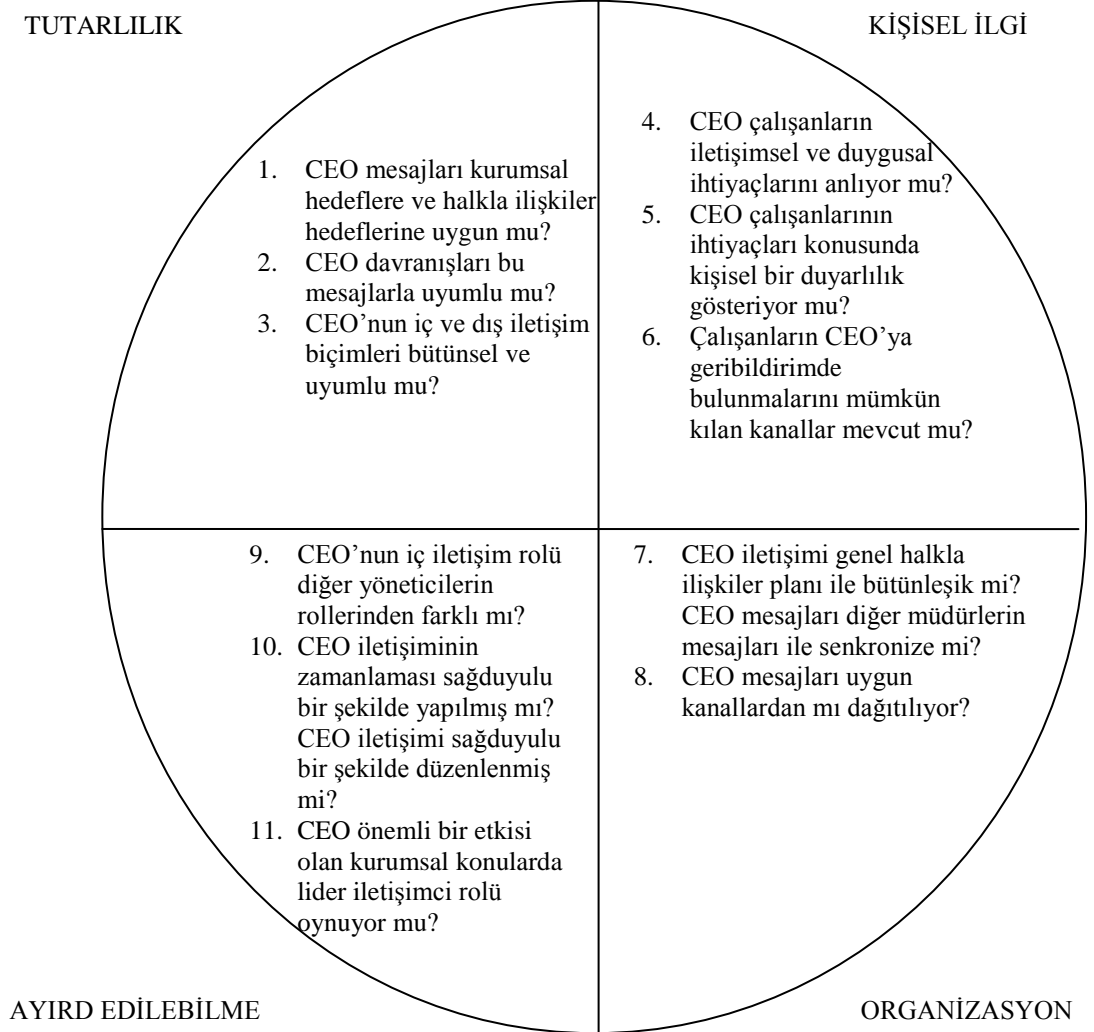
Yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişim tarafından desteklendiğinde daha etkili olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler kendilerinin iletişim sürecinde sağlayabilecekleri faydaları ve sınırlarını fark etmeli ve iletişim uzmanlarının kendilerine sağladığı destekten faydalanmalıdırlar. Diğer yandan, iletişim uzmanları da iletişimin sadece yöneticilere bırakılamayacak kadar önemli olduğunun bilinci ve sorumluluğu ile yöneticilerle çalışmalı, yöneticileri, hem kurum içi çalışanların katılımını, hem de kurum dışı kitlelerin desteğini artıracak iletişim planları ile desteklemelidirler. İletişim uzmanları, yönetimin bilme-tanıma eksikliğini gidermeli, yönetimi öncelikleri belirleme sürecinde desteklemeli, kurumun faaliyetlerini ve ürünlerini hedef kitlelere en uygun yöntemleri kullanarak aktarmalıdırlar. İyi liderlik iyi iletişim kurabilmekle yakından ilgilidir. Bu nedenle, yönetim ile iletişim uzmanları arasındaki işbirliği gitgide önem kazanmaktadır.

Suher (2010:3079) tarafından, Capital Dergisi'nin seçtiği en başarılı 500 şirketin ilk 100'ünde görev yapan kurumsal iletişim yöneticilerinden bir anket yolu ile toplanılan veri, kurumsal iletişim yöneticilerinin çalışmalarının yarısının kurum içi iletişime ayrıldığını göstermiştir. Bu çalışmaya katılan yöneticiler, kurum içi iletişimi kurumsal iletişimin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle, kurumsal iletişim bölümünün, yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü görevi gördüğünü belirtmek yersiz olmayacaktır.

Yönetim iletişiminin kendi içinde tutarlı olması, kurumun misyonu, vizyonu, felsefesi ve diğer kurumsal iletişim unsurları ile örtüşmesi gerekmektedir. Pincus ve arkadaşlarına göre; iç iletişim stratejisi bağlamında CEO iletişimi incelendiğinde dört temel kuraldan bahsetmek mümkündür (Van Riel, 1992: 9). Bu kurallar Şekil 13'de gösterilmektedir.

Şekilde gösterilen kuralların sadece CEO iletişimi bağlamında değil, tüm yönetim kademelerinde uygulanması, genel anlamda yönetim iletişimini güçlendirecektir. Bir diğer nokta, iç iletişim için tasarlanan bu iletişimin dış iletişime de uygulanması ve tüm hedef kitleler ile iletişime girebilen yöneticilerin, bu iletişim süreçlerinde kurumun genel iletişim stratejisiyle örtüşen bir çizgiyi korumalarıdır. Bunun için ise yukarıda bahsedildiği gibi iletişim uzmanları ile yakın çalışmaları şarttır.

Şekil 13. CEO İletişiminin Dört Kuralı (Van Riel, 1992: 9)



2.5.1.2. Pazarlama İletişimi

Pazarlama iletişimi; ürünlerin, hizmetlerin ve markaların satışını desteklemek amacıyla yapılan tüm iletişim çalışmalarından oluşmaktadır. Pazarlama iletişimi, çoğu kurumda en büyük bütçe payına sahip kurumsal iletişim bileşenidir. Pazarlama iletişimi, kurumdan kuruma derecesi değişmek ile birlikte örgütsel iletişim tarafından desteklenmektedir (Van Riel ve Fombrun, 2007: 17).

Bilgisayar teknolojileri sektöründeki gelişmeler, İnternet, artan rekabet ortamı, küreselleşme, reklâm maliyetlerinin artması fakat buna karşı reklâmın etkisinin azalması, tüketici profilindeki değişim gibi faktörler, pazarlama iletişime farklı bir yaklaşımın geliştirilmesinin temellerini hazırlamıştır. Odak noktası üründen tüketiciye kaymış, tüketici tercihleri temel alınmış, tüketici ile kurum ve ürünleri arasında düşünsel bir bağ oluşturulması, başka bir deyişle ‘sadık tüketici kitlesi’ yaratılması önem kazanmıştır. Bu nedenle, tüketicinin sağladığı geri besleme doğrultusunda kurumlar ne üreteceğine, nerede üreteceğine, ne kadar üreteceğine ve nasıl bir fiyatlandırma politikası takip edeceklerine karar vermektedirler (Kazancı, 2007: 318).

Pazarlama iletişimi, temel olarak reklam, promosyon, doğrudan postalama, kişisel satış ve tanıtım gibi iletişim biçimlerini içermektedir. 1960’lı yılların sonlarına kadar pazarlama iletişimi reklâmcılık temelli yürütülse de, akademisyenlerin yayınları ile bir kurumun iletişim karmaşıkları arasında bütünlük ve tutarlılık olması gerektiği fikri tartışılmaya başlanmıştır. Kurumsal imajın öneminin anlaşılması ile birlikte ise, pazarlama uzmanları arasında pazarlama iletişimi çabalarını bütünleştirmeye yönelik bir girişim gözle görülür bir hal almıştır. Azami bir kümülatif etkiye ulaşabilmek için kullanılan metinlerin ve görsellerin bir örnek olması gerektiği savunulmuştur. Önceleri bütünleştirme tek biçimliliği sağlamak olarak görülmüş, ancak daha sonra ‘bütünlük’ hedef kitlelerin zihninde oluşan kurumsal imajın, iletişim kaynaklı çelişkiler nedeniyle zarar görmesini engellemek olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ise literatüre ‘bütünleşik pazarlama iletişimi’ kavramı kazandırılmıştır. Bütünleşik pazarlama iletişimi kavramı, önceleri tüm pazarlama araçlarının bütünleştirilmesi olarak kavramsallaştırılsa da daha sonra kavram geliştirilmiş, istenilen pazarlama amaçlarına ulaşmada etkili olabilecek tüm yönetim fonksiyonlarının ilgili faaliyetlerinin bütünleştirilmesi olarak tanımlanmıştır. Bu ise ancak, dikkatli bir planlama dönemi ve iletişimden sorumlu tüm çalışanların, birbiriyle müzakere halinde çalışmaları ile mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde, tutarsızlıkların ve çelişkilerin ortaya çıkması neredeyse kaçınılmazdır (Van Riel, 1992: 15-16).

Bütünün parçaların toplamından fazla olduğu bakış açısıyla, bütünleşik pazarlama iletişimi anlayışında, tüm tanıtım araçlarının uyum içinde kullanılmasına yönelik etkin bir çaba ortaya konulmaktadır. Dikey, yatay, içsel ve dışsal bütünleştirme hedeflenmektedir. Veriye yönelik çalışma usulü temel alınmaktadır.

Dikey bütünleştirme süreci, pazarlama karması ve pazarlama alt sistemleri arasındaki bütünleştirmeyi kapsamaktadır. Yatay bütünleştirme, pazarlama ve iletişim hedefleri ile kurumsal misyon ve hedefleri bağdaştırmayı amaçlamaktadır. İçsel bütünleştirme iç hedef kitleye yönelik bilgilendirme, dışsal bütünleştirme ise reklam ve halkla ilişkiler ajansları gibi kurum dışı servis sağlayıcılar ile dayanışmanın artırılmasını ve tek, tutarlı mesaj verilmesini simgelemektedir (Davis, 2006: 194-195).

Bütünleşik pazarlama alanında çalışan önemli akademisyenlerden biri olan Knecht, bütünleşik pazarlama iletişimi çabasını 5 aşamada incelemektedir. Tablo 3 bu aşamaları özetlemektedir.

Tablo 3. Knecht'in Bütünleşik Pazarlama İletişimi Modeli (Van Riel, 1992: 16)

Bütünleşik Pazarlama İletişimi

1. Bütünleşik Medya Reklamcılığı: Mesajı aktarmak için kullanılacak kitle iletişim araçlarının en iyi ve en kapsamlı kullanımı.
 2. Bütünleşik Medya İletişimi: Medya reklamcılığı, doğrudan reklamcılık, gazete makaleleri aracılığıyla tanıtım, ürün yerleştirme ve marka ya da ürünün sponsorluk kullanılarak yapılan promosyonunun en verimli şekilde koordinasyonu.
 3. Bütünleşik İletişim: Pazarlamada kullanılan iletişim unsurlarının kurumun diğer fonksiyonlarında da uygulanması, kurum imajına zarar verebilecek çelişkilerin ortaya çıkmasına engel olmak için çeşitli fonksiyonlar arasında gerçekleşen ve farklı hedef kitlelere yöneltilen iletişimin koordine edilmesi.
 4. Bütünleşik Reklamcılık: Medya reklamcılığı, doğrudan reklamcılık ve paketlemenin bütünleştirilmesi.
 5. Bütünleşik Pazarlama İletişimi: Üçüncü aşamada sayılan iletişim ve medya çeşitlerine ek olarak, pazarlama karmasının unsurlarının da en iyi düzeyde koordine edilmesi. Knecht'e göre; fiyat ve dağıtım önemli olmakla birlikte en önemli unsur kişisel satıştır.
-

Knecht'in bu modeli faydalı bir çerçeve sağlamakla birlikte, Hollanda'da yaptığı araştırmaların sonucu: çok az kurumun ya da ajansın üçüncü seviyenin ötesine geçtiğini göstermiştir (Van Riel, 1992: 15). Knecht'in bütünleşik pazarlama iletişimi modelinin beşinci aşamasını, kurumsal iletişimin pazarlama amaçları açısından faydasının bir ifadesi olarak algılamak mümkündür.

2.5.1.3. Örgütsel İletişim

Örgütsel iletişimin, ortak bir semboller bütünü kullanarak, iç ve dış iletişim politikalarını birbirleriyle bağlantılı hale getirme girişimi olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Logoların, kurumsal tasarımın, kurum çalışanlarının giyim tarzının, ofis ve mağaza mobilyalarının, kurum mimarisinin ortak bir imaj çizmesi için gösterilen çaba, örgütsel iletişimi bütünleştirme sürecinin ilk adımını oluşturmuştur. Bu adımı, organizasyonun hedef kitlelerine yönelttiği çeşitli iletişim çabalarının tümünün bütünleştirilmesi ve birbirleriyle uyumlu hale getirilmeleri izlemiştir. Bu bütünleştirme süreci, çeşitli nedenlerle yapı bozumuna uğramıştır. Öncelikle, örgütsel iletişimin gelişimi uzmanlık alanlarına göre bölünme üzerine kurulmuştur. Örgütsel iletişim, birbirinden çoğu zaman bağımsız çalışan bölümlere ayrılmıştır. Bu bölümler koordine içinde çalışma konusunda isteksiz olabilmektedirler ya da bu yetiye sahip olmayabilmektedirler. Kişisel ya da ticari anlamdaki çıkar çatışmaları ise bütünleşmenin önünü kapayan başka bir engel olabilmektedir (Van Riel, 1992: 17).

Ancak, örgütsel çalışmaların ortak amacının, farklı hedef kitlelerde kurumla ilgili ortak ya da benzer algı ve düşünce setlerine sahip olmalarını sağlamak olduğu düşünüldüğünde, bu bölümler arasında bir bütünleşme sağlamanın bir zorunluluk olduğu görülmektedir.

Van Riel, 'örgütsel iletişim' terimini pazarlama iletişimi dışında kalan, kurumlardan çeşitli hedef kitlelere yöneltilen tüm iletişim biçimlerini kapsayacak şekilde kullanmaktadır. Bu iletişim şekilleri; halkla ilişkiler, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, işgücü piyasasına yönelik iletişim, kurumsal reklâmcılık, çevresel

iletişim ve iç iletişim gibi iletişim şekilleridir. Örgütsel iletişim ise bu iletişim biçimleri için kullanılan genel bir isimdir. Van Riel'in bu heterojen iletişim şekilleri grubunu, örgütsel iletişim adı altında toplamasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:

- Bu gruptaki tüm iletişim biçimleri, kurumun iletişim içine girdiği, ancak, birbirinden bağımsız olan hedef kitlelere ulaşmayı amaçlamaktadır (s.12),
- Bu iletişim biçimleri, pazarlama iletişiminden farklı olarak hedef kitleleri ile iletişimlerinde daha dolaylı ve örtülü bir tarz sergilemektedirler (s. 12),
- Örgütsel iletişim biçimleri uzun vadeli bir bakış açısı ile yürütülmektedirler ve satışları artırma amacına direkt olarak hizmet etmemekte ve satışları artırmayı hedeflememektedirler (Van Riel ve Fombrun, 2007: 20),
- Pazarlama iletişimi ile karşılaştırıldığında örgütsel iletişim mesajlarının farklı bir tarz izlediği görülmektedir. Örgütsel iletişim mesajlarında abartı ve övgüye çok fazla yer verilmemektedir ve mesajlar daha biçimseldir (s. 20),
- Örgütsel iletişim dış grupların girişimleri tarafından başlatılabilmektedir. Örneğin; baskı grupları kurumun belirli bir konuda bilgi sağlamasını isteyebilmektedirler (s.20).

Van Riel (1992:12) örgütsel iletişim altında incelediği tüm iletişim biçimlerinin genelde kurumların halkla ilişkiler bölümleri altında yürütüldüğünü belirtmektedir. Ancak, içerik bağlamında daha etkili iletişime ulaşmak için, iletişimin ilgili yönetimsel fonksiyondan kaynaklamasının, örneğin; yatırımcı ilişkilerinin finans bölümü tarafından sürdürülmesinin, stratejik olarak önemli olabileceğini önermektedir.

2.5.2. Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi

Van Riel ve Fombrun (2007: 260-261), bir kurumda kurumsal iletişimin düzenlenmesi konusunda belirli bir 'reçete' kullanımının mümkün olmadığını belirtmektedirler. Çünkü, her kurum farklı iç dinamiklere sahiptir ve farklı çevresel koşullarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Van Riel ve Fombrun'a göre yine de organizasyon teorisi temel alınarak bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Örneğin;

organizasyon teorisine göre önce strateji oluşturulmalı, daha sonra bu stratejiye göre yapılanmaya gidilmelidir. Yapılanmaya göre strateji oluşturulması sakıncalıdır. Buna ek olarak, iletişim fonksiyonu stratejinin oluşturulması sürecine dâhil olmalıdır. Kurumsal iletişim, baskın koalisyonun bir parçası olmalı, özellikle iletişim desteği gerektirecek ve kurumun itibarını etkileyecek kararların alınma sürecinde stratejik rol oynamalıdır. Son olarak, kurumsal iletişim, kuruma değer katan bir olgu olarak görülmeli ve bu çerçevede ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

Van Riel (1992: 143) kurumsal iletişimin düzenlenmesinde temel ilkeler olduğunu belirtmektedir. Birinci ilke, kurumsal iletişim fonksiyonunun kurum içindeki yerinin belirlenmesidir. Hangi görevlerin kurumsal iletişimin görev tanımına dâhil olduğu ve hangi bölümlerin bunlardan sorumlu olacağı, ya da bu amaçla hangi bölümlerin kurulmasının gerekli olduğu net bir şekilde tanımlanmalıdır. İkinci ilke iletişim sürecinin düzenlenmesi ile ilgilidir. Kurumun tüm iç ve dış iletişim biçimlerinin planlanması gerekmektedir. Bu ilkeyi iletişim aktivitelerinin fonksiyon ve süreç bağlamında koordinasyonunun sağlanması ilkesi takip etmektedir. İletişim fonksiyonunun ve süreçlerinin düzenlenmesinde önem taşıyan faktörlerin, gerektiği gibi düzenlenmesi önem taşımaktadır.

2.5.2.1. Kurumsal İletişim Fonksiyonunun Kurum İçi Yerinin Belirlenmesi

Kurumsal iletişimin kurum içinde en ideal yerinin hangi bölümün sınırları içinde olabileceği konusunda, çeşitli bakış açıları olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, birçok yazara göre; çoğu kurumda iletişim çalışmaları yoğun olarak halkla ilişkiler bölümü tarafından yürütüldüğü için, kurumsal iletişimin halkla ilişkiler tarafından yürütülmesi mümkündür.

Peltekoğlu (1997:130) bu fikri şu sözlerle vurgulamaktadır: “Günümüz toplum kalite anlayışı, iletişim görevini halkla ilişkiler departmanının tekeline bırakmak yerine, onun koordinasyonu altında, tüm birimler ve çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken bir görev olarak algılanmasına neden olmaktadır.”

Ancak bu, finans, insan kaynakları gibi diğer bölümlerin iletişim konusunda sorumluluk almak zorunda olmadığı anlamına gelmemektedir. Çünkü, iletişim günümüzde yadsınamayacak bir değere sahiptir. İletişim faaliyetlerinde bulunan tüm bölümler bu konuda sorumluluk taşımalıdır. Ancak, birbirlerinden bağımsız kararlar alarak ve uygulamalarda bulunarak değil, halkla ilişkiler bölümünün desteği ve koordinasyonu ile bunu yapmalıdırlar. Karar alma ve uygulama gücüne sahip tüm yöneticiler arasında, bilinçli bir şekilde oluşturulmuş bir iletişim akışı var olmalıdır; yöneticilerin iletişim konusunda uzman olmaları gerekmemektedir. Ancak, kurumun içinde ya da dışında olan ve iletişimden etkilenen kitlelere hitap edecek kadar bilgi sahibi olmalıdırlar. Bunun yanı sıra, kurumsal bir iletişim politikasının geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü, ancak bu şekilde kurumun farklı bölümleri arasında koordinasyon sağlanabilmektedir. Belki de en önemlisi, tüm kurumda, her bir çalışanın bireysel iletişim eyleminin, kurumsal iletişim politikası üzerindeki potansiyel etkisi ile ilgili bir farkındalık oluşturulması gerekmektedir.

2.5.2.2. İletişim Sürecinin Planlanması

İletişim sürecinin planlanması ikinci ilkedir. Van Riel (1992:147) iletişim sürecini, sistem modelini temel alarak, üç aşamalı bir modelde incelemektedir. Bu aşamalar; girdi, çıktı ve sonuç aşamalarıdır. Girdi aşaması, analizin yapıldığı ve stratejinin geliştirildiği, bir başka deyişle iletişimin planlandığı aşamadır. Çıktı aşaması ise karar verme ve uygulamanın yer aldığı, iletişimin gerçekleştirildiği aşamadır. Sonuç aşamasındaysa, tüm iletişim biçimleri nihai ifadelerini bulmaktadır ve hedef kitlelerde etki yaratılmış olmaktadır. Şekil 14, bu süreci özetlemektedir. Karmaşıklığa yol açmamak amacıyla yönetim iletişimi modelin dışında tutulmuş, model örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi ile sınırlandırılmıştır.

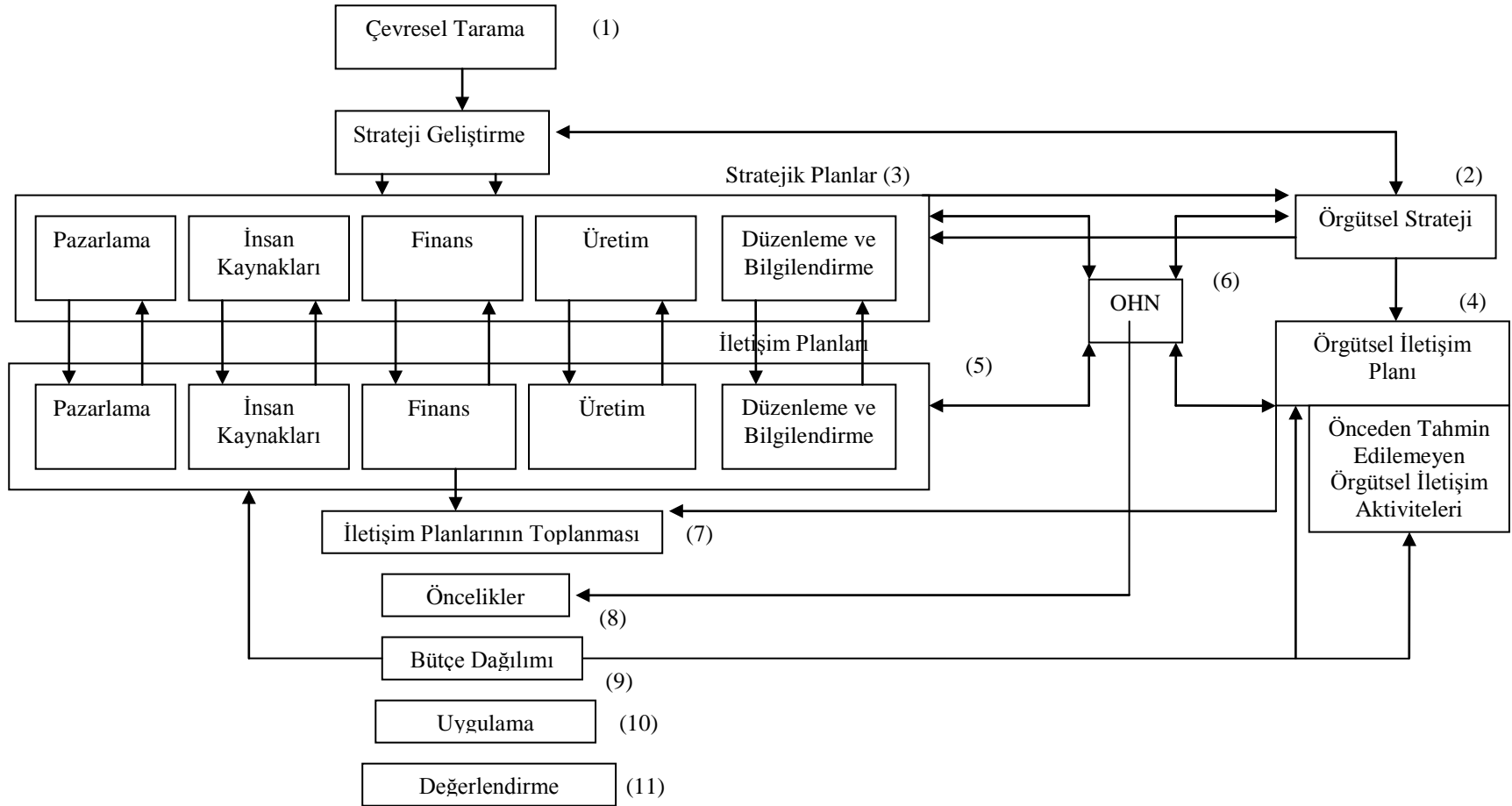
Şekil 14. Girdi, Çıktı ve Etki Modeli (Van Riel, 1992: 147)

Girdi	Çıktı		Etki	
Analiz ve Strateji	Karar Verme	Uygulama	İletişim İfadeleri	Fark edilen etkiler
	Örgütsel Pazarlama	İletişim İletişimi		
Standart Protokoller	Standart Protokoller	Standart Protokoller	Standart Protokoller	

Bu modeldeki her bir aşamada kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen faktörler vardır. Elbette kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen faktörlerin oranı, aşamadan aşamaya fark edebilmektedir. Bu, her bir aşamada yapılan işlemlerin doğası ile ilgilidir. Örneğin; araştırma ve strateji aşaması, kontrolün daha yoğun olabildiği bir aşamadır. Diğer yandan, takip eden çıktı ve etki aşamalarında, kontrol gücünün azaldığını söylemek mümkündür. Kurum içinde ortaya çıkan iç çelişkiler ve hedef kitlelerin tutumu, kurumun çalıştığı danışmanların verimliliği gibi dış etkenler iletişim uzmanlarının kontrol gücünü azaltmaktadır (Van Riel, 1992:147).

Kurumsal iletişimin planlanmasında genel olarak girdi, çıktı ve etki modelinin kullanılmasının yanı sıra, kurumda kullanılan tüm iç ve dış kurumsal iletişim biçimlerinin belirli bir sistem içinde planlanması gerekmektedir. Şekil 15, Van Riel'in bu planlama çabası için öne sürdüğü modeli özetlemektedir (s.151).

Şekil 15. Tüm İç ve Dış İletişim Biçimlerinin Planlanması (Van Riel, 1992: 151)



Bu modele göre planlama sürecinde ilk adım, dış çevreden bilginin toplanması ve toplanan bilgilerin ilgili oldukları konulara göre ayrılmasıdır. Çevresel tarama (1), örgütsel stratejinin (2) temellerini oluşturan öğelerden biridir. Örgütsel stratejinin ve dolayısıyla örgütsel iletişim stratejisinin oluşmasında etkin olan diğer öğeler; pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi, finans, düzenleme ve bilgilendirme bölümlerinden gelen stratejik girdilerdir. Bu bölümlerin her birinin, örgütsel iletişim stratejisi ile ilgili talepleri olmaktadır.

Daha sonra yukarıda sayılan beş fonksiyon, örgütsel stratejiyi temel alarak kendi stratejik planlarını (3) hazırlamaktadır. Örgütsel strateji aynı zamanda, örgütsel iletişim planının da (4) temelini oluşturmaktadır. Pazarlama, üretim, insan kaynakları yönetimi, finans, düzenleme ve bilgilendirme bölümleri kendi stratejik planları doğrultusunda, kendi bölümlerine özgü iletişim planlarını da (5) hazırlamaktadırlar. Bütünsel olmayan, hatta birbiriyle çelişkili görünen bir iletişim portresi sergilemenin engellenebilmesi için, bölümlerin iletişim planlarının örgütsel iletişim planı ile örtüştüğünden ve kendi içlerinde uyumlu olduklarından emin olunmalıdır. Bunun için de hem bu bölümler, hem de örgütsel iletişimden sorumlu bölüm, bu planlama sürecinde aktif rol almalıdır.

Planlama sürecinde ki en önemli aşamalardan biri, ortak hareket noktalarının saptanmasıdır (6). Ortak hareket noktaları, çeşitli iletişim bölümlerinden temsilcilerin bir araya gelmesi ile saptanabilmekte, temellerini örgütsel iletişim stratejisinden ve bölümlerin iletişim stratejilerinden almaktadır. Ortak hareket noktaları tek bir yönetici tarafından belirlenmemeli, ortak karar verme süreci sonunda ve tüm iletişim temsilcilerinin katılımı ile şekil almalıdır. Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim biçimlerinde yansıtılacak ortak değerleri ve genel öncelikleri netleştirmelidir. Daha sonra her bölüm, ortak hareket noktalarını temel alarak ve bölüm amaçlarına göre uyarlayarak, kendi fonksiyonel faaliyetlerini planlamalıdır. Her bölüm, iletişim planlarında hangi temel vaatlerde bulunacağını, bu vaatleri gerçekleştirdiklerini nasıl somut bir şekilde ortaya koyabileceklerini ve iletişim sürecinde nasıl bir yaklaşım kullanacaklarını belirlemelidir. Son olarak ise, her bir bölüm, hitap ettiği hedef kitlelerin kurumla ve kendi bölümleri ilgili ne bilmelerini

istediklerini, kuruma ve bölüme karşı nasıl bir tutum ve davranış örüntüsü içinde olmalarını istediklerini açık bir şekilde tanımlamalıdır. Şekil 16, bu planın kağıda dökülmüş bir halini özetlemektedir (Van Riel, 1992: 20).

Şekil 16. Kurumsal İletişim Stratejisinin ve Bölümlerin İletişim Stratejilerinin Bütünleştirilmesi (Van Riel, 1992: 20)

<p>Strateji</p> <ul style="list-style-type: none"> *Mevcut pazarları korumak. *Yenilikçi ve güvenilir faaliyet. *Müşteriye yüksek kalitede ürün ve hizmetlerin sunulması. *Şirket bölümlerinin pazarda etkili olması ve kararlı bir duruş sergilenmesi. 	<p>Ortak Hareket Noktaları</p> <ul style="list-style-type: none"> • Güvenilir • Yenilikçi • Kaliteli • Kar eden • Sinerjik 	Dış (D)	<ul style="list-style-type: none"> • Vaat (V) • Vaadin Somut İfadesi (S) • Yaklaşım (Y) 	Bilgi (B) Tutum (T) Davranış (D)	
		İç (İ)	<ul style="list-style-type: none"> • Vaat (V) • Vaadin Somut İfadesi (S) • Yaklaşım (Y) 	Bilgi (B) Tutum (T) Davranış (D)	
		Bölüm	D	VSY	BTD
			İ	VSY	BTD
		Bölüm	D	VSY	BTD
			İ	VSY	BTD
		Bölüm	D	VSY	BTD
			İ	VSY	BTD
		Bölüm	D	VSY	BTD
			İ	VSY	BTD

Tüm bölümler, planlarını yazılı hale getirmeli ve ortak hareket noktaları ile karşılaştırarak planların uygun olup olmadığını değerlendirmelidirler. Bu değerlendirme sürecinde, bölümlerin kendi değerlendirmelerinin yanı sıra örgütsel iletişimden sorumlu bölümün değerlendirmesi de göz önüne alınmalıdır. Bir sonraki adım ise, koordinasyonu sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir birimin bu iletişim planlarını derleyip toparlaması (7); kurumsal strateji (2), ortak hareket noktaları (6) ve mevcut bütçeyi göz önüne alarak öncelikleri belirlemesi (8) ve kaynakları gerektiği gibi dağıtmasıdır (9) (s. 152). Kaynak dağıtımı, bölümlerin iletişim planları, kurumun genel iletişim stratejisi ve öngörülemeyen iletişim ihtiyaçları göz önünde tutularak yapılmalıdır (Van Riel ve Fombrun, 2007: 275).

Uygulama aşamasında (10) ortak hareket noktalarının rehberliği göz ardı edilmemeli, uyumun sağlanıldığından emin olunmalıdır. Buna ek olarak, iletişim aktiviteleri sürerken değerlendirme yapılmalı, iletişim aktivitelerinin amacına ulaşmış olmadığı tespit edilmelidir. Bu model dâhilinde kurumsal iç ve dış iletişim aktivitelerinin planlanması sürecinde, kurumların önemli iletişim kararlarının kaydedilmesini mümkün kılan bir sistemin var olması fayda sağlamaktadır. Böyle bir sistem, kurumun toplam iletişim aktivitelerinin net bir portresinin çizilebilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu da iç ve dış iletişimin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesini kolaylaştırmaktadır (s.152).

2.5.2.3. Tüm İletişim Biçimlerinin Koordinasyonunun Sağlanması

İletişimde farklı uzmanlık biçimlerinin gelişmiş olması, hiyerarşik düzenlemeler ve coğrafik dağınıklıkların bir uzantısı olan sorumlulukların çeşitliliği gibi etkenler, iletişim yöneticilerinin ne kadar bağımsız kararlar alabileceğini belirleyen açık ve net kurumsal politikaları gerektirmektedir. Uzmanlaşma ile birlikte gelişen ve her bir bölümün bağımsız, otonom bir fonksiyon olarak görülmesine sebep olan eğilim, koordinasyonun sağlanmasını zorlaştıran bir etkidir (Lindheim, 1989:37). Kurumların, iletişim uzmanları arasında koordinasyonun sağlanabilmesi için kullanabileceği çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu yöntemler, bu bölümün sonunda detaylı olarak incelenecektir.

Van Riel'in kurumsal iletişim teorisinin bu konudaki en kapsamlı ve en çok ses getiren teorilerden biri olduğunu iddia etmek mümkündür. Van Riel kurumsal iletişimi; pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi ve örgütsel iletişim ana başlıkları altında toplayarak ve bu alanlardaki iletişimin düzenlenmesi ve bütünleştirilmesine yönelik somut adımlar önererek, kurumsal iletişim alanına büyük bir katkı sağlamıştır.

2.6. Joseph Cornelissen'in Kurumsal İletişim Teorisi

Cornelissen (2008:4-5) kurumsal iletişim kavramını tarihsel bağlamda tanımlamaktadır. 1970'li yıllara kadar kurumların iletişimlerini halkla ilişkiler uzmanları aracılığıyla yürüttüklerini, ancak, bu iletişimin daha çok medya üzerinden yönlendirildiğini ve taktiksel bir bakış açısı ile uygulandığını belirtmektedir. Kurumların iç ve dış paydaşlarının, kurumlara karşı bilgi bağlamında daha talepkar bir tutuma geçmeleri ile birlikte ise, kurumların iletişim uygulamalarında bir değişim akımının başladığını, işte bu noktada da kurumsal iletişimin temellerinin atıldığını belirtmektedir. Bu değişim ile birlikte, kurumların tüm iç ve dış hedef kitleleri nezdinde kendilerini nasıl konumlandığı ile ilgili bir duyarlılık gelişmiş, bu amaçla da tüm iletişim çalışmaları arasında bütünleştirme çabaları başlamıştır. Cornelissen bu iletişim biçimlerini, kurumsal tasarım, kurumsal reklamcılık, çalışan ilişkileri, sorun ve kriz yönetimi, medyayla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, değişim iletişimi ve toplumsal ilişkiler olarak sıralamaktadır.

Cornelissen, kurumsal iletişim kavramının temel bakış açısını, kavramın etimolojik kökenine inerek açıklamaktadır: 'Kurumsal' sözcüğünün İngilizce karşılığı olan 'corporate' kelimesi Latince 'corpus' kelimesinden türetilmiştir. 'Corpus' kelimesi ise isim olarak kullanıldığında vücut, birlik, topluluk; fiil olarak kullanıldığında ise tek vücut olmak, birlik, bütünlük oluşturmak anlamlarını taşımaktadır. Kurumsal iletişim bu nedenle, kurumun stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için bölümlerin kendi fonksiyonel sınırlarını aşmalarını gerektirmektedir (s. 23).

Cornelissen, kurumsal iletişimde ortak karar verme ve uygulama süreçlerini geliştirecek ve iyileştirecek yapılara, kurallara, yordam ve süreçlere duyulan ihtiyacın, doğal olarak bütünleşik bir bakış açısına işaret ettiğini belirtmektedir. Tüm paydaşlarda net, güçlü ve tutarlı bir imaj yaratılabilmesinin, ancak böyle bir bütünleşik bakış açısı ile, iç ve dış iletişimin tüm alanlarında çalışan iletişim uzmanları arasında koordinasyonun artırılması ile sağlanabileceğini önermektedir. Cornelissen kurumsal iletişimin kulağa hoş gelen, akılda kalıcı ve kurumlardaki tüm iletişim biçimlerini içeren genel bir terim olmadığını belirtmekte ve kurumsal

iletişimi, her bir iletişim alanındaki çalışmalarını koordine eden ve denetleyen bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırmaktadır.

Kurumsal iletişim, tüm iletişim uzmanlarının iletişime bütünsel bakmasını, iletişim stratejisini, kurumsal strateji ve kurumsal hedefler ile bağlantılı hale getirmesini gerektirmektedir. Kurumsal iletişimin temel hedeflerinden biri, paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve kurumsal itibara katkı sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, paydaşlarla ilişkileri yönetme sürecinde temel alınacak kavramlar ve teknikler tanımlanmalıdır.

Kurumsal iletişim, ilgili gruplara yönelik mesajları üretme ve hedef kitleye bu mesajları aktarma gibi taktiksel aktivitelerin yanı sıra; öngörme, planlama, koordine etme ve CEO ve diğer yöneticilere danışmanlık sağlama gibi birçok yönetim işlevini yerine getiren bir fonksiyondur (Cornelissen 2008: 5). Kurumun bağlı olduğu tüm paydaşları nezdinde olumlu bir itibar sahibi olmasını sağlamak ve bu itibarı sürekli kılmak amacıyla, tüm iç ve dış iletişim fonksiyonları arasında koordinasyonun sağlanması için genel bir çerçeve çizen bir yönetim fonksiyonudur.

Cornelissen (2004: 46-47), güncel uygulamalara da bakıldığında Amerika'da, İngiltere'de, Avrupa'da ve birçok yerdeki kurumlarda bu yönde bir yapılanma görüldüğünü ifade etmektedir. Medya ilişkileri, hükümet ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplumsal ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, kurumsal tasarım gibi bölümlerin kurumsal ilişkiler, halkla ilişkiler ya da iletişim isimli bölümler altında toplandığı görülmektedir. Buna karşılık, markalaşma, reklam ve tanıtım gibi işlevler pazarlama biriminin altında bırakılmaktadır. Pazarlama iletişiminin dışında kalan tüm iletişim biçimlerini bünyesinde toplayan halkla ilişkiler birimi ile pazarlama bölümü arasında ise koordinasyon mekanizmaları yaratılmaktadır.

Kurumsal iletişim, kurumun iletişim ihtiyaçlarına bütünsel bir bakış açısı getirmekte, tüm iletişim faaliyetlerinin kurumsal strateji üzerine yapılandırılmasını sağlamaktadır. Kurumsal iletişim, farklı iletişim bölümlerinin kaldırılması ve tek bir

bölümde birleştirilmesi değildir; bölümler arasındaki katı sınırların kaldırılması ve koordinasyon mekanizmalarının geliştirilmesidir.

Koordinasyonun geliştirilmesindeki bir aşama, iletişimde kullanılacak kavramların, terimlerin ve stratejilerin tanımlanmasıdır. Bir diğer aşama, koordinasyon birimlerinin kurulması ve iletişimden sorumlu bölümlerin yöneticilerinin birbirleri ile mutabakat içinde iletişim ile ilgili konularda kuruma bütünsel bakarak, ihtiyaç ve amaçlarını göz önünde bulundurarak karar almalarını sağlayan bir ortak çalışma yaklaşımı geliştirmeleridir. Kurumsal iletişimin bütünleştirilmesi, özellikle geniş coğrafi alanlara yayılmış çokuluslu kurumlarda ve ürün ve hizmet çeşitliliği yüksek kurumlarda önemlidir. Çünkü, bu firmalarda kurumsal iletişim fonksiyonunun merkez ile işletme birimleri arasında denge sağlanması gerekmektedir. Kurumsal iletişim, işlevsel problemlerin ve uzmanlık alanlarının ötesinde bir yapılandırmadır. İşlevsel bölümlerin sınırlarını aşmakta ve kurumun genel menfaatleri doğrultusunda çalışmaktadır (s. 23).

Cornelissen, kurumsal iletişimin birçok fayda sağladığını belirtmektedir. Öncelikle kurumdaki iletişim bölümleri arasındaki bütünlüğü ve güç birliğini artırmaktadır. Koordinasyon artmakta, bölümlerin ihtiyaçları değil, kurumun bütünsel ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Böylece kurumsal iletişim bölümü, kurumun stratejik ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmekte, rehberlik edebilmekte ve dolayısıyla karar alma sürecinde daha fazla söz sahibi olabilmektedir. Bunun bir sonucu olarak kurumsal iletişim sorumlusu, kurumsal hiyerarşide daha üst düzey bir konuma gelebilmektedir.

