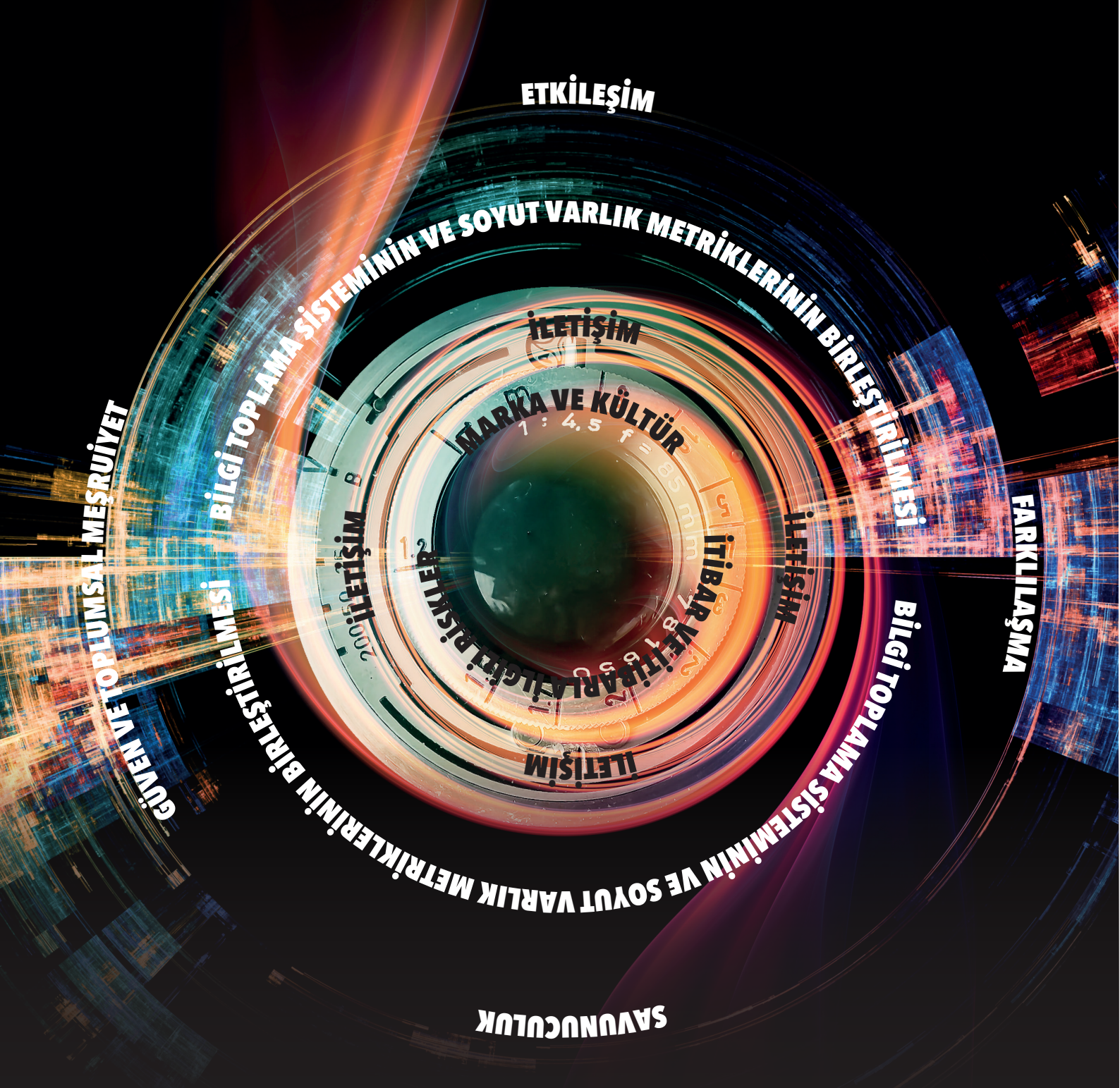


2021 KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ

Çev: Prof. Dr. Çisil Sohodol - Arş. Gör. Nilüfer Geysi
Bahçeşehir Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

global alliance

CORPORATE EXCELLENCE
CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, Global Alliance ve Corporate Excellence ortaklığında hazırlanmıştır.

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli Global Alliance'in izni ile Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü ve Türkiye Halkla İlişkiler Derneği iş birliği ile Prof. Dr. Çisil Sohodol ve Araş. Gör. Nilüfer Geysi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

Sponsor

Global Alliance Üyeleri desteğiyle hazırlanmıştır.

©2021 Global Alliance for Public Relations and Communication Management
& Corporate Excellence - Center for Reputation Leadership

Bu araştırma projesi Corporate Excellence - Centre for Reputation Management tarafından yürütülmüştür.

“

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, COVID-19 sonrası dönemde ve yeni iletişim gerçeklerinde memnuniyetle karşılanan bir gelişmedir. Bu eser, küresel uygulanabilirliği sayesinde profesyonelliği kesinlikle kolaylaştıracak.
Wole Adamolekun, ***Ph.D, Senior Lecturer, Department of Mass Communication Elizade University (Nijerya)***

Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri için düşünmelerine, analiz etmelerine ve iyi kararlar almalarına olanak tanıyan yararlı bir araç.
Silvio Arto, ***Global Head of BNP Paribas Retail Banking & Services Communications (Fransa)***

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, iletişim teorileri ve yapıları üzerine en güncel ve önemli araştırmaların çoğunu, örgütsel yaşamda pratik uygulama için rehberlik ile etkili bir şekilde sentezliyor. Mesleğimizin bilgi birikimine değerli bir katkı.
Bonnie Caver, ***Chair of the Global Board of Directors of the International Association of Business Communicators (IABC) (ABD)***

The Global Alliance, soyut varlıkların değeri ve bunların üretilmesi, korunması ve büyütülmesindeki halkla ilişkiler ve iletişimin rolü hakkında önemli, zamanında ve dünya çapında bir tartışma başlattı. Bu tartışmalar, kurumsal amacın hayata geçirilmesinde halkla ilişkiler ve iletişimin rolü, iletişim uygulamacılarını hem bugün hem de soyut varlıkların daha da önemli hale geleceği bir dünya için nasıl hazırlamamız gerektiği, bu varlıklara katkıyı ölçmek için halkla ilişkiler ve iletişimin değerlendirmesinin nasıl kökten değişmesi gerektiği de dahil olmak üzere yeni araştırma alanları açmıştır.
Anne Gregory, ***Professor, Chair in Corporate Communication, University of Huddersfield, Past President, Chartered Institute of Public Relations (Birleşik Krallık)***
Elena Gutiérrez, ***Professor, Professor of Corporate Communication at the School of Communication, Director of the research group INCOMIN, University of Navarra (İspanya)***