Cornelissen (2007: 127-128), kurumsal iletişim teorisinin bütünleştirme çalışmalarına yön verecek üç temel yaklaşım sağladığını belirtmektedir. Öncelikle tüm iletişim biçimlerinin bir bölüm altında toplanılması ve bütünleştirilmesi gerekmektedir. Böylece uzmanların bilgi ve becerileri paylaşılabilen ve iletişim fonksiyonunun otonomisi ve görünürlüğü garanti altına alınabilmektedir. Tüm bölümlerin birleştirilmesi şart olmasa ve bazı iletişim dalları tek kalabilse; ya da finans, insan kaynakları gibi başka fonksiyonel alanlara bağlanabilse de bu

yapılanma içinde temel amaç: mümkün merteye çok iletişim fonksiyonunu tek çatı altında toplamak ve iletişimi kurumsal bir bakış açısıyla yürütebilmektir. İletişim aktivitelerinin çok bölümlenmesi; teknik çalışma, taktiksel yaklaşım ve iletişim çalışmalarının zanaat yaklaşımı ile değerlendirilmesi ile sonlanabilmektedir.

İkinci olarak, iletişim bölümünün kurumsal hiyerarşi içinde üst yönetime yakın bir biçimde konumlandırılması gerekmektedir. İletişim bölümü baskın koalisyona yakın bir biçimde konumlandırılmalı, kurumsal iletişimden sorumlu yönetici CEO'ya direkt raporlama ve danışmanlık yapmalı, hatta mümkünse yönetim kurulu ya da üst yönetim grubunun bir üyesi olmalıdır. Son olarak, bölümler arası ve bölümler üstü koordinasyon mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Örneğin; iletişim ve pazarlama bölümleri arasında koordinasyona ihtiyaç vardır. Çünkü iletişim ile ilgili işler farklı bilgi ve beceri alanlarını gerektirmektedir.

Koordinasyon, kurumdaki dikey yapılanma ile birbirinden ayrılmış bölümlerin yatay iletişim ile birbirine bağlanmasını sağlamaktadır. Dikey yapılanma, kurumların temel amaçlarını daha küçük görev ve aktivitelere bölmekte, kurumun misyonunu gerçekleştirmede her bir bölüme ayrı bir rol vermektedir. Dikey yapılanma çerçevesinde kurumsal şema belirlenmiş olmaktadır ve hangi bölümün kime raporlama yapacağı, kimin kime bağlı ve sorumlu olduğu ve otorite ilişkileri ortaya konmaktadır (ss. 128-129). Koordinasyon mekanizmaları, bu dikey yapılanma içinde birbirlerinden kopuk hale gelmiş yapılar arasında iletişimi yatay yapılanmalar sağlayarak birleştirmektedir. Hiyerarşik yapılanmanın az olduğu ve bölümler arasındaki koordinasyonun düzgün bir şekilde yürütüldüğü kurumlarda, verimliliğin arttığı iddia edilmektedir (Stainer ve Stainer, 1997: 75).

Cornelissen'in teorisi, Van Riel'in kurumsal iletişim teorisine oldukça yakındır. Genel çerçeveyi çizmenin yanı sıra, bütünleştirme sürecinde temel alınacak somut tedbirler sunması açısından oldukça faydalıdır. Cornelissen'in kurumsal iletişim teorisini diğerlerinden ayıran en büyük farklardan biri, pazarlama ve halkla ilişkiler üzerine yaptığı vurgudur. Araştırmacıya göre; bu iki fonksiyon kurumsal iletişim karmasının en önemli unsurlarıdır.

2.7. Kurumsal İletişimde Bütünleştirme Araç ve Süreçleri

Kurumsal iletişimin örgütlenmesi, dolayısıyla koordinasyonunun sağlanması konusu, üzerinde çok fazla çalışılmamış bir alandır. Bu konuda çok az yayın vardır. Bu nedenle, literatürün kısıtlı olduğunu belirtmek kaçınılmazdır. Yine de bütünleştirme mekanizmalarının, bazı alt başlıklar altında toplanılabileceğini öneren araştırmacıların varlığından bahsetmek mümkündür. Örneğin; Grant yaptığı literatür taraması sonucunda, üç temel bütünleştirme araç ve sürecinden bahsetmektedir. Bu süreçleri, kural ve direktifler (prosedürler, kurallar, standartlaştırılmış enformasyon ve iletişim sistemleri); sıralandırma (bir işin tamamlanması sürecinde, her bir uzmanın sağlayacağı katkının gösterilmesi ve bu katkının zamanlama içindeki yerinin belirtilmesi); kurumsal rutin (açıkça ifade edilmeyen, ancak çalışanlarda otomatik hale gelmiş çalışma protokolleri) ve karar alma ve problem çözmede ekip çalışması olarak sıralamaktadır (Van Riel, 1997: 300).

2.7.1. Kurumsal Kimlik Çalışmaları

Kurumsal iletişimde, bütünleştirmenin ve koordinasyonun sağlanabilmesi için birçok yöntem kullanılabilir. Ancak bütünleştirmenin ilk adımının, kurumsal kimliğin yerleşik hale gelmesi olduğunu önermek mümkündür. Kurumsal kimliğin yerleştirilmesini amaçlayan yönergelerin hazırlanması, tasarım, mesaj ve süreçlerin düzenlenmesine yönelik çalışmalara iletişim uzmanlarının aktif katılımı sağlanmalıdır. Bu sayede, iletişim uzmanlarının kimlik unsurlarına sadık kalarak faaliyet gösterme ihtimalleri artırılabilir (Gronstedt, 1994: 267).

Kurumsal kimlik; monolitik kimlik, onaylı kimlik, ya da markalı kimlik türleri arasından kuruma en uygun kimlik şeklinin seçilmesi ile geliştirilebilir. Monolitik kimliklerde kurumda tek bir isim ve görsel çatı kullanılmaktadır. Bankalar monolitik kimliğin en güzel örneklerindedir. Onaylı kimlik türlerinde çeşitli faaliyetler ve yan kuruluşlar kendi kimliklerini taşımaktadırlar. Ancak, kurumla bağlantıları açıkça ortaya konulmaktadır. Sabancı grubunun yan kuruluşlarında onaylı kimlik örneklerini görmek mümkündür. Markalı kimlik türlerinde ise kurum arka planda tutulmakta, her bir ürün ayrı bir marka gibi sunulmaktadır. Procter &

Gamble ve Unilever kurumları bu kimlik şeklini kullanmaktadırlar (Theaker, 2008: 139).

En uygun kurumsal kimlik tipinin ve kurumsal iletişim tarzının seçilebilmesi için üç temel sürecin tamamlanması gerekmektedir. İlk olarak, ortak hareket noktalarının tanımlanması gerekmektedir. İkinci olarak, ortak çalışma sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Son olarak, iletişime dair konulardaki karar verme sürecinde, koordinasyonun sağlanması gerekmektedir (Van Riel, 1992: 162).

2.7.2. Ortak Hareket Noktaları

Ortak hareket noktalarının belirlenmesi iletişim uzmanlarının faaliyetlerinde aynı konuları vurgulamasını sağlamaktadır. Ortak hareket noktaları, iletişim uzmanlarının bir araya gelmesi sonucu, tartışma ve uzlaşma içinde belirlenmelidir. Ortak hareket noktaları, iletişim bölümlerinin iletişim çalışmalarının birebir belirleyicisi değildirler. Ancak, her bir bölüm kendi iletişim programlarını ve çalışmalarını ortak hareket noktaları ile uyumlu hale getirmeli ve kurumun iletişim stratejisi ile kendi bölüm stratejisi arasında bir denge sağlamalıdır. Önemli olan, iletişim uzmanlarının bütünlük bakış açısını kazanmaları ve önceliklerin farkında olmalarıdır. Aksi takdirde, bütünleştirme amaçlı oluşturulmuş ortak çalışma sistemleri verimli bir şekilde işlev göremeyecektir.

Ortak hareket noktalarına ek olarak, ortak hedefler ve ortak süreç kuralları gibi kavramlar literatürde ön plana çıkmaktadırlar (Christensen, Fırat ve Torp, 2008: 439). İletişim planları hazırlanırken temel alınan ortak hareket noktalarına, ortak hedeflerin de eklenmesinin ve böylece uzmanlar için ikinci bir genel çerçevenin çizilmiş olmasının bütünlüğe katkı sağlayabileceğini iddia etmek mümkündür. Ortak süreçler ise beraber çalışmayı kolaylaştırmakta ve uyumu geliştirmektedirler.

2.7.3. İşe Alım, Eğitim ve İş Rotasyonları

Bazı süreçlerin, iletişim uzmanlarını, iletişime yaklaşımları ve vurguladıkları mesajlar bağlamında birbirine yaklaştırdıkları bu noktada belirtilmesi gereken bir konudur. İşe alım, eğitim ve iş rotasyonları bunlardan bazılarıdır. Çalışanların profili, eğitimi, çeşitli bölümlerde görev almaları iletişim ile ilgili daha geniş

kapsamlı bir bakış açısı ve anlayış geliştirmelerine sebep olabilmektedir. Böylelikle, kendi bölümlerinin sınırlarının ötesinde düşünebilmekte, diğer iletişim bölümlerindeki işlerin ve meslektaşlarının önemini takdir edebilmekte ve iletişimin nasıl bütünleştirilmesi gerektiği ile ilgili bir anlayış geliştirebilmektedirler. Bu nedenle işe alımlarda, takım çalışması yapabilecek, farklı iletişim disiplinlerinin öneminin farkında olan, iletişime uzmanlık alanının ötesine geçerek daha geniş bakabilen uzmanların seçilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Çalışanların eğitimi de önemlidir. Farklı iletişim konularında ve devamlılığı olan bir biçimde eğitim gören uzmanların, diğer bölümlerdeki meslektaşları ile ortaklaşa çalışabilme ve çalışmalarını bütünleştirme becerileri daha yüksek olabilmektedir. İş rotasyonu ise, çalışanların farklı görevlerde ve bölümlerde görev olarak tüm iletişim bölümlerinin önemini ve zorluğunu takdir etmelerine, kurum içi kişisel ilişkilerini geliştirmelerine ve teknik ve mesleki uzmanlık alanlarına özgü kimlikleri yerine kurumsal kimliklerinin pekişmesine sebep olarak, koordinasyona yardımcı olabilmektedir (Cornelissen, 2007: 143).

Gronstedt tarafından Amerika'nın önde gelen sekiz Şirketinin (AT&T, Allen-Bradley, Eastman Chemicals, Federal Express, Hewlett-Packard, Motorola, Saturn ve Xerox) iletişim bölümlerinde çalışan 41 st düzey yönetici ile yapılan araştırma sonuçları da; işe alım, eğitim ve iş rotasyonunun bütünleştirmede önemli rol oynayan etkenler olduğunu göstermiştir. Yüz yüze görüşmeler ve mülakatlar, işe alımda takım çalışmasına yatkın, farklı iletişim fonksiyonlarının öneminin farkında olan ve kurumsal kültüre uygun adayların seçilmesinin iletişim bölümlerinin daha iyi koordine edilmesine katkı sağladığını göstermiştir. Çalışma aynı zamanda eğitimin tepeden başlaması ve derinlemesine olması gerektiğini, her bir alt fonksiyona göre uyarlanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Başka bir bulgu, devamlılığı olan bir Şekilde eğitim gören iletişim uzmanlarının, diğer bölümlerdeki iletişim uzmanları ile daha bütünleşik alışabildiğidir. Bunlar sağlanıldığında, iletişim uzmanları birbirleri ile rekabetçi ilişkiler yerine işbirlikçi ilişkiler geliştirebilmekte, kuruma ve kurumsal kültüre bütünsel bakabilmektedirler (1994: 103-104).

2.7.4. İletişim Bölümleri Arasındaki Etkileşimi Artıran Süreçler

Proje çalışmaları, takım çalışmaları ve heyet toplantıları gibi bazı süreçler, farklı bölümlerden profesyonellerin bir araya gelmelerini, birbirlerinden başarılı uygulama biçimleri öğrenmelerini, birbirlerinin hatalarını görmelerini, ortak dersler çıkarmalarını ve kurum ile ilgili daha derinlemesine bilgi sahibi olmalarını sağlamakta ve koordinasyonu artırmaktadır. Aynı zamanda bu çalışmalarda bütünleştirme ile ilgili fikirler ortaya atılabilmekte, bu amaçlı alt birimler kurulabilmekte ve iletişimin kurum içi statüsü artırılabilir (Cornelissen, 2007: 143-145).

Çalışanlar arasında ki e-postalaşmaların, telefon görüşmelerinin, koridor sohbetlerinin de en az açıkça belirlenmiş ve düzenlenmiş çalışma süreçleri kadar koordinasyona katkıda bulunabileceği gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenlerle, kurumların, iletişim çalışanlarının ofislerinin birbirlerine yakın bir şekilde konumlandırılmalarına, park yeri ve kafeterya gibi yerlerde sembolik ayrımların azaltılmasına, e-posta, video konferans ve diğer elektronik haberleşme sistemleri altyapılarının oluşturulmasına ve üst yönetime erişimin açık tutulmasına dikkat etmeleri gerekmektedir (s.144).

2.7.5. Ortak Çalışma Sistemleri ve Veri Tabanları

İletişim uzmanlarının bütünsel bakış açısı kazanmaları daha önce belirtildiği üzere; işbirliği, uyum ve koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Burada koordinasyonu kolaylaştıran ortak çalışma sistemlerine ihtiyaç doğmaktadır. Ortak çalışma sistemlerine örnek olarak; iletişim planlama sistemleri verilebilmektedir. İletişim planlama sistemleri: iç ve dış hedef kitleler için hazırlanan iletişim projelerini planlamak ve uygulamak için kullanılan otomatik araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bir iletişim planlama sistemi, çok geniş çaplı iletişim projeleri için kullanılabileceği gibi, iç bülten hazırlamak gibi daha basit iletişim aktiviteleri için de kullanılabilmektedir. İletişim planlama sistemleri belirli avantajlar

sunmaktadırlar. Van Riel ve Fombrun (2007: 30-31) bu avantajları şöyle sıralamaktadırlar:

- Araştırmaya dayalı olarak geliştirilmiş bazı iletişim kurallarına uyulmak zorunluluğu getirildiğinden, her bir proje için belirli bir seviyede planlama yapılması teşvik edilmiş olmaktadır;
- Çalışanlar; ortak hareket noktaları, bütçe sınırlamaları, zaman sınırlamaları gibi bazı bilgileri içselleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Böylece yönetmek ve kontrol etmek genel olarak mümkün hale gelmektedir;
- İletişim planlama sistemleri; imaj araştırmaları, rakip kurumlar ile ilgili bilgiler, müşteriler ve benzeri konulardaki pazar araştırmalarının sonuçlarını ve metinler, resimler, hatta filmler gibi iletişim unsurlarını bünyelerinde barındırmaktadırlar. Böylece genel bir bakış açısı sunmakta ve iletişimin düzenlenmesine katkı sağlamaktadırlar. Bu sayede, farklı iletişim alanlarında çalışan uzmanlar birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmakta, birbirlerini birebir tekrar eden ya da çelişen mesaj sayısı asgari seviyeye çekilmektedir;
- İletişim planlama sistemleri bir veri tabanı olarak işlev görmektedirler. Çalışan rotasyonundan ve değişiminden bağımsız olarak bilgi, veri tabanında toplanmakta ve var olmaya devam etmektedir;
- İletişim planlama sistemleri verimliliği artırmaktadır. Örneğin; birçok durumda kullanılabilir standart rapor yapıları sunmaktadır.

İletişim planlama sistemleri ile birlikte anılması gereken bir başka nokta: ortak veri tabanlarıdır. Simonsen (2009:199-200) ortak veri tabanlarını, kurumsal veri ihtiyaçlarını karşılamak üzere derlenmiş ve tasarlanmış, çeşitli veri havuzlarından belirli çalışanlara ilgili veriye çabuk ve kolay erişim sağlayan veri depolama araçları olarak tanımlamakta ve üç boyuttan oluştuklarını önermektedir: mantık, sosyal ve semiyotik boyutlar. Mantık boyutu; farklı veri tiplerinin nasıl muhafaza edilmesi,

erişilmesi ve kullanılması gerektiğini tanımlamakta ve araştırma ağları, bilgi depolama, erişim yapısı, araştırma yapısı, uyarlama arabirimleri ve veri dağıtımı ile ilgili konularda bilgi sağlamaktadır. Sosyal boyut; kurum, kurumsal yapı, kurumsal kültür ve kurumsal ihtiyaçlar konusunda bir çerçeve çizmektedir. Semiyotik boyut ise kullanılan farklı semiyotik kodları düzenlemektedir. Örneğin; dilbilimsel, grafik ve sayısal veri ve sembolleri ve bunlara dair teori, metot ve hususları içermektedir.

Gronstedt tarafından Amerika'nın önde gelen sekiz şirketi üzerinde yapılan araştırma sonuçları; bu kurumlarda özellikle dış hedef kitlelere yöneltilen tüm iletişim biçimlerinin, örneğin; reklamların, konuşmaların, basın bültenlerinin tüm iletişim uzmanlarının erişimine açık ortak veri tabanlarında toplandığını göstermiştir. Çalışanlar, bu veri tabanlarından her türlü araca ulaşabilmekte ve kendi ihtiyaçlarına göre uyarlayarak kullanabilmektedirler. Bazı kurumlar ise kendilerine özel sözlükler bile yaratabilmekte, böylece farklı ülkelerdeki iletişim faaliyetlerinde kavramların doğru sözcükler ile aktarılacağını garanti altına alabilmektedirler. Bu sayede, zamandan tasarruf yapılabilmekte ve birbiri ile örtüşen, tutarlı mesajlar verilebilmektedir (1994: 191-192). Bunlara ek olarak, farklı iletişim bölümleri tarafından yapılan araştırma sonuçlarının, tüm iletişim uzmanlarının erişimine açık olması ve paylaşılması, herkesin anlayabileceği belirli bir formatta hazırlanması koordinasyonu artırabilmektedir (s. 227). Bölümler arası bilgi paylaşımı konusunda normlar olması, işbirliğini ve bütünleşmeyi artıran unsurlardandır.

Kurumlarda ortak çalışmayı ve koordinasyonu kolaylaştıracak bilgi sistemleri yapılandırılmasının öncelikli gereği: yukarıda bahsedilen ortak veri tabanlarının oluşturulmasıdır. Ancak, ortak veri tabanlarına ek olarak kullanılan diğer bilgi sistemlerinin, geliştirildiği ve kullanıldığı da mutlaka belirtilmesi gereken bir noktadır. Altınışik (2003: 67-76) bu sistemleri; elektronik veri işleme (EDP), karar destek birimleri (DSS), yönetici bilgi sistemleri (EIS), stratejik bilgi sistemleri (SIS), yönetim bilgi sistemleri (MIS), elektronik veri değişimi (EDI), İnternet, İnternet ve kurumsal bilgi portalları (EIP) olarak sıralamaktadır.

Elektronik veri işleme sistemleri, faturalama gibi rutin işlerde otomasyon sağlayarak hız ve kontrolü artırmakta fayda sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler, operasyonel seviyede çalışan bireyler tarafından kullanılan ve bu bireylerin gerektiğinde daha önceden belirlenmiş kriterlere göre karar almalarına destek veren sistemlerdir. Karar destek sistemleri, yöneticilere doğru ve zamanında veri sağlayarak, nicel ve grafik modellerle yöneticiye destek vererek karar alma süreçlerini kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar. Bu sistemler basit sorgulamalardan, karmaşık istatistiksel modellere kadar çeşitli analizleri gerçekleştirebilen ve karar vermeyi destekleyen sistemlerdir. Yönetici bilgi sistemleri, hem dış çevre taraması yapan hem de iç operasyonlar ile ilgili bilgi sağlayan sistemlerdir. Fonksiyonel alanlara ait veri işleme sistemlerini bir araya getirerek, başka bir deyişle veri işleme sistemlerinin çıktılarını girdi olarak değerlendirerek, bilgi akışını bütünleştirmekte ve yöneticilere ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamaktadırlar. Stratejik bilgi sistemleri, kurumların uzun vadede müşteri ve rekabet avantajını sağlamasını hedefleyen sistemlerdir. Sistem, mevcut bilgiyi stratejik amaçlar için kullanmaktadır. Stratejik bilgi sistemleri alt kademelerden gelen yeni fikirlerle de beslenebilmektedir. Yönetim bilgi sistemleri, kurumsal faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için gerekli olan bilgiyi yönetime zamanlı ve anlamlı olarak sağlayan sistemlerdir. Bu sistemler, matematiksel ve simülasyon modellerle de yöneticilere destek sağlamaktadır. Bu sistemlere örnek olarak; olasılık ve tahmin modelleri, planlama ve kontrol modelleri, yönetimsel simülasyon ve kaynak tahsisi modelleri verilebilmektedir. Elektronik veri değişimi sistemleri, kurumlar arası bilgi değişimi sağlayan sistemlerdir. Kurumsal bilgi portalları ise kritik öneme sahip kurumsal bilgilere, zaman ve mekândan bağımsız olarak erişimi mümkün kılan sistemlerdir. Bu sistemler, yetkilendirme temelli erişim imkanı sunmakta, farklı görevlerdeki bireylerin farklı alanlara erişimini mümkün kılmaktadır (Altınışik, 2003: 67-76; Çetinkaya, 2007: 70-111).

Farklı iletişim birimlerinin öncelikler listelerinin belirli aralıklarla paylaşılması, hangi uzmanların hangi konular üzerinde çalıştığından, hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğundan tüm iletişim uzmanlarının haberdar edilmesi, ortak çalışma sistemi olarak adlandırılabilir başka bir yöntemdir. Böylece, uzmanlar

gerektiğinde birbirleri ile iletişim içine geçebilmekte, yardım isteyebilmekte ve işbirliği yapabilmektedirler. Üst düzey yöneticilerin de astlarını bu doğrultuda yönlendirdikleri görülebilmekte, uzmanların hangi meslektaşları ile işbirliği ve koordinasyon içinde çalışmalarının faydalı olabileceği konusundaki yönlendirmelerinin koordinasyonu artırdığı görülebilmektedir (Gronstedt, 1994: 195-196).

2.7.6. İletişimi Düzenlemeye Yönelik Talimatnameler, Akış Çizimleri, Süreç Haritaları ve Kontrol Listeleri

Çalışma süreçlerini düzenleyecek akış çizimleri, süreç haritaları ve kontrol listelerinin kullanılması da koordinasyonu artırabilmekte ve bütünleştirmeyi belgelendirilmiş, sınırları çizilmiş, yerleşik bir süreç haline getirebilmektedir. Böylelikle kurumun belirli çalışanlara bağımlılığı azalabilmekte, kişilerden bağımsız olarak çalışma süreci devam edebilmektedir. İletişim konusundaki talimatnameler de benzer şekilde işlev görmektedir. Hangi konuda kiminle görüşülmesi, mesajların hangi formatta hazırlanması gerektiği ya da logo ve renk kullanımı gibi konularda çalışanların faaliyetlerine yön veren bu talimatnameler, sadece kurumsal kimliği pekiştirmemekte, aynı zamanda kurumsal iletişimin bütünleştirilmesine de hizmet etmektedir (Cornelissen, 2007: 144-145).

2.7.7. Koordinasyon Birimleri

Van Riel ve Nedela tarafından 1989 yılında yapılan çalışma, büyük Amerikan ve Avrupa finans şirketlerinin iletişim aktivitelerinin, koordinasyonu sağlamak için çeşitli koordinasyon biçimleri kullandığını göstermiştir. Bu çalışma sonuçlarına göre; bazı şirketlerde koordinasyon tek bir kişi tarafından sağlanmaktadır. Bu durum, genelde iletişim bölümlerinin sayısının az olduğu küçük ölçekli şirketlerde görülebilmektedir. Başka şirketlerde koordinasyon bir yürütme kurulu tarafından sağlanmaktadır. Bu birimde iletişim bölümlerinden temsilciler bulunmaktadır. Bazen ise diğer birimlerden yöneticiler de bu birime katılmaktadır. Bu koordinasyon biçimine, ortak iletişim politikası rehberlik etmektedir. Yine bu çalışma sonuçlarına göre; bazı şirketler için koordinasyon, ancak ortak çalışma sonucu çözülebilecek

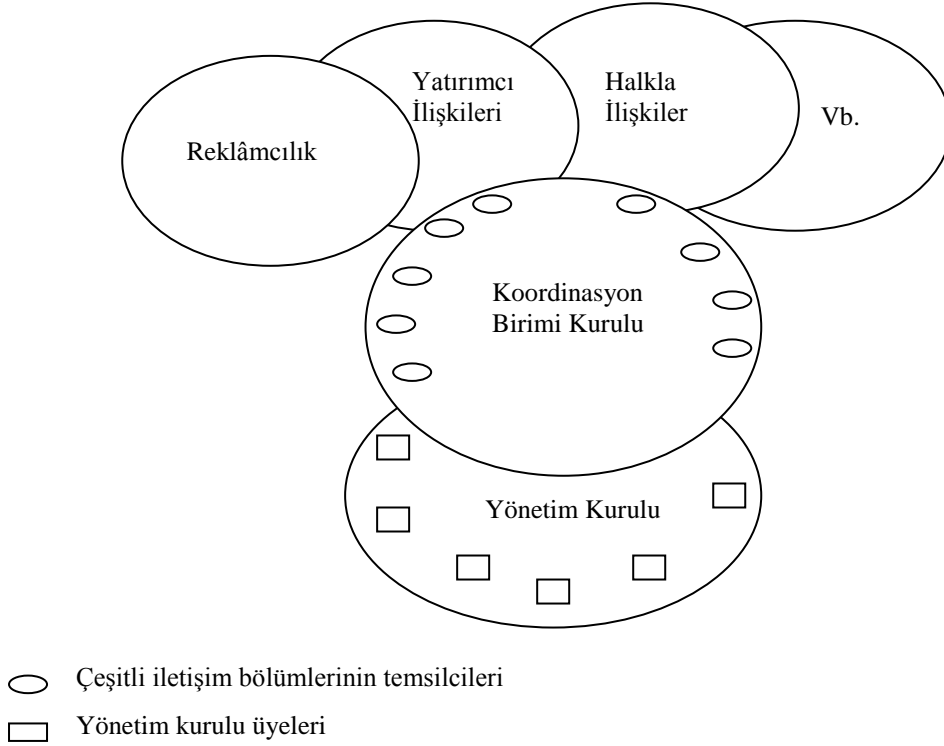
problemlerle karşı karşıya gelindiğinde toplantılar düzenlemekten ibarettir. Başka bir koordinasyon biçimi ise iletişim yöneticilerini bir yerde toplamak, böylece onların mecburen birbirleriyle iletişime geçmelerini sağlamaktır. Bazı şirketlerde, bu koordinasyon biçimlerinin bir kombinasyonu kullanılmaktadır (Van Riel, 1992: 163).

Uygulamada koordinasyonun sağlanması birçok biçimde görülmekle birlikte, en çok tercih edilen yöntemin koordinasyon birimleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu birimlerde iletişim bölümlerinden sorumlular bulunmakta ve birim çeşitli iletişim projelerini koordine etmekten sorumlu tutulmaktadır. Bu birimlerin verimli bir şekilde iletişim aktivitelerini planlayabilmesi ve denetleyebilmesi için, kurum politikasını belirleyen kurum yöneticileri ile etkileşim içinde olmaları gerekmektedir. Ancak bu şekilde iletişim ile ilgili sorunlar üst yönetimin gündeminde kalmakta ve koordinasyon birimi üyeleri güncel politika kararlarından haberdar olabilmektedir (Van Riel, 1992: 167).

Koordinasyonun sağlanabilmesinde ilk adım: tüm iletişim personelinin, markanın ve tüm işletme birimlerinin arkasındaki kurumun, profili ve iletişimin hangi sınırlar içinde işlev görebileceği ile ilgili konularda ortak karar almaya hazır olmasıdır. Bu ortak karar alma sürecini kolaylaştırmanın en etkili yolu: bir koordinasyon biriminin kurulmasıdır. Bu koordinasyon biriminde, örgütsel iletişim ve pazarlama iletişimi gibi önemli iletişim bölümlerinden temsilciler ve üst yönetimden bir temsilci yer almalıdır (s.168). Koordinasyon birimine farklı alanlardan uzmanlar seçilirken, bilgi ve becerileri ile birbirlerini tamamlayabilecek uzmanların seçimine dikkat edilmelidir.

Birim üyelerinin pasif kalmamaları ve aktif katılım sağlamaları gerekmektedir. Koordinasyon birimi içinde ise bir üst kurul oluşturulmalı ve bu üst kurul her gün toplanmalıdır. Üst kurula seçilecek kurul başkanı, otorite ve güç bakımından kurul ile yönetim kurulu arasında bağlantı noktası oluşturabilecek kişiler arasından seçilmelidir. Şekil 17 Van Riel'in koordinasyon biriminin, çalışma sistemini özetlemektedir (s.169).

Şekil 17. Koordinasyon Biriminin Çalışma Sistemi (Van Riel, 1992: 169)



Koordinasyon birimi, ortak hareket noktalarını belirlemeli ve uyarlamalı ve iletişim için kalite standartlarını belirlemeli ve kontrol etmelidir. Bunlara ek olarak, yönetim kurulu seviyesinde iletişimin, bir yönetim aracı olarak kullanılması konusunda bir farkındalık ve motivasyon yaratmalıdır (Van Riel, 1992: 169).

Üçüncü bölümde, Türkiye’de büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişim yapılanması, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanları ve bütünleştirme araç ve süreçlerine odaklanan araştırmanın; amacı, önemi, hipotezleri, yöntem ve bulgularına yer verilmektedir.

III. BÖLÜM

TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ KURUMLARDA KURUMSAL İLETİŞİM YAPILANMASINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı: Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığını, hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığını, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin kullanıldığını ve kurumsal iletişim çalışmalarının ne derecede bütünleşik olduğunu, harmoni içinde yürütüldüğünü tespit etmektir. Çalışmanın bulguları, birinci ve ikinci bölümlerde yer alan teorik alt yapı ile Türkiye'deki kurumsal iletişim faaliyetlerinin ne kadar örtüştüğü bağlamında bir anlayış geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Çalışma sonuçları, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlardaki kurumsal iletişim yapılanması, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanları ve bütünleştirme araç ve süreçleri konusunda veri toplamaya hizmet edecektir. Van Riel (1997:288) kurumsal iletişim araştırmalarının üç temel kavram etrafında toplandığını belirtmektedir: kurum kimliği, kurumsal itibar ve iletişimin orkestrasyonu. Elving (2010: 5) 'Corporate Communications: An International Journal' isimli hakemli dergide 2000 ile 2010 yılları arasında yayınlanan makalelerin konularını incelediği çalışması sonunda; kurumsal kimlik, kurumsal imaj, kurumsal itibar (%14) ve kurumsal sosyal sorumluluk (%14) konularının, akademisyenlerin ilgilendiği konulardan olduğunu göstermiştir. Bu araştırma kurumsal iletişimin yapılandırılması ve bütünleştirilmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Araştırmanın temel soruları aşağıdaki gibidir:

1. Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişim nasıl yapılandırılmıştır?
2. Kurumsal iletişimin hangi faaliyet alanları ön plana çıkmaktadır ve hangi bütünleştirme araç ve süreçleri yüksek oranda kullanılmaktadır?
3. Bu kurumlarda iletişim ne derecede bütünleşik yürütülmektedir?

3.2. Araştırmanın Önemi

Kurumsal iletişim, akademik dünyada her geçen gün daha çok ilgi çeken bir kavramdır. Kurumsal iletişim üzerine çok fazla çalışma yapılmakta, gün geçtikçe yeni kitap ve makaleler literatürde yerini almaktadır. Ancak, bu çalışmaların pek çoğu Amerika ve Avrupa’da yapılmakta ve İngilizce yayınlanmaktadır.

Ülkemizde de kurumsal iletişim, akademik alanda çok ilgi çekmektedir. Fakat, bu alanda çalışmak isteyen akademisyenler, konuyla ilgili Türkçe kaynaklara ulaşmakta zorluk çekmektedirler. Bu konuda yayın sayısı çok azdır. Kurumsal iletişim kavramı, uygulama boyutunda da eşit şekilde ilgi çekmektedir. Birçok kurumda, kurumsal iletişim bölümleri vardır ve faaliyetlerini sürdürmektedir. Fakat, ne yazık ki, ‘Türkiye’de kurumsal iletişimin uygulama dünyasında nasıl karşılık bulduğu’ konusunda bilgi sağlayan araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu çalışma, kurumsal iletişim bölümlerinin yapılanmaları, temel faaliyet alanları ve bütünleştirme araç ve süreçleri ile ilgili bilgi sağlayarak alana katkı sağlamayı hedeflemekte ve bu bağlamda önem taşımaktadır.

3.3. Yöntem

Bu çalışmada ‘betimleyici araştırma yöntemleri’ kullanılmaktadır. Veri, araştırmacı tarafından ‘delfi çalışması’ sonucu geliştirilen bir ölçek ile amaçlı örnekleme sonucu seçilmiş 51 kurumdan toplanılmıştır. Veri toplama araçlarından anket kullanılmakta ve bulgular yüzdeler dilim ve ortalamalar üzerinden nakledilmektedir.

3.3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada ‘amaçlı örnekleme yöntemi’ kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, yöntemi, araştırmacının örneklemini belirli ölçütlere göre seçtiği bir örnekleme yöntemidir (Black, 2005: 124). Araştırmanın amacı ve araştırmada cevaplanacak soruların doğasına bağlı olarak araştırmacı bu ölçütleri belirler (Frankeal ve Wallen, 2008:99; Huck, 2009:110).

Çalışmanın evrenini büyük ölçekli kurumlar oluşturmaktadır. Kriterler; sektörde en az 10 yıldır faaliyette bulunmak ve 500'den fazla çalışana sahip olmaktır. Bu iki ölçütü karşılama potansiyeli yüksek olabileceği ve zengin veri sağlayabileceği için Kurumsal İletişimciler Derneği Üyeleri (Tablo 4), Capital Dergisi Sürdürülebilir İtibar Liderleri Listesi 2011 (Tablo 5 ve Tablo 6) ve Fortune 500 Türkiye 2011 listeleri örnekleme belirlemek için temel alınmıştır. Fortune 500 Türkiye listesinden, rastgele örneklem yöntemi ile 50 kurum seçilmiştir (Tablo 7). Örnekleme oluşturan üç liste ve bu listelerdeki toplam kurum sayıları aşağıdaki gibidir.

Kurumsal İletişimciler Derneği: 48

Capital Dergisi Sürdürülebilir İtibar Liderleri Listesi 2011: 50

Fortune 500 Türkiye 2011: 50

Toplamda 128 kuruma ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu sayının yukarıdaki üç listenin toplamı olan 148'den eksik olması bazı kurumların birden fazla listede yer almasından kaynaklanmaktadır.

Hedeflenen 128 kurumun içinden 51 tanesi, son teslim tarihinden önce anketi araştırmacıya ulaştırmış ve çalışmaya katılmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık olarak %40'dır. Cevaplanan anket sayısı 122'dir. Tablo 4, örneklemin ilk bölümünü oluşturan Kurumsal İletişimciler Derneği Üyeleri'ni içermektedir.

Tablo 4. Kurumsal İletişimciler Derneği Üyeleri

Üye Kurum
3M
Akbank
Anadolu Grubu
Ata Holding
Avea
Aygaz
BASF
Bayer
Borusan Holding
Borusan Lojistik
CNN Türk
Coca-Cola
Çalık Holding
DEİK (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu)
DenizBank
Doğan Holding
Doğuş Grubu
Doğuş Yayın Grubu
Enerjisa
ERGO
Garanti Bankası
Havaş
Türkiye İş Bankası
Kaynak Holding
Kıraça Holding
Koç Holding
Koç Üniversitesi
McDonald's
Mercedes-Benz
Migros
NT
Opet
Sabancı Holding
Sabancı Üniversitesi
Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı
Sanofi
Setur
Soyak
Şekerbank
Tav Havalimanları
Tekfen Holding
Teknosa
Temsa
Tofaş
Yapı Kredi
Yıldız Holding (Ülker)
Zambak Yayıncılık
Zorlu Holding

Kurumsal İletişimciler Derneği'nin 48 farklı kurumda, toplamda 52 üyesi vardır. Bu 48 kurumun, 45 tanesine ulaşılmıştır. Bu kurumların, 24 tanesinden toplamda 58 adet anket geri dönüşü alınmıştır. Altı kurumdan ise olumsuz yanıt alınmıştır. Bu 6 kurumdan 4'ü iş yoğunluğu nedeniyle, 2 tanesi ise kurumsal politikalarına aykırı olduğu için anket çalışmasına katılamayacağını belirtmiştir. Geri kalan 21 kurumdan yedi tanesi, çalışmaya katılma konusunda çok ilgili olmasına rağmen, yoğun iş programları ve iş seyahatleri nedeni ile anketleri son teslim tarihinden önce araştırmacıya ulaştıramamışlardır.

Yukarıda bahsedildiği üzere örneklemin bir başka bölümünü, Capital Dergisi Sürdürülebilir İtibar Listesi oluşturmuştur. Bu liste, Capital Dergisi tarafından 2002 ve 2011 yılları arasında yaptırılan, “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” çalışmalarının sonuçlarına göre belirlenmiştir ve Tablo 5’de özetlenmektedir.

Tablo 5. Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri (Capital, Aralık 2011: 113)

	Kurum Adı	Puanı
1.	Turkcell	19.0
2.	Arçelik	18.8
3.	Koç Holding	18.2
4.	Garanti Bankası	16.0
5.	Sabancı Holding	15.2
6.	Coca-Cola	14.6
7.	Eczacıbaşı Topluluğu	14.1
8.	Vestel	13.1
9.	Unilever	12.6
10.	Ülker	12.5
11.	Procter&Gamble	11.3
12.	Microsoft	8.4
13.	Doğuş Grubu	7.4
14.	İş Bankası	7.2
15.	Zorlu Holding	5.5
16.	Akbank	4.2
17.	Efes Pilsen	3.4
18.	Bosch-BSH	3.0
19.	Borusan Holding	3.0
20.	Ford Otosan	2.7

“Sürdürülebilir İtibar Liderleri” değerlendirmesine, Capital dergisi tarafından son on yıl içinde yaptırılan çalışmalarda en beğenilen 20 kurum içine giren kurumlar dâhil edilmiştir. Kurumlara, bu çalışmalarda ilk 20 içinde birinci oldukları her yıl için 20, ikinci oldukları her yıl için 19, üçüncü oldukları her yıl için 18 ve yirminci oldukları

her yıl için bir puan verilerek ve on yılın ortalaması alınarak “Sürdürülebilir İtibar Liderleri” belirlenmiştir. Aynı çalışma sektörel bazda da yürütülmüştür. Tablo 6, bu bağlamda sektörlerinde son 10 yılın lideri olarak belirlenen kurumları göstermektedir.

Tablo 6. 30 Sektörde 10 Yıllık Liderleri (Capital, Aralık 2011: 114)

Sektör	Şirket
Akaryakıt, Petrol, Enerji	Shell
Aracı Kurum	Garanti Yatırım
Banka	Garanti Bankası
Bilişim	Microsoft
Bireysel Emeklilik	Garanti Emeklilik
Boya	Marshall
Çimento	Akçansa
Dayanıklı Tüketim	Arçelik
Demir Çelik	Erdemir
Gıda	Ülker
Hazır Giyim ve Mağazacılık	Zara
İçecek-Alkollü	Mey İçki
İçecek-Alkolsüz	Coca-Cola
İlaç	Pfizer
İnşaat	Enka
Kağıt ve Ambalaj	İpek Kağıt
Kargo, Nakliye, Lojistik	DHL
Kişisel Bakım ve Kozmetik	Procter & Gamble
Leasing	Garanti Leasing
Mobilya	İstikbal
Organize Perakende	Migros
Otomotiv	Ford Otosan
Plastik	Fırat Plastik
Reklâm Ajansı	TBWA
Seramik	Eczacıbaşı Vitra
Sigorta	Allianz
Süt ve Sütü Mamuller	Sütaş
Tekstil	Zorlu Tekstil
Telekomünikasyon	Turkcell
Temizlik Ürünleri	Procter&Gamble/Unilever

Toplam dokuz kurum (Turkcell, Arçelik, Garanti Bankası, Ülker, Unilever, Procter & Gamble, Microsoft, Zorlu Holding ve Ford Otosan) her iki listeye de girmeyi başardıkları için örneklem 41 kurumdan oluşmuştur. Buna ek olarak 11 kurum: Koç Holding, Garanti Bankası, Sabancı Holding, Coca-Cola, Ülker, Doğu Grubu, İş Bankası, Zorlu Holding, Akbank, Borusan Holding ve Migros Kurumsal İletişimciler Derneği listesinde olduğu ve bu bağlamda kendilerine ulaşılmaya çalışıldığı için bu gruptaki örneklem 30’a düşürülmüştür. Otuz kurumun 14’ünden toplamda 20 anket

dönüşü gerçekleşmiştir. Bir kuruma ulaşılammıştır. Dört kurumdan olumsuz cevap alınmıştır. Bu kurumlardan üç tanesi iş yoğunluğu nedeniyle, bir tanesi ise kurumsal iletişim bölümü bulunmadığı ve iletişimden sorumlu tek kişi olduğu için olumsuz cevap vermiştir. İki kurumdan, olumlu ya da olumsuz cevap alınamamıştır. Dokuz kurum ise çalışmaya katılmayı istemekle birlikte iş yoğunluğu, projeler ve inovasyon süreçleri nedeniyle son teslim tarihinden önce anket çalışmasına katılamamışlardır.