”

“

Nihayet, artık elimizde halkla ilişkiler ve stratejik iletişimi geliştirmek için küresel bir araç var.
Peter Mutie, ***CEO, Peterson Integrated Communications Ltd; Past President Africa Public Relations Association (Kenya)***

Birkaç yıldır halkla ilişkiler ve iletişim çalışmaları dikkatini neredeyse tamamen soyut varlıkların yönetimine çevirdi ve bu gelecekte daha da derinleşecek. Bu, her düzeyde iletişimci ve halkla ilişkiler profesyoneli için yeni bir rolün inşasının temeli olan yeni anlatıların yaratılmasıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Bu anlamda, Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modelinin yaptığı gibi, tutarlı bir anlatım etrafındaki güncelleme ve küresel bağlantı esastır.
Paulo Nassar, ***President of Aberje – Brazilian Association for Business Communication; Full Professor at School of Communications and Arts, University of São Paulo (ECA-USP) (Brezilya)***

Global Alliance and Corporate Excellence - Center for Reputation Leadership'i dünya çapındaki halkla ilişkiler profesyonellerinin bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerini küresel standartlarda birleştirmelerinde yararlı olacak Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modelini oluşturduğu için kutluyoruz.
Prita Kemal Gani, ***President, Asean Public Relations Networks (Endonezya)***

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, halkla ilişkiler profesyonellerinin kurumsal başarıyı ilerletmede oynadıkları kritik rolü anlatıyor. İletişimcilerin hem stratejik planlayıcılar hem de fikir üretenler olduğu, sağlam ve vizyoner bir yolun ana hatlarını çiziyor. Aynı zamanda, halkla ilişkiler eğitimini geliştirmek için mükemmel yönergeler ve onları bekleyen geleceğe ışık tutarak bugünün öğrencileri için heyecan verici bir ön izleme sunuyor.
Judy Phair, ***Co-Chair, Commission of Public Relations Education; President, PhairAdvantage Communications, LLC; Past President and CEO Public Relations Society of America (ABD)***

”

İÇİNDEKİLER

1 ÖNSÖZ..... 6
2 TÜRKÇE BASKI İÇİN ÖNSÖZ..... 8
3 TEMEL BULGULAR..... 9
4 KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ..... 12
5 YAPI TAŞI: KURUMSAL AMACI TANIMLAMA VE ETKİNLEŞTİRME..... 15
6 YAPI TAŞI: MARKA VE KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMA..... 27
7 YAPI TAŞI: İTİBARI VE İTİBARLA İLGİLİ RİSKLERİ YÖNETME..... 32
8 YAPI TAŞI: İLETİŞİMİN İYİLEŞTİRİLMESİ..... 36
9 YAPI TAŞI: BİLGİ TOPLAMA SİSTEMİNİN VE SOYUT VARLIK METRİKLERİNİN BİRLEŞTİRİLMESİ..... 40
10 HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİK LİDERLİK..... 46
11 METODOLOJİ..... 48
12 YÜRÜTME KURULU..... 49
13 KAYNAKÇA..... 51

ÖNSÖZ

Geçtiğimiz süreçte kendimizi "itibar ve soyut varlık ekonomisi"[1] olarak adlandırılabilecek yeni bir ekonomik ve sosyal döngüde bulduk.[2] Bu sosyal döngüde soyut varlıkların kurumsal değeri arttıkça,[3] bir kuruluşun başarısının anahtarı, paydaşlarının yani çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve bir bütün olarak toplumun güvenini, saygısını ve takdirini kazanma yeteneğine bağlı hale geldi.

5 FARKLI BÖLGE, 47 ÜLKEDEN, 1400 PROFESYONEL VE AKADEMİSYEN

Soyut varlıkların değerindeki bu devrim, dijitalleşme, küreselleşme ve son zamanlarda COVID-19'un hayatımıza girmesiyle hızlandı. Yaşanan durum, getirdiği yeni risklerin yanı sıra, halkla ilişkiler ve iletişim direktörleri için, kuruluşlarını amaçlarına daha uyumlu hale getirmek, paydaşlarının beklentilerini birleştirmek ve kurumun taahhütlerini eylemleriyle uyumlu hale getirmek için bir liderlik rolü fırsatı da sunuyor. Genel olarak, Edelman Trust Barometer'in (Edelman Güven Barometresi) yıllık sonuçlarında görüldüğü gibi, kuruluşların oynaması gereken liderlik rolüne ilişkin yüksek beklentiler bulunmaktadır.[4] Barometre sonuçlarına göre, toplumun %77'si, mevcut markaların ortadan kalkması durumunda herhangi bir endişe duymaz.[5] Ancak halk, bu markaların var olduğu yerlerde, etik, sosyal, çevresel, ekonomik değerler ve insanların yaşam koşulları ve kalitesi üzerinde olumlu bir etki yaratmasını talep ediyor.[6] Bu olumlu katkıyı göstermek için kuruluşların amaçlarını, liderlik rollerini, kültürlerini ve davranışlarını önemli ölçüde dönüştürmesi gerekmektedir.

COVID-19 bir sağlık krizi yarattı, ancak aynı zamanda ekonomiyi ve toplumu daha da geniş çapta etkiledi. Bu bağlamda, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerinin "yeni normal" sürecinde yönlendirici olup soyut varlıkları, gerekli bilgi,[7] beceri ve araçlarla stratejik olarak yönetmelerine yardımcı olmayı ve rollerinin, kurumsal değerlerin yaratılması ve korunmasına nasıl katkıda bulunacağını gösteren **Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli**ni sunuyoruz. Bu Model, 5 farklı bölgedeki 47 ülkeden 1.400'ün üzerinde profesyonel ve akademisyenin işbirliği ve katkıları sayesinde geliştirilmiştir. Modelin geliştirilmesi sürecinde, 2012 yılında Global Alliance tarafından geliştirilen Melbourne Mandate (Mellboune Taahhütnamesi) dikkate alınmış ve ayrıca 2010 yılında yayınlanan Stockholm Accords'dan[8] (Stockholm Mutabakatı) da yararlanılmıştır.

Melbourne Mandate, oluşturulduğu sırada, şu an sunulan model gibi, Global Alliance[9] üyeleriyle yürütülen kapsamlı bir işbirliğini içeriyordu ve sonuçta halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin rolü ve değeri konusunda küresel fikir birliğine dayalı bir çalışma ortaya çıkmıştı. Melbourne Mandate, iletişim profesyonelleri için iletişimsel organizasyonun kalbinde yatan üç kritik rol tanımlamıştır[10] : 1) Organizasyonel karakter ve değerleri tanımlama, 2) Bir dinleme ve etkileşim kültürü oluşturma, 3) Sorumluluğun tüm boyutlarıyla yerine getirilmesi.[11] Melbourne Mandate, AMEC tarafından desteklenen Barselona Principles (Barselona İlkeleri),[12] Arthur W. Page Society'nin Model for Activating Corporate Character and Building Beliefs (Kurumsal Karakter ve İnançları Etkinleştirme Modeli)[13] ve Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership[14] tarafından oluşturulan the Roadmap for Reputation, Brand and Communication (İtibar, Marka ve İletişim Yol Haritası) ile birlikte hala geçerli ve ilham vericidir.

Bununla birlikte dünya, yeni soyut ekonomi nedeniyle tam bir dönüşüm sürecindedir ve itibar ve soyut varlıkları odak alacak yeni bir yöne ihtiyacımız vardı. Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli de hem bu ihtiyaca cevap vermek hem de kuruluşların ve iletişim profesyonellerin en önemli ve ilgili hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olup kalıcı farklılaşmaya ulaşmak, sağlam bir itibar oluşturmak ve paydaşlarla güveni pekiştirmek için istek uyandıran bir yol haritası olarak doğdu.

Model, iletişim uygulamacılarına soyut varlıkların yönetiminin çalışmalarının ana amacı olması gerektiğini öneriyor. **Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli,** günümüz dünyasında değer üretmek için gerekli olan beş stratejik Yapı Taşı etrafında oluşturulmuştur. Bu yapı taşları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: 1) Kurumsal amaç 2) Marka ve kurum kültürü 3) İtibar ve itibarla ilgili riskler 4) İletişim 5) Birleştirilmiş bilgi toplama ve soyut varlık metrikleri.

Söz konusu yapı taşları, kuruluşların çalışma lisanslarını sürdürmek için şu anda ihtiyaç duydukları farklılaşma, katılım, savunuculuk, güven ve sosyal meşruiyeti elde etmelerini sağlar.

Global Alliance ve Corporate Excellence Centre for Reputation Leadership'in temel amacı, halkla ilişkiler ve iletişim rolünü, **Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli**'ni uygulamak için gereken tüm kaynakları, yetenekleri ve becerileri içeren bir araç seti ile donatmaktır.[15] Dünyanın dört bir yanındaki kuruluşların ve profesyonellerin, daha iyi kararlar alabilmeleri, paydaşlarıyla gerçek ve özgün bir bağlantı kurabilmeleri ve gelecekte COVID-19 sonrası dünyada farklı liderlik modellerini uygulayabilmeleri için bu modeli uygulamalarını umuyoruz.[16]

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli'nin uygulanması, 2018 yılında Huddersfield Üniversitesi ile ortaklaşa yayınlanan küresel bir ittifak projesi olan Global Capability Framework'te (Küresel Yetenek Çerçevesi) belirlenen halkla ilişkiler ve iletişim rolünde mükemmelliği sağlamak için gerekli 11 yeteneği güçlendirecektir. Global Capability Framework, halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin yakın tarihte oynadığı rolle ilgili en ilgili küresel araştırma çalışmalarından biri olarak kabul edilmekte ve kapsamını giderek artan sayıda ülkeye genişletmeye devam etmektedir.

Bu anlamda, **Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli**, bugüne kadarki tüm ilgili araştırmaları, modelleri ve ilerlemeleri kapsamakta ve bir adım daha ileri giderek soyut varlıkların önemi hakkında kapsamlı ve rehberli bir içerik sağlamaktadır. Model ayrıca, modeli benimseyen kuruluşların beş yapı taşı üzerinden halkla İlişkiler ve iletişim rolünün, değerlerin yaratılmasına ve korunmasına nasıl katkıda bulunacağını göstermesine olanak vermektedir.

1 Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. Harvard Business Review. Retrieved from: https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term; Polman, P. (2011). The remedies for capitalism. McKinsey & Quarterly.
2 Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. Harvard Deusto Business Review, 44-53; Alloza, A. (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación,
marca, e identidad corporativas. Revista Economía Aragonesa, 79-89.
3 Brand Finance (2020). Global Intangible Finance Tracker
4 Study conducted by Edelman between the 6th and 10th of March 2020 in ten countries (Brazil, Canada, France, Germany, Italy, Japan, South Africa, South Korea, the United Kingdom and the United States).
Edelman, 2020.
5 Havas Group (2020). Meaningful Brands 2020.
6 82% of the global population agrees with this statement. Edelman, 2018.
7 The Global Capabilities Framework for Public Relations and Communication Management (2018), is a two-year research project promoted by the University of Huddersfield in support of the Global Alliance's
aim to create a global capability framework for public relations and communication management, led by Professor Anne Gregory and Dr Johanna Fawkes.
8 Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2010). Stockholm Accords. Retrieved from https://www.globalalliancepr.org/stockholm-2010
9 The 160,000 professionals represented in Global Alliance for Public Relations and Communication Management strive to use the principles of the Melbourne Mandate to advocate, demonstrate and enhance the
value of public relations and communication to their organizations and communities, and to global society (Gregory, 2014: 601)
10 Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. Public Relations Review, 41(5), 598-606.
11 Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). Melbourne Mandate. Retrieved from http://www.globalalliancepr.usi.ch/website/page/melbourne-mandate
12 AMEC (2010). Barcelona Principles. Retrieved from https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/
13 Arthur W. Page Society (2012). Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy.
14 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2011). Roadmap for Intangible Assets Management. Retrieved from https://www.corporateexcellence.org/nuestra-historia
10 Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. Public Relations Review, 41(5), 598-606.
11 Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2012). Melbourne Mandate. Retrieved from http://www.globalalliancepr.usi.ch/website/page/melbourne-mandate
12 AMEC (2010). Barcelona Principles. Retrieved from https://amecorg.com/barcelona-principles-2-0/
13 Arthur W. Page Society (2012). Building Belief: A New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy.
14 Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2011). Roadmap for Intangible Assets Management. Retrieved from https://www.corporateexcellence.org/nuestra-historia
15 Berger, K; Volk, M.A., S. C.; Zerfass, A. & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications. Communication Insights, Issue 3.
16 Grayson, D., Coulter, C. & Lee, M. (2018). The future of business leadership. New York: Routledge.