Örneklemin son parçası olan Fortune Türkiye 500 listesinden ‘rastgele örneklem yöntemi’ ile seçilen 50 kurum Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7. Fortune 500 Türkiye’den Seçilen Kurumlar

Fortune 500 Türkiye’den Seçilen Kurumlar	
Abdi İbrahim	Kamil Koç Otobüsleri
Acıbadem Sağlık Kuruluşları	Keskinoğlu Tavukçuluk
Alarko Carrier	Kiğılı Giyim
Altınıyıldız Mensucat	Kiler Alışveriş Hizmetleri
Anadolu Cam Sanayi	Koton Mağazacılık
Atlasjet	Mavi Giyim
Banvit	Memorial Sağlık Kuruluşları
BİM	Merinos Halı
Boyner	Mudo Satış Mağazaları
Brisa Bridgestone	Namet
Carrefoursa	Opet
Çetinkaya Giyim	Özdilek Alışveriş Merkezleri
Çimsa	Pegasus
Desa Deri	Petrol Ofisi
Digitürk	Pirelli
Doğan Gazetecilik	Praktiker
Doğuş Çay ve Gıda	Royal Halı
Doğuş Otomotiv	Sarar Giyim
DYO Boya	Saray Halı
Ege Seramik	Tamek Gıda
Eti Gıda	Tat Konserve
Henkel	Tepe İnşaat
Hugo Boss	Türk Demir Döküm
İpragaz	Türk Hava Yolları
Kaleseramik	Vakko

Bu 50 kurumun 13’ünden toplam 44 anket geri dönüşü alınmıştır. Olumsuz cevap veren kurum sayısı 11’dir. Beş kuruma hiç ulaşılammıştır. Onbir kurumdan olumlu ya da olumsuz cevap alınamamıştır. Diğer 10 kurum ise çalışmaya katkıda bulunmak istemiş, ama son teslim tarihinden önce anketi araştırmacıya ulaştıramamıştır.

Bu üç listeden çalışmaya katılmayı kabul eden ve çalışmanın örneklemini oluşturan 51 kurum alfabetik sıra ile şöyledir: Acıbadem Sağlık Hizmetleri, Akbank, Allianz, Altınyıldız, Aygaz, Banvit, BASF, Bayer, Borusan Holding, Borusan Lojistik, Brisa, BSH (Bosh-Siemens Group), Coca-Cola İçecek, Doğu Otomotiv, Eczacıbaşı Holding, Erdemir Demir Çelik, ERGO, Garanti Bankası, Garanti Emeklilik, Hugo Boss, İpek Kağıt, İpragaz, İstikbal Mobilya, Kaleseramik, Koç Allianz, Koç Üniversitesi, Marshall, McDonald's, Memorial Sağlık Grubu, Microsoft, Migros, 3M, NT Mağazacılık, Pfizer, Pirelli, Procter &Gamble, Royal Halı, Sabancı Holding, Sabancı Üniversitesi, Sabiha Gökçen Havalimanı A.Ş., Sanofi, Saray Halı, Soyak Holding, Şekerbank, TAV, Tekfen, THY, Tofaş, Turkcell, Unilever, Ülker (Yıldız Holding) ve Vestel.

Bu kurumların seçilmesinin sebebi: bu kurumların zengin veri kaynağı sağlama konusundaki potansiyelidir. Seçilen kurumlar değişik sektörlerde faaliyet gösteren kurumlardır. Bu sektörlerden bazıları; akaryakıt, petrol ve enerji, bankacılık, bilişim, boya, çimento, dayanıklı tüketim, demir-çelik, gıda, içecek, ilaç, inşaat, kağıt ve ambalaj, kargo, nakliye, lojistik, kişisel bakım ve kozmetik, mobilya, otomotiv, plastik, sigorta, telekomünikasyon ve temizlik ürünleridir. Böylece sektör temelli farklılıkların sebep olabileceği sonuçlar kontrol edilmeye çalışılmıştır. Kurumlarla ilgili detaylı bilgiye Ek 1'de yer verilmiştir. Ek 1'de kurumlar yine alfabetik olarak sıralanmaktadır.

Bu çalışmada, kurumsal iletişim bölümlerinde görev yapan uzmanlar, kurumlarda araştırmanın temsilcileri olarak görülmektedir: Kurumsal iletişim yapılanmasına hâkim oldukları için, anketin kurum içi tüm iletişimciler arasında dağıtılması ve cevaplandırılması onların inisiyatifi doğrultusunda tamamlanmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, veri toplama yöntemlerinden 'anket' kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlardaki kurumsal iletişim yapılanmasını belirlemeyi, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin

kullanıldığını ve kurumsal iletişimin ne derecede bütünleşik olarak yürütüldüğünü tespit etmeyi amaçlamıştır.

Düzen açısından ve takip edilmesini kolaylaştırmak amacıyla, anket 3 bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek yer almıştır. Birinci bölümde yer alan kurumsal iletişim ölçeği '5'li likert ölçeği' olarak hazırlanmıştır. Bu ölçek aracılığı ile kurumsal iletişimin Türkiye'de temel faaliyet alanlarının neler olduğunu, ne derecede bütünleşik yürütüldüğünü ve bu amaçla hangi araç ve süreçlerin kullanıldığını tespit etmek amaçlanmıştır. Ölçeğin geliştirilme süreci ve yapısal geçerliliğin sağlanmasına yönelik olarak yürütülen delfi çalışmasının detaylarına bir sonraki bölümde yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde, uzmanlardan demografik veri toplanılmasını amaçlayan sorular yer almıştır. Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili kısa da olsa bir veriye ulaşabilmek adına; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, hizmet verilen kurum, unvan ve uzmanın çalıştığı bölüm ile ilgili sorular yer almıştır. Bu sorulardan yaş ve eğitim durumu kapalı uçlu sorular halinde sorulmuştur. Yaş, yedi yıllık aralıklarla gruplandırılmıştır ve eğitim durumu; ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak gruplara ayrılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise kurumsal iletişim yapılanması hakkında bilgi toplamayı amaçlayan sorular yer almıştır. Uzmanlara, öncelikle kurumlarında iletişim çalışmalarının yürütüldüğü bölümlerin isimleri sorulmuştur. Kolaylık sağlamak amacıyla, bazı alternatif bölüm isimleri listelenmiş ve uzmanlardan kurumlarında var olan bölümlerin yanlarına işaret koymaları istenmiştir. Sıralanan bölüm isimleri sırasıyla: kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, finans (yatırımcı ilişkileri), hukuk, araştırma-geliştirme ve üretimdir. Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ve pazarlama bölümlerinin haricindeki bölümler, Van Riel'in iletişim çalışmalarının yürütülebileceğini önerdiği bölümler temel alınarak sıralanmıştır (1992:4). Farklı kurumlarda iletişim faaliyetlerinin yürütüldüğü birçok farklı bölüm olacağı ve her birini kapsamak mümkün olmayacağı için bu soruya cevaben sıralanan seçeneklerin altına 'diğer' başlığı atılmış ve uzmanların kapsanmayan

bölümleri yazabilecekleri boşluklar bırakılmıştır. Son olarak, bu bölümlerin kendi aralarında hiyerarşik olarak gruplandırılıp gruplandırılmadıkları sorulmuştur. Gruplandırılıyorsa, uzmanların üst yapılanmayı rakamlandırılmış boşluğa, ona bağlı olan alt bölümleri ise yine altında verilen ve harflerle sıralanmış boşluklara yazmaları istenmiştir.

Tüm anketin sayfa düzeninde yerden tasarruf edilmesini sağlayacağı ve okunaklı oluşu nedeniyle yazı karakteri olarak 12 puntoluk Times New Roman kullanılmıştır. Sayfaların kenar boşlukları mümkün mertebe daraltılmış, ancak yazılı metnin karmaşık ve sıkışık gözükmeye çalışılmıştır. Kısacası, ölçeğin kısa gözükmeye ile aşırı sıkışık ve üst üste sorulardan oluşması arasında bir denge kurulmaya çalışılmıştır. Son olarak, farklı konularla ilgili maddeler karışık olarak sıralanmış, böylece ölçeğin cevaplanma sürecinde uzmanlara çeşitlilik hissi sağlanmaya çalışılmıştır (Dörnyei ve Taguchi, 2010:47).

Anketin başına; ismi, amacı ve neden önemli olduğu ile ilgili açıklama eklenmiştir. Kurumlardan elde edilen verinin anonim olarak kullanılacağı ve kurumların gizlilik esasına uyulacağı bilgisi de eklenmiştir. Sayfanın sonunda ise araştırmacının ismi ve iletişim bilgilerine yer verilmiştir (Dörnyei ve Taguchi, 2010:19-21). Anketin son hali Ek 2’de yer almaktadır.

3.3.2.1. Kurumsal İletişim Ölçeği

Türkiye’deki büyük ölçekli kurumlarda, kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığını, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin kullanıldığını ve kurumsal iletişimin ne derecede bütünleşik olarak yürütüldüğünü tespit etmek için bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin oluşturulması için detaylı bir ön çalışma yapılmıştır. Öncelikle ilgili literatür taramasının sonucunda, farklı akademisyenler tarafından vurgulanan konu başlıkları belirlenmeye çalışılmıştır (Dörnyei ve Taguchi, 2010:22). Bu konu başlıklarını şöyle sıralamak mümkündür:

- kurumsal iletişimin faaliyet alanları,

- kurumsal iletişimin yakından ilgili olduğu alanlar,
- kurumsal iletişim stratejisinin geliştirilmesi sürecine dair öneriler,
- farklı iletişim bölümleri arasında iletişim ve koordinasyonun önemi üzerine yapılan vurgu ve bu iletişimin ve koordinasyonun nasıl sağlanabileceği ile ilgili fikirler,
- farklı iletişim bölümlerinin gereksinim ve beklentileri arasındaki çelişkilerin nasıl çözülebileceğine dair önermeler ve
- iç hedef kitlelere ve dış hedef kitlelere yöneltilen iletişimin gerektirdikleri arasındaki çelişkilerin nasıl çözülmesi gerektiği konusundaki öneriler.

İkinci aşamada, bu konular doğrultusunda ölçeğin maddeleri hazırlanmıştır. Literatürdeki önermeler göz önüne alınarak şu genel hipotezler oluşturulmuştur:

- Büyük ölçekli şirketlerde kurumsal iletişimin faaliyet alanlarına önem verilmektedir.
- Kurumsal iletişimin yakından ilişkili olduğu kavramlar bu kurumlarda yerleşiktir ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.
- Kurumsal iletişim, kurumsal stratejiye bağlı olarak ve tüm iletişim bölümlerinin katkılarıyla geliştirilmektedir.
- Büyük ölçekli kurumlarda ortak çalışma ve işbirliğini kolaylaştıracak bir çalışma ortamı mevcuttur.
- İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştıracak araç ve süreçler yerleşik bir şekilde uygulanmaktadır.

Bu genel hipotezler doğrultusunda ölçeğin maddeleri oluşturulmuş ve tüm maddeler bu yönde ve olumlu olarak ifade edilmiştir. Her bir konu başlığı ile ilgili madde sayısının 3-4'ün altına düşmesi istatistiki olarak problemlere sebep olacağı için, her bir konu ile ilgili 4'ün üzerinde maddeye yer verilmeye çalışılmıştır (Dörnyei ve Taguchi, 2010:26). Her bir maddenin kısa ve basit bir söylemden oluşmasına, anlamları muğlak kelimelere ya da kişiden kişiye değişebilecek kelimelere yer verilmemesine özen gösterilmiştir. Buna ek olarak, yanıltıcı olabilmeleri nedeniyle, olumsuz cümle yapısına sahip maddelere yer verilmemiştir. Bunun yerine

olumsuzluklar olumlu cümle yapılarıyla ifade edilmiştir. Ayrıca, her bir maddede tek bir konuya odaklanılmıştır. Aynı maddede birbirine bağlı iki konu ölçülmeye çalışılmamıştır. Son olarak, anketin Türkiye'nin dışında da kullanılabilmesi için maddelerin İngilizceye çevrilebilecek ifadelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Üçüncü aşama, yapısal geçerliliğin sağlanması ve literatür taraması sonucu varılan konu başlıkları ve bunlara bağlı olarak geliştirilen ölçek maddelerinin yeterince kapsamlı olduğundan emin olunması amacıyla başlatılan delfi grubu çalışmasından oluşmuştur (Dörnyei ve Taguchi, 2010:22). Delfi grubu çalışmasının bir başka amacı: kurumsal iletişim uzmanları ve bu konuda çalışan Türk akademisyenlerin fikirlerinin ve önerilerinin ankete dâhil edilmesidir. Böylece, ankette çizilen ve ölçümlenen kurumsal iletişim çerçevesinin literatür taraması ile sınırlı kalmayacağı, kurumsal iletişim uzmanlarının katkılarıyla Türkiye bağlamını yansıtacağı, uygulama dünyası ile iç içe olacağı ve Türk akademisyenlerinin birebir katkısı ile daha da zenginleşeceği öngörülmüştür.

Delfi grubu çalışmasının oluşturulması sürecinde, kurumsal iletişim konusunda çalışan ve yayınlar yapan birçok akademisyenle iletişime geçilmiş, bu akademisyenlerden İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Serra Görpe ve Doç. Dr. Seda Mengü çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Prof. Dr. Serra Görpe'nin akademik ilgi alanları arasında kurumsal iletişim vardır ve kendisi İtibar Yönetimi Enstitüsü Bilim ve Uzman Kurulu üyelerindedir. Doç. Dr. Seda Mengü de kurumsal iletişim ile yakından ilgilidir. Bu konuda yayınları vardır ve 2006 yılından beri İstanbul Üniversitesi Halkla İlişkiler Bölümü'nde kurumsal iletişim dersleri vermektedir. Maltepe Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Üyelerinden Yrd. Doç. Dr. Özge Uğurlu da bu aşama da çalışmaya destek vermiştir.

Kurumsal iletişimin uygulama boyutunda ise; Sabancı Holding Kurumsal İletişim Müdürü ve Kurumsal İletişimciler Derneği Başkanı Suat Özyaprak, Turkcell Kurumsal İletişim Müdürü Burcun İmir ve yakın zamana kadar Süttaş Kurumsal İletişim Müdürü olarak görev yapmış Göktuğ Yücekul delfi grubuna dâhil olmuş ve

tecrübeleri ve fikirleri ile çalışmada yapısal geçerliğin sağlanmasına katkıda bulunmuşlardır.

Delfi grubu çalışması, 20 Ocak 2012 ile 20 Haziran 2012 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Çalışma, akademisyen ve uzmanlara, literatür taraması sonucunda tespit edilen konu başlıkları ile ilgili açık uçlu sorular sorulması ile başlamıştır. Toplam altı soru ile bu konu başlıkları ile ilgili detaylı cevaplar alınmıştır. Bu soruları şöyle sıralamak mümkündür:

1. Kurumsal iletişim nedir, temel faaliyet alanları nelerdir?
2. Kurumsal iletişim stratejisi nasıl geliştirilmelidir?
3. Bir kurumda iletişimin bütünleşik olduğunun, iletişim konusunda çalışan farklı bölümler arasında bir uyum olduğunun göstergeleri nelerdir?
4. İç ve dış hedef kitlelere yönelik olarak yürütülen iletişimin gerektirdikleri arasındaki çelişkiler nasıl çözülebilir?
5. Farklı iletişim bölümlerinin gereksinim ve beklentileri arasındaki çelişkiler nasıl çözülebilir?
6. Farklı iletişim bölümleri arasındaki iletişim ve koordinasyon önemli midir? Önemli ise bu iletişim ve koordinasyon nasıl sağlanabilir?

Bu süreç, uzman ve akademisyenlerin yoğun programlarından dolayı, soruları zaman baskısı olmadan detaylı ve istedikleri gibi cevaplayabilmelerini, istedikleri zaman eklemeler ya da değişiklikler yapabilmelerini mümkün kılabilmek için çevrimiçi tamamlanmıştır. Delfi grubundan gelen cevaplar doğrultusunda, hali hazırda literatür temel alınarak hazırlanan ölçek maddelerine eklemeler yapılmış, ilk etapta 55 olan ölçekteki madde sayısı 71'e yükselmiştir. Delfi grubunun katkılarıyla eklenen maddeleri şu konular altında toplamak mümkündür:

- Kurumun ihtiyaçları doğrultusunda, kendisine özel bir koordinasyon modeli geliştirmiş olması,
- paydaş analizine önem verilmesi,

- marka yönetimi, çalışanların marka değerlerini yansıtırma konusundaki hassasiyetleri,
- iletişim sorunlarının geri bildirimler üzerinden çözülmesi,
- kurumun düzenlendiği aktivitelerle çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırması,
- kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkelerinin benimsenmiş olması ve
- iletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişilerin görev yapması.

Bu aşama tamamlandıktan sonra ölçeğe dâhil edilmesi planlanan maddeler delfi grubuna sunulmuş, bu maddelerin kurumsal iletişimi ölçmede ne derecede uygun olacakları, bir başka deyişle kurumsal iletişimi ölçme güçleri sorgulanmıştır. Delfi grubu üyelerinden ölçekteki her bir maddenin, kendilerine göre kurumsal iletişimi ölçme gücünü 1 ile 5 arasında bir değerle göstermeleri istenilmiştir. Ölçek aynı zamanda İngilizceye çevrilmiş, Leeds Üniversitesi Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölüm Başkanı Prof. Dr. Joep Cornelissen ve Empire State College İletişim Bölümü Öğretim Üyelerinden Dr. Alan Belasen'a gönderilmiştir. Kurumsal iletişim alanında önemli çalışmalar yapan ve bu çalışmada temel alınan bu akademisyenlerden 'ölçeğin kapsayıcılığı ve ölçek maddelerinin netliği' konularında onay alınmıştır.

Bu değerlendirmeler sonucu alınan ortalamalarda, 3'ün üzerinde değerlendirme alan maddeler ölçekte kullanılmıştır. Sadece üç madde 'Hiç Ölçemez (1) -Çok İyi Ölçer (5) skalasında' 3'ün altında ölçme gücü ile değerlendirilmiş bu nedenle de anketten çıkarılmıştır. Bu maddeler; 32 numaralı (Tüm iletişim bölümlerinin altında toplandığı bir iletişim çatısı kurumda mevcuttur.), 62 numaralı (Koordinasyon birimi haftada bir toplanmaktadır.) ve 63 numaralı maddedir (Koordinasyon birimi üst yönetime raporlama yapmaktadır.).

Ölçekteki maddelerin altı ana başlık altında toplandığını söylemek mümkündür. Tablo 8, bu konu başlıklarını ve altında toplanılan maddeleri göstermektedir.

Tablo 8. Kurumsal İletişim Ölçeğinin Odaklandığı Konular ve İlgili Maddeler

Madde No	Konu Başlığı ve İlgili Maddeler
	KURUMSAL İLETİŞİMİN TEMEL FAALİYET ALANLARI
3	Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.
4	Bu özelliklere kurum çalışanlarının cevabı da benzer olacaktır.
5	Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.
6	Kurumsal imaj, vurgulanan konulardan biridir.
7	Kurumsal itibar çalışmaları planlandığı şekilde yürütülmektedir.
8	Kurumsal felsefe net bir şekilde tanımlanmıştır.
9	Kurumsal misyon net bir şekilde ifade edilmiştir.
10	Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.
11	Kurumsal felsefe, kurum çalışanlarınca içselleştirilmiştir.
12	Kurumsal misyon, kurum çalışanlarınca benimsenmektedir.
13	Kurum çalışanları, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.
15	Kurumsal reklâmcılık başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
16	Medya ile ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
17	Yatırımcı ilişkileri, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
18	İç iletişim, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
19	Hükümetle ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
20	Toplumsal ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
21	Kriz yönetimi çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
22	Pazarlama çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
23	Yönetim iletişimi, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.
25	Kurumun marka değerleri, net bir şekilde tanımlanmıştır.
26	Bu marka değerleri çalışanlar tarafından benimsenmektedir.
34	Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.
	KURUMSAL İLETİŞİME STRATEJİK BAKIŞ
1	Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.
2	Tüm iletişim bölümleri ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.
14	Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır.
29	Kurumda paydaş analizlerine önem verilmektedir.
30	İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.
42	İç ve dış iletişimin gerektirdikleri (kurumsal kimliğin güçlenmesi için içe yönelik yönetmelikler, düzenlemeler, stabilite – dış paydaş grupların beklentilerine göre düzenlenecek imaj çalışmaları ve esneklik ihtiyacı) arasında bir denge kurularak iletişim yürütülebilmektedir.
48	İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözümlenmektedir.
55	Tüm iletişim bölümlerince bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları (örneğin; yenilikçiliğin vurgulanması) kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.
56	Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.
63	İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanı mevcuttur.
64	Farklı iletişim birimlerinde çalışan profesyoneller, diğer iletişim birimlerinde daha önceden yapılan ya da şu anda sürdürülen araştırmalar hakkında bu veritabanından bilgi edinebilmektedirler.
65	Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.
66	Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.
68	Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır.

Tablo 8. (Devam) Kurumsal İletişim Ölçeğinin Odaklandığı Konular ve İlgili Maddeler

Madde No	Konu Başlığı ve İlgili Maddeler
	KURUMSAL İLETİŞİMİN KOORDİNASYONU
24	Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.
28	Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.
31	Bu kurum kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmiştir.
47	İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır.
57	Tüm iletişim bölümleri, iletişim planlarını bu ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamaktadırlar.
58	Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının kurumsal iletişim strateji ile örtüştüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.
59	Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.
60	Bu koordinasyon biriminde tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.
61	İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.
	İLETİŞİM BÖLÜMLERİ ARASINDA İLETİŞİM VE UZLAŞMA KÜLTÜRÜ
27	Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.
33	Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.
40	İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.
43	İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.
44	Farklı iletişim bölümlerinin yöneticileri, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.
45	Farklı iletişim bölümlerinin çalışanları, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.
46	İletişim bölümleri fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.
49	Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır.
50	İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.
51	İletişim bölümlerinde çalışanlar, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahiptirler.
67	İletişim bölümlerinde çalışanlar diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.
	İLETİŞİM KONUSUNDA FARKINDALIK VE EĞİTİM
32	Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtma konusuna dikkat etmektedirler.
35	İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de iletişim konusunda bilgilidirler.
36	İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da iletişim konusunda bilgilidirler.
37	İletişim bölümleri, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.
38	İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.
39	Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.
62	İletişim bölümlerinde çalışanlar için hizmet içi eğitimler, sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmektedir.
	KURUMSAL İLETİŞİMİN DÜZENLENMESİ
41	İletişim bölümlerinde çalışanların, sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.
52	Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte dir.
53	Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.
54	İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri kurumda mevcuttur ve kullanılmaktadır.

Dört ile altı sayfadan daha uzun, tamamlanması 30 dakikadan daha fazla sürecek anketlerin, fazla zorlayıcı olabileceğinin araştırma literatüründe genel olarak kabul edilmesinden dolayı, ölçekteki soru sayısı kısıtlanılmaya çalışılmıştır. Ölçek, diğer iki bölüm ile birleşeceği için ve çok uzun olması dezavantajlara sebep olacağından ölçekteki madde sayısı çok yüksek tutulamamıştır.

3.3.3 Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın veri toplama süreci, Eylül 2012 ve Mart 2013 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Kriterlere uygun kurumlar belirlendikten sonra, bu kurumlar telefon edilerek çalışmaya katılmaya davet edilmiştir. Bu telefon konuşmaları, öncelikli olarak kurumsal iletişim bölümünde görev yapan uzmanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bazı kurumlarda kurumsal iletişim bölümü olmadığı için bu kurumların pazarlama ya da insan kaynakları bölümü temsilcileri ile görüşülmüştür. Bu telefon görüşmelerinde çalışmanın; amacı, kapsamı ve önemi ile ilgili bilgi verilmiş, iletişim uzmanlarının çalışmaya katılımının araştırmaya ne kadar önemli bir katkı sağlayacağı açıklanılmaya çalışılmıştır.

Telefon görüşmesini takiben iletişim uzmanlarına bir e-posta yazılmış ve araştırmanın; amacı, kapsamı ve önemi ile ilgili bilgi bir kez de yazılı olarak paylaşılmıştır. Buna ek olarak; anketin kurum içi nasıl dağıtılabileceği, kimler tarafından cevaplanabileceği ve cevaplanırken nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda bir açıklama bu e-postaya eklenilmiştir. Anket, e-postaya ek yapılarak gönderilmiştir.

Bu e-posta gönderildikten sonra, kurumlardan gelen cevaplar doğrultusunda takip yapılmaya başlanılmıştır. Hatırlatma mailleri gönderilmiş, iletişim uzmanlarının anketin kurum içi değerlendirilmesi, dağıtılması ve cevaplandırılması sürecinde oluşan soruları detaylı bir şekilde cevaplanılmaya çalışılmıştır.

3.3.4. Veri Analizi

Kurumsal İletişim Ölçeği ile elde edilen verilerin tümü SPSS 17.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) ile analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerle ilgili aşağıdaki işlemler yapılmıştır:

1. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin yüzdeler olarak dağılımı hesaplanmıştır. Unvan ve bölüm sorularına verilen açık uçlu cevaplar kodlanarak yüzdeler sonuçları belirlenmiştir.
2. Kurumların iletişim yapılanmasını belirlemek amacıyla işaretlenen seçeneklerin yüzdeleri (%) hesaplanmıştır. Bu bölümdeki açık uçlu sorulara verilen cevaplar kodlanmış, elde edilen nitel bilgi gruplandırılmıştır.
3. Araştırmacı tarafından geliştirilen Kurumsal İletişim Ölçeği'nde yer alan 68 ifadeye ilişkin, araştırmaya katılanların görüşlerini incelemek amacıyla, bu ifadeler için işaretlenen seçeneklere ait yüzdeler (%) bulunmuş, ortalama puanları (\bar{X}) ve standart sapma değerleri (ss) hesaplanmıştır. Birden fazla anketin geldiği kurumların görüşlerini değerlendirmek için, bu anketlere verilmiş olan cevapların aritmetik ortalamaları alınmış ve analizlere bundan sonra devam edilmiştir. Tek iletişim bölümü olduğu belirtilen kurumlarda ise; birden fazla iletişim bölümü arasındaki etkileşimden bahseden maddelere (27, 28, 31, 33, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 64 ve 67 numaralı maddeler) verilen cevaplar hesaplamalara dâhil edilmemiştir.
4. Araştırmacı tarafından geliştirilen ve 68 ifadeden oluşan Kurumsal İletişim Ölçeği'nin yapı geçerliği ve faktör yapısını belirlemek amacı ile ölçekten elde edilen veriler, açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tüm istatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak temel alınmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada veri anket yolu ile toplandığı için, sonuçların güvenilirliğinin anket sorularına cevap veren uzmanlar arasında değişkenlik gösterebileceği gerçeği çalışmanın sınırlılıklarından biridir. İletişim uzmanlarının ankete ayırmaya karar

verdikleri ya da ayırabildikleri zamana ve gösterdikleri ilgiye göre; sonuçların niteliğinin değişiklik gösterebileceği dikkate alınması gereken bir noktadır. Uzmanların bazı soruları cevaplamayı atladıkları ya da soruları beğenmedikleri için cevap vermedikleri görülmüştür. Bazı soruları ise yanlış okuma, ya da yanlış anlama olasılıkları, her anket çalışmasında olduğu gibi yüksektir (Dörnyei ve Taguchi, 2010: 7).

Uzmanların bazı soruları, soruların ifade ediliş biçiminden dolayı ya da başka sebeplerle yanlış anlamaları, cevapları verirken bazı konuları unutmaları ya da bazı detayları hatırlayamamaları gibi unsurlar bu çalışmada muhtemelen etkili olmuştur. Uzmanların anket soruları ile ilgili bir anlam karışıklığı ya da problem yaşadıkları takdirde, araştırmacıya soru sorabilmeleri amacıyla anketlerde araştırmacının iletişim bilgilerine yer verilmiştir. Ancak, anket sorularının yanlış anlaşılma ihtimali sıfıra indirgenememiştir.

Bunlara ek olarak, uzmanların bazen doğruyu söylemek yerine, daha uygun olduğuna inandıkları şeyleri söylemeyi tercih etmiş olmaları bir başka ihtimaldir. Bu durumda da sonuçların en azından kısmi olarak, gerçek yerine uzmanların soruya bakarak yaptıkları tahminler sonunda vardıkları ideal cevapları yansıtır olabileceği bir başka sınırlılıktır. Uzmanların, farkında olmadan başarısızlık ve eksiklikleri asgari düzeye çekebilecekleri ve iyi özellikleri ön plana çıkartabilecekleri dikkate alınması gereken bir noktadır.

İnsanların olumlu gördükleri bir kişi ya da şey ile ilgili, negatif hiçbir söylemde bulunmamalarına sebep olabilecek ‘hale etkisi’ bir başka ihtimaldir. Bu çalışmada elde edilen ikincil veridir ve uzmanların çalıştıkları kuruma karşı aidiyet hislerinin ‘hale etkisine’ sebep olabilmesi muhtemeldir. Son olarak; uzmanların yoğunlukları arasında anketteki tüm sorulara cevap verme çabasının, anket sorularının belki bir süre sonra ‘monoton’ gelmesinin ve buna bağlı gelişen ‘yorgunluk hissinin’ anketin güvenilirliğini azaltması mümkündür (Dörnyei ve Taguchi, 2010: 9).

Araştırmanın bir başka sınırlılığı uzmanların cevaplarının araştırmacı tarafından kontrol edilmesinin mümkün olmamasıdır. Bunun birkaç sebebi vardır. Öncelikle, soruların uzmanlara göre en doğru cevabını, yine uzmanlar bilebilmektedir. Bu konuda, araştırmacının fikir yürütmesi ve cevapların doğruluğunu sınaması mümkün değildir. Bu çalışmada da, araştırmacının farklı kurumlarda çalışan uzmanların cevaplarını sınaması mümkün olamamıştır. Veri tamamen uzmanların bildirimlerine dayanmaktadır. Uzmanların algı düzeyleri çok belirleyici olmuştur. Örneğin; aynı kurumdan farklı uzmanların iletişim bölümleri ile ilgili cevapları farklılık gösterebilmiştir. Bunun muhtemel sebebi: uzmanların diğer bölümler ile girdikleri etkileşimlerdir.

Bir başka sınırlılık, ankette yer alan maddelerin her kuruma uygun olmasının mümkün olamamasıdır. Örneğin; bazı kurumlarda iletişim tek bölüm tarafından yürütülürken, bazı kurumlarda çok sayıda bölüm iletişimden sorumlu olabilmektedir. Bu kurumlardaki iletişim bölümleri arasındaki etkileşimi sorgulamak üzere hazırlanan maddeler, tek bölüm olan kurumlarda anlamsız kalmıştır. Bu sorun, her ne kadar bu maddelere verilen cevapların tek iletişim bölümü olan kurumlar söz konusu olduğunda elenmesi ile çözülmüş olsa da, anketi cevaplama aşamasında uzmanlara zorluk yaratmıştır.

3.5. Bulgular

Bu bölümde ilk olarak, kurumsal iletişim yapılanması ile ilgili elde edilen bulgular paylaşılmaktadır. Daha sonra ise bu uzmanların araştırmacı tarafından hazırlanan ölçekte yer alan 68 ifadeye ilişkin görüşleri incelenmektedir. Son olarak, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır.

3.5.1. Demografik Dağılım

Araştırmanın örneklemini oluşturan, 51 kurumdan toplanan anketleri dolduran 122 kişiye ait demografik özellikler aşağıda verilmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. İletişim Uzmanlarının Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumu (N=122)

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	59	48.4
	Erkek	56	45.9
	Boş	7	5.7
Yaş	18-25	6	4.9
	26-33	56	45.9
	34-41	39	32.0
	42-49	12	9.8
	50-57	1	0.8
	Boş	8	6.6
Eğitim durumu	Ön Lisans	2	1.6
	Lisans	68	55.7
	Yüksek Lisans	43	35.2
	Boş	9	7.4

Anketi yanıtlayanların yarısına yakını kadın (%48.4) ve yarısına yakını erkektir (%45.9). Katılımcıların yaşları daha çok 26 ile 41 arasında yoğunlaşmaktadır (%45.9'u 26-33 ve %32.0'ı 34-41 yaşlarındadır). Araştırmaya katılanların %1.6'sı ön lisans, %55.7'si lisans ve %35.2'si bir yüksek lisans programından mezundur. Tablo 10, anketi yanıtlayan iletişim uzmanlarının unvanlarını özetlemektedir.

Tablo 10. İletişim Uzmanlarının Unvanları (N=122)

Unvan	f	%	Unvan	f	%
Kurumsal İletişim ve Hasta İlişkileri					
Direktörü	2	1.6	Kurumiçi İletişim Uzmanı	1	0.8
Uluslararası İlişkiler Sorumlusu	1	0.8	Etkinlik Yöneticisi	1	0.8
Uluslararası Hasta Hizmetleri İş					
Geliştirme Sorumlusu	1	0.8	Marka Yöneticisi	1	0.8
Uluslararası Hasta Hizmetleri			Kurumsal İletişim ve Sosyal		
Uzmanı	1	0.8	Hizmetler Müdürlüğü	1	0.8
Üye İşleri Bölümü Müdürü	1	0.8	Pazarlama Yöneticisi	1	0.8
Kurumsal İletişim Uzman Yardımcısı	2	1.6	Reklam ve Halkla İlişkiler Şefi	1	0.8
Kurumsal İletişim Yöneticisi	4	3.3	Kurumsal İletişim Yönetmeni	1	0.8
Kurumsal İletişim Uzmanı	1	0.8	Uzman Yardımcısı	1	0.8
Halkla İlişkiler Alan Yöneticisi	1	0.8	Basın-Yayın Asistanı	1	0.8
Marka İletişimi Uzmanı	1	0.8	İç Denetim Uzmanı	1	0.8
Kurumsal İletişim Direktörü	3	2.5	Bilgi-İşlem Müdürü	1	0.8
Kurumsal İletişim Müdürü	12	9.8	Halkla İlişkiler Asistanı	1	0.8
Bölge Satış Yöneticisi	3	2.5	Medya İlişkileri Müdürü	1	0.8
			Tanıtım ve Dış İlişkiler Birim		
Bölge Müdürü	5	4.1	Başkanı	1	0.8
Bölge Yönetmeni	2	1.6	Lojistik Müdürü	1	0.8
Strateji ve İş Geliştirme Müdürlüğü	1	0.8	Mağazalar Koordinatörü	1	0.8
Pazarlama İletişim Müdürü	1	0.8	Kurumsal İletişim Sorumlusu	2	1.6
Planlama Müdürü	1	0.8	Halkla İlişkiler Müdürü	1	0.8
Kurumsal İletişim Proje Yöneticisi	1	0.8	Pazarlama Sorumlusu	1	0.8
Personel ve İdari İşler Sorumlusu	1	0.8	Direktör Asistanı	1	0.8
			Türkiye, OrtaDoğu ve Kuzey		
İthalat Sorumlusu	1	0.8	Afrika Bölgesi Direktörü	1	0.8
Satış Temsilcisi	1	0.8	Direktör	2	1.6
Uzman Mühendisi	1	0.8	İletişim Uzmanı	1	0.8
Dış Ticaret Pazarlama Uzmanı	1	0.8	Yönetmen	1	0.8
Bilgi-İşlem Teknik Elemanı	2	1.6	Medya ve İletişim Uzmanı	1	0.8
Satış Şefi	1	0.8	Boş	30	24.6
Kurumsal İletişim Koordinatörü	3	2.5			
Yurtdışı İştirakler Müdürü	1	0.8	Toplam	122	100
Reklam/Bölge Koordinatörü	1	0.8			
Kurumsal İletişim Uzmanı	7	5.7			

Görüldüğü üzere, anketi yanıtlayan iletişim uzmanlarının oldukça yüksek bir oranı yöneticidir. Anketi yanıtlayan uzmanların %21.9'u 'müdür', %9.8'i 'yönetici' unvanı taşımaktadır. Yine %7.3'ü 'direktör' ve %4.1'i 'koordinatör' unvanına sahiptir. Anketin %43.1 oranında yöneticiler tarafından cevaplandırıldığı görülmektedir.

Unvanların uzmanlık konusu bağlamında dağılımına bakıldığında, anketi cevaplayan uzmanların en yüksek oran ile kurumsal iletişim konusunda bir unvana sahip

oldukları görülmektedir. Bu oran %43.1'dir. Kurumsal iletişimi %7.3 oranı ile pazarlama ve satışın izlediği, halkla ilişkilerin oranının %3.2'de, reklam ve medya ilişkilerinin her birinin ise %2.4'de kaldığı görülmektedir. Tablo 11 ise anketi yanıtlayan iletişim uzmanlarının görev yaptığı bölümleri özetlemektedir.

Tablo 11. İletişim Uzmanlarının Görev Yaptığı Bölümler (N=122)

Bölüm	f	%	Bölüm	f	%
Kurumsal İletişim	36	29.5	Etkinlik ve Sponsorluk Direktörlüğü	1	0.8
Uluslararası İlişkiler	2	1.6	Kurumsal İletişim ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü	1	0.8
Uluslararası Hasta Hizmetleri	1	0.8	Reklam ve Halkla İlişkiler	1	0.8
Üye İşleri	1	0.8	Tanıtım ve Halkla İlişkiler	3	2.5
Pazarlama	9	7.4	İç Denetim	1	0.8
Marka Pazarlama	1	0.8	Kurumsal İletişim ve Kamu İlişkileri	1	0.8
Kurumsal İletişim ve Sürdürülebilir Kalkınma	1	0.8	Tanıtım ve Dış İlişkiler	1	0.8
Bölge Satış	1	0.8	Tedarik Zinciri	1	0.8
Satış	3	2.5	Pazarlama ve Kurumsal İletişim	2	1.6
Bölge Müdürlüğü	4	3.3	Kurumsal İşler ve İletişim	1	0.8
Endüstriyel Satış	2	1.6	Kamu İlişkileri ve Kurumsal İletişim	1	0.8
Mühendislik Hizmetleri	1	0.8	İletişim	3	2.5
Strateji ve İş Geliştirme	1	0.8	Medya ve İletişim	1	0.8
Müdürlüğü			Koordinatörlüğü		
İş Geliştirme ve Analiz	1	0.8	Boş	27	22.1
İdari İşler	1	0.8			
Dış Ticaret	2	1.6	Toplam	122	100.0

Çalışmaya katılan uzmanların en yüksek oranının (%34.3) kurumsal iletişim bölümlerinde görev yaptıkları, bunu %13.9 ile pazarlama ve satışın izlediği görülmektedir. Çalışmaya katılan uzmanların unvanlarının ve çalıştıkları bölümlerin çeşitlilik göstermesinin, çok farklı bölümlerin çeşitli kademelerinde görev yapan uzmanların bu çalışmaya katkı sağlamasının, çalışmanın sonuçlarının kapsamlı olmasını ve büyük bir yelpazeyi kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

3.5.2. İletişim Yapılanması

Bu çalışmanın amaçlarından biri, kurumlardaki iletişim yapılanması ile ilgili bilgi sağlamaktır. Bu amaçla, ankette kapalı uçlu ve açık uçlu sorulardan oluşmuş bir kısma yer verilmiştir. Öncelikle, uzmanlara kurumlarında iletişimin hangi bölümlerce yürütüldüğü sorulmuş, cevap olarak verilen seçenekleri işaretlemeleri beklenilmiştir. Tablo 12, bu soruya verilen cevapların dağılımını göstermektedir.

Araştırmaya katkı sağlayan iletişimcilerin, “Kurumunuzda iletişim hangi bölümlerce yürütülmektedir?” sorusu ve bu soruyu takip eden alternatifleri işaretleyerek verdiği cevaplar, aynı kurumda görev yapan iletişim uzmanları arasında değişiklik gösterebileceğinden, bu kısımdaki incelemeler kurumsal bazda değil, her bir iletişim uzmanının verdiği cevaplar temelinde incelenmiştir.

Tablo 12. Çalışmaya Katılan Kurumlarda İletişim Bölümlerinin Dağılımı

No.	İletişim Bölümü	f	%
1	Kurumsal iletişim	39	32.0
2	Kurumsal iletişim ve pazarlama	8	6.6
3	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler ve pazarlama	9	7.4
4	Kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler	4	3.3
5	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, finans	4	3.3
6	Kurumsal iletişim, pazarlama, insan kaynakları, finans	6	4.9
7	Kurumsal iletişim, insan kaynakları, finans	1	0.8
8	Halkla ilişkiler	1	0.8
9	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, hukuk	3	2.5
10	Pazarlama	8	6.6
11	Kurumsal iletişim, pazarlama, insan kaynakları	5	4.1
12	Kurumsal iletişim, pazarlama, insan kaynakları, hukuk	1	0.8
13	Pazarlama ve finans	2	1.6
14	Finans ve dış ilişkiler	1	0.8
15	Kurumsal iletişim ve finans	1	0.8
16	Pazarlama ve insan kaynakları	2	1.6
17	Pazarlama, hukuk ve üretim	1	0.8
18	Pazarlama, insan kaynakları ve üretim	2	1.6
19	Pazarlama, insan kaynakları, hukuk ve üretim	1	0.8
20	Pazarlama ve üretim	3	2.5
21	Pazarlama, finans ve hukuk	1	0.8
22	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, finans, hukuk, üretim, muhasebe, bilgi-işlem	1	0.8
23	Halkla ilişkiler, pazarlama ve üretim	1	0.8
24	Halkla ilişkiler ve pazarlama	2	1.6
25	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları, finans, araştırma-geliştirme	1	0.8
26	Finans	1	0.8
27	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama, insan kaynakları	1	0.8
28	Tanıtım ve halkla ilişkiler	2	1.6
29	Kurumsal iletişim ve pazarlama iletişimi	1	0.8
30	Kurumsal iletişim ve reklam	1	0.8
31	Kurumsal iletişim, insan kaynakları, basın	1	0.8
32	Kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, pazarlama ve paydaş yönetimi	1	0.8
33	Medya ve iletişim	1	0.8
34	Boş	5	4.1
	Toplam	122	100,0

Toplamda 49 uzman kurumlarında iletişimin tek bir bölüm tarafından yürütüldüğünü düşünürken, iki bölüm işaretleyen uzmanların sayısı 28'e düşmektedir. Kurumlarında iletişimin toplamda üç farklı bölüm tarafından yürütüldüğünü belirten uzmanların sayısı 21'dir. İletişimin 4 farklı bölüm tarafından yürütüldüğü 10 uzman

tarafından belirtilmiştir. Bu rakam, 5 bölüm işaretleyenler için 7'ye düşmektedir. Kurumunda iletişimin 6 bölüm tarafından yürütüldüğü, 1 uzman tarafından raporlanmıştır. İletişimin en fazla 9 bölüm tarafından yürütüldüğü görülmüştür. Bu seçim, sadece bir uzman tarafından yapılmıştır.

İşaretlenen bölümlerin yüzdeler olarak dağılımına bakıldığında, en fazla kurumsal iletişim bölümünün işaretlendiği görülmektedir. Çalışmaya katılan uzmanların %32'si kurumlarında iletişimin sadece kurumsal iletişim bölümü tarafından yürütüldüğünü belirtmişlerdir. Diğer bölümlerle birlikte, kurumsal iletişim bölümünün iletişim yapılanması içinde yer alma oranı da eklendiğinde %32'lik oran %73.7'ye çıkmaktadır.

Kurumsal iletişimden sonra, en çok işaretlenen seçenek pazarlama bölümüdür. Pazarlamanın iletişimin yürütüldüğü tek bölüm olarak işaretlenme oranı %6.6'da kalsa da, diğer bölümlerle birlikte işaretlenme oranı da hesaplandığında toplamda %52.3'lük bir oranla karşılaşılmaktadır.

Pazarlamayı toplamda %24.5 oranı ile halkla ilişkiler bölümü takip etmektedir. Halkla ilişkilerin tek bölüm olarak işaretlenme oranı %1'in bile altındadır. Ancak, diğer bölümlerle birlikte kurumsal iletişim yapılanmasının bir parçası olarak görülme oranı %24.5'dir.

Halkla ilişkiler bölümünün hemen ardından, 23.6'lık işaretlenme oranı ile insan kaynakları bölümü gelmektedir. İnsan kaynakları, iletişimin yürütüldüğü tek bölüm olarak hiç raporlanmasa da, çalışmaya katılan iletişim uzmanlarının neredeyse dörtte biri tarafından kurumlarında iletişimin yürütüldüğü bir bölüm olarak belirtilmiştir.

İnsan kaynaklarının ardından finans (yatırımcı ilişkileri), iletişimin yürütüldüğü tek bölüm olarak tek bir uzman tarafından belirtilmiş, toplamda ise %16.2 oranı ile iletişim faaliyetlerinin sürdürüldüğü bölümlerden biri olarak işaretlenmiştir. Kurumsal iletişim yapılanmasının bir parçası olarak nispeten daha az işaretlenen bölümler üretim (%7.3), hukuk (%6.5) ve araştırma-geliştirme (%0.8). Seçenekler

arasında sunulmayan, ancak uzmanlar tarafından 'diğer' bölümüne eklenen seçenekler ise; tanıtım, dış ilişkiler, muhasebe, bilgi-işlem, reklam, basın, paydaş yönetimi, medya ve iletişimidir. Tanıtım dışındaki tüm bölümler, sadece birer uzman tarafından işaretlenmiştir. Tanıtım ise iki uzman tarafından işaretlenmiştir.

Kurumsal iletişim yapılanmasına dair yapılan analizin ikinci adımını, açık uçlu sorulara verilen cevapların gruplandırılması oluşturmuştur. Bu kısmın ilk sorusuna (Kurumunuzda iletişim tek bir bölüm tarafından yürütülüyor ise lütfen bölüm yapılanmasını ve sorumluluklarını kısaca özetleyiniz.) verilen cevaplarda, çalışmaya katılan 51 kurumun 21'inde iletişim aktivitelerinin sadece kurumsal iletişim bölümü tarafından yürütüldüğünün belirtildiği görülmüştür. Üç kurumda ise pazarlama tek bölüm olarak raporlanmıştır. Bu üç kurumda kurumsal iletişimin, pazarlama bölümü altında yürütüldüğü belirtilmiştir.

Kurumların ihtiyaçlarına yönelik olarak iletişiminden sorumlu olan bölümlerin isimlerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Örneğin; bir kurumda iletişimin sadece Kurumsal İletişim ve Pazarlama Bölümü, başka bir kurumda Kamu İlişkileri ve Kurumsal İletişim Bölümü, diğer bir kurumda ise Medya ve İletişim Koordinatörlüğü tarafından yönetildiği görülmektedir.

İletişimin sadece kurumsal iletişim bölümü tarafından yürütüldüğünün belirtildiği kurumlardan gelen cevapların genel olarak; kurumsal iletişimin tanımı, bölümün faaliyet alanları ve sorumlulukları üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Bir iletişim uzmanı, kurumsal iletişimi şöyle tanımlamış ve kurumundaki kurumsal iletişim bölümünün sorumluluk alanlarını şöyle sıralamıştır:

Kurumsal iletişim bir yönetim işlevidir ve şunları kapsar: Kurumsal sosyal sorumluluk, itibar yönetimi, sivil toplum kuruluşları ile ilişkilerin yönetimi, marka ve itibar araştırmaları, basınla ilişkiler, sponsorluk, etkinlik yönetimi, dijital iletişim, finansal iletişim, iç iletişim, kurum kimliği ve dijital arşiv. Kurumsal iletişim; kuruluşun varlığının, amaçlarının, değerlerinin, çalışma ilkelerinin hedef kitlelerine tanıtımı amacıyla yapılan çalışmaları kapsar. Kurumun başarılarının, amaç ve ilkelerinin; çalışanlar, tedarikçi ve müşteriler, çevre ve kamuoyu ile paylaşılması amaçlarındandır.

Sürdürülebilir Kalkınma Grup Başkanlığı ile yakın ilişki içinde çalışmakta, raporlama yapmaktadır.

Bir başka uzman, kurumsal iletişim bölümünün faaliyet alanlarını ve sorumluluklarını şöyle açıklamıştır:

Kurumsal İletişim, kurumun kısa ve uzun vadeli tüm iletişim stratejilerini, üst yönetimle birlikte, diğer birimlerin öncelikleri doğrultusunda belirler ve uygular. Yurt içi ve yurt dışından gelen talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda, tüm reklâm kampanyalarını tasarlar, filmler ve ilanlar hazırlayarak yayınlanması konusunda gerekli çalışmaları yürütür. Kurumun iletişim hedefleri doğrultusunda sponsorluk anlaşmaları yapar. Kurum yayınının sorumluluğunu üstlenir. Her türlü promosyon malzemesinin üretimini ve ilgili noktalara ulaştırılmasını sağlar. Kurum içi iletişim çalışmaları insan kaynaklarının desteğiyle yürütülür. Kurum yayınlarının içeriğini hazırlar. Yurt dışındaki iletişim ajanslarının koordinasyonunu sağlayarak, kurumun tüm dünyada en etkin şekilde temsil edilmesi için çalışır. İç ve dış etkinliklerin organizasyonunu yapar. Kurumsal kimlik ve logo görsel kullanımı konularındaki çalışmalarıyla, kurumun görsel anlamda en doğru şekilde temsil edilmesini sağlar.

Farklı uzmanların bu bağlamda yaptıkları açıklamalar ise aşağıdaki gibidir.

Kurumsal iletişim altında yürütülen faaliyetler; kurumsal halkla ilişkiler, marka halkla ilişkileri, spor sponsorlukları, kurumsal projeler, reklam ve organizasyondur.

Kurumsal iletişim medya ilişkileri, sponsorluk ve etkinlik, kurumsal sosyal sorumluluk, iç iletişim ve kamu ilişkilerini kapsamaktadır.

İç iletişim, dış iletişim, yıllık toplantılar, kriz iletişimi, basın ilişkileri, kurum itibarı, CEO iletişimini kapsamaktadır.

Kurumsal iletişim kurumumuzda CEO'ya bağlı bir koordinatörlük olarak yapılandırılmış olup, şirketlerde sürdürülen faaliyetleri, kamuoyu ve toplum nezdinde sevgi, saygı, beğeni ve güven duygusu gibi değer yaratan olumlu duyguları geliştirmek, pekiştirmek, çalışanlarında ise mensubu olmaktan gurur duyulan bir anlayış ve çalışma heyecanı oluşturmak maksadıyla kurum içi ve dışında kurum stratejisi doğrultusunda yönetilmektedir.

Kurumsal İletişim Başkanlığı altında; Reklâm, Protokol, Halkla İlişkiler, Marka, İnteraktif Pazarlama İletişimi ve Sosyal Medya Müdürlükleri yer almaktadır. Reklam Müdürlüğü altında dijital reklam, yurtiçi bölgeler ve yurtdışı bölgeler çalışmaları yürütülmektedir. Protokol Müdürlüğü; kurum içi iletişim yönetimi, etkinlik yönetimi ve küresel halkla ilişkiler yönetiminden sorumludur. Halkla İlişkiler Müdürlüğü altında sponsorluk yönetimi, fuar yönetimi, kurumsal yayınlar yönetimi ve promosyon ürünleri yönetimi yer

almaktadır. İnteraktif Pazarlama İletişimi Müdürlüğü yurtiçi bölgeler ve yurtdışı bölgelerden sorumludur.

Kurumsal İletişim Ofisi; pazarlama, tanıtım, medya ilişkileri, kurum içi iletişim, sosyal medya, kurumsal kimlik yönetimi gibi iletişimi 360 derece yönetmektedir.

Tanıtım ve Halkla İlişkiler Bölümü tarafından kurumsal iletişim yürütülmektedir. Bölüm, Kurumsal İletişim ve Gelişim Direktörüne bağlı olarak çalışmaktadır. Bölümün sorumlulukları arasında; kurum içi iletişim ve organizasyonlar, sponsorluklar, medya ilişkileri ajans yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk proje ve vakıf çalışmaları, dijital halkla ilişkiler, kurumsal yayınlar, grafik ve matbaa çalışmaları sayılabilir.

Kurumsal İletişim Departmanı, diğer tüm iletişim departmanlarının iletişim faaliyetlerini yönetmektedir.

Kurumsal İletişim, direkt Yönetim Kurulu Başkanı'na bağlı olarak çalışmaktadır.

Bu açıklamaların ortak noktalarına bakıldığında; kurumsal iletişimin bir yönetim işlevi olarak konumlandırıldığı, üst yönetimle birlikte çalıştığı ve CEO'ya raporlama yaptığı görülmektedir. Kurumsal iletişim bölümlerinin diğer iletişim bölümlerinin iletişim faaliyetlerini yöneten bir bölüm olarak nitelendirilmesi de dikkat çekicidir. Tanımlarda geçen 'uzun vadeli ilişkiler' ve 'stratejik' kavramları, kurumsal iletişimin bir yönetim işlevi olarak görüldüğünü ayrıca vurgulamaktadır.

Tanımlamalarda, kurumsal iletişimin faaliyet alanları olarak en çok iç iletişim, daha sonra sponsorluk ve etkinlikler, kurum kimliği, itibar yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, medya ilişkileri, dijital iletişim ve sosyal medya, marka iletişimi, CEO iletişimi, kurum yayını, reklam, kamu ilişkileri, tanıtım, pazarlama, promosyon, sivil toplumla ilişkiler, finansal iletişim, dijital arşiv, dış iletişim ve kriz iletişimi sıralanmıştır. Yanıtların kurumsal iletişim literatürü ile bu derece örtüşmesi, kurumsal iletişim alanının teorik altyapısı ve pratikteki uygulamaları arasında büyük farklar olmadığını, çalışmaya katılan kurumlarda kurumsal iletişim teorisi ile örtüşen uygulamalar yapıldığını göstermektedir.

Uzmanların bir bölümü ise soruyu cevaplarırken kurumsal iletişim bölümünün yapılanması üzerinde durmuşlardır. Uzmanların bu konuya odaklanan cevaplarından bazıları aşağıdaki gibidir:

Kurumsal İletişim altında üç bölüm vardır: Sağlık politikaları, Sağlık Hizmetleri ve Kurumsal İletişim. Kurumsal İletişim Müdürü, kurumsal ilişkileri yöneten Genel Müdür Yardımcısı'na raporlama yapmaktadır. Kurumsal İletişim Müdürü, İletişim Uzmanı ve Proje Yöneticisi unvanlarına sahip iki çalışanla görevini yürütmektedir. Proje bazlı, farklı departmanlarla çalışılmaktadır.

Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü'ne, Medya ilişkileri Müdürlüğü, Kurumsal Etkinlik Yönetimi Müdürlüğü ve Kurumsal Tasarım Müdürlüğü bağlıdır.

Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü; bir koordinatör, iki uzman ve bir bölüm asistanından oluşmaktadır. Lider iletişimi, basın ilişkileri, iç iletişim, kurumsal basılı malzemeler, tanıtım malzemeleri ve kriz yönetimi ile ilgilenmektedir.

Kurumsal İletişim Birimi'nde bir kişi görev yapmaktadır. Kurumun dış paydaşları ile tüm iletişimi bu kişi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal İşler ve İletişim Direktörü'ne bağlı iletişim departmanı, bir müdür ve iki uzmandan oluşmaktadır. Uzmanlar; iç ve dış iletişim, sosyal sorumluluk çalışmaları ve kurumsal kimlik konularını paylaşmışlardır.

Bir müdür ve üç uzman tarafından yürütülmektedir. Her uzmanın kendi sorumluluk alanı vardır. Medya ilişkileri, muhasebe takibi bir uzmanın; sosyal medya bir uzmanın, websitesi; reklam ve kurumsal dergi ise diğer uzmanın sorumluluk alanı içindedir.

Bu cevaplara bakıldığında, kurumsal iletişim bölümlerinin genellikle bir koordinatöre ya da bir genel müdür yardımcısına bağlı olduğu, raporlamayı da bu bağlamda yaptıkları anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişim bölümlerinin genellikle bir müdür ve az sayıda uzmandan oluşması, her bir uzmanın belirli sorumluluk alanlarının olması, hatta bazı kurumlarda kurumsal iletişimden sorumlu tek bir uzmanın olması dikkat çekicidir.

Çalışmaya katılan bazı kurumların şirketler topluluğu yapılanmasına sahip olmasından dolayı, bu durum ile sıkça karşılaşılmıştır. Ancak, şirketler grubu yapılanmasına sahip olmayan kurumlarda da benzer yapılanmalara gidilmesi,

kurumsal iletişim bölümünün az sayıda uzmandan oluşması, bölüm çalışanlarının yüksek iş yükü ile karşı karşıya kalmasının sebeplerindedir. Bu durum, araştırmacının kurumsal iletişim uzmanları ile yaptığı kişisel görüşmelerde uzmanlar tarafından da belirtilmiştir. Tam da bu sebepten, bazı kurumlardan çalışmaya katılım sağlanamamıştır.

Bir sonraki bölümde iletişimin birden fazla bölüm tarafından yönetildiği ve hiyerarşik bir yapılanma içeren kurumlardan elde edilen veriye yer verilecektir.

3.5.2.1. Kurumsal İletişimde Hiyerarşik Yapılanma

Çalışmaya katılan kurumlardan 18'inde, iletişimin birden fazla bölüm tarafından yönetildiği ve bu bölümlerin hiyerarşik olarak birbirine bağlı olduğu uzmanlar tarafından belirtilmiştir. Bu yapılanma ile detaylı bilgi ise 13 kurumda görev yapan iletişim uzmanları tarafından sağlanılmıştır. En çok görülen yapılanma şeklinde, iletişim iki ayrı bölüm tarafından yürütülmektedir. Bu iki bölümün her birinin farklı sorumluluk ve yetki alanları vardır. Bu farklı sorumluluk alanları uzmanlar tarafından detaylı bir şekilde açıklansa da, hiyerarşik olarak bahsi geçen iki bölümden hangisinin diğerine bağlı olduğu, ya da bu bölümlerin birbirinin hiyerarşik olarak eşiti olarak görülüp görülmediği ile ilgili bir bilgiye rastlanılmamıştır. Tablo 13, bu sekiz şirketteki yapılanmayı özetlemektedir.

Tablo 13. İki İletişim Bölümü Olan Kurumlarda Hiyerarşik Yapılanma

Hiyerarşik Yapılanma	
1. Pazarlama: Reklâm, dijital pazarlama, sponsorluk, tanıtım	1. Pazarlama İletişimi: Reklam, dijital iletişim, medya satın alma, outdoor aktiviteler, tüketici aktiviteleri
2. Kurumsal İletişim: Dış iletişim ve medya, iç iletişim, sosyal sorumluluk projeleri	2. Kurumsal İletişim: Halkla ilişkiler, medya ilişkileri, finansal iletişim, sponsorluk, sosyal sorumluluk
1. Pazarlama	1. Pazarlama: Reklam, sponsorluk, tanıtım
2. Reklam ve Halkla İlişkiler	2. Kurumsal İletişim: İç iletişim, sponsorluk, sosyal sorumluluk, medya ilişkileri, bayi iletişimi (toplantılar ve seyahatler)
1. Kurumsal İletişim: Sosyal sorumluluk kampanyaları, sponsorluklar, iç iletişim	1. Kurumsal İletişim: İç iletişim, kurumsal dış iletişim, kurumsal sosyal sorumluluk, müşteri ilişkileri ve çağrı merkezi yönetimi, resmi ilişkiler, koordinasyon
2. Halkla İlişkiler: Marka iletişimi altına giren tüm aktiviteler.	2. Reklam: Sponsorluk, tanıtım, görsel iletişim, görsel tasarım
1. Pazarlama: Reklam	1. Pazarlama: Reklam, sponsorluk, tanıtım
2. Halkla İlişkiler: Medya ilişkileri, kurumsal sorumluluklar	2. Halkla İlişkiler: Medya ilişkileri, kurumsal sorumluluklar

Üç kurumda iletişimin üç ayrı bölüm tarafından yürütüldüğü belirtilmiştir. Tablo 14 bu kurumlardaki yapılanmayı özetlemektedir.

Tablo 14. Üç İletişim Bölümü Olan Kurumlarda Hiyerarşik Yapılanma

Hiyerarşik Yapılanma	
1. Kurumsal İletişim: İç iletişim, medya ilişkileri, acente iletişimi, olay-toplantı organizasyonu, sosyal sorumluluk ve sponsorluk	
2. Pazarlama: Doğrudan satış, marka, reklam, sosyal medya	
3. Finans ve Yatırımcı İlişkileri	
1. Kurumsal İletişim: Reklam, tanıtım, web ve sosyal medya, sponsorluk ve organizasyon, kurumsal sosyal sorumluluk, yatırımcı ilişkileri	
2. İnsan Kaynakları: İç iletişim	
3. Basın: Medya ilişkileri	
1. Mali İşler Direktörlüğü: Mali kontrol, hazine, yatırımcı ilişkileri, iştirakler	
2. Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü: Medya ilişkileri, KSS, iç iletişim, kamusal ilişkiler, kurumsal güvenilirlik	
3. Pazarlama: Ticari pazarlama, tanıtım	

Bu bölümlerin her birinin birbirinden ayrı çalıştığı ve genellikle CEO'ya raporlama yaptığı uzmanlarca belirtilmiştir. Bir kurumda ise kurumsal iletişimin dört ayrı bölüm tarafından yürütüldüğü açıklanmıştır. Bu bölümler; finans (yatırımcı ilişkileri ve banka ilişkileri), satın alma (üreticilerle olan ilişkiler ve iç iletişim), pazarlama

(doğrudan satış, tanıtım) ve insan kaynaklarıdır (iç iletişim, kurumsal sorumluluklar).

Aynı kurumdan iletişim uzmanlarının anketlere verdiği cevaplarda, farklılıklar görüldüğü belirtilmesi gereken noktalardan biridir. Aynı kurumda görev yapan uzmanların iletişim yapılanması ile ilgili yaptığı açıklamalarda, birbirinden farklı cevaplar verebildiği görülmüştür. Örneğin; bir uzmanın bahsetmediği bir bölümü diğeri ekleyebilmiş ya da bir uzman iki bölüm sıralarken, bir diğeri dört iletişim bölümü olduğunu belirtmiştir. İki kurumdan bu bağlamda farklı cevaplar gelmiştir. Benzer şekilde bu bölümlerin hiyerarşik olarak birbirine bağlı olma durumu konusunda da aynı kurumdan farklı cevaplar alındığı olmuştur. Toplamda dört kurumdan gelen cevaplarda, bu bağlamda farklılıklar gözlemlenmiştir. Bazı uzmanlar hiyerarşik bir yapılanmadan bahsederken, diğeri bölümlerin hiyerarşik olarak birbirine bağlı olmadıklarını belirtmişlerdir.

3.5.3. Kurumsal İletişimin Temel Faaliyet Alanları ve Kullanılan Bütünleştirme Araç ve Süreçleri

Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda, kurumsal iletişimin ön plana çıkan faaliyet alanları ile ilgili detaylı bir durum saptaması yapmak ve hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin yüksek oranda kullanıldığını araştırmak üzere, 68 maddelik 5 seçenekli, Likert tipi hazırlanan ölçekten elde edilen verilere bu bölümde yer verilmektedir. Ölçeğin faktör analizi ve güvenilirlik testlerinin yapıldığı bir sonraki bölümde görüleceği üzere, faktör analizi sonucu, bazı maddeler elenmiştir. Bu maddelerin her biri farklı bir konuda bilgi sağladığı için ve maddelerin tek tek incelenmesi faydalı olabileceğinden, bu bölümde maddelerin birbirinden bağımsız olarak incelenmesi uygun görülmüştür.

Ölçeğin maddeleri/ifadeleri, araştırmaya katılan iletişimcilerce, 'Kesinlikle katılmıyorum' (1 puan) ile 'Kesinlikle katılıyorum' (5 puan) derecelendirmelerinden biri seçilerek işaretlenmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin hepsi ve bu ifadelere ilişkin elde edilen ortalama puan ve standart sapma değerleri, Tablo 15'de verilmiştir.

Araştırmaya katılanların ‘Kurumsal İletişim Ölçeği’ ifadelerini değerlendirmelerine ilişkin sıralı (yüksekten düşüğe) ortalama puanlar ise Tablo 16’da verilmiştir. Ölçeğin maddelerine ilişkin seçenek ve puan aralıkları aşağıdaki gibidir.

<u>SECENEK</u>	<u>PUAN ARALIğI</u>
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41-4.20
Kesinlikle katılıyorum	4.21-5.00

Tablo 15. Ölçeğin Maddelerine İlişkin Yüzdeler, Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	\bar{X}	Ss
1. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.	%	0.0	1.9	1.9	26.4	69.8	4.64	0.62
2. Tüm iletişim bölümleri ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.	%	1.9	3.8	7.7	42.3	44.2	4.23	0.90
3. Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.	%	3.8	1.9	9.6	44.2	40.4	4.15	0.96
4. Bu özelliklere kurum çalışanlarının cevabı da benzer olacaktır.	%	1.9	3.8	26.4	43.4	24.5	3.85	0.91
5. Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.	%	0.0	1.9	5.7	34.0	58.5	4.49	0.70
6. Kurumsal imaj, vurgulanan konulardan biridir.	%	0.0	3.8	3.8	28.3	64.2	4.53	0.75
7. Kurumsal itibar çalışmaları planlandığı şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	5.7	7.5	47.2	39.6	4.21	0.82
8. Kurumsal felsefe net bir şekilde tanımlanmıştır.	%	0.0	5.7	15.1	35.8	43.4	4.17	0.89
9. Kurumsal misyon net bir şekilde ifade edilmiştir.	%	0.0	5.7	5.7	30.2	58.5	4.42	0.84
10. Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.	%	0.0	3.8	7.5	28.3	60.4	4.45	0.80
11. Kurumsal felsefe, kurum çalışanlarınca içselleştirilmiştir.	%	1.9	9.6	19.2	53.8	15.4	3.71	0.92
12. Kurumsal misyon, kurum çalışanlarınca benimsenmektedir.	%	1.9	11.3	17.0	47.2	22.6	3.77	0.99
13. Kurum çalışanları, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.	%	1.9	1.9	18.9	54.7	22.6	3.94	0.82
14. Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır.	%	1.9	3.8	5.8	36.5	51.9	4.33	0.90
15. Kurumsal reklâmcılık başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	2.0	5.9	13.7	39.2	39.2	4.08	0.98
16. Medya ile ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	2.0	2.0	2.0	37.3	56.9	4.45	0.81
17. Yatırımcı ilişkileri, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	2.1	2.1	6.3	47.9	41.7	4.25	0.84
18. İç iletişim, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	1.9	5.8	11.5	46.2	34.6	4.06	0.94
19. Hükümetle ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	1.9	7.7	53.8	36.5	4.25	0.68
20. Toplumsal ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	3.8	7.7	50.0	38.5	4.23	0.76
21. Kriz yönetimi çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	5.9	5.9	47.1	41.2	4.24	0.82
22. Pazarlama çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	9.6	7.7	42.3	40.4	4.13	0.93
23. Yönetim iletişimi, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	%	0.0	7.7	13.5	40.4	38.5	4.10	0.91
24. Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.	%	2.0	7.8	11.8	47.1	31.4	3.98	0.97
25. Kurumun marka değerleri, net bir şekilde tanımlanmıştır.	%	0.0	5.8	9.6	30.8	53.8	4.33	0.88

Tablo 15. (Devam) Ölçeğin Maddelerine İlişkin Yüzdeler, Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri

MADDELER		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	\bar{X}	Ss
26. Bu marka değerleri çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	%	2.0	3.9	15.7	47.1	31.4	4.02	0.91
27. Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.	%	2.0	6.1	24.5	40.8	26.5	3.84	0.97
28. Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.	%	3.9	3.9	5.9	52.9	33.3	4.08	0.96
29. Kurumda paydaş analizlerine önem verilmektedir.	%	0.0	5.8	21.2	51.9	21.2	3.88	0.81
30. İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.	%	1.9	3.8	7.7	38.5	48.1	4.27	0.91
31. Bu kurum kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmiştir.	%	0.0	9.6	9.6	50.0	30.8	4.02	0.90
32. Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtmaya konusunda dikkat etmektedirler.	%	0.0	9.6	11.5	44.2	34.6	4.04	0.93
33. Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.	%	5.9	11.8	7.8	29.4	45.1	3.96	0.75
34. Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.	%	1.9	7.7	11.5	46.2	32.7	4.00	0.97
35. İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de iletişim konusunda bilgilidirler.	%	1.9	15.4	19.2	38.5	25.0	3.69	1.08
36. İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da iletişim konusunda bilgilidirler.	%	2.0	19.6	37.3	19.6	21.6	3.39	1.10
37. İletişim bölümleri, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	%	6.0	14.0	18.0	44.0	18.0	3.54	1.13
38. İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	%	5.8	25.0	23.1	36.5	9.6	3.19	1.10
39. Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.	%	0.0	11.5	15.4	53.8	19.2	3.81	0.89
40. İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.	%	0.0	3.8	5.8	44.2	46.2	4.33	0.76
41. İletişim bölümlerinde çalışanların, sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.	%	1.9	3.8	7.7	50.0	36.5	4.15	0.87
42. İç ve dış iletişimin gerektirdikleri arasında bir denge kurularak iletişim yürütülebilmektedir.	%	0.0	7.7	5.8	59.6	26.9	4.06	0.80
43. İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.	%	2.0	4.0	12.0	54.0	28.0	4.02	0.87
44. Farklı iletişim bölümlerinin yöneticileri, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	%	3.9	5.9	3.9	45.1	41.2	4.14	1.02
45. Farklı iletişim bölümlerinin çalışanları, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	%	4.0	6.0	6.0	54.0	30.0	4.00	0.99
46. İletişim bölümleri fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.	%	5.9	13.7	15.7	45.1	19.6	3.59	1.13
47. İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır.	%	3.9	5.9	15.7	49.0	25.5	3.86	1.00
48. İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözülmektedir.	%	0.0	3.8	13.5	55.8	26.9	4.06	0.75
49. Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır.	%	2.0	3.9	9.8	45.1	39.2	4.16	0.90
50. İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.	%	5.9	5.9	13.7	51.0	23.5	3.80	1.06

Tablo 15. (Devam) Ölçeğin Maddelerine İlişkin Yüzdeler, Ortalama Puan ve Standart Sapma Değerleri ⁹

MADDELER		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	\bar{X}	Ss
52. Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte'dir.	%	0.0	13.5	5.8	28.8	51.9	4.19	1.05
53. Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.	%	0.0	13.5	1.9	17.3	67.3	4.38	1.05
54. İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri kurumda mevcuttur ve kullanılmaktadır.	%	2.0	13.7	7.8	31.4	45.1	4.04	1.13
55. Tüm iletişim bölümlerince bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları (örneğin; yenilikçiliğin vurgulanması) kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.	%	3.8	5.8	7.7	38.5	44.2	4.13	1.05
56. Bu ortak hareket noktaları tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.	%	3.9	5.9	17.6	41.2	31.4	3.90	1.04
57. Tüm iletişim bölümleri, iletişim planlarını bu ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamaktadırlar.	%	8.0	4.0	10.0	44.0	34.0	3.92	1.16
58. Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının kurumsal iletişim strateji ile örtüşüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	%	9.8	7.8	19.6	39.2	23.5	3.59	1.22
59. Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.	%	18.4	14.3	18.4	18.4	30.6	3.29	1.05
60. Bu koordinasyon biriminde tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.	%	22.4	14.3	20.4	18.4	24.5	3.08	1.02
61. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.	%	19.2	23.1	13.5	30.8	13.5	2.96	1.07
62. İletişim bölümlerinde çalışanlar için hizmet içi eğitimler, sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmektedir.	%	7.7	17.3	25.0	38.5	11.5	3.29	1.13
63. İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanı mevcuttur.	%	7.8	3.9	9.8	52.9	25.5	3.84	1.10
64. Farklı iletişim birimlerinde çalışan profesyoneller ,diğer iletişim birimlerinde daha önceden yapılan ya da şu anda sürdürülen araştırmalar hakkında bu veritabanından bilgi edinebilmektedirler.	%	8.0	8.0	28.0	38.0	18.0	3.50	1.13
65. Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.	%	6.0	8.0	28.0	44.0	14.0	3.52	1.04
66. Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.	%	2.0	6.0	14.0	30.0	48.0	4.16	1.02
67. İletişim bölümlerinde çalışanlar diğer iletişim bölümlerinin aktivitelерinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.	%	4.0	6.0	16.0	48.0	26.0	3.86	1.01
68. Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır.	%	0.0	3.8	5.8	23.1	67.3	4.54	0.78

Tablo 16. Ölçeğin Maddelerine İlişkin Sıralı Ortalama Puanlar (Yüksekten Düşüğe)

Sıra	Madde	\bar{X}	Sıra	Madde	\bar{X}
1	Madde 1	4.64	35	Madde 32	4.04
2	Madde 68	4.54	36	Madde 54	4.04
3	Madde 6	4.53	37	Madde 26	4.02
4	Madde 5	4.49	38	Madde 31	4.02
5	Madde 10	4.45	39	Madde 43	4.02
6	Madde 16	4.45	40	Madde 34	4.00
7	Madde 9	4.42	41	Madde 45	4.00
8	Madde 53	4.38	42	Madde 24	3.98
9	Madde 14	4.33	43	Madde 33	3.96
10	Madde 25	4.33	44	Madde 13	3.94
11	Madde 40	4.33	45	Madde 57	3.92
12	Madde 30	4.27	46	Madde 56	3.90
13	Madde 17	4.25	47	Madde 29	3.88
14	Madde 19	4.25	48	Madde 47	3.86
15	Madde 21	4.24	49	Madde 67	3.86
16	Madde 2	4.23	50	Madde 4	3.85
17	Madde 20	4.23	51	Madde 27	3.84
18	Madde 7	4.21	52	Madde 63	3.84
19	Madde 52	4.19	53	Madde 39	3.81
20	Madde 8	4.17	54	Madde 50	3.80
21	Madde 49	4.16	55	Madde 12	3.77
22	Madde 66	4.16	56	Madde 11	3.71
23	Madde 3	4.15	57	Madde 35	3.69
24	Madde 41	4.15	58	Madde 46	3.59
25	Madde 44	4.14	59	Madde 58	3.59
26	Madde 22	4.13	60	Madde 37	3.54
27	Madde 55	4.13	61	Madde 65	3.52
28	Madde 23	4.10	62	Madde 64	3.50
29	Madde 51	4.10	63	Madde 36	3.39
30	Madde 15	4.08	64	Madde 59	3.29
31	Madde 28	4.08	65	Madde 62	3.29
32	Madde 18	4.06	66	Madde 38	3.19
33	Madde 42	4.06	67	Madde 60	3.08
34	Madde 48	4.06	68	Madde 61	2.96

Ölçeğin maddeleri, araştırmaya katılan kurumlarda 4.64 ile 2.96 arasında puanlanmıştır (Tablo 16). En düşük ortalama puan $\bar{X}=2.96$ ile “61. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.” ifadesi için ve en yüksek ortalama puan $\bar{X}=4.64$ ile “1. Kurumsal iletişim stratejisi kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.” ifadesi için bulunmuştur. Tablo 16’da görüleceği üzere, Kurumsal İletişim Ölçeğinin 18 maddesi ‘Kesinlikle katılıyorum’, 44 tanesi ‘Katılıyorum’ ve kalan 6 maddesi ise ‘Kararsızım’ düzeyinde

işaretlenmiştir. Araştırmaya katılan iletişimcilerin, genel olarak, kurumlarındaki kurumsal iletişim düzeyi ile ilgili olumlu değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır (Tablo 15 ve Tablo 16). Araştırmaya katılan kurumlarda ölçeğin tüm maddelerine ilişkin yapılan değerlendirmelere bakılacak olursa;

Araştırmaya katılan kurumların büyük bir kısmında, “1. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.” ifadesi olumlu değerlendirilmiştir (%69.8 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %26.4 ‘Katılıyorum’=%96.2). Kurumların sadece %1,9’unda kurumsal iletişim stratejisinin, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmediği belirtilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puanın $\bar{X} = 4.64 \pm 0.62$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olduğu bulunmuştur.

“2. Tüm iletişim bölümleri ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.” ifadesi de araştırmaya katılan kurumlarda büyük oranda olumlu cevaplanmıştır. Kurumların %42.3’ünde görev yapan iletişimciler bu ifadeye katıldıklarını, %44.2’si ise kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Toplamda, kurumların %86.5’inde iletişim bölümlerinin ortak amaçlar doğrultusunda hareket ettiğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır. İletişim bölümlerinin, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı ise %5.7 olarak bulunmuştur (%1.9 ‘Kesinlikle katılmıyorum’ + %3.8 ‘Katılmıyorum’). Bütün kurumlardan gelen değerlendirmelerin bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puanının $\bar{X} = 4.23 \pm 0.90$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlardan “3. Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.” ifadesine ilişkin gelen yanıtlar, bir önceki ifadeye verilen yanıtlar ile tutarlılık göstermektedir. Bu ifadeye ilişkin yanıtlar %44.2 ile ‘Katılıyorum’ ve %40.4 ile ‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde olmuştur. Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların oranı toplamda sadece %5.7’de kalmıştır. Araştırmaya katılan kurumların %9.6’sında ise bu konuda kararsız kalındığı belirtilmiştir. Bu

ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puanın $\bar{X}=4.15 \pm 0.96$ ('Katılıyorum') düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Kurumlarda bir üstteki ifadeye ilişkin yapılan değerlendirmelerinin, "4. *Bu özelliklere kurum çalışanlarının cevabı da benzer olacaktır.*" ifadesi için biraz daha olumsuz gerçekleştiği görülmektedir. Kurumlardan gelen yanıtların %24.5'i 'Kesinlikle katılıyorum', %43.4 ise 'Katılıyorum' düzeyinde gerçekleşirken, kurumların %26.4 gibi bir oranında bu ifadeye verilen yanıtlar 'Kararsızım' düzeyinde kalmıştır. Olumsuz değerlendirmelerin geldiği kurumların oranı %5.7'dir. İfadeye katılma ilişkin ortalama puan ise $\bar{X}=3.85 \pm 0.91$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

"5. *Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.*" İfadesi, araştırmaya katılan kurumlarda büyük oranda olumlu yanıtlanmıştır. Kurumların %58,5'indeki iletişimciler bu ifadeye kesinlikle katıldıklarını, %34.0'ındaki iletişimciler ise katıldıklarını belirtmişlerdir. Toplamda, kurumların %92.5'inde kurumsal kimlik çalışmalarına önem verildiği verilen cevaplarla belirtilmiştir. Olumsuz değerlendirmelerin toplam oranı sadece %1.9 olarak bulunmuştur (%0.0 'Kesinlikle katılmıyorum' + %1.9 'Katılmıyorum'). Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.49 \pm 0.70$ ('Kesinlikle katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, "6. *Kurumsal imaj vurgulanan konulardan biridir.*" ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmeler de oldukça olumludur. Kurumların %64.2'sinden gelen değerlendirmeler 'Kesinlikle katılıyorum' düzeyinde, %28.3'ünden gelen yanıtlar ise 'Katılıyorum' düzeyinde olmuştur. Bu ifadenin olumlu değerlendirildiği kurumların toplam oranı %92.5'tir. Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların oranı ise %3.8'de kalmıştır. Bu ifade konusunda 'Kararsızım' değerlendirilmesinin yapıldığı kurumların oranı %3.8'idir. İfadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.53 \pm 0.75$ ('Kesinlikle katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

“7. Kurumsal itibar çalışmaları planlandığı şekilde yürütülmektedir.” ifadesi, araştırmaya katılan kurumların büyük bir kısmında olumlu değerlendirilmekle birlikte, kurumların ancak %39.6’sında bu ifade ‘Kesinlikle Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Toplamda ise, kurumların %86.8’inde kurumsal itibar çalışmalarının planlandığı gibi yürütüldüğünün düşünüldüğü anlaşılmaktadır. Olumsuz değerlendirmelerin toplam oranı %5.7’dir. Bu ifadeye ilişkin tüm kurumlardan gelen değerlendirmelerin hesaplanan ortalama puanı $\bar{X} = 4.21 \pm 0.82$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“8. Kurumsal felsefe net bir şekilde tanımlanmıştır.” İfadesi, araştırmaya katılan kurumların %43.4’ünde ‘Kesinlikle katılıyorum’ ve %35.8’inde ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Toplamda, kurumların %79.2’sinde kurumsal felsefenin net bir şekilde tanımlandığının düşünüldüğü görülmektedir. Kurumların %5.7’sinden gelen değerlendirmeler, bu kurumlardaki iletişimcilerin kurumsal felsefenin net bir şekilde tanımlanmadığını düşündüğünü göstermektedir. Kurumların %15.1’inden gelen, ‘Kararsızım’ seviyesindeki değerlendirmelerin oranının yüksekliği de dikkat çekicidir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.17 \pm 0.89$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Kurumlarda “9. Kurumsal misyon net bir şekilde ifade edilmiştir.” ve “10. Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.” ifadelerine ilişkin yapılan değerlendirmelerin oldukça olumlu olduğu, kurumların %88.7’sinde hem kurumsal vizyonun, hem de kurumsal misyonun net bir şekilde ifade edildiğinin düşünüldüğü bulunmuştur. Kurumsal misyonun net bir şekilde ifade edilmediğinin düşünüldüğü kurumların oranı %5.7 iken, kurumsal vizyonun ne olduğunun açıkça ortaya konulmadığının düşünüldüğü kurumların oranı sadece %3.8’dir. Kurumsal misyona ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.42 \pm 0.84$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde ve vizyona ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.45 \pm 0.80$ (‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde) olmuştur.