PROF. DR. HALUK GÜRGEN

BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ İLETİŞİM FAKÜLTESİ HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ ÖĞRETİM ÜYESİ

2000'li yıllarla birlikte, dünyada çok önemli değişimler yaşıyoruz. Çevre sorunları, doğal kaynakların tüketilmesi, gelir dağılımında giderek artan eşitsizlik ve adaletsizlik gibi küresel çapta yaşanan çok çeşitli sorunlar, toplumsal ve insani tepkilerin artmasına ve şiddetlenerek yaşanmasına neden oldu. Özellikle alt ve orta gelir grubundaki çalışanlar, toprakla uğraşanlar, okuyup yazan eğitimli insanlar, gelecek endişesi yaşayan gençler yani ayrıcalıklı bir avuç azınlığın dışında kalan toplumun geniş kesimleri, dünyanın birçok ülkesinde öfke dolu tepkilerini her fırsatta korkusuzca göstermekten geri durmuyorlar. Bu tepkilerin yaşandığı ülkelerdeki hükümetler ise ne yazık ki sorunların çözümü konusunda kendilerinden beklenen adımları atmak yerine, neo-liberalizmle beslenen popülizme bir can kurtaran simidi olarak dört elle sarılarak iktidarlarını korumaya çalışıyorlar.

Diğer yandan çok uluslu büyük şirketlerin ise her şey eskisi gibi sürüyor yanılsaması içinde; varoluşlarını, insanların daha fazla tüketmelerine bağlamış olduklarını görüyoruz. Bunu pazar paylarını ve kârlarını artırarak hissedarlarına daha fazla gelir kazandırmanın tek doğru ve çıkar yolu olarak görüyorlar. İnandıkları bu yolda ne pahasına olursa olsun büyümeye çalıştıklarına tanık oluyoruz. Bu şirketlerin yeni bir dünyanın yeni değerlerle kurulmakta olduğunu nasıl oluyor da anlamadıklarına şaşırmamak olanaksız. Bununla birlikte "Çevreden, iklim değişikliğinden, ekonomik eşitsizlikten bize ne, biz işimize bakarız!" diyen şirketlerin bazılarının ise artık her şeyin eskisi gibi sürmeyeceğini fark ederek harekete geçtiklerini görmek de aynı ölçüde şaşırtıyor fakat çok da sevindiriyor.

Gerçekten de siyasi liderler, bu büyük küresel sorunlara çözüm üretmek için bir araya pek gelmeseler de dünyanın önemli 181 küresel şirketinin lideri, 2019 yılında bazı önemli kararların altına imzalarını attıkları bir toplantıda bir araya geldiler. Toplantıda alınan kararlar, şirketlerin özellikle varoluş amaçlarında köklü bir değişimin habercisi olması bakımından çok önemli bir gelişme olarak değerlendirildi. Özellikle kararların altında imzaları bulunan şirket liderlerinin, 1980'lerden başlayarak küreselleşmeyle birlikte hız kazanıp yaygınlaşan neo-liberalizmin yarattığı toplumsal ve ekonomik çok yönlü hasarın farkına vardıkları ve şirketlerin tek varlık nedenlerinin hissedarlarının kârını artırmak olmadığı gerçeğini kabul ettiklerini görmek oldukça sevindirici. Dolayısıyla bu kararlar ile bir şirketin müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve yerel topluluklar dahil olmak üzere tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini yerine getirmeleri durumunda bir değer yaratarak var olabileceği ve bunun hissedarların kâr beklentilerinin de aynı zamanda bir güvencesi olduğu gerçeği kabul edilmiş oluyor.

Bu anlamlı ve olumlu gelişmenin yanı sıra, son yıllarda dünyada " amaç odaklı marka" (purpose brand), "toplumsal fayda yaratan marka" ya da "anlam yaratan marka" olarak adlandırılan kurumların ve markaların toplumsal bir sorunu sahiplenerek varoluş nedenlerini yeniden tanımladıkları yeni bir eğilim iş dünyasında benimsenerek hızla yaygınlaşıyor. Hiç kuşku yok ki bu değişen anlayışa bağlı olarak marka iletişim yöntemleri ve tekniklerinin yanı sıra kurumsal iletişim, halkla ilişkiler gibi stratejik iletişim yöntemleri de köklü bir değişim sürecinden geçiyor.

"Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli" adıyla Global Alliance for Public Relations and Communication Management ve Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership tarafından yayınlanan ve Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümü öğretim üyelerinden Prof. Dr. Çisil Sohodol ve Araş. Gör. Nilüfer Geysi tarafından Türkçeye çevrilen ve bilimsel bir çalışma sonucunda ortaya çıkarılan bu modelin, yukarıda çok genel hatlarıyla açıklamaya çalıştığım gelişmelerin sonucunda şekillendiğini düşünüyorum.

Nitekim bu düşüncemin çalışmanın önsözünde yer alan, "Geçtiğimiz süreçte kendimizi 'itibar ve soyut varlık ekonomisi' olarak adlandırılabilecek yeni bir ekonomik ve sosyal döngüde bulduk. Bu sosyal döngüde soyut varlıkların kurumsal değeri arttıkça, bir kuruluşun başarısının anahtarı, paydaşlarının yani çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler, düzenleyiciler ve bir bütün olarak toplumun güvenini, saygısını ve takdirini kazanma yeteneğine bağlı hale geldi." ifadeleriyle doğrulandığını görüyorum. Oldukça yalın, anlaşılır ve uygulanabilir olduğunu düşündüğüm bu çalışmanın akademik çevrelerin yanı sıra, iletişim sektörü tarafından da önemsenerek yararlanılacağına inanıyorum.

GONCA KARAKAŞ

TÜRKİYE HALKLA İLİŞKİLER DERNEĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği, Türkiye'deki halkla ilişkiler uzmanlarını bir araya toplayarak, meslek içi dayanışma sağlamak, mesleğin tanınması, yerleşmesi ve gelişmesi yolunda çalışmalar yapmak amacıyla 1972 yılında kuruldu. Uluslararası ortaklıklarla mesleğin profesyonel gelişimine katkı sağlayan TÜHİD aynı zamanda Global Alliance'ın Yönetim Kurulu Üyesi ve Türkiye Bölge Temsilcisidir.

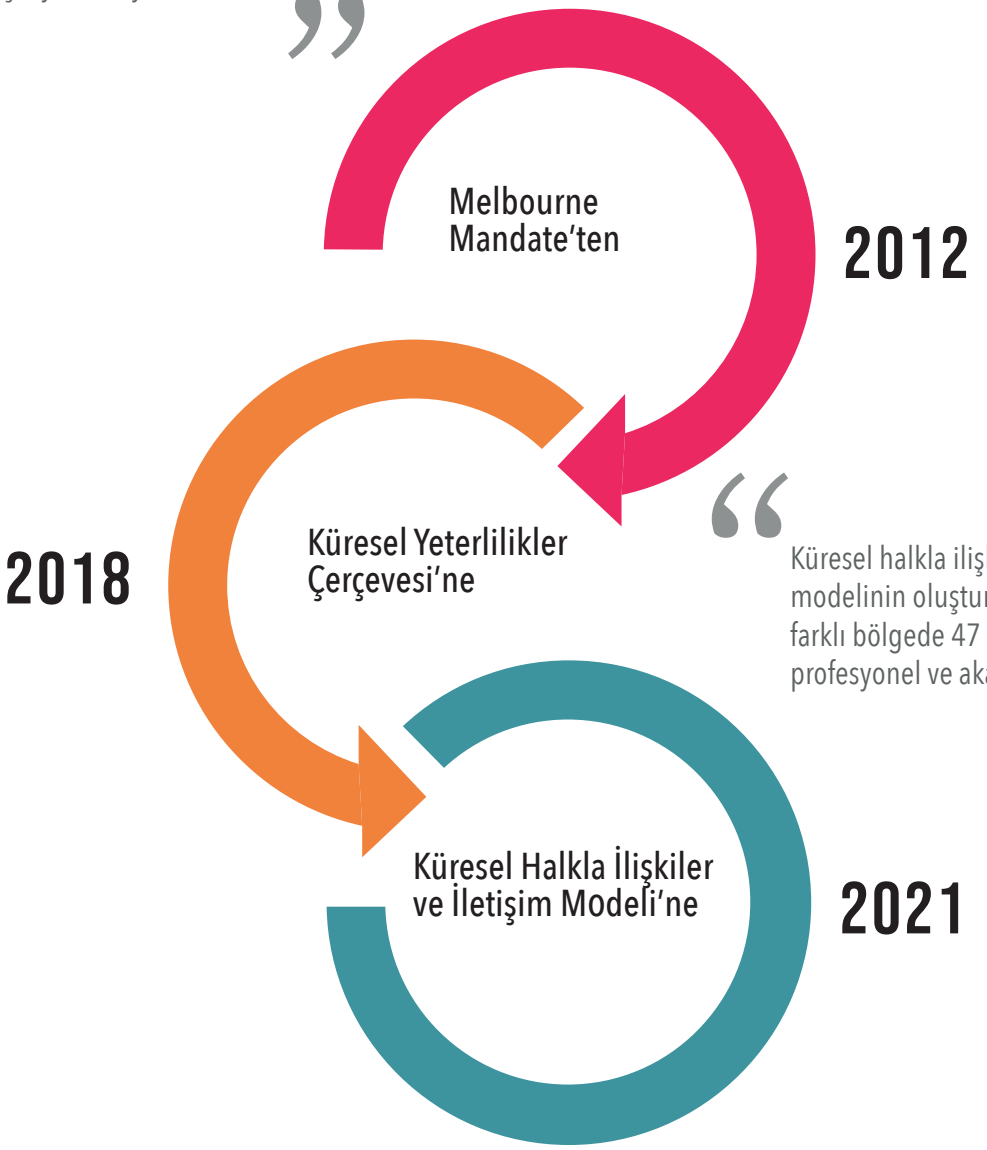
Global Alliance ve Corporate Excellence ortaklığıyla hazırlanan Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli sürecinde yakından takip ettiğimiz ve içinde bulunduğumuz çalışmanın Türkçe çevirisinin ülkemiz profesyonelleri, akademisyenleri ve genç iletişimcilerine fayda sağlaması bizim için çok kıymetli.

Bilindiği üzere iletişim modelleri günümüz şartlarıyla evrilmeye ve boyut değiştirmeye devam ediyor. Yönetim bilimi olan halkla ilişkiler yaşadığımız büyük değişimden payını alıyor. Mesleğimizin dinamik yapısı sayesinde, halkla ilişkiler sektörü, hali hazırda geleneksel iş yapış biçimlerinden hızlı bir değişim geçiriyor. Global Alliance ve Corporate Excellence ortaklığıyla yapılan bu çalışmada iletişimin geleceği, itibarı ve en güçlü soyut varlıkların yönetimi için bir çerçeve olmayı hedefliyor.

Çalışmada da yer alan soyut varlıkların yönetimi, kurumlar için değer bakımından ve rekabet gücünü arttırması açısında önemli bir kavram olarak ön plana çıkıyor. Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli değer üretmenin, kurumsal itibarı yönetmenin önemini vurgulayarak önümüzdeki yıllarda güven oluşturmanın, strateji yaratmanın ve doğru konumlandırma yapmanın zor olacağına değinerek dikkat edilmesi gereken hususlara yer veriyor, yön gösteriyor.