“11. Kurumsal felsefe, kurum çalışanlarınca içselleştirilmiştir.” ifadesinin kurumların %15.4’inde ‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde, %53.8’inde ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Toplamda, kurumların %69,2’inde kurumsal felsefenin, çalışanlarca içselleştirildiği düşünülmektedir. Buradaki sonucun, 8 numaralı ifade (“8. Kurumsal felsefe net bir şekilde tanımlanmıştır.”) için bulunan sonuçla tutarlılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Kurumsal felsefenin çalışanlarca içselleştirilmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı %11.5 ve bu ifadenin ‘Kararsızım’ olarak değerlendirildiği kurumların oranı %19.2 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin katılımcıların hesaplanan ortalama puanı $\bar{X} = 3.71 \pm 0.92$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“12. Kurumsal misyon, kurum çalışanlarınca benimsenmektedir.” İfadesi, kurumların %22.6’sında ‘Kesinlikle katılıyorum’, %47.2’sinde ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Toplamda, kurumların %69.8’inde kurumsal misyonun çalışanlarca benimsendiğinin düşünüldüğü görülmektedir. Kurumsal felsefenin içselleştirilmesine ilişkin değerlendirmelere benzer bir sonuç, kurumsal misyonun benimsenmesi için de görülmektedir. Kurumsal misyonun çalışanlarca benimsenmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı %13.2’dir. Bu ifadenin ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı ise %19.0’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 3.77 \pm 0.99$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“13. Kurum çalışanları kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.” İfadesinin, araştırmaya katılan kurumların %22.6’sında ‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde ve %54.7’sinde ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirildiği görülmektedir. Toplamda ise kurumların %77.3’ünde kurum çalışanlarının, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabaladıklarının düşünüldüğü görülmektedir. Bu düşüncenin olumsuz değerlendirildiği kurumların oranı toplamda sadece %3.8 iken, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı %18.9 olarak bulunmuştur. Bu

ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 3.94 \pm 0.82$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, "14. Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır." ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmeler oldukça olumludur. Kurumların %51.9'unda bu ifadeye ilişkin yapılan değerlendirmeler 'Kesinlikle katılıyorum' ve %36.5'inde yapılan değerlendirmeler 'Katılıyorum' düzeyinde gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan kurumların %88.4'ünde, toplamda bu ifadeye olumlu yanıt verilmiştir. Stratejik planlama yapılmadığı düşünülen kurumların oranı toplamda %5,7'dir. Kurumlarda yapılan değerlendirmelerin %5.8'i ise 'Kararsızım' seviyesinde kalmıştır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.33 \pm 0.90$ ('Kesinlikle katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

"15. Kurumsal reklâmcılık başarılı bir şekilde yürütülmektedir." İfadesinin, kurumların toplamda %78.4'ünde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%39.2 'Kesinlikle katılıyorum' + %39.2 'Katılıyorum'). Kurumsal reklamcılığın başarılı bir şekilde yürütülmediği düşünülen kurumların toplam oranı %7.9 ve bu ifadenin 'Kararsızım' olarak değerlendirildiği kurumların oranı da %13.7'dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.08 \pm 0.98$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur. Kurumsal reklamcılığın başarılı bir şekilde yürütüldüğünün düşünüldüğü, ancak bunun üst düzeyde ('Kesinlikle katılıyorum') görülmediği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan kurumlarda, "16. Medya ile ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir." ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin oldukça olumlu olduğu bulunmuştur. Kurumların %56.9'unda medya ile ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütüldüğü 'Kesinlikle katılıyorum' düzeyinde, %37.3'ünde ise 'Katılıyorum' düzeyinde değerlendirilmiştir. Toplamda, araştırmaya katılan kurumların %94.2'sinde bu ifade olumlu yanıtlanmıştır. Medya ile ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütülmediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda sadece %4.0'dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.45 \pm 0.81$ ('Kesinlikle katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

“17. Yatırımcı ilişkileri başarılı bir şekilde yürütülmektedir.” İfadesi, kurumların toplamda %89.6’ında olumlu değerlendirilmiştir (%41.7 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %47.9 ‘Katılıyorum’). Yatırımcı ilişkilerinin başarılı bir şekilde yürütülmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı %4,2’de kalmıştır ve bu ifadenin ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı da %6.3’tür. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.25 \pm 0.84$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“18. İç iletişim başarılı bir şekilde yürütülmektedir.” İfadesinin, kurumların toplamda %80.8’inde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%34.6 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %46.2 ‘Katılıyorum’). İç iletişimin başarılı bir şekilde yürütülmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı ise %7.7’dir. Kurumların %11.5’inde ise bu ifade, ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.06 \pm 0.94$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Genel olarak kurumlarda iç iletişimin, üst düzeyde başarılı bir şekilde yürütüldüğünün düşünülmeyişi söylenebilir.

“19. Hükümetle ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir.” ifadesi, kurumların %90,3’ünde olumlu değerlendirilmiştir (%36.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %53.8 ‘Katılıyorum’). Hükümetle ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütülmediği düşünülen kurumların toplam oranı sadece %1.9’dur ve bu ifadenin ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı da %7.7 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.25 \pm 0.68$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “20. Toplumsal ilişkiler başarılı bir şekilde yürütülmektedir.” ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin de oldukça olumlu olduğu görülmektedir. Kurumların %38.5’inde toplumsal ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütüldüğü ‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde, %50.0’ında ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde görülmüştür. Toplamda, araştırmaya katılan kurumların %88.5’inde bu ifade olumlu yanıtlanmıştır. Toplumsal ilişkilerin başarılı bir şekilde

yürütülmediğinin belirtildiği kurumların oranı toplamda sadece %3.8 ve bu konu ile ‘Kararsızım’ değerlendirilmesinin alındığı kurumların oranı %7.7’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.23 \pm 0.76$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“21. *Kriz yönetimi çalışmaları başarılı bir şekilde yürütülmektedir.*” İfadesi, araştırmaya katılan kurumlarda yüksek oranda, toplamda %88.3 oranı ile olumlu yanıtlanmıştır (%41.2 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %47.1 ‘Katılıyorum’). Kriz yönetimi çalışmalarının yürütülmesinin başarısız bulunduğu kurumların toplam oranı sadece %5.9’dur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.24 \pm 0.82$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“22. *Pazarlama çalışmaları başarılı bir şekilde yürütülmektedir.*” İfadesinin, kurumların toplamda %82.7’sinde olumlu değerlendirildiği görülmektedir (%40.4 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %42.3 ‘Katılıyorum’). Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların toplam oranı ise %9.6’dır. Kurumların %7.7’sinde ise bu ifade, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.13 \pm 0.93$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Kurumlarda bu ifadeye ilişkin yapılan değerlendirmeler genel olarak, pazarlama çalışmalarının başarılı olarak değerlendirildiğini, ancak çok başarılı olarak değerlendirilmediğini göstermektedir.

“23. *Yönetim iletişimi başarılı bir şekilde yürütülmektedir.*” ifadesinin kurumların %38.5’inde ‘Kesinlikle katılıyorum’, %40.4’ünde ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur. Toplamda, araştırmaya katılan kurumların %78.9’unda yönetim iletişiminin başarılı bir şekilde yürütüldüğü ifade edilmiştir. Yönetim iletişiminin başarılı bir şekilde yürütülmediğinin düşünüldüğü kurumların toplam oranı ise %7.7’dir. Kurumların %13.5’inde ise bu ifade ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.10 \pm 0.91$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Kurumlarda genel olarak,

yönetim iletişiminin çok başarılı (üst düzeyde başarılı) olarak değerlendirilmediği söylenebilir.

“24. Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.” ifadesi, kurumların %78.5’inde olumlu olarak değerlendirilmiştir (%31.4 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %47.1 ‘Katılıyorum’). Farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmaların birbiriyle tutarlı olmadığı düşünülüyor kurumların toplam oranı ise %9,8’dir. Bu ifade, %11.8 oranı ile kurumlarda ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=3.98 \pm 0.97$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Genel olarak, kurumlardaki farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmaların tutarlı olduğu düşünülse de, bu tutarlılığın çok başarılı olarak değerlendirilmediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “25. Kurumun marka değerleri net bir şekilde tanımlanmıştır.” ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin, yüksek oranda olumlu olduğu görülmüştür. Kurumların %53.8’inde bu ifade ‘Kesinlikle katılıyorum’ düzeyinde, %30.8’inde ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde yanıtlanmıştır. Toplamda, araştırmaya katılan kurumların %84.6’sında bu ifade olumlu yanıtlanmıştır. Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların oranı toplamda %5.8’dir ve ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı %9.6’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4,33 \pm 0,88$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Bir önceki ifadenin devamı niteliğinde olan, “26. Bu marka değerleri çalışanlar tarafından benimsenmektedir.” ifadesinin değerlendirilmesinde bir düşüş olduğu görülmektedir (%31.4 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %47.1 ‘Katılıyorum’ = %78.5). Marka değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmediğinin düşünülüyor kurumların toplam oranı ise %5.9’dur. Kurumların %15.7’sinde ise bu ifade ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.02 \pm 0.91$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Kurumun marka değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi konusunda yapılan, ‘Kararsızım’ değerlendirmelerinin oranı dikkat çekicidir.

“27. Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.” ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin de çok yüksek olmadığı görülmektedir (%26.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %40.8 ‘Katılıyorum’=%67.3). Farklı iletişim bölümleri arasında iletişim ve uzlaşma kültürünün etkin olmadığı düşünül­düğü kurumların toplam oranı ise sadece %8.1’dir. Ancak, kurumların dikkat çekici bir oranında (%24.5) bu konu, ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.84 \pm 0.97$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“28. Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak, bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.” ifadesi, kurumların toplamda %86.2’sinde olumlu değerlendirilmiştir (%33.3 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %52.9 ‘Katılıyorum’). Farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar ile ilgili diğer iletişim bölümlerinin bilgilendirilmediğinin düşünül­düğü kurumların toplam oranı %7.8’dir. Kurumların %5,9’unda ise bu ifade ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.08 \pm 0.96$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“29. Kurumda paydaş analizlerine önem verilmektedir.” ifadesinin, yüksek düzeyde olumlu değerlendirilmediği bulunmuştur (%21.2 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %51.9 ‘Katılıyorum’=%73.1). Paydaş analizine önem verilmediğinin düşünül­düğü kurumların toplam oranı sadece %5.8 olmakla birlikte, araştırmaya katılan kurumların %21.2’sinde bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği görülmüştür. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.88 \pm 0.81$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“30. İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.” ifadesinin, araştırmaya katılan kurumların büyük bir kısmında olumlu değerlendirildiği görülmektedir (%48.1 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %38.5 ‘Katılıyorum’=%86.6). İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişilerin çalışmadığının düşünül­düğü

kurumların oranı ise toplamda %5.7 ve bu ifadenin ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı %7.7’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.27 \pm 0.91$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“31. *Bu kurum kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmiştir.*” ifadesinin, kurumların toplamda %80.8’inde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%30.8 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %50.0 ‘Katılıyorum’). Kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmede düşünülen kurumların toplam oranı %9.6’dır. Kurumların %9.6’sında ise bu konu, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.02 \pm 0.90$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“32. *Kurum çalışanları kurum markasını doğru yansıtma konusuna dikkat etmektedirler.*” ifadesinin, araştırmaya katılan kurumların %78.8’inde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%34.6 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %44.2 ‘Katılıyorum’). Kurum çalışanlarının kurum markasını doğru yansıtma konusuna dikkat etmediğinin düşünüldüğü kurumların oranı ise toplamda %9.6’dır. Bu ifadenin, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı %11.5’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.04 \pm 0.91$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“33. *Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların, gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.*” ifadesinin, kurumlarda değerlendirilme düzeyinin de çok yüksek olmadığı görülmektedir (%45.1 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %29.4 ‘Katılıyorum’=%74.5). Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların, gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı olmadığının düşünüldüğü kurumların toplam oranı %17.7’dir. Kurumların %7.8’inde ise bu konu, ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirilmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.96 \pm 0.75$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“34. Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.” ifadesinin kurumlarda değerlendirilme düzeyinin de çok yüksek olmadığı bulunmuştur (%32.7 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %46.2 ‘Katılıyorum’=78.9). Çalışanlara yönelik düzenlenen bazı aktivitelerle, çalışanlara verilen değer somutlaştırıldığı düşünülmediği kurumların oranı %9.6’dır. Bu konunun, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı ise %11.5’tir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.00 \pm 0.97$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Araştırmaya katılan kurumlarda genel olarak, çalışanlara yönelik düzenlenen bazı aktivitelerle, çalışanlara verilen değer somutlaştırılmasından memnun olunduğu anlaşılrsa da, bu memnuniyetin çok yüksek olmadığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “35. İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de iletişim konusunda bilgilidirler.” ifadesine yönelik yapılan değerlendirmelerin düzeyinin, çok olmasa da, diğer ifadelerle kıyaslandığında, düşük olduğu görülmektedir (%25.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %38.5 ‘Katılıyorum’=%63.5). İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticilerin, iletişim konusunda bilgili olmadığının düşünüldüğü kurumların oranı %17.3’tür. Bu konunun, ‘Kararsızım’ seviyesinde değerlendirildiği kurumların oranı ise %19.2’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=3.69 \pm 1.08$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“36. İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da iletişim konusunda bilgilidirler.” ifadesine yapılan değerlendirmelerin de, düzeyinin çok yüksek olmadığı görülmektedir (%21.6 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %19.6 ‘Katılıyorum’=%41.2). İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanların, iletişim konusunda bilgili olmadığının düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %21.6’dır. Bu konuda ‘Kararsızım’, düzeyinde değerlendirmelerin yapıldığı kurumların oranı ise daha yüksektir (%37.3). Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=3.39 \pm 1.10$ (‘Kararsızım’) düzeyinde olmuştur. Araştırmaya katılan kurumlarda genel olarak, iletişim dışındaki çalışanların, iletişim konusunda pek yeterli görülmedikleri anlaşılmaktadır.

“37. İletişim bölümleri, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.” ifadesinin, olumlu değerlendirilme oranı toplamda %62.0 olmuştur (%18.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %44.0 ‘Katılıyorum’). İletişim bölümlerinin, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamadığının belirtildiği kurumların oranı ise toplamda %20.0’dır. Bu konuda ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirmelerin yapıldığı kurumların oranı %18.0’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 3.54 \pm 1.13$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“38. İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.” ifadesinin olumlu değerlendirilme oranı, yöneticilere ilişkin olan bir önceki ifadenin olumlu değerlendirilme oranından daha düşük olmuştur (%9.6 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %36.5 ‘Katılıyorum’=%46.1). İletişim bölümlerinin, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamadığının belirtildiği kurumların oranı %30.8’dir. Bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %23.1’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 3.19 \pm 1.10$ (‘Kararsızım’) düzeyinde olmuştur.

“39. Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar, kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.” ifadesi için yapılan değerlendirmelerin, %19.2’si ‘Kesinlikle katılıyorum’, %53.8’i ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde olmuştur (olumlu değerlendirilme düzeyi toplamda %73,0’dır). Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların toplamda oranı %11.5 ve ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %15.4’tür. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.88 \pm 0.89$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“40. İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.” ifadesi, araştırmaya katılan kurumların büyük bölümünde, %90.4’ünde, olumlu değerlendirilmiştir (%46.2 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %44.2 ‘Katılıyorum’). Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların oranı ise toplamda sadece %3.8 ve ‘Kararsızım’

düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %5.8'dir. Kurumlar için bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.33 \pm 0.76$ ('Kesinlikle katılıyorum' düzeyinde) olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumların büyük bölümünde, "41. *İletişim bölümlerinde çalışanların sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.*" ifadesi, olumlu olarak değerlendirilmiştir (%36.5 'Kesinlikle katılıyorum' + %50.0 'Katılıyorum'=%86.5). Bu ifadenin olumsuz olarak değerlendirildiği kurumların oranı toplamda %5.7 ve 'Kararsızım' düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %7.7 olarak gerçekleşmiştir. İfadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.15 \pm 0.87$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur. Kurumlarda, genel olarak sorumluluk ve yetki alanlarının net olarak tanımlandığının belirtildiği, ancak bunun üst düzeyde olmadığını düşünüldüğü, ortalama puandan anlaşılmaktadır.

"42. *İç ve dış iletişimin gerektirdikleri arasında bir denge kurularak iletişim yürütülebilmektedir.*" ifadesinin, araştırmaya katılan kurumların büyük bölümünde, %86.5'inde, olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%26.9 'Kesinlikle katılıyorum' + %59.6 'Katılıyorum'). İç ve dış iletişimin gerektirdikleri arasında bir denge kurularak iletişimin yürütülemediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %7,7 ve bu ifadenin 'Kararsızım' düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %5.8'dir. İfadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.06 \pm 0.80$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

"43. *İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.*" ifadesi, araştırmaya katılan kurumların büyük bölümünde olumlu değerlendirilmiştir (%28.0 'Kesinlikle katılıyorum' + %54.0 'Katılıyorum'=%82.0). İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkilerin, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilemediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %6.0'da kalmıştır. Bu ifadenin 'Kararsızım' düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı ise %12.0'dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.02 \pm 0.87$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur. Bu da, araştırmaya katılan

kurumların bir kısmında, bölümler arasında çıkan bazı çelişkilerin iletişim ve uzlaşma yoluyla çözülemediğinin düşünüldüğünü göstermektedir.

“44. Farklı iletişim bölümlerinin yöneticileri, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.” ifadesinin de, araştırmaya katılan kurumların büyük bölümünde olumlu değerlendirildiği görülmektedir (%41.2 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %45.1 ‘Katılıyorum’=%86.3). Farklı iletişim bölümlerinin yöneticilerinin, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelemediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %9.8’dir. İfadenin ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı ise sadece %3.9’dur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.14 \pm 1.02$ (‘Katılıyorum’ düzeyinde) olmuştur.

“45. Farklı iletişim bölümlerinin çalışanları, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.” ifadesi de kurumlarda yüksek oranda olumlu değerlendirilmiştir (%30.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %54.0 ‘Katılıyorum’ = %84.0). Farklı iletişim bölümlerinin çalışanlarının, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelemediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %10.0 ve bu ifadenin ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %6.0’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.00 \pm 0.99$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. Bu ortalama puan, iletişim bölümlerinin yöneticileri için bulunandan daha düşüktür. Bu da çalışanların, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelmelerinin yöneticilerin bir araya gelmelerinden daha zor olduğunu göstermektedir.

“46. İletişim bölümleri, fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.” ifadesinin, kurumlarda olumlu olarak değerlendirilme düzeyinin çok yüksek olmadığı görülmektedir (%19.6 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %45.1 ‘Katılıyorum’ = %64.7). İletişim bölümlerinin, fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmadığının düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %19.6’dır. Bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı ise %15.7 olarak

bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=3.59 \pm 1.13$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

"47. İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır." ifadesinin kurumlarda toplamda %74.5 oranında olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%25.5 'Kesinlikle katılıyorum' + %49.0 'Katılıyorum'). İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların, hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmadığının düşünüldüğü kurumların toplam oranı %9.8'dir. Bu ifadenin 'Kararsızım' düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranının %15.7 olduğu belirlenmiştir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=3.86 \pm 1.00$ ('Katılıyorum' düzeyinde) olmuştur.

"48. İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözülmektedir." ifadesinin, kurumların büyük oranında olumlu değerlendirildiği görülmektedir (%26.9 'Kesinlikle katılıyorum' + %55.8 'Katılıyorum'=%82.7). İletişim sorunlarının, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözülmediğinin düşünüldüğü kurumların oranı toplamda sadece %3.8'de kalmıştır. Bu konunun 'Kararsızım' düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı biraz daha yüksektir (%13.5). Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=4.06 \pm 0.75$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur. Bu ortalama puan, bazı kurumlarda iletişim sorunlarının, geri bildirimler üzerinden çözülmediğinin düşünüldüğünü göstermektedir.

"49. Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır." ifadesinin, toplamda %84.3 oranında olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%39.2 'Kesinlikle katılıyorum' + %45.1 'Katılıyorum'). Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmadığının düşünüldüğü kurumların toplam oranı ise %5.9'dur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=4.16 \pm 0.90$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

“50. İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.” ifadesinin, kurumların toplamda %74.5’inde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%23.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %51.0 ‘Katılıyorum’). İletişim bölümlerinde çalışanların, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibi olmadığının düşünüldüğü kurumların toplam oranı %11,8’dir ve bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %13.7 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.80 \pm 1.06$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur. İfadenin ‘olumsuz’ ve ‘kararsız’ düzeyde değerlendirildiği kurumların oranı dikkat çekicidir.

“51. İletişim bölümlerinde çalışanlar, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahiptirler.” ifadesinin, olumlu değerlendirilme düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir (%32.7 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %53.8 ‘Katılıyorum’ = %86.5). İletişim bölümlerinde çalışanların, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahip olmadığının düşünüldüğü kurumların oranı toplamda %7.7 ve bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %5.8 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.10 \pm 0.89$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “52. Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte dir.” ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir (%51.9 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %28.8 ‘Katılıyorum’ = toplamda %80.7). İletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmeliklerin mevcut olmadığının belirtildiği kurumların oranı toplamda %13.5 ve bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %5.8’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.19 \pm 1.05$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “53. Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.” ifadesine ilişkin yapılan

değerlendirmelerin düzeyleri yüksektir (%67.3 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %17.3 ‘Katılıyorum’=%84.6). Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnamelerin olmadığı; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmadığının belirtildiği kurumların oranı toplamda %13.5 olmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.38 \pm 1.05$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“54. İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri kurumda mevcuttur ve kullanılmaktadır.” ifadesinin kurumların toplamda %76.5’inde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%45.1 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %31.4 ‘Katılıyorum’). İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listelerinin kurumda mevcut olmadığı belirtilen kurumların toplam oranı %15.7’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4.04 \pm 1.13$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“55. Tüm iletişim bölümlerince, bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları (örneğin; yenilikçiliğin vurgulanması) kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.” İfadesinin, kurumların toplamda %82.7’sinde olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%44.2 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %38.5 ‘Katılıyorum’). Tüm iletişim bölümlerince, bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktalarının, kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmemiş olduğunun belirtildiği kurumların toplam oranı ise %9.6’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X} = 4.13 \pm 1.05$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, yukarıdaki ifadenin devamı olan, “56. Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.” ifadesine katılma düzeylerinin %10.0 yakın bir oranda düşüş gösterdiği bulunmuştur (%31.4 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %41.2 ‘Katılıyorum’=%72.6). Bu ortak hareket noktalarının, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmediğinin belirtildiği kurumların toplam oranı ise %9.8’dir. İfadenin ‘Kararsızım’ düzeyinde

değerlendirildiği kurumların oranı %17.6'dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.90 \pm 1.04$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

Yukarıdaki 56 numaralı ifade için yapılan değerlendirmeler ile tutarlı olarak, "57. *Tüm iletişim bölümleri iletişim planlarını, bu ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamaktadırlar.*" ifadesinin değerlendirilme düzeyi de toplamda %78,0 olmuştur (%34.0 'Kesinlikle katılıyorum' + %44.0 'Katılıyorum'). Tüm iletişim bölümlerinin iletişim planlarını, ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamadığının belirtildiği kurumların toplam oranı %12.0'dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.92 \pm 1.16$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, "58. *Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının, kurumsal iletişim stratejisi ile örtüştüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.*" ifadesi için yapılan değerlendirmelerin olumluluk düzeyinin çok yüksek olmadığı görülmektedir (%23.5 'Kesinlikle katılıyorum' + %39.2 'Katılıyorum'=%62.7). Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının, kurumsal iletişim stratejisi ile örtüştüğünü denetleyen bir mekanizmanın mevcut olmadığının belirtildiği kurumların oranı toplamda %17.6'dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.59 \pm 1.22$ ('Katılıyorum') düzeyinde olmuştur.

"59. *Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.*" ifadesinin, kurumlarda olumlu değerlendirilme düzeyinin de yüksek olmadığı görülmektedir (%30.6 'Kesinlikle katılıyorum' + %18.4 'Katılıyorum'=%49.0). Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon biriminin kurulmadığının belirtildiği kurumların oranı toplamda %32.7'dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.29 \pm 1.05$ ('Kararsızım') düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, yukarıdaki ifadenin devamı niteliğinde olan, "60. *Bu koordinasyon biriminde, tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.*" ifadesi için yapılan değerlendirmelerin düzeyinin de düşük olduğu bulunmuştur (%24.5

‘Kesinlikle katılıyorum’ + %18.4 ‘Katılıyorum’= %42.9). Koordinasyon biriminde, tüm iletişim bölümlerinin temsil edilmediğinin belirtildiği kurumların toplam oranı ise %36.7’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=3.08 \pm 1.04$ (‘Kararsızım’) düzeyinde olmuştur.

“61. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.” ifadesinin, kurumlarda olumlu değerlendirilme düzeyinin de düşük olduğu bulunmuştur (%13.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %30.8 ‘Katılıyorum’=%44.3). İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmadığının belirtildiği kurumların toplam oranı ise %42.3’tür. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=2.96 \pm 1.07$ (‘Kararsızım’) düzeyinde olmuştur. Bu ifade, ölçekte yer alan 68 ifade içinde en düşük ortalama puanı alandır aynı zamanda.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “62. İletişim bölümlerinde çalışanlar için hizmet içi eğitimler, sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmektedir.” ifadesine ilişkin yapılan değerlendirmelerin düzeyinin de düşük olduğu bulunmuştur (%11.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %38.5 ‘Katılıyorum’=%50.0). İletişim bölümlerinde çalışanlar için hizmet içi eğitimlerin, sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmediğinin belirtildiği kurumların toplam oranı %25.0’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan $\bar{X}=3.29 \pm 1.10$ (‘Kararsızım’) düzeyinde olmuştur.

Benzer şekilde “63. İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanı mevcuttur.” ifadesinin, olumlu değerlendirilme düzeyinin de çok yüksek olmadığı bulunmuştur (%25.5 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %52.9 ‘Katılıyorum’= %78.4). İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanının, mevcut olmadığının belirtildiği kurumların oranı toplamda %11.7’dir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X}=3.84 \pm 1.05$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Araştırmaya katılan kurumlarda, “64. Farklı iletişim birimlerinde çalışan profesyoneller, diğer iletişim birimlerinde daha önceden yapılan ya da şu anda sürdürülen iletişim faaliyetleri ya da araştırmalar hakkında, bu veritabanından bilgi

edinebilmektedirler.” ifadesinin, yüksek oranda olumlu değerlendirildiğini söylemek mümkün değildir (%18.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %38.0 ‘Katılıyorum’= %56.0). Bu ifadenin olumsuz değerlendirildiği kurumların toplam oranı %16.0’dır ve bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %28.0 olarak hesaplanmıştır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.50 \pm 1.13$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“65. Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.” ifadesinin, kurumların sadece %58.0’ında olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%14.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %44.0 ‘Katılıyorum’). Karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemlerin aktif olarak kullanılmadığının belirtildiği kurumların toplam oranı %14.0’dır. Bu ifadenin ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %28.0 olarak bulunmuştur. İfadeye ilişkin katılımcıların hesaplanan ortalama puanı ise $\bar{X} = 3.52 \pm 1.04$ (‘Katılıyorum’ düzeyinde) olmuştur.

“66. Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.” ifadesinin, kurumların toplamda %78.0’ında olumlu değerlendirildiği görülmektedir (%48.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %30.0 ‘Katılıyorum’). Şeffaf ve açık yönetim ilkelerinin benimsenmediğinin belirtildiği kurumların toplam oranı %8.0’dır. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4,16 \pm 1,02$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

“67. İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.” ifadesinin, kurumların toplamda %74.0’ında olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%26.0 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %48,0 ‘Katılıyorum’). İletişim bölümlerinde çalışanların, diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkında olmadığının düşünüldüğü kurumların toplam oranı %10.0’dır. Bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %16.0 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 3.86 \pm 1.01$ (‘Katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Son olarak, “68. Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır.” ifadesinin, kurumların yüksek oranında olumlu değerlendirildiği bulunmuştur (%67.3 ‘Kesinlikle katılıyorum’ + %23.1 ‘Katılıyorum’= %90.4). Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır ifadesinin olumsuz değerlendirildiği kurumların toplam oranı sadece %3,8’dir. Bu konunun ‘Kararsızım’ düzeyinde değerlendirildiği kurumların oranı %5,8 olarak bulunmuştur. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan ortalama puan ise $\bar{X} = 4,54 \pm 0,78$ (‘Kesinlikle katılıyorum’) düzeyinde olmuştur.

Maddelerin tek tek analizine ek olarak, büyük resmi görmek adına, ölçeğin hazırlanma aşamasında belirlenen konu başlıkları üzerinden bir inceleme yapmak faydalı olacaktır. Tablo 17, konu başlıklarını, bu konulara ait maddelerin ortalamalarını ve toplamda her bir konu başlığına ait olan ortalama değeri göstermektedir.

Tablo 17. Ölçeğin Odaklandığı Konu Başlıkları ve Ortalamaları

Madde No	Konu Başlığı ve İlgili Maddeler	\bar{X}
	KURUMSAL İLETİŞİMİN TEMEL FAALİYET ALANLARI	
3	Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.	4.15
4	Bu özelliklere kurum çalışanlarının cevabı da benzer olacaktır.	3.85
5	Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.	4.49
6	Kurumsal imaj, vurgulanan konulardan biridir.	4.53
7	Kurumsal itibar çalışmaları, planlandığı şekilde yürütülmektedir.	4.21
8	Kurumsal felsefe, net bir şekilde tanımlanmıştır.	4.17
9	Kurumsal misyon, net bir şekilde ifade edilmiştir.	4.42
10	Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.	4.45
11	Kurumsal felsefe, kurum çalışanlarınca içselleştirilmiştir.	3.71
12	Kurumsal misyon, kurum çalışanlarınca benimsenmektedir	3.77
13	Kurum çalışanları, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.	3.94
15	Kurumsal reklâmcılık, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.08
16	Medya ile ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.45
17	Yatırımcı ilişkileri, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.25
18	İç iletişim, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.06
19	Hükümetle ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.25
20	Toplumsal ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.23
21	Kriz yönetimi çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.24
22	Pazarlama çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.13
23	Yönetim iletişimi, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	4.1
25	Kurumun marka değerleri net bir şekilde tanımlanmıştır.	4.33
26	Bu marka değerleri, çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	4.02
34	Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle, çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.	4.00
	Toplam Ortalama	4.16
	KURUMSAL İLETİŞİME STRATEJİK BAKIŞ	
1	Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.	4.64
2	Tüm iletişim bölümleri, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.	4.23
14	Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır.	4.33
29	Kurumda paydaş analizlerine önem verilmektedir.	3.88
30	İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.	4.27
42	İç ve dış iletişimin gerektirdikleri (kurumsal kimliğin güçlenmesi için içe yönelik yönetmelikler, düzenlemeler, stabilite – dış paydaş grupların beklentilerine göre düzenlenecek imaj çalışmaları ve esneklik ihtiyacı) arasında bir denge kurularak iletişim yürütülebilmektedir.	4.06
48	İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden, çözümler üretilerek çözülmektedir.	4.06
55	Tüm iletişim bölümlerince bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları (örneğin; yenilikçiliğin vurgulanması)kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.	4.13
56	Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.	3.9
63	İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanı mevcuttur.	3.84
64	Farklı iletişim birimlerinde çalışan profesyoneller, diğer iletişim birimlerinde daha önceden yapılan ya da şu anda sürdürülen araştırmalar hakkında bu veritabanından bilgi edinebilmektedirler.	3.5
65	Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.	3.52
66	Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.	4.16
68	Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır.	4.54
	Toplam Ortalama	4.07

Ta) Ölçeğin Odaklandığı Konu Başlıkları ve Ortalamaları	
Ma		\bar{X}
No	ğ ve İlgili Maddeler	
	KURUMSAL İLETİŞİMİN KOORDİNASYONU	
24	Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.	3.98
28	Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.	4.08
31	Bu kurum kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmiştir.	4.02
47	İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır.	3.86
57	Tüm iletişim bölümleri, iletişim planlarını bu ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamaktadırlar.	3.92
58	Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının kurumsal iletişim stratejisi ile örtüşüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	3.59
59	Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.	3.29
60	Bu koordinasyon biriminde, tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.	3.08
61	İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.	2.96
	Toplam Ortalama	3.64
	İLETİŞİM BÖLÜMLERİ ARASINDA İLETİŞİM VE UZLAŞMA KÜLTÜRÜ	
27	Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.	3.84
33	Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların, gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.	4.1
40	İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.	4.33
43	İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.	4.02
46	İletişim bölümleri, fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.	3.59
49	Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır.	4.16
50	İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.	3.8
51	İletişim bölümlerinde çalışanlar, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahiptirler.	4.1
67	İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.	3.86
44	Farklı iletişim bölümlerinin yöneticileri, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	4.14
45	Farklı iletişim bölümlerinin çalışanları, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	4
	Toplam Ortalama	3.99
	İLETİŞİM KONUSUNDA FARKINDALIK VE EĞİTİM	
32	Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtmaya dikkat etmektedirler.	4.04
35	İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de iletişim konusunda bilgilidirler.	3.69
36	İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da iletişim konusunda bilgilidirler.	3.39
37	İletişim bölümleri, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	3.54
38	İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	3.19
39	Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.	3.81

Tablo 17. (Devam) Ölçeğin Odaklandığı Konu Başlıkları ve Ortalamaları

Madde No	Konu Başlığı ve İlgili Maddeler	\bar{X}
	KURUMSAL İLETİŞİMİN DÜZENLENMESİ	
41	İletişim bölümlerinde çalışanların sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.	4.15
52	Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte dir.	4.19
53	Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.	4.38
54	İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri kurumda mevcuttur ve kullanılmaktadır.	4.04
	Toplam Ortalama	4.19

Tablo 17'den de anlaşılacağı üzere, kurumsal iletişimin düzenlenmesine dair, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarına odaklanan ve kurumsal iletişimin stratejik yönetimini sorgulayan maddelerin yüksek ortalamalar aldığı söylemek mümkündür. Bu ortalamaların, iletişim bölümleri arasında iletişim ve uzlaşma kültürünü sorgulayan, iletişim konusunda verilen eğitimler ve kurum çalışanlarının iletişim konusundaki farkındalıklarına odaklanan ve kurumsal iletişimin koordinasyonunu sorgulayan maddeler söz konusu olduğunda, nispeten düşük gösterdiğini söylemek mümkündür. Koordinasyona dair sorular, en düşük ortalamaya sahiptir (3,64).

Kurumsal iletişimin düzenlenmesi ile ilgili soruların yüksek ortalamayı alması dikkat çekicidir. Görülmektedir ki birçok kurumda mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır. İletişim talimatnameler ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir ve iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır. Bu kurumlarda iletişimin görev ve yetki bağlamında düzenlenmiş olduğunu ve kurumsal tasarım bağlamında bir bütünleştirmenin sağlandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu grupta en düşük değerlendirmeyi alan madde: iletişim süreçlerini düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listelerinin mevcudiyeti ve kullanımı ile ilgili olan 54 numaralı maddedir.

Kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarına bakıldığında, kurumsal imaj ve kimlik çalışmalarının ilk sıralarda olduğu görülmektedir. Dikkat çekici bir nokta, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarını ölçmek amacıyla hazırlanan maddelerin genel olarak olumlu değerlendirilmesine karşın, bazı maddelerin bir tutarlılık içinde nispeten düşük değerlendirmeler almasıdır. Kurumsal kimliğin çalışanlarca benimsenmiş olması, kurumsal felsefenin ve kurumsal misyonun çalışanlarca içselleştirilmiş olmasına odaklanan üç madde (4, 11 ve 12 numaralı maddeler) nispeten düşük değerlendirmeler almıştır. Çalışmaya katılan kurumlarda bu konulardaki çalışmaların, tam olarak tüm kurum çalışanlarınca paylaşılmadığının ve içselleştirme çabalarının yeterince etkili olmadığı düşünülüyor anlaşılmaktadır. Bu bağlamda 34 numaralı madde olan, “*Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.*” ifadesinin de, kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarını ölçmek amacıyla hazırlanan maddeler arasında, en düşük (4.0) ortalamayı almış olması da, iç iletişim aktivitelerinin iyileştirilebileceğine ve buna ihtiyaç olduğuna işaret etmektedir.

Kurumsal iletişimin stratejik olarak yönetimine ve bu bağlamda toplam iletişimde tutarlılık sağlanmasına odaklanan maddelerin ortalamalarına bakıldığında, kurumsal iletişim stratejisinin, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirildiği görülmektedir. Kurumsal iletişimin üst yönetime raporlama yapması da, kurumlarda sıkça görülen uygulamalardan biridir. Kurumda stratejik planlama yapılması, iletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişilerin çalışması ve kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkelerinin benimsenmiş olması, bu bağlamda yüksek değerlendirilen uygulamalardandır. Yine bu bölümdeki değerlendirmelerden, bir iletişim aktivitesine başlarken tüm iletişim bölümlerinin temel alabileceği ortak hareket noktalarının çoğu kurumda belirlenmiş olduğu, ancak bu soruyu takip eden 56 numaralı sorunun ortalamasının gösterdiği üzere, tüm iletişim bölümlerinin bu ortak hareket noktalarının belirlenmesi sürecinde, yeterince katılımının sağlanamadığı görülmektedir. İletişim aktiviteleri ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanının mevcudiyeti ve farklı iletişim bölümlerindeki uzmanların bu veri tabanından faydalanmasını sorgulayan maddelerin, bu grup içinde nispeten düşük değerlendirme alan maddelerden olduğunu söylemek mümkündür. Kurumda karar destek sistemleri,

yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemlerin kullanımına odaklanan 65 numaralı madde, en düşük değerlendirmeyi almıştır.

İletişim bölümleri arasında, iletişim ve uzlaşma kültürüne odaklanan sorulardan en yüksek ortalama alan madde, iletişim bölümlerinde çalışanların, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmakta olduğu yönünde bir eğilimin olduğunu göstermektedir. Bu madde stratejik önemi nedeniyle, önemli bir anlayışa işaret etmektedir. Yüksek ortalama alan maddelerden ikisi; çalışmaya katılan kurumlarda, hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu ile ilgili iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmasının ve bu bağlamda iletişim uzmanlarının, hangi konuda, kiminle görüşülmesi gerektiği konusunda net bir fikre sahip olabilmemesinin, yüksek değerlendirme aldığını göstermektedir. Farklı bölümlerin birbiri ile iletişim halinde olması ve bilgilendirmesi, kuşkusuz birbiri ile çelişen mesajların verilme ihtimalini azaltacaktır. Yine yüksek ortalamaya sahip iki madde; iletişim bölümlerinin yönetici ve çalışanlarının farklı projeler kapsamında bir araya gelip çalışmasının ve çalışanların gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansının, kurumlarda farklı iletişim bölümleri arasında iletişim ve uzlaşma kültürünü desteklediğini göstermektedir. Bu gruptaki maddelerden 67 numaralı madde, (İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.), 27 numaralı madde, (Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında, bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.) ve 50 numaralı madde (İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.) nispeten düşük değerlendirmeleri almışlardır. 46 numaralı madde, (İletişim bölümleri fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.) ise en düşük değerlendirmeyi almıştır. Bu sonuç, farklı bölümlerde görev yapan iletişim uzmanları arasındaki etkileşimlerin artırılmasının ve bu iletişim uzmanlarının, birbirlerinin aktiviteleri ile ilgili farkındalıklarının ve empati duygularının geliştirilmesi için fırsatlar yaratılmasının, faydalı olabileceğine işaret etmektedir.

Kurumum tüm çalışanlarında, iletişimin etkileri ile ilgili bir farkındalık yaratılması ve iletişim ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi ile ilgili sorulara bakıldığında, 32

numaralı madde (Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtmaya konusuna dikkat etmektedirler.) hariç, tüm maddelerin düşük değerlendirmeler aldığı görülmektedir. Maddelerin ortalamalarına bakıldığında, iletişim uzmanlarına hizmet içi eğitimlerin sağlanmadığı, dolayısı ile bu uzmanların diğer yönetici ve çalışanlara, iletişim ile ilgili eğitimler sağlanmasının ve bu konudaki farkındalık ve bilgi düzeyini artırmasının, istenilen düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir. Bu sonuç, bu alanın da gelişime açık alanlardan biri olduğunu göstermektedir.

Kurumsal iletişimin koordinasyonuna odaklanan maddelere bakıldığında, en yüksek değerlendirmeyi alan maddenin 28 numaralı madde (Bir iletişim aktivitesine, ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.) olduğu görülmektedir. Bunu takip eden maddenin ise, kurumun kendine özgü bir koordinasyon modeli geliştirmiş olmasına yönelik olan madde olması dikkat çekicidir. 58 numaralı maddenin (Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının, kurumsal iletişim stratejisi ile örtüştüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.), en düşük değerlendirmeyi alan maddelerden biri olduğu görülmektedir. Kurumsal iletişimin, tutarlı bir şekilde yürütüldüğünü denetleyen bir mekanizmanın, çoğu kurumda mevcut olmadığı görülmektedir. Kurumsal iletişimi düzenlemek adına bir koordinasyon biriminin kurulmuş olması ve bu birimde tüm iletişim birimlerinin temsil edilmesini sorgulayan 59 ve 60 numaralı maddeler, daha da düşük değerlendirmeler almışlardır. En düşük değerlendirmeye ise 61 numaralı madde (İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.) sahiptir. Çoğu kurumda stratejik amaçla, böyle bir uygulama yapılmadığı görülmektedir.

Bu bölümün son kısmında yer alan ve iletişim uzmanlarından anketin kapsamadığı, kurumlarında toplam iletişimin tutarlı ve etkili olmasını sağlamak amacıyla yürütülen uygulamaları belirtmelerinin istenildiği bölüme verilen cevaplar; yönetim kurulunun aylık toplantılarda düzenli bilgilendirme yapmasını, tüm bölümlerin iş objektiflerinin birbiriyle örtüştüğü ve birbirini desteklediğinden emin olunmasını, strateji ve aktivite raporu olarak adlandırılan ve bir yıl içerisinde yapılan tüm

aktivitelerin özetini içeren bir çalışmayı, İtranet üzerinden düzenli olarak iletişim kurabilmeyi ve kurumsal iletişimin merkezi olarak yürütülmesini içermektedir.

Bir sonraki kısım, Kurumsal İletişim Ölçeği'nin faktör yapısı ve güvenilirlik analizlerini içermektedir. Amaç, kurumsal iletişimin akademik olarak ölçülebilmesini mümkün kılacak bir ölçek geliştirmektir.

3.5.4. Ölçeğin Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizleri

Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığını, hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığını, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin kullanıldığını ve kurumsal iletişim çalışmalarının ne derecede bütünleşik olduğu, uyum içinde yürütüldüğünü tespit etmek amacıyla, araştırmacı tarafından geliştirilen 68 maddelik Kurumsal İletişim Ölçeği'nin çalışmaya uygunluğu, bir faktör analizi ve geçerlilik-güvenirlik teknikleri ile sınanmıştır.

Ölçek ile toplanan verilerin faktör analizi için uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Küresellik testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. KMO'nun 0.60'dan yüksek, Bartlett testinin ise anlamlı çıkması halinde, verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2007: s.126).