Bu model halkla ilişkiler uygulayıcılarının bulundukları çalışmalarda kilit rolünü de gözler önüne seriyor. Aynı zamanda akademik müfredat için kıymetli bilgiler de içeren model, farklılaşmanın anahtarını da beraberinde getiriyor. Bu model 5 farklı bölgede 47 ülkeden 1400'ün üzerinde profesyonelin görüşleri kapsamında itibar, etik, metrik çalışmalar konusunda kaynak doküman olarak fayda sağlayacak. Sektör temsilcileri olarak ulusal ve uluslararası birçok çalışmada yer alıyoruz, yakından takip ediyoruz. Bu çalışmada yer almaktan, yayınlanması için iş birliği yapmaktan sektörümüz adına mutluluk duyuyoruz.

Farklılaşma, katılım, savunuculuk, güven, sosyal meşruiyet ve kurumsal itibar yaratan kurumsal liderliği teşvik etmek için yeni bir yol haritası...



Küresel halkla ilişkiler ve iletişim modelinin oluşturulması sürecine 5 farklı bölgede 47 ülkeden 1.400 profesyonel ve akademisyen katıldı.

Küresel halkla ilişkiler ve iletişim modeli, halkla ilişkiler ve iletişimin rolünün iş değerleri ve toplumsal değerin yaratılmasına ve korunmasına kararlı bir şekilde katkıda bulunmasını sağlar.

TEMEL BULGULAR

Küresel halkla ilişkiler ve iletişim modeli, halkla ilişkiler ve iletişim rolünün yol haritasını ve yapı taşlarını tanımlayarak, profesyonellere güven yaratan sağlam bir itibara sahip kuruluşlar oluşturmak için gereken tüm kaynakları, yetenekleri ve becerileri içeren bir araç seti sunmaktadır. Mevcut modellerin ve metodolojilerin gözden geçirilmesi ve 5 farklı bölgede 47 ülkeden 1.400'den fazla profesyonel ve akademisyenin görüşlerine dayanarak geliştirilmiştir.

İletişimin geleceği, itibarı ve en güçlü soyut varlıkların yönetimi için bir çerçeve olmayı amaçlamaktadır.

Model, günümüz dünyasında değer üretmek için gereken beş stratejik yapı taşı etrafında yapılandırılmıştır:

1) Kurumsal amaç; 2) Marka ve kurum kültürü; 3) İtibar ve itibarla ilgili riskler 4) İletişim ve 5) Birleştirilmiş bilgi toplama ve soyut varlık metrikleri.

Bir Bakışta KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ

- Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri tarafından stratejik soyut varlıkların olağanüstü yönetiminin, söz konusu profesyonellerin C-seviye yönetim ekibine dahil edilmeleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Halkla ilişkiler ve iletişim direktörlerinin, stratejik karar alma sürecine aktif katılımlarının sağlanabilmesinde belirleyici olduğu ortaya konan kilit yönetim alanları ve rolleri şunlardır: Amaç, marka ve kurum kültürü, itibar ve itibarla ilgili riskler ve stratejik iletişim. Halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonun yöneticisi, C-seviye'ye katıldığında, soyut varlıkların yönetiminin daha etkili olduğu da ortaya konmuştur.
- Asya ve Kuzey Amerika bölgeleri, soyut varlıkların yönetiminde en yüksek puanları alırken tüm bölgeler için üzerinde en çok çalışması gereken alan kurumsal itibar olmuştur.
- Ankete katılan halkla ilişkiler ve iletişim direktörlerinin %58'i C-seviye yöneticidir ve bunların %80'i doğrudan CEO'ya (%64) veya yönetim kuruluna (%15,8) rapor vermektedirler.
- Kurumsal amaç, geleceğin iletişim modelinde ele alınan ilk yapı taşıdır çünkü diğer tüm yapı yaşlarının etkin yönetimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Ayrıca, karar verme modelleri, iş stratejisinin yürütülmesi ve üst düzey kurumsal anlatı sistemi için de bir çerçeve veya filtre oluşturur.
- Profesyonellerin %97'si kurumsal amacı yönlendirmenin kuruluşlar için anahtar olduğunu ifade etmiştir. Ankete katılanların %83,8'i, kuruluşlarının kurumsal amacı zaten tanımladığını belirtirken bunların sadece yarısı (%51) kurumsal amacı yerine getirmek harekete geçildiğini ve amacın uygulandığını ifade etmiştir.
- Halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonunu yöneten kişilerin kurumsal amacı belirleme ve uygulama sürecine öncülük ettiği; ve amacın oluşturulması için seçilen yöntemin yukarıdan aşağıya değil de katılımcı olduğu durumda, söz konusu iletişim yöneticilerinin, organizasyonun stratejik kararlarına C-seviye bir yönetici olarak katılma olasılığı daha yüksektir.

Bir Bakışta
KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ

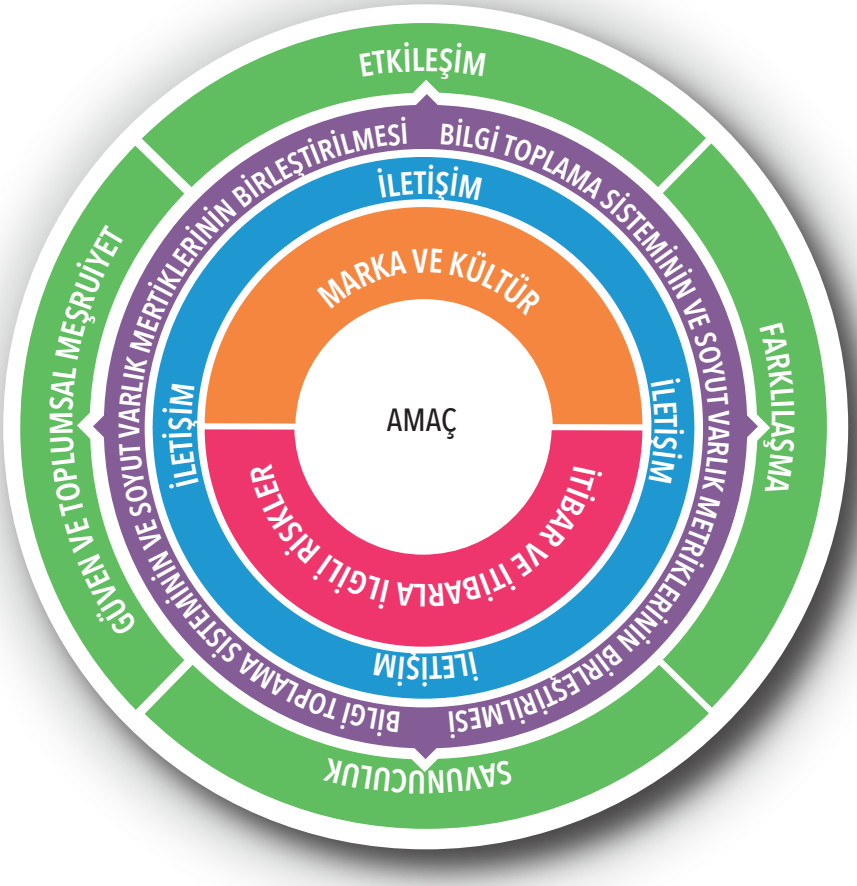
- Halkla ilişkiler ve iletişim yöneticileri amacı belirleme ve uygulama sürecine öncülük etmediğinde ve amacın belirlenmesi sırasında kabul edilen hakim yöntem, geleneksel mantıkla yukarıdan aşağıya yaklaşım olduğunda, iletişim yöneticilerinin C-seviye yönetici olma olasılığının %50 oranında düştüğü görülmüştür.
- Buna ek olarak, amacı tasarlamak ve oluşturmak için kullanılan yöntem 360 derecelik katılımcı bir süreçse, halkla ilişkiler ve iletişim yöneticisi, süreci yönetmemiş olsa bile, C-seviye yönetici olma olasılığı %66 artar. Bu veriler, kurumsal amacı tanımlamak, yeniden tanımlamak, uygulamak ve harekete geçirmek için titizlikle hareket edilmesi ve geleneksel bakış açısından zıt bir yaklaşım benimsenmesi ihtiyacını göstermektedir.
- İç ve dış paydaşlarla katılımcı ve işbirliğine dayalı süreçlerinin iyileştirilmesi, klasik yukarıdan aşağıya yönetim modellerinin benimsenmesine kıyasla, modelin tüm yapı taşlarının yönetiminin etkinliği ve verimliliği üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.
- Marka ve kurum kültürü, bir kuruluşun paydaşlarıyla tüm temas noktaları ve çalışanların davranış ve tutumları aracılığıyla amacı ifade etmek için bir platform görevi görür. Halkla ilişkiler ve iletişim işlevinin, söz konusu kültürün oluşumu ve yönetimine liderlik edip belirleyici bir rol oynaması, kurumsal marka yönetiminin etkinliğinde belirgin farklılıklar yaratmaktadır. Analiz edilen vakaların %89,2'sinde halkla ilişkiler ve iletişim rolü ya bu alana dair sürece katılmakta (%39,1) ya da süreci doğrudan yönetmektedir (%50,1).
- Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerine göre, kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve güven inşa edilmesi (7 üzerinden 5.77), operasyonel meşruiyet (5.76) ve etik uygulamalar (5.75) geleceğin iş modeli için temel konulardır.
- Profesyonel etik, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri için anahtardır. Bu anlamda, dürüstlük, etik kodların teşvik edilmesi, şeffaflık ve iç eğitim; mesleğin bütünlüğünü, etik bağlılığını, kuruluşun yönetişim sistemlerini, uyumluluğunu ve karar verme mekanizmalarını güçlendirmek için gereklidir. Ayrıca, kurumsal amacın bu konuda çok önemli bir rol oynadığı da görülmektedir. Çünkü amaç, etik ve ahlaki ikilemler ile en önemli karar alma modelleri karşısında çalışanların ve bir bütün olarak örgütün kararlarına, eylemlerine ve davranışlarına rehberlik eden bir filtre veya referans çerçevesi görevi görmektedir.
- Sürdürülebilirlik ve sorumlu işletme anlayışı çok önemli hale gelmiştir ve geleceğin kuruluşlarının karşılaşacağı en büyük mücadele alanları arasında gösterilmektedir. Öyle ki bu konu, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerine göre, kurumsal itibarı oluşturan veya yok eden en önemli ikinci unsurdur.
- Bu çalışma, halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonunun, bir kuruluşun hemen hemen tüm alanlarıyla işbirliği yaparak kesişen bir şekilde çalıştığını göstermiştir. Ayrıca, CEO ile en yoğun şekilde güven oluşturulması ve alana ilişkin teknik tavsiyeler üzerine çalışmaktadır.