68 ifadeden oluşan Kurumsal İletişim Ölçeğinin, araştırmaya katılanlar tarafından bir veya birden fazla boyutlu algılanıp algılanmadığı ve faktör analizine uygunluğu *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi ile incelenmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü		0,652
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık <i>Ki-Kare</i> (X^2)	5767,138
	Serbestlik Derecesi (sd)	1653
	<i>p</i>	0,000

Ölçek ile toplanan verilerin, faktör analizine uygunluğu için yapılan *Kaiser Meyer Olkin (KMO)* testi sonucu: KMO değeri, $KMO=.652$ olarak bulunduğundan, ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu anlaşılmıştır (Leech, 2005, s.83). Bu sonuçlar, ölçeği oluşturan maddelerin faktör analizine uygun olduğunu ve ölçülen özelliğin, örneklemin seçildiği evrende çok boyutluluk özelliği taşıdığını ortaya koymaktadır. Bartlett Küresellik Testi ise, bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını ve $p<.05$ 'ten düşük olması halinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2006, s.79-80). Örnekleme $p<.001$ olduğundan, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

KMO uygunluk testi sonrası, Temel Bileşen Analizi ve Kaiser Rotasyon Teknikleri kullanılarak yapılan birinci faktör analizi ile, ölçeğin 68 maddesinin 12 alt boyutta toplandığı ve alt boyutların toplam varyansın %69,4'ünü açıkladıkları bulunmuştur. Bu analizlerde Öz Değer, 1 olarak tercih edilmiştir. Maddelerin hangi faktörlerin içinde yer aldığını belirlerken, minimum yük değeri olarak 0,30 kabul edilmiştir (Leech, 2005: 83-86).

Maddelerin faktörler altındaki yük değerlerinin, minimum 0,30 olarak kabul edilmesi ve bazı maddelerin birden fazla faktörde yer alması nedeniyle, ölçekte yer alan 4, 12, 19, 21, 27, 29, 37, 44, 45, 54, 57, 58 ve 64 numaralı, toplam 13 maddenin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiş ve faktör analizi kalan maddeler ile tekrar edilmiştir. Birinci faktör analizi sonrası kalan 55 madde ile yeniden yapılan faktör analizi sonrası, maddelerin 8 alt boyutta toplandığı ve bu boyutların toplam varyansın %71,58'ini açıkladığı bulunmuştur. Boyutlarda kümeleşen maddelerin faktör yükleri incelendiğinde; 7, 11, 20, 31, 63 ve 67 numaralı, toplam 6 maddenin daha faktör yükünün 0,30'un altında olduğu görüldüğünden, bu maddelerin de ölçekten çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir. Kalan 49 madde ile tekrarlanan faktör analizi sonrası, bu maddelerin 6 alt boyutta toplandığı (Tablo 19) ve toplam varyansın %77,97'sini açıkladıkları (Tablo 20) ve tüm maddelerin faktör yüklerinin 0,30'un üstünde olduğu bulunmuştur.

Tablo 19. Kurumsal İletişim Ölçeği Maddelerine İlişkin Döndürülmüş Faktör Matrisi

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
M8	0.855					
M6	0.798					
M34	0.634					
M9	0.619					
M22	0.562					
M23	0.513					
M34	0.502					
M16	0.491					
M18	0.447					
M17	0.445					
M5	0.414					
M13	0.373					
M15	0.368					
M10	0.366					
M26	0.341					
M25	0.335					
M1		0.819				
M30		0.786				
M42		0.666				
M48		0.657				
M2		0.636				
M14		0.601				
M65		0.481				
M66		0.472				
M55		0.417				
M56		0.361				
M68		0.340				
M40			0.864			
M43			0.845			
M50			0.699			
M51			0.676			
M33			0.619			
M49			0.603			
M46			0.495			
M28				0.818		
M60				0.777		
M61				0.599		
M24				0.501		
M59				0.479		
M47				0.443		
M36					0.701	
M32					0.608	
M35					0.591	
M39					0.518	
M62					0.457	
M38					0.441	
M52						0.508
M41						0.436
M53						0.408

Tablo 20. Ölçeğin Toplam Varyans Tablosu

Mad.	Özdeğer			Karesi Alınmış Yük Toplamlarının Döndürülmesi		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Yığılmalı Yüzde
1	19.684	40.172	40.172	4.425	49.178	49.178
2	4.150	8.468	48.640	4.028	8.220	57.398
3	3.960	8.082	56.722	3.536	7.216	64.614
4	2.311	4.717	61.440	2.585	5.275	69.889
5	2.004	4.090	65.529	2.237	4.566	74.455
6	1.531	3.125	68.654	1.724	3.519	77.974
7	1.333	2.720	71.375			
8	1.133	2.313	73.687			
9	1.089	2.222	75.909			
10	1.012	2.065	77.974			
11	0.938	1.914	79.888			
12	0.905	1.847	81.734			
13	0.805	1.642	83.377			
14	0.699	1.427	84.804			
15	0.663	1.353	86.157			
16	0.615	1.255	87.412			
17	0.553	1.129	88.541			
18	0.541	1.104	89.645			
19	0.508	1.037	90.682			
20	0.407	0.831	91.513			
21	0.402	0.819	92.332			
22	0.358	0.731	93.064			
23	0.318	0.649	93.713			
24	0.290	0.593	94.305			
25	0.279	0.570	94.875			
26	0.266	0.543	95.418			
27	0.242	0.493	95.911			
28	0.229	0.467	96.378			
29	0.212	0.432	96.810			
30	0.179	0.366	97.176			
31	0.169	0.346	97.522			
32	0.142	0.289	97.811			
33	0.129	0.264	98.075			
34	0.126	0.257	98.331			
35	0.122	0.249	98.581			
36	0.095	0.195	98.775			
37	0.091	0.186	98.961			
38	0.084	0.172	99.133			
39	0.073	0.148	99.281			
40	0.064	0.131	99.412			
41	0.059	0.121	99.533			
42	0.050	0.101	99.635			
43	0.040	0.081	99.716			
44	0.037	0.075	99.790			
45	0.027	0.055	99.846			
46	0.024	0.049	99.894			
47	0.022	0.045	99.939			
48	0.016	0.033	99.972			
49	0.014	0.028	100.000			

Metot: Temel Bileşen Analizi

Belirlenen bu alt boyutların içinde hangi maddelerin yer aldığı ve faktör yüklerine ilişkin yapılan, döndürülmüş matris analizi sonucu ise, Tablo 19'da özetlenmiştir. Döndürülmüş Faktör Matrisi (Rotated Component Matrix) sonucu, ölçeğin 49 maddesinin de yük değeri 0.30 üzerinde bulunduğundan, ölçekteki tüm maddelerin sonraki analizlerde kalmasına karar verilmiştir. Buna göre; ölçeğin birinci boyutunda 16, ikinci boyutunda 11, üçüncü boyutunda 7, dördüncü ve beşinci boyutunda 6 ve altıncı boyutunda 3 madde yer almaktadır. Bu alt boyutlardan ilki toplam varyansın %49.19'unu, ikincisi %8.22'sini, üçüncüsü %7.22'sini, dördüncüsü %5.28'ini, beşincisi %4.57'sini ve altıncısının ise toplam varyansın %3.52'sini açıkladığı görülmüştür (Tablo 20). Tüm boyutların açıkladığı toplam varyans miktarı ise %77.97 olarak bulunmuştur.

Faktör analizi sonrası elde edilen, alt boyutlarda yer alan maddelerin güvenilirlik analizleri için, Alpha Modeli ile maddeler arası korelasyona bağlı uyum değerleri (madde toplam korelasyonları) incelenmiştir (Tablo 21-26). Alfa (α) katsayısına bağlı olarak, ölçek ve alt boyutlarının güvenilirliği aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

- 0.00 \leq α < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir,
- 0.40 \leq α < 0.60 ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- 0.60 \leq α < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve
- 0.80 \leq α < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2006: s. 405)

Tablo 21. Faktör 1'e İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
3. Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.	0.418	0.924
5. Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.	0.689	0.915
6. Kurumsal imaj, vurgulanan konulardan biridir.	0.601	0.917
8. Kurumsal felsefe, net bir şekilde tanımlanmıştır.	0.649	0.916
9. Kurumsal misyon, net bir şekilde ifade edilmiştir.	0.748	0.913
10. Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.	0.621	0.917
13. Kurum çalışanları, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.	0.655	0.917
15. Kurumsal reklâmcılık, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.667	0.915
16. Medya ile ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.611	0.917
17. Yatırımcı ilişkileri, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.521	0.921
18. İç iletişim, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.767	0.912
22. Pazarlama çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.585	0.918
23. Yönetim iletişimi, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	0.721	0.914
25. Kurumun marka değerleri, net bir şekilde tanımlanmıştır.	0.640	0.916
26. Bu marka değerleri, çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	0.617	0.917
34. Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle, çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.	0.634	0.917

Birinci alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.922$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ilk alt boyutun maddeleri arasında, yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde-Toplam Korelasyon katsayıları ise, .418 ile .767 arasında değişmektedir. Yukarıdaki 16 madde birlikte kullanıldığında, Cronbach's Alpha Değeri 0.922 olup, bu değer 3 numaralı madde silindiğinde 0.924 'e çıkacaktır (tablodaki son sütun). Ancak 3. madde silindiğinde, boyutun α değerindeki artış çok küçük olacağından ve bu artış boyutun güvenilirliğini çok fazla yükseltmeyeceğinden dolayı, çıkarılmaması daha uygun bulunmuştur.

Tablo 22. Faktör 2'ye İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
1. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.	0.581	0.903
2. Tüm iletişim bölümleri, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.	0.608	0.902
14. Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır.	0.678	0.898
30. İletişim bölümlerinde, yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.	0.793	0.892
42. İç ve dış iletişimin gerektirdikleri arasında bir denge kurularak, iletişim yürütülebilmektedir.	0.681	0.899
48. İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözülmektedir.	0.698	0.897
55. Tüm iletişim bölümlerince, bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları, kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.	0.734	0.895
56. Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.	0.704	0.897
65. Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.	0.581	0.904
66. Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.	0.669	0.899
68. Kurumsal iletişim üst yönetime raporlama yapmaktadır.	0.473	0.908

İkinci alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.908$ olarak bulunmuştur. Bu değer, ikinci alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde-Toplam Korelasyon katsayıları ise .473 ile .793 arasında değişmektedir. Boyutun 11 maddesi birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri .908 olup, her hangi bir madde silindiğinde bu değer yükselmeyeceğinden, boyutun tüm maddelerinin birlikte kullanılması gerekmektedir.

Tablo 23. Faktör 3'e İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
33. Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların, gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.	0.545	0.854
40. İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.	0.470	0.857
43. İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.	0.563	0.846
46. İletişim bölümleri fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.	0.664	0.833
49. Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır.	0.753	0.821
50. İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.	0.779	0.814
51. İletişim bölümlerinde çalışanlar, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahiptirler.	0.628	0.838

Üçüncü alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.858$ olarak bulunmuştur. Bu değer, üçüncü alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde Toplam Korelasyon katsayıları ise .470 ile .779 arasında değişmektedir. Boyutun 7 maddesi birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri .858 olup, her hangi bir madde silindiğinde bu değer yükselmeyeceğinden, boyutun tüm maddelerinin birlikte kullanılması uygundur.

Tablo 24. Faktör 4'e İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
24. Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.	0.410	0.800
28. Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.	0.583	0.768
47. İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır.	0.466	0.790
59. Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.	0.625	0.755
60. Bu koordinasyon biriminde tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.	0.721	0.728
61. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.	0.560	0.771

Dördüncü alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.802$ olarak bulunmuştur. Bu değer, dördüncü alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde Toplam Korelasyon katsayıları ise .410 ile .721 arasında değişmektedir. Faktör 4'ün altında yer alan herhangi bir madde silindiğinde genel güvenilirlik katsayısı (α) yükselmeyeceğinden, boyutun tüm maddelerinin birlikte kullanılması uygundur

Tablo 25. Faktör 5'e İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
32. Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtmaya konusuna dikkat etmektedirler.	0.511	0.789
35. İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de, iletişim konusunda bilgilidirler.	0.687	0.747
36. İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da, iletişim konusunda bilgilidirler.	0.704	0.745
38. İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	0.630	0.762
39. Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar, kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.	0.546	0.784
62. İletişim bölümlerinde çalışanlar için, hizmet içi eğitimler sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmektedir.	0.377	0.826

Beşinci alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.807$ olarak bulunmuştur. Bu değer, beşinci alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde Toplam Korelasyon katsayıları ise .377 ile .704 arasında değişmektedir. Boyutun 6 maddesi birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri .807 olup, herhangi bir madde silindiğinde bu değer düşeceğinden, boyutun 6 maddesinin de birlikte kullanılması gerekmektedir.

Tablo 26. Faktör 6'ya İlişkin Madde Analizi

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde α katsayısı
41. İletişim bölümlerinde çalışanların sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.	0.449	0.755
52. Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte dir.	0.632	0.543
53. Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.	0.593	0.594

Son olarak, altıncı alt boyut için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha=.730$ olarak bulunmuştur. Bu değer, altıncı alt boyutun maddeleri arasında da yüksek derecede güvenilirliğinin olduğunu göstermektedir. Madde Toplam Korelasyon katsayıları ise .449 ile .632 arasında değişmektedir. Boyutun 3 maddesi birlikte kullanıldığında Cronbach's Alpha değeri .730 olup, herhangi bir madde silindiğinde bu değer düşeceğinden, boyutun 3 maddesinin de birlikte kullanılması gerekmektedir.

Kurumsal İletişim Ölçeğinin geneli için (49 madde birlikte) bulunan güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,966$ olmuştur. Bu da ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 27, ölçek maddelerinin ayırt ediciliklerine ilişkin yapılan T-Testi sonuçlarını özetlemektedir.

Tablo 27. Ölçek Maddelerinin Ayırt Ediciliklerine İlişkin T-Testi

Boyut	Madde	t-testi (Alt-Üst %27)	p	Boyut	Madde	t-testi (Alt-Üst %27)	P	
Faktör 1	Madde 3	3.85*	p<.05	Faktör 3	Madde 33	3.84**	p<.001	
	Madde 5	3.22*	p<.05		Madde 40	3.32*	p<.05	
	Madde 6	4.32**	p<.001		Madde 43	3.42*	p<.05	
	Madde 8	5.92**	p<.001		Madde 46	4.51**	p<.001	
	Madde 9	4.57**	p<.001		Madde 49	4.71**	p<.001	
	Madde 10	3.64**	p<.001		Madde 50	3.76**	p<.001	
	Madde 13	5.42**	p<.001		Madde 51	5.12**	p<.001	
	Madde 15	5.12**	p<.001		Faktör 4	Madde 24	5.63**	p<.001
	Madde 16	3.76**	p<.001			Madde 28	3.46*	p<.05
	Madde 17	4.91**	p<.001			Madde 47	4.58**	p<.001
	Madde 18	3.27*	p<.05			Madde 59	3.78*	p<.05
	Madde 22	5.26**	p<.001			Madde 60	4.17**	p<.001
	Madde 23	6.81**	p<.001			Madde 61	5.69**	p<.001
	Madde 25	4.43*	p<.05		Faktör 5	Madde 32	4.29**	p<.001
Madde 26	3.42**	p<.001	Madde 35	4.02**		p<.001		
Madde 28	4.28*	p<.05	Madde 36	3.45**		p<.001		
Faktör 2	Madde 1	3.96*	p<.05	Madde 38		3.15**	p<.001	
	Madde 2	5.04**	p<.001	Madde 39	4.18*	p<.05		
	Madde 14	4.01*	p<.05	Madde 62	4.62**	p<.001		
	Madde 30	4.76**	p<.001	Faktör 6	Madde 41	5.37**	p<.001	
	Madde 42	6.23**	p<.001		Madde 52	3.56**	p<.001	
	Madde 48	4.16*	p<.05		Madde 53	4.09**	p<.001	
	Madde 55	3.85*	p<.05					
	Madde 56	4.42**	p<.001					
	Madde 65	4.91*	p<.05					
	Madde 66	4.88**	p<.001					
Madde 68	5.21*	p<.05						

*Fark 0.05 & **Fark 0.001 düzeyinde anlamlıdır.

Madde analizleri sonrası geriye kalan 49 maddenin, araştırmaya katılanların kurumsal iletişime ilişkin değerlendirmeleri için ayırt edici özellik gösterip göstermediği, ölçekten aldıkları toplam puanlarının en düşük ve en yüksek %27'lik dilimleri açısından, her bir madde için ilişkisiz gruplar t-testi ile sınanmıştır (Tablo 13). Ölçeğin faktör ve madde analizi sonrası geriye kalan 49 maddesinin, 33 tanesinin p<.001 ve 16 tanesinin p<.05 anlam düzeyinde ayırt edici özelliğe sahip oldukları bulunmuştur.

Tablo 28. Ölçeğin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Korelasyon Katsayıları

Boyut/Ölçek		F1	F2	F3	F4	F5	F6	Ölçek (Kurumsal İletişim Ölçeği)
Faktör 1	r	1	.851**	.624**	.556**	.742**	.669**	.935**
	p		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Faktör 2	r		1	.714**	.515**	.665**	.731**	.930**
	p			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Faktör 3	r			1	.618**	.565**	.553**	.807**
	p				0.000	0.000	0.000	0.000
Faktör 4	r				1	.528**	.453**	.720**
	p					0.000	0.000	0.000
Faktör 5	r					1	.613**	.832**
	p						0.000	0.000
Faktör 6	r						1	.757**
	p							0.000
Ölçek (Kurumsal İletişim Ölçeği)	r							1
	p							

**İlişki (korelasyon) 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenirlik analizleri sonrası elde edilen Kurumsal İletişim Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ilişkiye, Tablo 28'de bakılmıştır. Alt boyutlar ve ölçek ile alt boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere, *Pearson Çarpım Moment Korelasyon* analizi uygulanmıştır. Buna göre; ölçeğin tüm alt boyutları ve ölçek ile alt boyutları arasında $p < .01$ düzeyinde, $r = .453$ ile $r = .935$ arasında değişen anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Ölçek ile alt boyutları arasında ve alt boyutların kendi arasındaki korelasyon ilişkileri, aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116);

<i>R</i>	İlişki
0.00-0.25	Çok Zayıf
0.26-0.49	Zayıf
0.50-0.69	Orta
0.70-0.89	Yüksek
0.90-1.00	Çok Yüksek

Alt boyutlar arasında en yüksek korelasyon değerinin Faktör 1 ile Faktör 2 boyutları arasında ($r=.851$), en düşük korelasyonun ise Faktör 4 ile Faktör 5 alt boyutları arasında olduğu bulunmuştur ($r=.453$). Ölçek ile alt boyutlar arasındaki korelasyon değerlerinin ise .720 ile .935 arasında değiştii ve pozitif yönde olduğu bulunmuştur. Ölçek ile tüm alt boyutlar arasında, yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, 49 madde ve 6 alt boyuttan oluşan ölçeğin açıklayıcı faktör analizine göre; istatistiksel açıdan uygun ve tatminkâr olduğu bulunmuştur. Ölçeğin 6 alt boyutu, toplam varyansın %77,97'sini açıklayabilmektedir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının (iç tutarlılığı) $\alpha=.966$, alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının da .730 ile .922 arasında değiştii bulunmuştur. Ölçeğin analizler sonrası kalan maddelerinin hepsinin de ayırt edicilik özelliklerini sağladıkları (Tablo 27) ve alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki içinde oldukları bulunmuştur (Tablo 28).

Ölçeğin alt boyutlarında yer alan maddelerin ortak özellikleri ve bu maddeler hazırlanırken belirlenmiş olan konu başlıkları dikkate alınarak;

- Faktör 1'e 'Kurumsal İletişimin Temel Faaliyet Alanları',
- Faktör 2'ye 'Kurumsal İletişimin Stratejik Yönetimi',
- Faktör 3'e 'İletişim Bölümleri Arasında İletişim ve Uzlaşma Kültürü',
- Faktör 4'e 'Kurumsal İletişimin Koordinasyonu',
- Faktör 5'e 'İletişim Konusunda Farkındalık ve Eğitim' ve
- Faktör 6'ya 'Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi' adlarının verilmesi uygun bulunmuştur.

Kurumsal İletişim Ölçeği'nin faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinin gösterdiği üzere, ölçek kurumsal iletişimi ölçmek amacıyla kullanılabilir bir araçtır. Bu bağlamda bakıldığında çalışmaya katılan kurumlardan gelen cevapların, ölçeğin bütünü için ortalamaları, kurumsal iletişimin bu kurumlarda ne derece bütünleşik ve

harmoni içinde yürütüldüğünü göstermektedir. Cevaplara verilen ortalamaların farklı boyutlar arasındaki dağılımı ise, kurumsal iletişimin ilgili bağlamdaki değerlendirmesini göstermektedir.

Tablo 29. Ölçeğin Geneli ve Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel İstatistikler

Boyutlar/Ölçek	\bar{X}	ss
Kurumsal İletişimin Temel Faaliyet Alanları	4.16	0.71
Kurumsal İletişimin Stratejik Yönetimi	4.13	0.68
İletişim Bölümleri Arasında İletişim ve Uzlaşma Kültürü	3.97	0.74
Kurumsal İletişimin Koordinasyonu	3.51	0.87
İletişim Konusunda Farkındalık ve Eğitim	3.56	0.75
Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi	4.24	0.87
Ölçek (Kurumsal İletişim Ölçeği)	3.86	0.73

SEÇENEK	PUAN ARALIĞI
Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
Katılmıyorum	1.81-2.60
Kararsızım	2.61-3.40
Katılıyorum	3.41-4.20
Kesinlikle katılıyorum	4.21-5.00

Araştırmaya katılan kurumlardan gelen, kurumsal iletişime dair değerlendirmelerin betimsel istatistikleri, Tablo 29’da özetlenmiştir. Araştırmaya katılan kurumlarda, ölçeğin ‘Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi’ alt boyutu ‘Kesinlikle katılıyorum’, diğer 5 alt boyutu ve ölçeğin geneli ise ‘Katılıyorum’ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan kurumlarda, ölçeğin alt boyutlarından en yüksek ortalama puan, ‘Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi’ ($\bar{X}_{\text{Kurumsal İletişimin Düzenlenmesi}}=4,24$) için verilmiştir. Araştırmaya katılanların, görev yaptıkları kurumlarda en çok kurumsal iletişimin düzenlenmesini yeterli buldukları anlaşılmaktadır. Diğer konularda ise, ölçek düzeyinde de dâhil olmak üzere, araştırmaya katılan kurumlarda, kurumsal iletişim bakımından çok yüksek bir tatmin düzeyinin olmadığı, bazı eksiklikler görüldüğü anlaşılmaktadır. Kurumsal iletişimin bütünleştirilmesi bağlamında çalışmaların var olduğu, ölçeğin aldığı ortalamadan anlaşılmaktadır. Ancak yine bu

ortalamadan anlaşıldığı üzere, kurumsal iletişimin bütünleştirilmesi konusunda çok da yüksek bir tatmin düzeyi söz konusu değildir. Araştırmaya katılan kurumlarda en düşük puanlanan boyut, ‘Kurumsal İletişimin Koordinasyonu’ olmuştur ($\bar{X}_{Kurumsal\ İletişimin\ Koordinasyonu}=3,51$).

3.6. Değerlendirme ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye’deki 500 ve üstü çalışana sahip ve on yıldan daha uzun süredir faaliyetlerini sürdüren büyük ölçekli kurumlarda, kurumsal iletişimin nasıl yapılandırıldığını, kurumsal iletişimin hangi faaliyet alanlarının ön plana çıktığını, hangi bütünleştirme araç ve süreçlerinin yüksek oranda kullanıldığını ve kurumsal iletişimin ne derecede bütünlük yürütüldüğünü belirlemeyi amaçlamıştır. Veri üç grup kurumdan toplanılmıştır: Kurumsal İletişimciler Derneği üyesi kurumlar, Capital Dergisi tarafından ‘Sürdürülebilir İtibar Liderleri’ olarak seçilen kurumlar ve Fortune 500 Türkiye listesinden seçilen kurumlar. Toplamda 51 kurum çalışmaya katılmıştır ve bu kurumlardan 122 anket araştırmacıya ulaştırılmıştır.

Veri, araştırmacı tarafından hazırlanan bir anket aracılığı ile toplanılmıştır. Bu anket, çalışmaya katılan iletişim uzmanlarının demografik dağılımı ile ilgili veriye ulaşmayı amaçladığı gibi, kurumlardaki kurumsal iletişim yapılanması ile ilgili bilgi sağlamayı da hedeflemiştir. Son olarak, kurumsal iletişim alanında çalışan üç uzman ve üç akademisyenin katkıları ile yürütülen bir delfi çalışması sonucu geliştirilen ‘Kurumsal İletişim Ölçeği’ aracılığı ile, bu kurumlardaki kurumsal iletişim uygulamaları ile ilgili derinlemesine bilgi elde edilmeye ve bu kurumlarda kurumsal iletişimin ne derecede bütünlük olarak yürütülmeye çalışıldığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular, kurumsal iletişim yapılanmasında iki bölümün ön plana çıktığını göstermektedir. Bu bölümlerden ilki, kurumsal iletişim bölümüdür. Çalışmaya katılan kurumların %32’sinde kurumsal iletişim, sadece kurumsal iletişim bölümü tarafından yönetilmektedir.

Bu kurumlardan, kurumsal iletişim bölümlerinin yapılanması ve sorumlulukları ile ilgili gelen yanıtlar dikkat çekicidir. Kurumsal iletişim bölümlerinin, genellikle bir yönetici ve az sayıda uzmandan oluşuyor olması ve bölümün genellikle bir genel müdür yardımcısına ya da koordinatöre bağlı çalışıyor olması, vurgulanması gereken noktalardan biridir. Kurumsal iletişim bölümlerinin az sayıda çalışandan oluşuyor olması, bu bölümde görev yapan uzmanların yoğun iş yükü ile karşılaşmasının sebeplerindendir. Bölümün bir genel müdür yardımcısı ya da koordinatöre bağlı olması ise, kurumsal iletişimin stratejik önemini göstermektedir.

Uzmanların bu bağlamda yaptığı açıklamalarda da; 'kurumsal iletişimin bir yönetim işlevi olduğunu, üst yönetimle birlikte çalıştığını ve CEO'ya raporlama yaptığını' vurgulamaları bu bulguyu desteklemektedir. Yine bu bölümde, iletişim uzmanları tarafından, kurumsal iletişim bölümlerinin sorumluluk ve faaliyet alanları konusunda yapılan açıklamaların, ilgili literatürle örtüştüğü görülmüştür. Uzmanlar tarafından sıralanan; iç iletişim, sponsorluklar, etkinlikler, kurumsal kimlik, kurumsal itibar, kurumsal sosyal sorumluluk gibi faaliyetler, kurumsal iletişim literatüründe de vurgulanmaktadır.

Kurumlarda bir kurumsal iletişim bölümü olması, ancak bu bölümün yanı sıra farklı iletişim bölümlerinin de olması, daha da yüksek oranda karşılaşılan bir yapılanma örneği olmuştur (%73,7). Kurumsal iletişim bölümlerini, pazarlama bölümleri takip etmektedir. Kurumların %52,3'ünde diğer bölümlerin yanı sıra, iletişimden sorumlu bir pazarlama bölümü olduğu görülmektedir. Kurumsal iletişim ve pazarlamanın, iletişim literatüründeki yeri düşünüldüğünde, bu sonuç şaşırtıcı değildir. Bu sonuçlar Cornelissen (2004) tarafından, kurumsal iletişim ve pazarlama bölümleri üzerine yapılan vurguyu onaylamaktadır.

Farklı iletişim bölümleri arasındaki hiyerarşik yapılanmaya bakıldığında da, bu sonuç değişmemektedir. Hiyerarşik yapılanma olduğu belirtilen kurumların çoğunda, iletişimden sorumlu iki bölüm olduğu belirtilmiştir. Bu bölümler; kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler ve pazarlama bölümleri olarak isimlendirilmiştir. Bazı

kurumlarda ise iletişimden sorumlu bölümlerin sayısı artabilmektedir. Bu bölümlerin her birinin sorumluluk ve yetki alanları net bir şekilde belirlenmiştir. Uzmanlaşmaya verilen önem sebebiyle, iletişimin bölümlendirildiği ve bölümlerin birbirinden ayrıldığı ve bunun da iletişim bölümleri arasında finansal ve uzmanlık alanları ile ilgili alan savaşlarına yol açtığı ve dolayısıyla iletişimin çelişkili ve bölünmüş hale gelmesine sebep olduğu literatür kısmında belirtilmişti. Ancak, Kurumsal İletişim Ölçeği'nin ilgili maddelerine verilen cevaplar, çalışmaya katılan kurumlarda, kurum menfaatlerinin bölüm menfaatlerinin önünde tutulduğunu ve farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürünün hâkim olduğunu göstermektedir.

Kurumsal İletişim Ölçeği ile elde edilen verilerden ilk vurgulanması gereken nokta, ölçeğin faktör analizinin ve geçerlilik testlerinin, ölçeğin geliştirilme amacına hizmet ettiğini göstermesidir. Ölçek, hem analizler sonucu kalan 49 soru üzerinden bütünsel olarak, hem de oluşan altı alt boyut itibarı ile yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahiptir. Bu ölçek ile kurumsal iletişimi, akademik olarak ölçmek mümkün hale gelmiştir. Kurumsal İletişim Ölçeği'nin ve alt boyutlarının, gelecekte farklı örneklem gruplarıyla denenmesi ve güvenilirliğinin farklı çalışmalar ile sınanması, kurumsal iletişim alanına katkı sağlayacaktır.

Ölçeğin alt boyutları, ölçek hazırlanırken belirlenen konu başlıkları ve bu konu başlıklarını ölçmek amacıyla geliştirilen maddelerin, amaca uygun olarak geliştirildiğini göstermektedir. Ölçek hazırlanırken ön görülmüş olan konu başlıkları ve bu konu başlıkları için hazırlanan maddeler, faktör analizinden elde edilen sonuçlar ile doğrulanmıştır.

Kurumsal İletişim Ölçeği, kurumlarda iletişimin bütünleşik olarak yürütüldüğünü, ancak bu bütünleştirmeden olan memnuniyetin üst düzeyde olmadığını göstermiştir. Bu sonuç, kurumlarda bu bağlamda iyileştirmelerin yapılabileceğine işaret etmektedir. Kurumsal iletişim ölçeğinin en yüksek değerlendirmeye sahip alt boyutu, kurumsal iletişimin düzenlenmesi boyutudur.

Bu boyuttaki maddelere yapılan değerlendirmeler, kurumsal iletişimin görev ve yetki bağlamında düzenlendiğine ve mesajların biçimsel olarak nasıl olması gerektiği ile ilgili yönetmeliklerin ve talimatların mevcudiyetine işaret etmektedir.

İkinci yüksek değerlendirmeyi alan boyut, kurumsal iletişimin faaliyet alanlarını ölçmeyi amaçlayan boyuttur. Bu alanlardan en yüksek değerlendirmeyi alan alanların, kurumsal imaj ve kimlik olması altı çizilmesi gereken noktalardan biridir. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, kurumsal iletişimin en çok ilişkilendirildiği alanlardandır. Yine bu boyuttaki maddelere verilen cevaplar, i iletişimin glendirilmesinin faydalı olabileceğini göstermektedir.

Kurumsal iletişimin stratejik yönetimi, yüksek değerlendirme alan başka bir boyuttur. Bu bölümdeki maddeler için yapılan değerlendirmeler, kurumsal iletişimin stratejik öneminin çalışmaya katılan kurumlarda anlaşıldığını ve iletişimin stratejik olarak yönetildiğini göstermektedir. Bu kurumlarda stratejik planlama yapılmaktadır, kurumsal iletişim stratejisi de bu bağlamda, kurumsal strateji çerçevesinde geliştirilmektedir. İletişime önem verilmekte ve bu nedenle iletişim bölümlerinde uzman ve yetkin kişiler görevlendirilmektedir. Kurumlarda şeffaf ve açık yönetim ilkelerinin benimsenmiş olduğu ve bir iletişim aktivitesine başlarken, temel alınabilecek ortak hareket noktalarının da belirlenmiş olduğu, belirtilmesi gereken diğer konulardandır. Geliştirilebilecek alanlardan biri olarak ortaya çıkan bir nokta bu ortak hareket noktalarının tüm iletişim bölümlerinin desteğiyle belirlenmesidir. Bu uygulama, her bir iletişim bölümünün kendisinin de katılımıyla belirlenen ortak hareket noktaları ile uyumlu faaliyetlerde bulunmaya ve uygun mesaj içerikleri seçmeye daha fazla dikkat göstermesine sebep olabileceği için, kurumsal iletişimin iyileştirilmesine hizmet etme potansiyeli taşımaktadır.

Farklı iletişim bölümleri arasındaki iletişim ve uzlaşma kültürüne odaklanan maddelerin, genel olarak çok olumlu olarak değerlendirilmediği görülmüştür. En olumlu değerlendirmeyi alan maddeler, kurumun amaç ve menfaatlerinin, bölümün amaç ve faaliyetlerinin önünde tutulması ve bölümler arasında bilgilendirme yapılmasını sorgulayan maddelerdir. Öyle görünmektedir ki; bölümlerin

önceliklerini doğru belirlemeleri, bölümün menfaat ve amaçlarının, kurumun menfaat ve amaçlarının önüne geçmesine izin vermemeleri ve faaliyetleri ile ilgili birbirlerini bilgilendirmeleri, kurumlardaki iletişim bölümleri arasında iletişim ve uzlaşma kültürünün önemli unsurlarındandır.

İletişim konusunda farkındalık ve eğitim boyutu da, çok olumlu değerlendirilmeyen boyutlardan olmuştur. Sonuçlar, iletişim bölümü çalışanları için hizmetiçi eğitimlerin, yeterince yüksek oranda düzenlenmediğini göstermiştir. Böyle bir uygulama, kurumsal iletişim uzmanlarının performansını artırabileceği için büyük potansiyel taşımaktadır. Buna ek olarak, iletişim bölümü dışındaki yönetici ve çalışanların, iletişim konusundaki farkındalık ve bilgi düzeyi de gelişime açık alanlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal iletişim bölümlerinin bu amaçlı faaliyetler planlamaları, yönetici ve çalışanlar için eğitimler düzenlemeleri, kurumsal iletişimin etkinliğini artırma potansiyeli taşımaktadır. Kurumlardaki yönetici ve çalışanların, iletişimsel eylemlerinin dış ve iç hedef kitleler üzerindeki etkilerini fark etmeleri, bu bağlamda farkındalık ve bilgi düzeylerinin üst düzeyde olması kurumsal iletişimi kuşkusuz iyileştirecektir.

En düşük değerlendirmeyi alan boyutun, kurumsal iletişimin koordinasyonu boyutu olması dikkat çekici bir noktadır. Faktör analizi sonucu yük değeri 0,30'un altında olduğu için elenmesine karşın, kurumların kendileri için bir koordinasyon birimi geliştirmiş olmalarını sorgulayan maddenin yüksek oranda olumlu değerlendirilmiş olması, kurumların kendine özgü bir koordinasyon modeli geliştirdiğini göstermektedir. Kurumların kendi yapıları ve ihtiyaçlarına göre bir koordinasyon modeli geliştirmiş olmaları önemli bir bulgudur. Van Riel'in önerdiği koordinasyon birimi modelinin, bu kurumlar için geçerli olmadığı görülmektedir. Bu modelin olumlu sonuçlar verebilecek bir alternatif olarak kurumlarda değerlendirebileceğini ve fayda sağlayabileceğini belirtmek yerinde olacaktır. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılması, bu boyuttaki en düşük değerlendirmeyi almıştır. Ancak, bu uygulama, kurumlarda karşılıklı anlayışı ve empatiyi geliştirmek ve bunun bir sonucu olarak, kurumsal iletişimde tutarlılığı sağlamak amacıyla kullanılacak uygulamalardan biri olarak potansiyelini korumaktadır. Çalışanların

farklı görevlerde ve bölümlerde görev alarak, tüm iletişim bölümlerinin önemini ve zorluğunu görmeleri, kurum içi kişisel ilişkilerini geliştirmeleri ve teknik ve mesleki uzmanlık alanlarına özgü kimlikleri yerine, kurumsal kimliklerini pekiştirmeleri mümkündür.

Bu çalışmaya 51 kurum katılmıştır. Çalışmanın Türkiye’de daha yüksek sayıda kurumdan veri toplanarak tekrarlanması, elde edilen sonuçların, en azından Türkiye bağlamında, ne kadar genellenebileceği ile ilgili bir fikir sağlamak açısından faydalı olacaktır. Bu çalışmaların veri toplama aşamasına, bu araştırmada elde edilen verilerin ışık tutabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Gelecekteki çalışmaların, yüksek oranlarla kurumlarda iletişimi yürütmekten sorumlu olduğu belirtilen bölümlere odaklanmaları mümkündür.

Bu bölümlerin hiyerarşik olarak yapılandırıldığı belirlenmiş, ancak hiyerarşik yapılanmanın detayları araştırmada yeterince kapsanamamıştır. Bu nedenle, iletişim bölümlerinin hiyerarşik yapılanması, alan ile ilgili akademisyenlerin katkı sağlayabileceği bir alan olarak potansiyelini korumaktadır. Daha fazla kurumdan, daha detaylı veri toplanması, bu bağlamda katkı sağlayacaktır.

Bir başka öneri, araştırmada geliştirilen ‘Kurumsal İletişim Ölçeği’ ile ilgilidir. İlgili ölçeğin, yeni araştırmalarda kullanılması, farklı örneklemelerden elde edilen veriler ile geçerlik ve güvenilirliğin sınanması, kurumsal iletişimin ölçülebilir bir kavram haline gelmesine katkı sağlayacaktır.

Ölçeği ve kurumsal iletişim yapılanması ile ilgili bölümü de içeren anketin, sadece Türkiye’de değil, yurtdışında da kullanılarak veri toplanması, Türkiye ile diğer ülkeler arasında bir kıyaslama yapılabilmesine olanak sağlayacağı için değer taşımaktadır. Bu sebeple, bu husus, belirtilmesi gereken önemli konulardan bir diğeridir.

SONUÇ

Bu çalışmada, kurumsal iletişime öncelikle teorik bağlamda derinlemesine bir bakış kazandırmak amaçlanmıştır. Görülmüştür ki, kurumsal iletişim, işletme ve iletişim anabilim dallarının kesiştiği, disiplinlerarası bir bakış açısı gerektiren bir alandır. Temelinde stratejik yaklaşım ve uzun vadeli etki yaratmayı amaçlayan planlama ve bu bağlamda iletişimin yönetilmesi yatmaktadır. Kurumsal iletişim, bir yönetim fonksiyonudur.

Literatür taraması sonucunda görülmüştür ki kurumsal iletişim, Van Riel'in önerdiği üzere yönetim iletişimini, pazarlama iletişimini ve örgütsel iletişimi kapsamaktadır. Kontrol edilebilen bu ikincil iletişim türlerinin yanı sıra ürün, hizmet, yönetici, çalışan temelli iletişimler ve kurumsal davranış da kurumsal iletişimin önemli birer parçalarıdır. Bu nedenle, üst düzey yöneticiden santral memuruna tüm kurum çalışanlarında, iletişim konusunda yüksek bir farkındalık seviyesi oluşturmak ve bu konuda gerekli eğitimleri sağlamak önem taşımaktadır.

Ancak, bu çalışmada elde edilen bulgular, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda, bu amaçla düzenlenen hizmet içi eğitimlerin, yeterince üst düzeyde olmadığını göstermiştir. İletişim ile ilgili eğitimlerin dikkatlice planlanması, hem iletişim uzmanlarının hem de yöneticiden çalışana tüm kurum personelinin, bu konudaki bilgi, beceri ve farkındalığının geliştirilmesi kurumların iletişim çalışmalarının başarılarını artıracaktır.

Bu çalışmada yürütülen araştırma, kurumsal iletişim teorisi ile Türkiye'deki kurumsal iletişim uygulamalarının yüksek ölçüde örtüştüğünü göstermiştir. Kurumlarda iletişimi yönetmekten sorumlu bölümlere bakıldığında, kurumsal iletişim ve pazarlama bölümlerinin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu bölümler, literatürde en çok vurgulanan bölümlerdir.

Kurumsal iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların yanıtlarında, kurumsal iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak konumlandırmaları, kurumsal iletişim bölümlerinin

CEO'ya raporlama yaptığını belirtmeleri ve stratejik planlama ve uzun vadeli ilişkiler sözcüklerini sıklıkla kullanmaları, kurumsal iletişim teorisi ile kurumsal iletişimin, Türkiye'deki uygulama boyutunun örtüştüğünün bir başka göstergesi olmuştur. Kurumsal iletişimin stratejik yönetimi, kurumsal iletişim ölçeğinde de yüksek değerlendirme alan bir boyut olarak ön plana çıkmıştır. İlgili kurumlarda, iletişimin stratejik olarak yönetildiği görülmüştür. Kurumlarca yüksek oranda olumlu değerlendirilmeyen, ancak potansiyel fayda taşıyan bir uygulama, iletişim çalışmalarında temel alınacak ortak hareket noktalarının belirlenmesi aşamasına, tüm iletişim bölümlerinin dâhil edilmesi ve daha yüksek katılımın sağlanmasıdır.

Kurumsal iletişim bölümlerinin, diğer iletişim bölümlerinin iletişim faaliyetlerini yöneten bir bölüm olarak nitelendirilmesi ve kurumsal iletişimin temel faaliyet alanlarından; kurum kimliği, kurumsal imaj, itibar yönetimi gibi konuların, hem açık uçlu sorularda, hem de ölçeğe verilen yanıtlarda ön plana çıkmış olması dikkat çeken bir başka nokta olmuştur. Yanıtların, kurumsal iletişim literatüründeki önermeleri bu derecede yansıtması, kurumsal iletişim alanının teorik altyapısı ve Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda kurumsal iletişim uygulamaları arasında büyük farklar olmadığını göstermiştir.

Kurumsal iletişim ölçeğinin en yüksek değerlendirmeye sahip alt boyutu, kurumsal iletişimin düzenlenmesi boyutu olarak belirlenmiştir. Bu boyuttaki maddelere yapılan değerlendirmeler, kurumsal iletişimin görev ve yetki bağlamında düzenlendiğini ve mesajların biçimsel olarak nasıl olması gerektiği ile ilgili yönetmeliklerin ve talimatların mevcut olduğunu göstermiştir. İletişimin görev, yetki ve içerik bağlamında düzenlenmesi ve tasarım bağlamında bir fikir birliğine varılması, kurumsal iletişim uygulamalarının temel aşamalarındandır ve görülmektedir ki bu aşama, Türkiye'deki büyük ölçekli kurumlarda yüksek oranda tamamlanmıştır.

Farklı iletişim bölümleri arasındaki iletişim ve uzlaşma kültürü ile ilgili veri toplamaya yönelik maddelerin, genel olarak çok olumlu olarak değerlendirilmediği görülmüştür. Bu durum, kurumlarda farklı iletişim bölümleri arasındaki iletişimi

artıracak ve uzlaşma kültürünü geliştirecek uygulamalara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir. Bölümler arasında bilgilendirme sistemlerinin mevcut olması ve bölüm çalışanlarının, kendi bölüm menfaatlerinin, kurumun menfaatlerinin önüne geçmesine izin vermemeleri, çok olumlu değerlendirilmesi gereken konulardır, ancak yeterli değildir.

Kurumsal iletişimin koordinasyonu boyutu, en düşük değerlendirmeyi almıştır. Bu durumun, ölçeğin ilgili maddelerinin çoğunun, tamamen literatür taraması temel alınarak hazırlanmış olmasından kaynaklanması muhtemeldir. Bu bölümdeki maddeler, Van Riel'in koordinasyon birimi önermesinden yola çıkılarak hazırlanmıştır ve bu koordinasyon birimi önermesinin detaylarını içermektedir. Bu nedenle de, Türkiye'deki uygulama dünyasını yansıtamamış olması muhtemeldir. Delfi çalışması sonucunda eklenmiş olan ve ilgili kurumun kendisi için bir koordinasyon birimi geliştirmiş olmasını vurgulayan maddenin, yüksek oranda olumlu değerlendirilmiş olması, kurumların kendine özgü bir koordinasyon modeli geliştirdiğini göstermiştir. Bu durum iki temel noktaya işaret etmektedir. Bu noktalardan birincisi, kurumların kendine özgü geliştirdikleri koordinasyon modelleri ile ilgili veri toplamaya hizmet edebilecek çalışmalara ihtiyaç olduğudur. İkincisi ise, Van Riel'in koordinasyon birimi modelinin kurumlarca değerlendirilmesinde fayda olabileceğidir.

Son olarak, kurumlarda iletişimin bütünleşik olarak yürütüldüğünün, ancak bu bütünleştirmeden olan memnuniyetin yeterince üst düzeyde olmadığı vurgulanması gerekmektedir. Türkiye'nin en büyük kurumları arasında yer alan bu kurumlarda, iletişimin yüksek derecede bütünleşik olarak yürütülüyor olması, kuşkusuz şaşırtıcı değildir. Bütünleştirme uygulamaları ile ilgili kurumsal iletişim uzmanlarının değerlendirmelerinin en üst düzeyde olmaması, kısmi olarak ölçeğin uygulama dünyasını tamamen yansıtamamış olmasından, kısmen ise ölçeğin kapsadığı bazı konuları uzmanların, gelişime ve iyileştirmeye açık alanlar olarak görmelerinden kaynaklanması ihtimal dâhilindedir.

Kaynakça

- Akyürek, Rûveyde : **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rûveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 79-101.
- Aktan, Ercan: “Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2007.
- Altınışik, Ulun: “Kurumsal İletişimin Değişen Yönü,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2003.
- Argenti, Paul A.: “Corporate Communication as a Discipline: Toward a Definition,” **Management Communication Quarterly**, C. X, No:1, 1996, 73-97.
- Argenti, Paul A.: **Corporate Communication**, 2.bs., Boston, Irwin McGraw-Hill,1998.
- Argenti, Paul A.: “How Technology Has Influenced the Field of Corporate Communication,” **Journal of Business and Technical Communication**, C. XX, No:3, 2006, 357-370.
- Argenti, Paul A., Bob Druckenmiller: “Reputation and the Corporate Brand,” **Corporate Reputation Review**, C. VI, No: 4, 2004, 368-374.
- Asna, Alaeddin: **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, İstanbul, Pozitif Yayınları, 2006.
- Balmer, John M.T., Laura Illia: “Corporate Communication and Corporate Marketing: Their Nature, Histories, Differences and Similarities,” **Corporate Communications: An International Journals**, C. XVII, No:4, 2012, 415-433.
- Baştak, Melih B.: “Emniyet Teşkilatı’nın Kurumsal İletişiminin Kurumsal İletişime Etkisi: İstanbul Polis Örneği,” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 2010.
- Bayçu, Uzoğlu, Sevil : “Kurumsal Dizayn, Kurumsal Kültür, Kurumsal İmaj,”**Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rûveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 23-40.

- Becerikli, Yıldırım, Sema : “Örgüt Kültürü, Halkla İlişkiler ve Liderlik,” **Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları**, Ed. Yıldız Dilek Ertürk, İstanbul, Nobel Yayın, 2007, 87-107.
- Belasen, Alan T: Kişisel görüşme, 6 Temmuz 2011.
- Belasen, Alan T: **The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective**, California, Sage Publications, 2008.
- Belasen, Alan T., Nancy Frank: “A Peek Through the Lens of Competing Values Framework: What Managers Communicate and How,” **Atlantic Journal of Communication**, C. XVIII, No: 5, 2010, 280-296.
- Bishop, Bojinka: “Theory and Practice Converge: A Proposed Set of Corporate Communication Principles,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. XI, No: 3, 2001, 214-231.
- Black, Thomas R.: **Doing Quantitative Research in the Social Sciences**, London, Sage Publications, 2005.
- Bozkurt, İzzet: **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, 4. bs., İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2007.
- Büyüköztürk, Şener: **Veri Analizi El Kitabı**, 3. bs., Ankara, Pegem, 2004.
- Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 7. bs., Ankara, Pegem, 2007.
- Cees, Van Riel B. M.: **Principles of Corporate Communication**, Essex, Pearson Education Limited, 1992.
- Cees, Van Riel B. M.: “Research in Corporate Communication: An Overview of the Emerging Field,” **Management Communication Quarterly**, C. XI, No: 2, Nov 1997, 288-309.
- Cees, Van Riel B. M., John M.T Balmer: “Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management,” **European Journal of Marketing**, C. XXXI, No: 5/6, 1997, 340-355.
- Cees, Van Riel B. M., “Which Country is Most Visible in Your Country? An

- Charles J. Fombrun: Introduction to the Special Issue on the Global RQ-Project Nominations, **Corporate Reputation Review**, C. IV, No. 4, 2002, 296-302.
- Cees, Van Riel B. M., Charles J. Fombrun: **Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management**, New York, Routledge, 2007.
- Charvatova, D.: "Relationship of Knowledge Business Objectives and Effectiveness of Communication," **Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology**, C. XXXIII, 2009, 472-477.
- Christensen, Lars T., Joep Cornelissen, Mette Morsing: "Correspondence: Corporate Communications and Its, Receptions: A Comment on Llewellyn and Harrison," **Human Relations**, C. LX, No: 4, 2007, 653-661.
- Christensen, Lars T., Fuat A. Firat, Simon Torp: "The Organization of Integrated Communications: Toward Flexible Integration," **European Journal of Marketing**, C. XLII, No: 3/4, 2008, 423-452.
- Cornelissen, Joep: "Academic and Practitioner Theories of Marketing," **Marketing Theory**, C. II, No: 1, 2002, 133-143.
- Cornelissen, Joep: **Corporate Communications: Theory and Practice**, Londra, Sage Publications, 2004.
- Cornelissen, Joep: **Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice**, 2. bs., Londra, Sage Publications, 2007.
- Cornelissen, Joep: Kişisel görüşme, 27 Haziran 2011.
- Cornelissen, Joep, Richard Thorpe: "The Organization of External Communication Disciplines: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants," **Journal of Business Communication**, C. XXXVIII, No:4, 2001, 413-438.
- Cornelissen, Joep, Tibor Van Bekkum, Betteke C. Van Ruler: "Corporate Communications: A Practice-Based Theoretical Conceptualization," **Corporate Reputation-Review**, C. IX, No: 2, 2006, 114-133.
- Çamdereli, Mete: **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler**, 2. bs., İstanbul, Salyangoz Yayınları, 2004.
- Çetinkaya, Ahmet: "Kurumsal İletişim Çerçevesinde Karar Destek Sistemleri ve Portal Yönetimi," **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul, 2007.

- Çöklü, Ece Y.: **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, İstanbul, Graphis Matbaa, 2004.
- Davis, Anthony: **Halka İlişkilerin abc'si**, Çev. Ümit Şendirek, İstanbul, MediaCat, 2006.
- Dolphin, Richard R.: "The Corporate Communication Function: How Well Is It Funded?," **Corporate Communications: An International Journal**, C. VIII, No: 1, 2003, 5-10.
- Dolphin, Richard R., Ying Fan: "Corporate Communications in Practice: The Profile of PR Directors in the British Companies," **Corporate Communication**, C. V, No: 4, 2000, 197-203.
- Dolphin, Richard R., Ying Fan: "Is Corporate Communications a Strategic Function?," **Management Decision**, C. XXXVIII, No: 2, 2000a, 99-106.
- Dörnyei, Zoltán, Tatsuya Taguchi: **Questionnaires in SecondLanguage Research. Construction, Administration, and Processing**, 2. bs., New York, Routledge, 2010.
- Elving, Wim J.L.: "Trends and Developments within Corporate Communication: An Analysis of Ten Years of CCIJ," **Corporate Communications: An International Journal**, C. XV, No: 1, 2010, 5-8.
- Erdem, Ayhan: **Tüketici Odaklı Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.
- Fombrun, Charles J.: "List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings," **Corporate Reputation Review**, C. X, No: 2, 2007, 144-153.
- Forman, Janis: "Educating European Corporate Communication Professionals for Senior Management Positions: A Collaboration Between UCLA's Anderson School of Management and the University of Lugano," **Business Communication Quarterly**, C. LXVIII, No: 2, 2005, 209-221.
- Forman, Janis Paul A. Argenti,: "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study," **Corporate Reputation Review**, C. VIII, No: 3, 2005, 245-264.

- Fraenkel, Jack R.,
Norman E. Wallen: **How to Design and Evaluate Research in Education**
New York, McGraw-Hill, 2008.
- Goodman, Michael B.: **Corporate Communication: Theory and Practice**,
New York, State University of New York Press, 1994.
- Goodman, Michael B.: “Corporate Communication: the American Picture,”
Corporate Communications: An International Journal, C. V, No: 5, 2000, 69-74.
- Goodman, Michael B.: “Current Trends in Corporate Communication,”
Corporate Communications: An International Journal, C. VI, No: 3, 2001, 117-123.
- Goodman, Michael B.: “Introduction: Corporate Communication and Strategic
Adaptation,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. XIV, No: 3, 2009, 225-233.
- Goodman, Michael B.: “Introduction to the Special Issue, Corporate
Communication: The Way Forward, On the Occasion
of CCI-Corporate Communication International’s 10th
Anniversary” **Corporate Communications: An International Journal**, C. XV, No: 2, 2010, 133-142.
- Gronstedt, Anders: “Integrated Communications at America’s Leading
Total Quality Management Corporations,”
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Wisconsin, ABD,
1994.
- Gupta, Seema: “Enhancing the Role of Corporate Communications: A
Practice-Based Approach,” **Corporate Reputation Review**, C. XIV, No: 2, 2010, 114-132.
- Hawabhay, Bharati B.,
Russell Abratt,
Mark Peters: “The Role of Corporate Communications in
Developing a Corporate Brand Image and Reputation
in Mauritius,” **Corporate Reputation Review**, C. XII,
No: 1, 2009, 3-20.
- Horton, James L.: “How am I Doin’? How to Assess an Executive
Corporate Communications Position,” **Public Relations Quarterly**, C. XXXVI, No: 3, 1991, 36-42.
- Huck, Schuyler W.: **Reading Statistics and Research**, Boston, Pearson
International, 2009.

- Ihator, Augustine S.: “Communication Style in the Information Age,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. VI, No: 4, 2001, 199-204.
- Ihator, Augustine S.: “Corporate Communication: Reflections on Twentieth Century Change,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. IX, No: 3, 2004, 243-253.
- Illia, Laura,
John M. T. Balmer: “Corporate Communication and Corporate Marketing: Their Nature, Histories, Differences and Similarities” **Corporate Communications: An International Journal**, C. XVII, No: 4, 2012, 415-433.
- Jenkinson, Angus: “Planning and Evaluating Communications in an Integrated Organization,” **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, C. XV, No: 1, 2006, 47-64.
- Jöreskog, Karl G.,
Dag Sörbom: **Advances in Factor Analysis and Structural Equation models**, New York, University Press of America, 1979.
- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 2. bs., Ankara, Asil, 2006.
- Karaosmanoğlu, Elif,
T. C. Melewar: “Corporate Communications, Identity and Image: A Research Agenda,” **Brand Management**, C. XIV, No: 1/2, 2006, 196-206.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Kaya, Bayram: **Bütünleşik Kurumsal İletişim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2003.
- Kazancı, Metin: **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler**, 7. bs., Ankara, Turhan Kitabevi, 2007.
- Khanfar, Mohannad: “Visionary Approaches to Management of Corporate Communication Strategy and Its Implications,” **The Business Review, Cambridge**, C. VIII, No: 2, 2007, 197-207.
- Kim, Sora, Scott Rader: “What They can Do Versus How Much They Care: Assessing Corporate Communication Strategies on Fortune 500 Web Sites,” **Journal of Communication Management**, C. XIV, No: 1, 2010, 59-80.

- Leech, Nancy L: **SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation**, London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005.
- Lindheim, James B.: “1992: Meeting the Communication Challenge,” **IABC Communication World**, July/August 1989, 35-39.
- Malmelin, Nando: “Communication Capital: Modelling Corporate Communications as an Organizational Asset,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. XII, No: 3, 2007, 298-310.
- Massie, Lisa,
Christina L. Anderson: “Integrating Communications: Is the Ideal Achievable?,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. VIII, No: 4, 2003, 223-228.
- McArthur, Jerie,
D. W. McArthur: “The Pitfalls (and Pratfalls) of Corporate Communications,” **Management Solutions**, 1987, 15-21.
- Melewar, T. C.,
Kara Bassett, ve
Cláudia Simões: “The Role of Communication and Visual Identity in Modern Organizations,” **Corporate Communications, An International Journal**, C. XI, No: 2, 2006, 138-147.
- Melewar, T.C.,
Elif Karaosmanoğlu: “Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorization from the Practitioners’ Perspectives,” **European Journal of Marketing**, C. XL, No:7/8, 2006, 846-869.
- Modena, Ivana: “Communication Uncertainty and the Fictional Role of Organizational Culture,” **Journal of US-China Public Administration**, C. VI, No: 1, 2009, 37-44.
- Moss, Danny, Andrew
Newman ve Barbara,
DeSanto: “What do Communication Managers do? Defining and Refining the Core Elements of Management in a Public Relations/Corporate Communication Context,” **Journalism and Mass Communication Quarterly**, C. LXXXII, No: 4, 2005, 873-890.
- Okay, Aydemir : “Kurumsal İletişimde Stratejik Yönetim ve Planlama,” **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rüyeyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 41-62.

- Okay, Ayla : “Kurumsal İletişim ve Kurum Kimliği,”**Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 1-22.
- Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, 6.bs., İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2008.
- Okay, Aydemir, Ayla Okay: **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, 2. bs., İstanbul, Der Yayınları, 2005.
- Okay, Aydemir, Ayla Okay: **Halkla İlişkiler ve Medya**, 4. bs., İstanbul, Media Cat, 2007.
- Oliver, Sandra, Oliver Riley: “Perceptions and Practice of Corporate Communication in Small Businesses,” **Corporate Communication: An International Journal**, C. I, No: 2, 1996, 12-18.
- Oyman, Mine : “Kurumsal İletişimin Toplumsal Sorumluluk ve Etik Boyutu,”**Kurumsal İletişim Yönetimi**, Ed. Rüveyde Akyürek, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2005, 155-180.
- Özdamar, Kazım **Paket Programlar ile İstatistiksel veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)**, 5. bs., Eskişehir, Kaan, 2004.
- Peltekoğlu, Balta, F.: **Halkla İlişkiler Nedir?**, 5. bs., İstanbul, Beta Basım, 2007.
- Peltekoğlu, Balta, F.: “Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri,” **İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, No: 4, 1997, 125-145.
- Procter, Tony, Philip Kitchen: “Communication in Postmodern Integrated Marketing,” **Corporate Communications: An International Journal**, C. VII, No: 3, 2002, 144-154.
- Puncheva, Petya: “The Role of Corporate Reputation in the Stakeholder Decision-Making Process,” **Business Society**, C. XLVII, No: 3, 2008, 272-290.
- Rigel, Nurdoğan: **Rüya Körleşmesi**, İstanbul, Der Yayınevi, 2000.
- Sabancı, Aliye F.: “Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanmasında Kurumsal İletişim Araçlarının Değerlendirilmesi: Selçuk Üniversitesi,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Konya, 2008.

- Sayimer, İdil: "Türkiye'de Sanayi Kuruluşlarının Web Sitesinde Basın Odası Uygulamaları," **İletişim Yansımaları: Gerçekler ve Uygulamalar**, Ed. Vedat Demir, Pınar Eraslan Yayınoglu, İstanbul, Anahtar Kitaplar, 2007, 303-338.
- Schultz, Don E.: "How Communications Dis-Integrate," **Marketing News**, C. XXVIII, No: 13, 1994, 12.
- Schultz, Don E., Philip J.Kitchen: "Managing the Changes in Corporate Branding and Communication: Closing and Re-opening the Corporate Umbrella," **Corporate Reputation Review**, C.VI, No:4, 2004, 347-366.
- Shelby, Annette N.: "Organizational, Business, Management, and Corporate Communication. An Analysis of Boundaries and Relationships," **The Journal of Business Communication**, C. XXX, No: 3, 1993, 241-267.
- Simões, Cláudia, Sally Dibb, ve Raymond, P. Fisk: "Managing Corporate Identity: An Internal Perspective," **Journal of Academy of Marketing Science**, C. XXXIII, No:2, 2005, 153-168.
- Simonsen, Henrik: "Communication Policy, Corporate Language Policy and Corporate Information Portal," **Journal of Communication Management**, C. XIII, No: 3, 2009, 200-217.
- Sinickas, Angela: "Breaking Down Departmental Barriers," **Strategic Communication Management**, C. XII, No: 1, December/January 2008, 11.
- Slattery, Martin: **Sosyolojide Temel Fikirler**, Bursa, Sentez Yayın, 2007.
- Solmaz, Başak: **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Konya, Tablet Kitapevi, 2007.
- Suher, İdil K.: "Turkish Corporate Communication Executive's Attitudes and Opinions About Employee Communication," **Journal of Yaşar University**, C. XVIII, No: 5, 2010, 3062-3080.
- Stainer, Alan, Lorice Stainer: "Productivity and Performance Dimensions of Corporate Communications Strategy," **Corporate Communications: An International Journal**, C. II, No: 2, 1997, 70-75.

- Steyn, Benita: "From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualization," **Journal of Communication Management**, C. VIII, No: 2, 2003, 168-183.
- Susman, Lyle, Ricchio Penny, ve James Belohlav: "Corporate Speeches as a Source of Corporate Values: An Analysis Across Years, Themes and Industries," **Strategic Management Journal**, C. IV, No: 2, 1983, 187-196.
- Takala, Tuomo: "Charismatic Leadership: A Key Factor in Organizational Communication," C. II, No: 1, 1997, 8-13.
- Theaker, Alison: **Halkla İlişkilerin El Kitabı**, 2. bs., Çev. Murat Yaz, İstanbul, Kapital Medya Hizmetleri, 2008.
- Torp, Simon: "Integrated Communications: From One Look to Normative Consistency," **Corporate Communications: An International Journal**, C. XIV, No: 2, 2009, 190-206.
- Tosun, Nurhan B.: "Kurumsal İletişim Sürecinde Reklamın ve İmaj Yönetiminin Bütünleşik Konumu," **T.C. Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XVIII, No: 1, 2003, 173-191.
- Ulusoy, Ebru: "Faydacı Tüketim ve Hedonik Tüketim Yapılarının Reklamlara Yansıması," **Reklamların İçinden**, Ed. Mete Çamdereli, Konya, Tablet Yayınevi, 2005, 9-34.
- Varey, Richard, Jon White: "The Corporate Communication System of Managing," **Corporate Communications: An International Journal**, C. V, No: 1, 2000, 5-12.
- Varey, Richard J.: "A Picture of Corporate Communications Management in the UK," **Corporate Communications: An International Journal**, C. II, No: 2, 1997, 59-69.
- Will, Marcus, Malte Probst, ve Thomas Schmidt: "Who's Managing Corporate Reputation? A Survey of Leading European Countries," **Corporate Reputation Review**, C. II, No: 4, 1999, 301-306.
- Williams, Linda S.: "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a Past, Present and Future," **Journal of Business Communication**, C. XLV, No: 2, 2008, 94-119.

Williams, Robert J.,
Mel E.Schnake, ve
William Fredenberger: “The Impact of Corporate Strategy on a Firm’s
Reputation,” **Corporate Reputation Review**, C. VIII,
No: 3, 2005, 187-197.

Sipahi, Beril, Serra E.
Yurtkoru, ve Murat Çinko: **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**,
İstanbul, Beta, 2006.

Wright, Donald K.: “Perceptions of Corporate Communication as Public
Relations,” **Corporate Communications: An
International Journal**, C. II, No: 4, 1997, 143-154.

_____ : “Fast Forward: Future Trends in Corporate
Communication,” **Strategic Communication
Management**, C. XI, No: 1, Dec 2005/Jan 2006, 14-
17.

Capital, Aralık 2011

<http://www.capital.com.tr/turkiyenin-en-begenilen-sirketleri-haberler/15582.asp>.

EKLER

Ek 1

Örneklem Dâhilindeki Kurumlarla İlgili Bilgiler

Acıbadem Sağlık Grubu: 1991 yılından bu yana, genel amaçlı 16 hastane, 12 tıp merkezi ve poliklinikleri, merkez laboratuvar ve şubeleriyle Acıbadem Sağlık Grubu, 2.200'ü hekim olmak üzere, 12.000'den fazla çalışanı ile yaygın biçimde hizmet vermektedir. Acıbadem Sağlık Grubu, Fortune 500 Türkiye listesinde 2010'da 113, 2011'de 107. sırada yer almaktadır.

<http://www.acibadem.com.tr/Tanitim.asp>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=107

Akbank: Akbank, yerel bir banka olarak, 1948 yılının Ocak ayında, Adana'da kurulmuştur. Günümüzde faaliyetlerini İstanbul'daki Genel Müdürlüğü ve yurt çapındaki 23 bölge müdürlüğü aracılığıyla sürdüren Akbank, yurt içinde toplam 962 şubesi ve 16.000'in üzerinde çalışanıyla güçlü ve yaygın bir dağıtım ağına sahiptir. Akbank, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Capital Dergisi 'Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 16. sıradadır.

<http://www.akbank.com/hakkimizda/kisaca-akbank.aspx>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Allianz Sigorta: 1923 yılında İtalyan sigorta şirketi RAS, Şark Sigorta'yı kurmuş, bu şirket 1974 yılında Koç Topluluğu'nun bünyesine girmiştir. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu, 70'in üzerinde ülkede, 150 bini aşkın çalışanı ile 75 milyon müşterisine; bankacılık, sigortacılık ve varlık yönetimi hizmetleri veren Allianz, dünyanın en büyük sigorta şirketlerinden biridir. Türkiye'deki çalışan sayısı 905'dir. Allianz, Capital Dergisi 'Sektörde 10 Yıllık Liderleri' listesinde, sigorta sektörü birincisidir.

<http://www.allianzsigorta.com.tr/kurumsal/tarihce/tarihce.aspx>

<http://www.allianzsigorta.com.tr/kurumsal/insan-kaynaklari/insan-kaynaklari.aspx>

Altınyıldız: Bir Boyner Holding kuruluşu olan Altınyıldız Mensucat ve Konfeksiyon Fabrikaları A.Ş., 1952 yılında kurulmuştur. İplik, kumaş (dokuma, boya, apre) ve hazır giyim alanlarında faaliyet gösteren kurum, dünyanın yünlü kumaş üretimindeki en büyük beş entegre tesisinden biridir. Haziran 2012 itibarı ile grubun çalışan sayısı 2.967'dir. Altınyıldız, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 212., 2011'de 180. sıradadır.

<http://www.altinyildiz.com.tr/>

http://www.altinyildiz.com.tr/uploads/20129491556597019YKFaaliyet_Kons_06_2012.pdf

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=180

Aygaz: 1961 yılında kurulan Aygaz, Koç Topluluğu'nun enerji sektöründe faaliyet gösteren ilk şirkettir. Bugün Aygaz; LPG'nin üretimi, temini, stoklanması, dolumu ve LPG'li cihaz ve ürünlerin üretimi ile satışını kapsayan tüm süreçleri gerçekleştiren bir LPG şirkettir. Aygaz, Türkiye'nin 81 ilinde 3.800'e yakın tüpgaz bayi ve otogaz istasyonu ile hizmet vermektedir. Çalışan sayısı 2011 itibarı ile 1.339'dur. Aygaz, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Aygaz, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 21., 2011'de 19. sıradadır.

<http://www.aygaz.com.tr/tr-TR/Kurumsal/Tanitim/TanitimSirketfaaliyetalani/>

<http://www.aygaz.com.tr/NR/rdonlyres/9F689A4F-BB22-4646-A0E3-2446D0665FAA/6060/22032012.pdf>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=19

Banvit: Kurum, 1968 yılında kurulmuştur. Faaliyetlerine 1968 yılında yem üreticisi olarak başlayan "Banvit AŞ, 1984'te piliç eti üretimine de geçiş yapmıştır. Türkiye'de ilk defa temizlenmiş ve poşetlenmiş taze piliç üretimini gerçekleştiren Banvit AŞ, 2001 yılında önce hindi eti ve ardından da işlenmiş hazır gıdaların üretimine başlamıştır. 2005 yılında kademeli olarak adım attığı kırmızı et sektöründe, bugün Türkiye'nin en kalabalık büyükbaş sürüsüne sahip olan Banvit AŞ, son olarak kendi tesislerinde ürettiği kırmızı et ürünlerini 'Banvit Kırmızı' markasıyla tüketicilerinin beğenisine sunmaya başlamıştır. Banvit günümüzde 2.500'ün üzerinde çalışanıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Banvit, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 80., 2011'de 99. sırada yer almaktadır.

http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=7&id=46

http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&konu=Hakkımızda

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=99

BASF: BASF Türkiye'deki ilk satışını 1880 yılında gerçekleştirmiştir. Business Center Türkiye, OrtaDoğu ve Kuzey Afrika (BCT) genel merkezi İstanbul'dadır. 21 ülkede aktif olarak faaliyet gösteren BCT; Türkiye, Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Cezayir, Tunus, Fas ve İran'da bulunan kardeş şirketlerdeki yaklaşık 1600 çalışanı ile BASF'yi temsil etmektedir. BASF, Türkiye'de kimyasallar, plastikler, tekstil ve deri kimyasalları ve bitki koruma gibi alanlarda faaliyette bulunmaktadır. BASF ürünleri; elektrik ve elektronik, otomotiv, inşaat, deri ve tekstil, deterjan ve temizlik, ilaç ve kozmetik ile hayvan yemi, tarım ve gıda sektörlerinde kullanılmaktadır. BASF Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

http://www.basf.com.tr/ecp3/Turkey/tr_TR/system/startpage/Hosgeldiniz

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Bayer: Bayer Türk, Türkiye’de 60 yıla yakın bir süredir faaliyetlerini sürdürmektedir ve 31 Aralık 2012 itibariyle 1.300 çalışanı bulunmaktadır. Bayer’in OrtaDoğu Bölgesi’ndeki en büyük iştiraki Bayer Türk, 40’ı aşkın ülkeye ekin koruma ürünleri ve ilaç ihraç etmektedir. Türkiye’de en büyük 130 şirket arasında yer alan Bayer, kimya endüstrisinde 7. en büyük ihracatçı konumunda bulunmaktadır. Bayer Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Bayer Türk, Fortune 500 Türkiye listesinde 2011’de 144. sırada yer almaktadır.

<http://www.bayer.com.tr/ebbsc/cms/tr/BayerTurk/FactsAboutBayerTurk.html>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=144

Borusan Holding: Borusan Holding’in temelleri, 1944 yılında İstikbal Ticaret’in kurulması ile atılmıştır. Çelik, distribütörlük, lojistik ve enerji sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Grup çalışanlarının sayısı 4600’dür. Holding bünyesindeki şirketler sektörlere göre şöyledir: Yassı Çelik: 1. Borçelik 2. Kerim Çelik; Çelik Boru: 1. Borusan Mannesmann Boru, 2. Borusan Mannesmann Vobarno; Otomotiv Grubu: 1. Borusan Otomotiv, 2. Borusan Oto, 3. Supsan, 4. Otomax; Caterpillar Grubu: 1. Borusan Makine, 2. Borusan Güç Sistemleri; Lojistik: Borusan Lojistik; Telekomünikasyon: Borusan Telekom. Holding, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Borusan Holding, Capital Dergisi ‘Sürdürülebilir İtibar Liderleri’ listesinde 19. sıradadır. Holding bünyesindeki birçok şirket ‘Fortune 500 Türkiye’ listesinde yer almaktadır.

<http://www.borusan.com.tr/tr/Kurumsal/KilometreTaslari.aspx>

<http://www.borusan.com.tr/tr/GrupSirketleri/BorusanHoldingGrubu.aspx>

<http://www.borusanliyiz.biz/tr-TR/KariyerGunleri/BorusanTanitim/>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/arama_sonuclari.asp

Borusan Lojistik: 1973 yılında kurulan Borusan Lojistik, 2000 yılından bu yana "entegre lojistik hizmet sağlayıcı" olarak Türkiye Lojistik Hizmetleri, Liman Hizmetleri, Uluslararası Taşımacılık Hizmetleri ve Yabancı Ülkeler Lojistik Hizmetleri olmak üzere dört stratejik alanda hizmet vermektedir. Borusan Lojistik, 600 milyon dolarlık cirosu, istihdam sağladığı 4.000 kişi, 400 bin metrekareyi aşan kapalı depolama alanı, 4 kıtadaki 6 şirketi ve sayıları 100'ü aşan uluslararası acentası ile Türkiye lojistik sektörünün önde gelen kurumlarından. Borusan Lojistik, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Kurum, 'Fortune 500 Türkiye listesinde' 2010'da 203., 2011'de 217. sırada yer almaktadır.

<http://www.borusanlojistik.com/Hakkimizda.aspx>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=217

Brisa: Brisa, Sabancı Holding ve ortakları tarafından %100 Türk sermayeli olarak, Lassa Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. adı altında, Amerikan BF Goodrich firması ile yapılan lisans anlaşmasıyla 1974 yılında kurulmuştur. 90.000 metrekare kapalı alanda, 1977'de üretime başlayan ve 60 ilde 186 bayi ile teşkilatlanan kuruluş, 1988'e kadar Lassa markası altında lastik üretmiştir. 1 Kasım 1988'de, Japon Bridgestone Corporation ile Sabancı Grubu hisseli olarak kurulan ortaklıkla Lassa şirketinin adı, Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Ticaret A.Ş. olarak değiştirilmiştir. 1997'de gerçekleştirilen radyalizasyon yatırımı ile Brisa üretim tesisleri, 260.000 metrekare kapalı alana ulaşmıştır. Çalışan sayısı 1.777'dir. Brisa, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 85., 2011'de 77. sırada yer almaktadır.

<http://www.brisa.com.tr/Brisa/Kurumsal/Sirket.aspx>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=77

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=77

BSH Grubu: BSH Ev Aletleri Sanayi ve Ticaret A.S., 1967 yılında Robert Bosch GmbH Stuttgart ile Siemens AG Munich'in ortak girişimiyle kurulmuştur. Dünyanın 3. büyük beyaz eşya üreticisi ve Avrupa'da beyaz eşya pazarı lideri olan BSH Grubu, bünyesinde 13 marka ve 45.000 çalışanını barındırmaktadır. Türkiye'deki çalışan sayısı 3.000'dir. Avrupa, Amerika, Latin Amerika ve Asya'daki 42 fabrikasında ürettiği beyaz eşya aletleri, 49 ülkedeki 70 şirketi aracılığıyla tüketicilere ulaşmaktadır. Bu 42 fabrikadan en büyüğü ise Çerkezköy, Tekirdağ'da bulunmaktadır. BSH Türkiye, markaları; Bosch, Siemens, Gaggenau ve Profilo ürünlerini ülkemizde geliştirmekte, üretmekte ve başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm dünyaya ihraç etmektedir. BSH Grubu, Capital Dergisi Türkiye'nin 'Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 18. sıradadır. BSH Grubu, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 33., 2011'de 30. sırada yer almaktadır.

<http://www.bsh-group.com.tr/page.aspx?id=7>

http://www.bsh-group.com.tr/page.aspx?id=168&news_id=29

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=30

Coca-Cola İçecek: 1964 yılında, The Coca-Cola Company (TCCC) ürünlerinin şişeleme ve dağıtımını yapmak üzere ilk franchise İstanbul'da İMSA'ya (Has Grubu) verilmiştir. Coca-Cola Sistemi'nde satış hacmine göre, altıncı sırada yer alan Coca-Cola İçecek A.Ş. (CCİ), The Coca-Cola Company (TCCC) markalarından oluşan gazlı ve gazsız içeceklerin üretim, satış ve dağıtımını gerçekleştirmektedir. CCİ; Türkiye, Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak ve Suriye'de 10.000'i aşan çalışanı ile faaliyet göstermektedir. CCİ ayrıca, Tacikistan pazarına ihracat yapmaktadır.

CCİ, 22 fabrikası ile 360 milyona yaklaşan tüketici kitlesine, gazlı içeceklerin yanı sıra meyve suyu, su, enerji ve sporcu içecekleri, buzlu çay ve çaydan oluşan gazsız içecekler kategorisinde de ürün portföyü sunmaktadır. Coca-Cola, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Kurum aynı zamanda, Capital Dergisi 'Türkiye'nin

Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 6. sırada yer almaktadır. Coca-Cola, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 ve 2011'de 28. sıradadır.

<http://www.cci.com.tr/tr/bizi-taniyin/tarihcemiz/>

<http://www.cci.com.tr/tr/bizi-taniyin/cci-hakkinda/>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=28

Doğuş Otomotiv: 1951 yılında kurulan ve günümüzde 150'yi aşkın şirketi ve 30.000 üzerindeki çalışanı ile hizmet veren Doğuş Grubu'nun bünyesinde faaliyetlerini sürdürmekte olan Doğuş Otomotiv, 2012 yılında 18. kuruluş yıldönümünü kutlamıştır. Türkiye'nin önemli otomotiv ithalatçısı ve en büyük otomotiv distribütörlerinden biridir. Her biri kendi sektörünün lideri konumundaki 14 uluslararası markanın temsilcisidir ve 2.000'i aşkın çalışanıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Doğuş Otomotiv, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 26., 2011'de 22. sırada yer almaktadır.

<http://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/hakkimizda/dogus-grubu.aspx>

<http://www.dogusotomotiv.com.tr/tr/hakkimizda/dogus-otomotiv.aspx>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=22

Eczacıbaşı Holding: 1942 yılında kurulan Eczacıbaşı Holding, 39 şirketi ve 10,950 çalışanı bünyesinde barındıran bir kuruluştur. Eczacıbaşı Holding, bünyesinde birçok markayı bulundurmakta ve yapı malzemeleri, sağlık ve tüketici ürünleri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Eczacıbaşı Holding, Capital Dergisi 'Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 7. sırada yer almaktadır. Bünyesinde bulunan Eczacıbaşı Yapı Gereçleri ve Eczacıbaşı İlaç kurumları 'Fortune 500 Türkiye' listesinde yer almaktadır.

<http://e-dergi.eczacibasi.com/Main.asp?MagID=16&MagNo=96>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/arama_sonuclari.asp

Erdemir Demir Çelik: Erdemir Demir Çelik, 1960 yılında çıkarılan bir kanunla kurulmuştur. 2006 yılında Oyak Grubu'na dâhil olmuştur. Erdemir Demir Çelik, Türkiye ve Romanya'daki sanayi tesisleri ve Türkiye demir cevheri rezervlerinin %80'ine sahip maden sahalarına sahiptir. Kurumun çalışan sayısı 2012 yılı itibarı ile 13.371'dir. Kurum, Capital Dergisi '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde demir-çelik sektörü birincisi olarak yer almaktadır. Erdemir Demir Çelik, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 15., 2011'de 12. sırada yer almaktadır.

<http://www.erdemir.com.tr/hakkimizda/detay.aspx?SectionID=86PwdGbg73cup46nmynBxQ%3d%3d&ContentId=4QIVA2An0dUi1bBz%2f%2bdnZg%3d%3d>

<http://www.erdemir.com.tr/hakkimizda/tarihce.aspx?SectionID=v84jiEYC3k7YeEPi79F5VQ%3d%3d&ContentId=PMO1LxuU1hr6IoJQtL511g%3d%3d>

http://www.erdemir.com.tr/images/yatirimcilar/EREGL_30.06.2012_SPK_Faaliyet_Raporu_TR.pdf

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=12

ERGO: Ergo'nun kuruluşu 1926 yılında kurulan ve Swiss RE'nin iştiraki olan La Suisse Türkiye Umumi Mümessilliği ile başlamıştır. Mümessillik, zaman içinde şirket birleşmeleri ve satın almalar sonucu ERGO Insurance Group'a devrolmuş ve Nisan 2010'da ERGO adını almıştır. ERGO Türkiye, bugün 800'den fazla çalışanı, 1.500'ün üzerindeki acentesi ile Türkiye'nin dört bir yanında sigorta, emeklilik ve hayat alanında bireysel ve kurumsal ürün ve hizmetler sunmaktadır. ERGO, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.ergoturkiye.com/hakkimizda/kurumsal/ergo-hakkinda>

<http://www.ergoturkiye.com/hakkimizda/kurumsal>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Garanti Bankası: 66 yıllık bir geçmişe sahip olan Garanti Bankası, konsolide aktif büyüklüğü ile Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumundadır.

Kurumsal, ticari, KOBİ, özel, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak üzere bankacılık sektörünün tüm iş kollarında faaliyet gösteren Garanti; hayat ve emeklilik, finansal kiralama, faktoring, menkul değerler, portföy yönetimi ve Hollanda, Rusya ve Romanya'daki uluslararası iştiraklerinin de aralarında bulunduğu 8 finansal iştiraki ile entegre bir finansal hizmetler grubudur.

Yurtiçinde 921 şubesi, Kıbrıs'ta 5, Lüksemburg ve Malta'da birer olmak üzere yurtdışında 7 şubesi, Londra, Düsseldorf ve Şangay'da birer temsilciliği mevcuttur. Eylül 2012 itibarı ile 17.309 çalışana sahiptir. Garanti Bankası, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Kurum, Capital Dergisi 'Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 4. sırada yer almaktadır. Aynı zamanda, '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde bankacılık sektörü birincisi olarak yer almaktadır

http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanim.page

http://www.garanti.com.tr/tr/garanti_hakkinda/yatirimci_iliskileri/kurumsal_bilgiler/kisaca_garanti.page??gbid2=200703

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Garanti Emeklilik: Garanti Emeklilik ve Hayat Anonim Şirketi, hayat sigortası sektöründeki faaliyetlerine 24 Temmuz 1992 tarihinde "AGF Garanti Hayat Sigorta Anonim Şirketi" ismiyle başlamıştır. 18 Mayıs 1999'da Şirket'in unvanı değiştirilerek, "Garanti Hayat Sigorta Anonim Şirketi" olmuştur. 2011 yılı sonu itibarı ile çalışan sayısı 802'dir. Garanti Emeklilik, Capital Dergisi '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde bireysel emeklilik sektörü birincisi olarak yer almaktadır.

http://www.garantiemeklilik.com.tr/site2/pdf/garanti_emeklilik_faliyet_raporu_2011.pdf

Hugo Boss: 1924 yılında Hugo Ferdinand Boss tarafından kurulmuştur. Şu anda merkezi Almanya-Metzingen’de bulunan Hugo Boss, 12.000 civarında çalışana sahiptir ve lüks giyim sektöründe faaliyet göstermektedir. Hugo Boss, Türkiye’de ilk etapta Eskişehir’de SARAR bünyesinde üretim yapmış, 1999’da İzmir serbest bölgede takım elbise fabrikası kurmuş ve 2005’te gömlek ve kadın giyim fabrikaları kurmuştur. Türkiye’de 3.600 çalışanı bulunmaktadır. Hugo Boss, ‘Fortune 500 Türkiye’ listesinde 2010’da 306., 2011’de 323. sırada yer almaktadır.

http://group.hugoboss.com/en/corporate_profile.htm

<http://kisi.deu.edu.tr//efe.cinar/hugo%20boss%20slayt.pdf>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=323

İpek Kâğıt: Eczacıbaşı Topluluğu tarafından, 1969 yılında kurulan İpek Kâğıt, Yalova Altınova’daki fabrikasında 1970 yılında faaliyete geçmiştir. İpek Kâğıt, mendil sözcüğüyle özdeşleşmiş olan ‘Selpak’ markası, tüketicilerin farklı beklentilerini karşılayan ‘Solo’, ‘Silen’, ‘Servis’; ev dışı kullanıma yönelik ‘Marathon’ ve ‘Lotus Professional’ markalarıyla, kurulduğu yıldan bu yana Türkiye temizlik kağıdı pazarında faaliyetlerini sürdürmektedir. İpek Kâğıt’ın yaklaşık 20 yıldır, üç kıtada, 20’den fazla ülkeye yaptığı yarı ürün ve ürün ihracatı artarak devam etmektedir. İhracatın yapıldığı bölgeler arasında ağırlıklı olarak; Avrupa, Orta Doğu, Orta Asya, Kafkaslar ve Afrika yer almaktadır. İpek Kâğıt, üç kıtada 20’den fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. İpek Kâğıt’ın çalışan sayısı 500’ün üzerindedir. Kurum, ‘30 Sektörde 10 Yılın Liderleri’ listesinde kâğıt ve ambalaj sektörü birincisi olarak yer almaktadır.

http://www.ipekkagit.com.tr/tr_TR/biz-kimiz/kurulusumuz

İpragaz: İpragaz, Eureka Metal A.Ş. adıyla 1961 yılında kurulmuş, sektördeki ilk tüp dolumunu gerçekleştirmiş, Kocaeli Yarımca'da, Türkiye'nin ilk Resmi Sıvılaştırılmış Petrol Gazı (LPG) dolum tesisini ve dolum istasyonlarını faaliyete geçirmiştir. Şirket, 1966 yılında, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı (TPAO) ile birleşerek, İpragaz A.Ş. adını almıştır. İpragaz, halen Türkiye genelinde 10 Tüplü Satış Müdürlüğü, 7 Tüplü Saha Ofisi, 13 Dökme ve Otogaz Bölge Satış Müdürlüğü, 16 Dökme ve Otogaz Satış Ofisi, 16 LPG Dolum Tesisi, 3 LPG Stoklama Terminali ve 10 adet tüp ve emtia deposuyla hizmet vermektedir. İpragaz, bu işyerlerinde görev yapan yaklaşık 1.250 personeli ve Türkiye'de 3.000'i aşkın tüplü ve otogaz bayisiyle hizmet vermeye devam etmektedir. İpragaz, 'Fortune 500' Türkiye listesinde 2010'da 39., 2011'de 45. sırada yer almaktadır.

<http://www.ipragaz.com.tr/kurumsal.asp>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=45

İstikbal Mobilya: İstikbal Mobilya, 1957 yılında kurulmuştur. Türkiye'de 1.000'e yakın mağazası ve ürünü ile faaliyet göstermektedir. Şu an 70'i aşkın ülkeye 'İstikbal' markası ile ürün sunan İstikbal; Yunanistan, Bulgaristan, Rusya, Mısır, Almanya, Kazakistan, Romanya, İngiltere, Fransa gibi birçok ülkede 110 mağazası ve 5000 satış noktası ile faaliyetlerini sürdürmektedir. New Jersey'deki lojistik merkezi aracılığıyla, ABD'de birçok mağazaya ürün satışı yapmaktadır. İstikbal Mobilya, Boydak Holding şirketlerindedir ve çalışan sayısı 618'dir. İstikbal Mobilya, '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde mobilya sektörü birincisi olarak yer almaktadır. Kurum, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010'da 247., 2011'de 286. sırada yer almaktadır.

<http://www.istikbal.com.tr/istikbal-kurumsal-bilgiler>

http://www.boydak.com/p/43_istikbal-mobilya-sanayi-ve-ticaret-as.aspx

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=286

Kaleseramik (Kale Grubu): 1957 yılında Çanakkale Seramik Fabrikaları A.Ş. ile temelleri atılan Kale Grubu, zaman içerisinde makine ve parça imalatı, savunma, kimya, elektrik malzemeleri, enerji, bilişim, nakliye ve turizm alanlarında çok sayıda şirketle faaliyet göstermeye başlamıştır. Çanakkale başta olmak üzere, Türkiye'nin çeşitli lokasyonları ile İtalya ve Rusya'da fabrika ve marka yatırımları olan, beş bini aşkın çalışanı ile faaliyet gösteren Kale Grubu, Türkiye'nin önemli sanayi kuruluşlarından biridir. Kaleseramik, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2008 yılında 152., 2009 yılında 158. sırada yer almaktadır. Çalışan sayısı 2009 sonu itibarı ile 2.890'dır.

<http://www.kale.com.tr/tr-tr/kale-grubu/kurumsal>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2009/fortune500_detay.asp?ID=158

Koç Üniversitesi: 1993 yılında İstanbul'da kurulan Koç Üniversitesi, kar amacı gütmeyen bir vakıf üniversitesidir. Kurumun idari ve akademik çalışanlarının toplam sayısı, günümüz itibarı ile 883'dür. Yedi fakülte ve dört enstitü ile eğitim-öğretim faaliyetlerine devam etmektedir. Koç Üniversitesi, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.ku.edu.tr/about-ku>

<http://www.ku.edu.tr/navigation/staff>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Marshall Boya: 1954 yılında İstanbul'da kurulmuştur. Ağustos 1998 tarihi itibarıyla, Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş., merkezi Arnherm-Hollanda'da bulunan, dünya kimya devi olan AkzoNobel bünyesinde yerini almıştır. AkzoNobel 80'den fazla ülkede, 60.000 çalışanı ile sanayi, ambalaj, oto, gemi/yat ve toz boya boyalarından, ambalaj ve dekoratif boya boyalarına kadar, korunması ve boyanması gereken tüm alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Marshall Boya, Capital Dergisi '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde boya sektörü birincisi olarak yer almaktadır. Kurum, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 336., 2011 yılında 318. sırada yer almaktadır.

http://www.marshallboya.com/uploads/yatirimci/faaliyet_raporlari/FaaliyetRaporu-2011.pdf

http://www.marshallboya.com/Content.aspx?id=akzo_nobel&layout=kurumsal

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=318

McDonald's: Türkiye'de 27 yıllık geçmişi olan McDonald's, Türkiye'de Anadolu Grubu (Anadolu Endüstri Holding) çatısı altında faaliyet göstermektedir. McDonald's, Türkiye'de 200'den fazla restoranı ve 5.000'e yakın çalışanı ile yılda 100 milyona yakın kişiye hizmet vermektedir. McDonald's Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

http://www.mcdonalds.com.tr/turkiyede-mcdonalds_1_7

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Memorial Sağlık Grubu: Memorial Sağlık Grubu, Şubat 2000'de faaliyetlerine başlamıştır. Memorial, JCI Akreditasyon Kalite Belgesi'ni alan (Joint Commission International) Türkiye'nin ilk, dünyanın 21. hastanesidir. Grup bünyesinde 8 hastane mevcuttur. Bu hastanelerin dört tanesi İstanbul, diğerleri Diyarbakır, Kayseri ve Antalya'da kurulmuştur. Hastanelerinde görev yapan doktor sayısı 364'dür. Memorial, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 463., 2011 yılında 326. sırada yer almaktadır.

<http://www.memorial.com.tr/kurumsal/tanitim/>

<http://www.memorial.com.tr/doktorlar/liste/alfabetik/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=326

Microsoft: Microsoft, 1975 yılında kurulmuştur. 2012 sonu itibarı ile dünya çapında toplam 97.106 çalışana sahiptir. Microsoft, günümüzde sadece bir yazılım şirketi değildir; iş ve eğlence dünyası için geliştirdiği donanımlar ile de adından söz ettirmektedir. Microsoft Türkiye, 1993 yılında kurulmuştur. Microsoft Türkiye aynı zamanda, 70'in üzerinde ülkenin yer aldığı Microsoft MEA Bölgesi'nin de

merkezidir. Microsoft Türkiye'nin Genel Müdürlüğü'nde görev yapan 350 çalışanın ötesinde, 7 bin iş ortağından oluşan geniş bir ekosistemi de vardır. Microsoft, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 12. sıradadır ve '30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde bilişim sektörü lideridir.

http://www.microsoft.com/en-us/news/inside_ms.aspx#EmploymentInfo

<http://blog.sanalkurs.net/microsoft-turkiye-genel-mudur-yardimcisi-cemal-akyel.html>

Migros: 1954 yılında İstanbul Belediyesi'nin kararıyla, İsviçre'de "Ucuzluğun Kralı" adıyla bilinen Migros teşkilatının benzeri olarak kurulmuştur. Migros, günümüzde çok geniş kullanım alanlarına sahip olan mağazalarında, gıda ve ihtiyaç maddelerinin yanı sıra kırtasiye, züccaciye, beyaz eşya, kitap, kaset ve konfeksiyon gibi bölümleriyle farklı müşteri gereksinimlerini karşılamaktadır. Yurtiçi ve yurtdışındaki mağazalarının sayısı 745'dir. Migros ailesinde 2011 yılı sonu itibariyle, yurt içinde 16.036, yurt dışında 1.442 olmak üzere toplam 17.478 çalışan yer almaktadır. Sezonluk çalışanlarla birlikte, 2011 yılı ortalama çalışan sayısı 18.330'a ulaşmaktadır. Migros, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir ve 'Capital Dergisi 30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde organize perakende sektörü lideridir. Kurum, aynı zamanda 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 ve 2011 yıllarında 18. sırada yer almaktadır

<http://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=43#>

<http://www.migroskurumsal.com/Icerik.aspx?IcerikID=72>

http://www.migroskurumsal.com/userfiles/file/faaliyet_raporu/Migros_Ticaret_2011_Yili_Faaliyet_Raporu.pdf

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=18

Minnesota Mining and Manufacturing Company: 3M, 1902'de Minnesota'da Two Harbors'da kurulmuştur. 3M organizasyonu, 35'ten fazla iş alanı, 6 iş birimi üzerine kuruludur: Hızlı tüketim ve ofis ürünleri; reklam, trafik güvenliği ve optik ürünleri; elektronik ve iletişim ürünleri; sağlık ürünleri; endüstriyel ve ulaştırma ürünleri; emniyet, güvenlik ve koruma hizmetleri. 3M dünya çapında 80.000'den fazla çalışana sahiptir. 3M Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

http://solutions.3m.com.tr/wps/portal/3M/tr_TR/about-3M/information/more-info/history/

http://solutions.3m.com.tr/wps/portal/3M/tr_TR/about-3M/information/about/businesses/

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

NT Mağazacılık: Kaynak Holding ailesinin bir üyesi olan ve Türkiye'nin uluslararası tek kitap, kırtasiye, teknoloji mağazaları zinciri olan NT, 1999 yılında Anadolu'da faaliyet gösteren Nil Mağazaları ve İstanbul'da faaliyet gösteren Tuna Mağazaları'nın birleşmesiyle, sektörde NT adıyla hizmet vermeye başlamıştır. NT, kalite ve hizmette sürekliliğin sağlanabilmesi için yurtiçinde 134, yurtdışında 17 ve 1 E-Mağaza olmak üzere, toplam 152 Mağaza ile 8 ülkede hizmet vermektedir. Mağazalarında çalıştırdığı 2.000 civarında personeliyle faaliyetlerini sürdürmektedir. NT Mağazacılık, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.nt.com.tr/hakkimizda/nt>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Pfizer: 1849 yılında New York'ta kurulmuştur. 150'den fazla ülkede yaklaşık 100.000 çalışanıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Pfizer Türkiye, 1.100'den fazla çalışana sahiptir. 1957 yılından itibaren Türk ilaç sektörünün parçasıdır ve aralarında AB ülkelerinin de bulunduğu Orta ve Doğu Avrupa Bölgesi, Orta Doğu ve Uzak Doğu'da olmak üzere toplam 22 ülkeye ihracat yapmaktadır. Kurum, 'Capital Dergisi 30 Sektörde 10 Yılın Liderleri' listesinde ilaç sektörü lideridir.

http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/basin_odasi/Documents/FACTSHEET-1.pdf
http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/basin_odasi/Documents/FACTSHEET-2.pdf

Pirelli: Pirelli, dünyanın dört kıtasında yer alan 19 fabrikasıyla, 160'tan fazla ülkede faaliyet göstermektedir. 1872'de kurulmuştur. 2002'den beri PZero Moda, yüksek teknoloji projeleri ve 2011-2013 yılları arasında F1™'in tek resmi lastik tedarikçisi olarak seçilmesiyle daha da güçlenmektedir. Çalışan sayısı 1854'dür. Pirelli, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 91., 2011 yılında 82. sırada yer almaktadır.

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=82
http://www.pirelli.com/tyre/tr/tr/company/pirelli_overview.html
http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=82

Procter & Gamble: Procter & Gamble, 1837 yılında kurulmuştur. Günümüzde 80 ülkede, 127.000 çalışanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir Procter and Gamble Türkiye 1987 yılında kurulmuştur. Bugün, Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri'nde sürdürülen faaliyetlerin de merkezi olarak işlev görmektedir. P&G Türkiye yaklaşık 900 çalışanıyla bugün, CEEMEA (Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu, Afrika) bölgesinde, P&G'nin doğrudan faaliyette bulunduğu toplam 52 ülke arasında 3. ve P&G Global alt şirketler sıralamasında da 13. sıradadır. P&G 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 11. sırada yer almaktadır ve kişisel bakım ve kozmetik sektöründe 10 yılın lideri olarak seçilmiştir. Kurum, temizlik ürünleri sektöründe 10 yılın liderliğini Unilever ile paylaşmaktadır.

http://www.pg.com.tr/procter/kariyer/how_we_work.php
http://www.pg.com.tr/procter/pg_turkiye.htm

Royal Halı: Royal Halı, Naksan Holding bünyesinde 2005 yılında kurulmuştur. Naksan Holding'in tarihçesi ise 1940 yılına kadar uzanmaktadır. Kurum, 900 bayiye ve 600'den fazla çalışana sahiptir. Royal Halı, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 400., 2011 yılında 427. sırada yer almaktadır.

<http://www.naksan.com/kurumsal/tarihce/>

<http://www.royalhali.com/tr/hakkimizda.php>

<http://www.isinsani.com/sirket-haberleri/33-royal-hali-antibakteriyel-halisi-ile-rakiplerine-fark-atti.html>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=427

Sabancı Holding: 1906 yılında temelleri atılan Sabancı Holding, 57.374 çalışan sayısı ve bünyesinde bulundurduğu Akbank, Teknosa, Diasa, Carrefoursa, Avivasa, Aksigorta, Brisa, Enerjisa, Tursa, Çimsa, Akçansa, Brisa, Yünsa, Olmuksa gibi birçok şirketle faaliyetlerini çeşitli sektörlerde sürdürmektedir. Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketler, 18 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve ürünlerini Avrupa, Orta Doğu, Asya, Kuzey Afrika, Kuzey ve Güney Amerika'nın çeşitli bölgelerinde pazarlamaktadır. Sabancı Holding'in uluslararası iş ortakları arasında, konularında dünyanın önde gelen isimleri Ageas, Aviva, Bridgestone, Carrefour, Citigroup, Dia, Heidelberg Cement, International Paper, Philip Morris ve Verbund yer almaktadır. Sabancı Holding Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Sabancı Holding, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 5. sırada yer almaktadır. Holding bünyesindeki birçok şirket 'Fortune 500 Türkiye' listesinde yer almaktadır.

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/arama_sonuclari.asp

https://www.sabanci.com/pdf/2011tr/sa_fr_2011_tr.pdf

<https://www.sabanci.com/tr/sabanci-toplulugu/tarihce/k-10>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Sabancı Üniversitesi: Sabancı Üniversitesi, Ekim 1999'da ilk öğrencilerini karşılayarak öğretime başlamıştır. Akademik kadro 381 çalışandan, idari çalışanlar ise 327 kişiden oluşmaktadır. Üç fakülte, 12 lisans programı, 24 lisansüstü programı ve dört yandal programı sunmaktadır. Sabancı Üniversitesi, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.sabanciuniv.edu/tr/hakkimizda>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Sabiha Gökçen Havalimanı A.Ş.: Sabiha Gökçen Havalimanı Yapım, Yatırım ve İşletim A.Ş, Limak-GMR-Malaysia Airports 3'lü konsorsiyumu tarafından 2008'de kurulmuştur. Limak Holding'in kuruluşu 1976 yılına kadar uzanmaktadır. Bir diğer GMR Infrastructure, Hindistan'ın önde gelen altyapı gruplarından. Konsorsiyumun son üyesi olan Malaysia Airports Holdings Berhad, 1991 yılından bu yana havalimanı işletmeciliği yapmaktadır. ISG, İstanbul Sabiha Gökçen Uluslararası Havalimanı'nda mevcut terminallerin işletme hakkının yanı sıra otopark işletmesi, yer hizmetleri, kargo, uçak yakıt ikmal operasyonları ve havalimanı oteli ile CIP tesislerini 20 yıl süre ile işletme hakkını devralmıştır. Ortalama 500 çalışana sahiptir. Sabiha Gökçen Havalimanı A.Ş., Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.limak.com.tr/holding/tarihce>

http://www.sabihagokcen.aero/isg_hakkinda

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Sanofi: Kuruluşu 1887 yılına uzanan Sanofi, dünyanın büyük farmosötik gruplarından biridir. Yüz ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir ve 100.000'den fazla çalışana sahiptir. Sanofi, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.sanofi.com.tr/l/tr/tr/layout.jsp?scat=472C09CC-5AF0-429E-BEF0-383CD3F70325>

<http://www.sanofi.com.tr/l/tr/tr/layout.jsp?scat=9C910922-BD55-4123-B730-090BBD3C312C>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Saray Halı: Saray Halı'nın temeli 1972 yılında atılmıştır. Saray Halı, makine halısı sektöründe faaliyet göstermektedir. Makine halısı ve turizm alanındaki çalışmalarıyla büyümesini sürdüren Saray Halı, 1998 yılında Türkiye'nin en büyük entegre tarım ve hayvancılık işletmelerini de bünyesine katmıştır. Saray Halı'nın, turizm, tarım ve hayvancılık sektörlerindeki işletmelerinde yaklaşık 2.500 kişi çalışmaktadır. Kurum, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 350., 2011 yılında 400. sırada yer almaktadır.

<http://www.sarayhali.com.tr/About.aspx?TextID=1>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=400

Soyak Holding: Holding bünyesindeki ilk şirket, 1961 yılında kurulmuştur. Ondört farklı şirketiyle ve yaklaşık 1.500 çalışanıyla gayrimenkul, enerji ve çimento sektörlerinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Soyak Holding, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

http://www.soyakholding.com.tr/web/16-63-1-1/soyak_holding_-_tr/genel/tarihce/tarihce

http://www.soyakholding.com.tr/web/4-12-1-1/soyak_holding__tr/faaliyet_alanlarimiz/faaliyet_alanlarimiz/faaliyet_alanlarimiz

http://www.soyakholding.com.tr/web/3-8-1-1/soyak_holding_-_tr/bizi_taniyin/soyak_toplulugu/soyak_holding

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

Şekerbank: Şekerbank, 1953 yılında şeker pancarı üreticisinin finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, Pancar Kooperatifleri Bankası adı altında Eskişehir'de kurulmuştur. Banka, 1956 yılında Ankara'ya taşındığında Şekerbank adını almıştır. 1993 yılından itibaren özel banka statüsüyle dinamik bir yapıya kavuşmuş ve atılımlarını büyümüştür. 1997 yılında bankanın hisseleri halka arz edilmiştir. Şekerbank, 2004 yılında merkezini İstanbul'a taşıdı.

Şekerbank'ın Türkiye çapında 272 şubesi, 11 bölge müdürlüğü (3 İstanbul, 8 Anadolu) ve 1 yurtdışı temsilciliği bulunmaktadır. Şubelerinin yüzde 65'i Anadolu'da bulunan bankanın iştirakleri arasında Şeker Yatırım, Şeker Factoring, Şeker Leasing, Şekerbank Kıbrıs Ltd. ve Şeker Finans yer almaktadır. Şekerbank'ın toplam personel sayısı 4 bine yakındır. Şekerbank, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir.

<http://www.sekerbank.com.tr/hakkimizda/hakkimizda.jsp>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

TAV Havalimanları: TAV Havalimanları Holding, 1997'de Tepe ve Akfen Grupları'nın ortak girişimi olarak kurulmuştur. TAV Havalimanları, bugün Türkiye'de İstanbul Atatürk, Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes ve Antalya Gazipaşa havalimanlarını; yurtdışında ise Gürcistan'ın Tiflis ve Batum, Tunus'un Monastır ve Enfidha-Hammamet, Makedonya'nın Üsküp ve Ohrid, Suudi Arabistan'ın Medine, Letonya'nın Riga havalimanlarında faaliyet göstermektedir. TAV Havalimanları, duty-free, yiyecek-içecek hizmetleri, yer hizmetleri, bilişim, güvenlik ve işletme hizmetleri gibi havalimanı operasyonunun diğer alanlarında da yer almaktadır. Şirket, 2012'de iştirakleriyle birlikte, yaklaşık 72 milyon yolcu ve 575 bin uçağa hizmet vermektedir. 18.000'i aşkın çalışanı ile TAV Havalimanları faaliyetlerini sürdürmektedir. TAV, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. TAV, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 134., 2011 yılında 137. sırada yer almaktadır.

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/History.aspx>

<http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/CeosMessage.aspx>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=137

Tekfen İnşaat: Tekfen İnşaat, Tekfen Holding bünyesinde yer almaktadır. Tekfen İnşaat, 1957 yılında kurulmuştur. Tekfen'in çalışan sayısı 15.000'in üzerindedir.

Tekfen İnşaat ve Tesisat A.Ş.; Türkiye, Orta Doğu, Kuzey Afrika, Kafkasya ve Orta Asya, Doğu ve Orta Avrupa'da uluslararası bir yüklenici faaliyet göstermektedir. Geniş çaplı faaliyetleri, ağır inşaat işlerinden, rafineriler ve petrokimya tesislerine; uydu kentlerden, büyük endüstriyel işleme tesislerine; boru hatları ve deniz yapılarından, güç tesisleri, elektrik ve iletişim işlerine kadar çeşitlilik göstermektedir. Tekfen Holding, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Tekfen İnşaat, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 68., 2011 yılında 51. sırada yer almaktadır.

http://www.tekfeninsaat.com.tr/TR/kisaca_tekfen.asp

http://www.tekfeninsaat.com.tr/TR/ik_politikamiz.asp

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=51

Tofaş: Temelleri 1968 yılında Koç Topluluğu'nun kurucusu merhum Vehbi Koç tarafından atılan, Koç Holding ve Fiat S.p.A.'nın eşit hissedar olduğu Türk otomotiv şirketi olan Tofaş, günümüzde Fiat'ın dünya çapındaki üç stratejik üretim ve Ar-Ge merkezinden biridir. Türkiye'nin hem binek otomobil, hem de hafif ticari araç üreten tek otomotiv şirketi konumundaki Tofaş, bugün 400 bin adet/yıl üretim kapasitesiyle de Türk otomotiv sanayinin en büyük üreticilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Tofaş, Minicargo projesi kapsamında; Fiat, Citroen, Peugeot markalarının yanı sıra Yeni Fiat Doblo projesi kapsamında da; Opel ve Vauxhall markalarına üretim yapmaktadır. Tofaş, Dünya Klasında Üretim (WCM) alanında, 170 Fiat Grubu fabrikası içinde eriştiği "Gümüş" üretim seviyesiyle en üst sırada ayrıcalıklı bir yere sahip olan Bursa'daki fabrikasında, 5 markaya üretim yapan küresel bir oyuncudur. Çalışan sayısı 7.663'dür. Tofaş, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Kurum, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 17., 2011 yılında 16. sırada yer almaktadır.

<http://www.tofas.com.tr/tr/hakkinda/Pages/Hakkimizda.aspx>

<http://www.tofas.com.tr/tr/kariyer/Pages/TofastaSosyalYasam/SayilarlaTofas.aspx>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=16

Turkcell: Türkiye'de GSM temelli mobil iletişim, Şubat 1994'te Turkcell'in hizmete girmesiyle başlamıştır. Faaliyette bulunduğu dokuz ülkenin beşinde pazar lideri olan Turkcell, bölgesel bir liderdir. Yaklaşık 11.000 çalışanı ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Almanya, Belarus, Moldova, Ukrayna, Gürcistan, Kazakistan, Azerbaycan ve KKTC'deki müşterilerine telekomünikasyon hizmetlerini sunan yurt dışı iştiraklerinin yanında, yurt içinde de Superonline, İnteltek, Turkcell Teknoloji, Global Bilgi ve Global Tower şirketleri ile Türkiye'de hizmet vermektedir. Turkcell, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 1. sıradadır ve telekomünikasyon sektöründe 10 yılın lideri seçilmiştir. Kurum aynı zamanda, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 9., 2011 yılında 11. sırada yer almaktadır. Aynı zamanda sektörel sıralamada birinci olarak listelenmektedir.

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=11

http://www.turkcell.com.tr/InvestorReportLibraryTR/Turkcell_FR_2011_TR_onayli.pdf

<http://www.turkcell.com.tr/site/tr/turkcellhakkında/Sayfalar/genel-bakis/istiraklerimiz.aspx>

Türk Hava Yolları: THY, 1933 yılında kurulmuştur. Günümüzde 180 uçağı ve 15.737 çalışanı ile sektörde faaliyetlerini sürdürmektedir. Türk Hava Yolları, Skytrax değerlendirmesine göre; 2011 yılı "Avrupa'nın En İyi Havayolu", Comfort Class koltuğunda "En İyi Premium Ekonomi Koltuğu" ve "Güney Avrupa'nın En İyi Havayolu" seçilmiştir. Türk Hava Yolları, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 9., 2011 yılında 11. sırada yer almaktadır. THY, 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 6., 2011 yılında 11. sırada yer almaktadır. Aynı zamanda sektörel sıralamada birinci olarak listelenmektedir.

<http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/THY/basari-hikayesi>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=6

Unilever: 190 ülkede, markalarıyla her gün 2 milyar tüketiciye ulaşan Unilever, günlük hijyen, beslenme ve kişisel bakım ihtiyaçları alanlarında hizmet vermektedir. Türkiye'deki ilk yatırımını, 1952 yılında İstanbul Bakırköy'de kurulan Sana fabrikasıyla gerçekleştirmiştir. Tüm dünyada 267 fabrikasında istihdam ettiği 171.000 çalışanıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Türkiye'deki çalışan sayısı ise 5.086'dır.

Unilever Türkiye bünyesinde OMO, Rinso, Yumoş, Domestos, Cif, Sunlight Cif, Elidor, Dove, Signal, Clear, Rexona, Lux, Lifebuoy, Fruttare, Cafe Zero, Axe, Sana, Lipton, Knorr, Calve, Becel, Algida, Ben&Jerry's, Carte d'Or, Cornetto, Magnum, Max, Unilever Food Solutions ve Vaseline markalarını bulundurmaktadır. Unilever Türkiye, 5.086 çalışana sahiptir.

Unilever, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 9. sıradadır ve temizlik ürünleri sektöründe 10 yılın liderliğini Procter & Gamble ile paylaşmaktadır. Kurum, aynı zamanda 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 29., 2011 yılında 31. sırada yer almaktadır.

<http://www.unilever.com.tr/aboutus/introductiontounilever/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=31

Ülker (Yıldız Holding): 'Ülker' markası, Yıldız Holding'e aittir. Yıldız Holding'in temelleri, 1944 yılında bir bisküvi atölyesi ile atılmıştır. Yıldız Holding, 9'u yurtdışında toplam 55 fabrikada bisküviden çikolataya, süt ve süt ürünlerinden bebek mamasına ve ambalaja kadar geniş bir yelpazede üretim yapmaktadır ve dünya çapında 30.000 çalışanı bulunmaktadır. Ülker Bisküvi'nin çalışan sayısı ise 2011 sonu itibarı ile 7.218'dir. 'Ülker' markası çatısı altında 42 ayrı kategoride, 300'den fazla alt marka bulunmaktadır. Yıldız Holding, Kurumsal İletişimciler Derneği üyesidir. Ülker, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri'

listesinde 10. sıradadır ve gıda sektöründe 10 yılın lideri olarak belirlenmiştir. Kurum, aynı zamanda 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 46., 2011 yılında 54. sırada yer almaktadır.

<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda>

<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin/hakkimizda/ulker-markali-urunler>

<http://www.yildizholding.com.tr/tr/hakkimizda>

<http://kid-tr.com/uyelerimiz/>

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=54

Vestel: Vestel, 1984'te kurulmuştur. 1994 yılında Zorlu Holding bünyesine katılmıştır. 13'ü yurtiçi, 13'ü yurtdışı olmak üzere toplam 26 şirketle, tüm dünyada tüketici elektroniği, beyaz eşya, bilgi teknolojileri ve dijital alanlarında faaliyetlerini sürdürmektedir. 13.000'i aşkın çalışana, 1.050 satış noktasına, 350 satış sonrası merkezine ve binlerce yan sanayi çalışanına sahiptir. Vestel, 'Capital Dergisi Türkiye'nin Sürdürülebilir İtibar Liderleri' listesinde 8. sıradadır. Kurum, aynı zamanda 'Fortune 500 Türkiye' listesinde 2010 yılında 19., 2011 yılında 17. sırada yer almaktadır.

http://www.fortuneturkey.com/fortune500-2011/fortune500_detay.asp?ID=17

<http://www.vestel.com.tr/tr-tr/vestelkurumsal/VestelSirketlerGrubu.aspx>

Ek 2

Kurumsal İletişim Ölçeği

Değerli iletişim uzmanları,

Bu anket, kurumsal iletişim üzerine sürdürmekte olduğum doktora tez çalışmamın önemli bir parçasıdır. Bu çalışma ile Türkiye'nin ilk kurumsal iletişim ölçeği geliştirilecek, artık kurumsal iletişimi akademik olarak ölçmek mümkün hale gelecektir.

Anket aracılığıyla toplanılan veri, anonim olarak kullanılacak; hiçbir şekilde tek bir kurumdan elde edilen veriye dayanan yazılı ya da sözlü açıklama yapılmayacaktır. Kurumların gizlilik kurallarına uymak, bu çalışmanın yapı taşlarındandır.

Anketi bu dosya üzerinde cevaplayıp, aşağıdaki e-posta adresime göndermeniz araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Seçmek istediğiniz seçeneklerin sağ tarafına 'X' işareti ekleyebilir, diğer kısımları kısa tümcelerle tamamlayabilirsiniz. Zaman ayırdığınız ve bu çalışmayı mümkün kıldığınız için teşekkürü borç bilirim.

Şenay Yavuz

İstanbul Üniversitesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Doktora Programı Öğrencisi

Tel: (216) 626 10 50 (2109)

Cep:532 565 92 06

E-posta: senayyavuz@maltepe.edu.tr

Bölüm I. Kurumsal İletişim Ölçeği

A. Aşağıdaki ifadeler ile ilgili fikrinizi yanda belirtilen ölçekteki uygun değeri işaretleyerek belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiye bağlı olarak geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
2. Tüm iletişim bölümleri, ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmektedirler.	1	2	3	4	5
3. Kurumunuzu diğer kurumlardan ayırt eden özellikler sorulsa, bu soruya iletişim bölümleri birbiriyle örtüşen cevaplar verecektir.	1	2	3	4	5
4. Bu özelliklere kurum çalışanlarının cevabı da benzer olacaktır.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda, kurumsal kimlik çalışmalarına önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Kurumsal imaj, vurgulanan konulardan biridir.	1	2	3	4	5
7. Kurumsal itibar çalışmaları, planlandığı şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
8. Kurumsal felsefe, net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
9. Kurumsal misyon, net bir şekilde ifade edilmiştir.	1	2	3	4	5
10. Kurumun vizyonunun ne olduğu açıktır.	1	2	3	4	5
11. Kurumsal felsefe, kurum çalışanlarınca içselleştirilmiştir.	1	2	3	4	5
12. Kurumsal misyon, kurum çalışanlarınca benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
13. Kurum çalışanları, kurumsal vizyonda tanımlanan hedeflere ulaşmak için çabalamaktadırlar.	1	2	3	4	5
14. Kurumda stratejik planlama yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Kurumsal reklâmcılık, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
16. Medya ile ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
17. Yatırımcı ilişkileri, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
18. İç iletişim, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
19. Hükümetle ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5

20. Toplumsal ilişkiler, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
21. Kriz yönetimi çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
22. Pazarlama çalışmaları, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
23. Yönetim iletişimi, başarılı bir şekilde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
24. Kurumun farklı iletişim bölümlerinin yaptığı çalışmalar birbiri ile tutarlıdır.	1	2	3	4	5
25. Kurumun marka değerleri, net bir şekilde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
26. Bu marka değerleri çalışanlar tarafından benimsenmektedir.	1	2	3	4	5
27. Kurumdaki farklı iletişim bölümleri arasında bütçe ve güç savaşları değil, iletişim ve uzlaşma kültürü etkindir.	1	2	3	4	5
28. Bir iletişim aktivitesine ilgili bölüm liderlik yapmaktadır; ancak, bu çalışma ile ilgili diğer iletişim bölümlerini de bilgilendirmektedir.	1	2	3	4	5
29. Kurumda paydaş analizlerine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
30. İletişim bölümlerinde yetkin ve uzman kişiler çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
31. Bu kurum, kendisi için bir koordinasyon modeli geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
32. Kurum çalışanları, kurum markasını doğru yansıtma konusuna dikkat etmektedirler.	1	2	3	4	5
33. Farklı iletişim bölümlerinde çalışan uzmanların, gün içinde yüz yüze iletişim kurabilme şansı vardır.	1	2	3	4	5
34. Kurum, çalışanlarına yönelik düzenlediği bazı aktivitelerle, çalışanlarına verdiği değeri somutlaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
35. İletişim bölümlerinin dışındaki yöneticiler de, iletişim konusunda bilgilidirler.	1	2	3	4	5
36. İletişim bölümlerinin dışındaki çalışanlar da, iletişim konusunda bilgilidirler.	1	2	3	4	5
37. İletişim bölümleri, yöneticilere iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
38. İletişim bölümleri, çalışanlara iletişim konusunda eğitimler sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
39. Hedef kitleler ile iletişim halinde olan tüm çalışanlar, kendi iletişimsel faaliyetlerinin kurumun üzerindeki potansiyel etkilerinin farkındadırlar.	1	2	3	4	5
40. İletişim bölümlerinde çalışanlar, kurum menfaatleri ve amaçlarını bölüm menfaat ve amaçlarının önünde tutmaktadırlar.	1	2	3	4	5
41. İletişim bölümlerinde çalışanların sorumluluk ve yetki	1	2	3	4	5

alanları net bir şekilde tanımlanmıştır.					
42. İç ve dış iletişimin gerektirdikleri (kurumsal kimliğin güçlenmesi için içe yönelik yönetmelikler, düzenlemeler, stabilite – dış paydaş grupların beklentilerine göre düzenlenecek imaj çalışmaları ve esneklik ihtiyacı) arasında bir denge kurularak iletişim yürütülebilmektedir.	1	2	3	4	5
43. İletişim bölümlerinin beklentileri arasındaki çelişkiler, iletişim ve uzlaşma yöntemleri ile giderilebilmektedir.	1	2	3	4	5
44. Farklı iletişim bölümlerinin yöneticileri, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	1	2	3	4	5
45. Farklı iletişim bölümlerinin çalışanları, ortak proje çalışmaları ya da takım çalışmaları için bir araya gelebilmektedirler.	1	2	3	4	5
46. İletişim bölümleri, fiziksel olarak birbirine yakın konumlandırılmışlardır.	1	2	3	4	5
47. İletişim bölümlerinde çalışanlara, diğer iletişim bölümlerindeki uzmanların hangi projeler üzerinde çalıştıklarına dair bilgi sağlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
48. İletişim sorunları, geribildirimler üzerinden çözümler üretilerek çözülmektedir.	1	2	3	4	5
49. Hangi projelerden kimlerin sorumlu olduğu konularında, iletişim bölümleri arasında bilgilendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
50. İletişim bölümlerinde çalışanlar, diğer iletişim bölümlerinin öncelikleri konularında bilgi sahibidirler.	1	2	3	4	5
51. İletişim bölümlerinde çalışanlar, hangi konularda kiminle görüşülmesi gerektiği ile ilgili net bir fikre sahiptirler.	1	2	3	4	5
52. Kurumda iletişimle ilgili talimatnameler ya da yönetmelikler mevcuttur ve yürürlükte dir.	1	2	3	4	5
53. Mesajların hangi formatta hazırlanacağı, tipoloji ve renklerin nasıl kullanılacağı konularında talimatnameler vardır; kurumda bu bağlamda bir standardizasyon sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
54. İletişim çalışmalarına dair süreçleri düzenleyen akış çizelgeleri, süreç haritaları ve kontrol listeleri kurumda mevcuttur ve kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
55. Tüm iletişim bölümlerince bir iletişim çalışmasına başlarken temel alınması gereken ortak hareket noktaları (örneğin; yenilikçiliğin vurgulanması)kurumsal iletişim stratejisi çerçevesinde önceden belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
56. Bu ortak hareket noktaları, tüm iletişim bölümlerinin katılımıyla belirlenmektedir.	1	2	3	4	5

57. Tüm iletişim bölümleri iletişim planlarını, bu ortak hareket noktaları ile örtüşecek şekilde hazırlamaktadırlar.	1	2	3	4	5
58. Tüm iletişim bölümlerinin faaliyet planlarının ve uygulamalarının, kurumsal iletişim stratejisi ile örtüştüğünü denetleyen bir mekanizma mevcuttur.	1	2	3	4	5
59. Kurumsal iletişimi düzenlemek için bir koordinasyon birimi kurulmuştur.	1	2	3	4	5
60. Bu koordinasyon biriminde tüm iletişim bölümleri temsil edilmektedir.	1	2	3	4	5
61. İletişim bölümleri çalışanları arasında iş rotasyonu yaptırılmaktadır.	1	2	3	4	5
62. İletişim bölümlerinde çalışanlar için hizmet içi eğitimler sürekliliği olan bir şekilde düzenlenmektedir.	1	2	3	4	5
63. İletişim çalışmaları ile ilgili bilgilerin toplandığı bir veri tabanı mevcuttur.	1	2	3	4	5
64. Farklı iletişim birimlerinde çalışan profesyoneller, diğer iletişim birimlerinde daha önceden yapılan ya da şu anda sürdürülen iletişim faaliyetleri ya da araştırmalar hakkında bu veritabanından bilgi edinebilmektedirler.	1	2	3	4	5
65. Kurumda karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri, stratejik bilgi sistemleri gibi sistemler aktif olarak kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
66. Bu kurumda şeffaf ve açık yönetim ilkeleri benimsenmiştir.	1	2	3	4	5
67. İletişim bölümlerinde çalışanlar diğer iletişim bölümlerinin aktivitelerinin, zorluklarının, gerektirdiklerinin ve faydalarının farkındadırlar.	1	2	3	4	5
68. Kurumsal iletişim, üst yönetime raporlama yapmaktadır.	1	2	3	4	5

III. Bölüm: Kurumsal İletişim Yapılanması

A. Kurumunuzda iletişim hangi bölümlerce yürütülmektedir? Lütfen işaretleyiniz ve listede sıralanmayan bölümleri 'Diğer' kısmına ekleyiniz.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| Kurumsal İletişim | <input type="checkbox"/> |
| Halkla İlişkiler | <input type="checkbox"/> |
| Pazarlama | <input type="checkbox"/> |
| İnsan Kaynakları | <input type="checkbox"/> |
| Finans (Yatırımcı İlişkileri) | <input type="checkbox"/> |
| Hukuk | <input type="checkbox"/> |
| Araştırma-Geliştirme | <input type="checkbox"/> |
| Üretim | <input type="checkbox"/> |

Diğer: 1. _____ 5. _____
2. _____ 6. _____
3. _____ 7. _____
4. _____ 8. _____

B. Kurumunuzda iletişim tek bir bölüm tarafından yürütülüyor ise lütfen bölüm yapılanmasını ve sorumluluklarını kısaca özetleyiniz.

C. Eğer birden fazla iletişim bölümü söz konusu ise bu iletişim bölümleri kendi içlerinde hiyerarşik bir yapılanma içinde gruplandırılmışlar mıdır (Örneğin Sosyal Sorumluluklar Bölümü'nün Halkla İlişkiler Bölümü'ne bağlanması)?

Evet Hayır

D. Cevabınız evet ise, lütfen rakamla gösterilen kısma 'üst' yapılanmayı, altında harflerle gösterilen bölümlere de bu bölüme bağlı 'alt' bölümleri yazınız. Ayrılan yerden daha fazla bölüm varsa lütfen ekleyiniz.

Örnek

1. Pazarlama

a. Doğrudan Satış

b. Reklam

c. Sponsorluk

d. Tanıtım

2. Halkla İlişkiler

a. İç İletişim

b. Medya İlişkileri

c. Yatırımcı İlişkileri

d. Kurumsal Sorumluluklar

1. _____

2. _____

a. _____

a. _____

b. _____

b. _____

c. _____

c. _____

d. _____

d. _____

e. _____

e. _____

3. _____

4. _____

a. _____

a. _____

b. _____

b. _____

c. _____

c. _____

d. _____

d. _____

e. _____

e. _____

Özgeçmiş

Şenay Görkem 1977 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lisansını Hacettepe Üniversitesi, İngiliz Dili Öğretmenliği Bölümü'nde 1999 yılında tamamlamıştır. Yüksek Lisans derecesini ise Marmara Üniversitesi İngiliz Dili Eğitimi Bölümü'nden almıştır. 2005 yılından bu yana İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı doktora programına devam etmektedir.