Bir Bakışta
KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ

- Çalışma, halkla ilişkiler ve iletişim rolünün çok çeşitli işlevleri kapsadığını ortaya koymuştur. Profesyoneller, ana rollerinin iç-dış iletişim, medya ilişkileri, dijital iletişim, itibar ve kurumsal marka yönetimi ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır.
- Bununla birlikte araştırma, iletişim yöneticisinin C-seviye'deki varlığını veya yokluğunu belirleyen unsurların itibar yönetimi, itibarla ilgili riskler ve kurumsal kültür ile ilgili olduğunu bulmuştur. Ayrıca, pazarlama, reklamcılık ve yatırımcı ilişkilerinin rollerinin artık halkla ilişkiler ve iletişim işleviyle en az ilgiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.
- Sağlam ve sofistike bir finansal olmayan ölçüm sistemi kullanmak, iletişim rolünün stratejik etkisini arttırmaktadır. Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri, soyut varlıkların (marka, itibar, iletişim, çalışan bağlılığı, savunuculuk, müşteri memnuniyeti ve sosyal zeka) ölçümünü teşvik etmenin daha iyi stratejik kararlar alınmasını mümkün kıldığını (% 18,6), potansiyel itibar risklerini tanımladığını ve önlediğini (%17), paydaşlarla etkileşim stratejilerinin tasarlanmasını sağladığını (% 16,4) ve sosyal beklentilerin evriminin izlenmesine (%15) olanak verdiğini belirtmişlerdir.
- Çalışma, kurumların soyut varlıkların performansını ölçmek için kullandığı mevcut dört yaklaşım olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunlar (1) finansal göstergelere dayalı metrikler (2) paydaş memnuniyetine dayalı metrikler; (3) çevrimiçi ve içerik analizine dayalı metrikler (genellikle diğer metriklerle entegre olmayan bağımsız bir ölçüm sistemi olarak); ve (4) algılar, savunuculuk, marka değeri ve sadakate odaklanan metriklerdir. Geliştirilen model, geleceğin şirketleri için, kuruluşun paydaşları tarafından, çeşitli temas noktaları, iletişim kanalları, platformları ve marka deneyimi aracılığıyla nasıl algılandığına dair eksiksiz bir vizyon sağlayan çok çeşitli soyut metriklerin entegrasyonunu gerektirmektedir. Model, silo tabanlı bir kültürü (iletişim, pazarlama, müşteri memnuniyeti, insan kaynakları, finans vb.) takip edip metrik yönetiminin organizasyon içindeki farklı rollere yayıldığı mevcut eğilimin kırılmasını ve metriklerin entegrasyonunu gerektirir.
- Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde hali hazırda kullanılan en standart ölçüm yöntemleri, medya izleme (%22,6), çalışan anketleri (%20,8), medya içerik analizi (%19,5), web izleme (%17,9), itibar anketleri (%16,4) ve daha az ölçüde marka değeri ölçümü (%8,3) olarak tespit edilmiştir. Medya izlemenin bir KPI (key performance indicator/temel performans göstergesi) aracı olarak üst sırada olması, halkla ilişkiler ve iletişim rolünün geleneksel odağının ön planda olduğu ve medya ilişkileri yönetiminin hala bir öncelik olduğunun göstergesi olmaktadır.
- Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kuruluşların %66,4'ünün soyut metrikleri finansal göstergelerle entegre etmemektedir. Model, halkla ilişkiler ve iletişim yöneticisinin, kuruluşlarının "kurumsal karnelerine" (balanced scorecards) finansal olmayan KPI'ları dahil ederek yöneticiler ve çalışanlar için iş stratejisini ve teşvik yapılarını etkileme ve bu teşvikleri marka hedeflerinin, itibarın, paydaş katılımının ve sürdürülebilirliğin başarılmasına katkı sağlama fırsatını kullanması gerektiğini göstermektedir.

KÜRESEL HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM MODELİ

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli yeni bir çerçeve önermekte ve soyut varlıkların iletişimi ve stratejik yönetimi için aşağıda açıklanacağı gibi kalıcı farklılaşma, güven ve toplumsal meşruiyet, katılım ve geniş ölçekte gerçek savunuculuk inşa edebilen kurumsal liderliğe ulaşma sürecini özetlemektedir.



Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli®, 2021

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli

Model, günümüz dünyasında değer üreten ve onları koruyan beş stratejik yapı taşı etrafında yapılandırılmıştır: Kurumsal amaç, marka ve kurum kültürü, itibar ve itibarla ilgili riskler, iletişim ve bilgi toplama ve soyut varlık metriklerinin birleştirilmesi.

1. Yapı Taşı: Kurumsal Amacı Tanımlama ve Etkinleştirme

Bu aşama, bir kuruluşun kimliğine (DNA) ve onu benzersiz kılan varoluş nedenine atıfta bulunur ve bu benzersiz varoluş nedeni, amaç, inançlar ve değerler aracılığıyla ifade edilir. Amaç, iş ve iletişim stratejilerinin temelini oluşturmalı, iş hedeflerini sosyal, etik ve çevresel etki ile ilişkilendirmeli, karar verme modelleri için bir filtre görevi görmeli ve kuruluşun stratejisi ve değerleriyle uyumlu ve olumlu davranışları yönlendirmelidir.

2. Yapı Taşı: Marka ve Kurum Kültürü Oluşturma

Bu aşama, paydaşları benzersiz bir kurumsal inanç ve değerler sistemiyle uyumlu hale getirmeye, kurumsal markayı bir "marka deneyimine" dönüştürmeye, tüm paydaşlarla ortak anlam ve ittifaklar oluşturmaya odaklanır. Amacın netliği ve alaka düzeyi arttıkça (Yapı Taşı 1), markanın tüm temas noktalarındaki tutarlılığın geliştiği, buna bağlı olarak da tüm iletişim ve paydaş katılım süreçlerinin etkinliği ve verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir.

3. Yapı Taşı: İtibarı ve İtibarla İlgili Riskleri Yönetme

Modelin üçüncü aşaması, itibar yönetimi ve itibarla ilgili riskleri ölçmek ve yönetmek için belirli becerilerin geliştirilmesi ile ilgilidir. İtibar, paydaş beklentilerini karşılamak için kuruluş içindeki tüm eylemlerin ve ilgili davranışların sürekli iyileştirilmesi olarak anlaşılmalıdır. Kuruluş, bu eylemleri ve davranışları gerçekleştirir ve paydaşlarıyla ilgili algıları ve/veya kararlarıyla ilgili iletişim kurarsa, bu süreç hayranlık, saygı ve güven duygusuyla sonuçlanır. Söz konusu duygular, kuruluş için çalışmayı isteme, ürün ve hizmetlerini satın alma, kuruluşa yatırım yapma, şirketi ve ürünlerini üçüncü kişilere tavsiye etme gibi destekleyici davranışları tetikleyen tutumlar haline gelir. Algı, yargı ve tutumlar olumsuz olduğunda kuruluş, işletme lisansının kısmen veya en kötü durumda tamamen kaybedilmesine yol açabilecek itibar riski ile karşı karşıyadır (kuruluşun varlığına ilişkin meşruiyet kastediliyor.) İtibar yönetimi, bir CEO'nun en önemli hedeflerinden biri olan etkili itibar yönetimi yoluyla mükemmellik arayışında kuruluşun sürekli dönüşümünü teşvik etmeye ilişkin güçlü bir itici güçtür.

4. Yapı Taşı: İletişimin İyileştirilmesi

Bu aşama, iletişimin iş stratejisiyle uyumlu olmasını sağlayan süreçlerin ve sistemlerin uygulanmasıyla ilgilidir. İletişim, bir organizasyon içinde yerleşik değerlerin gelişmesine ve her türlü maddi ve manevi sermaye biçimiyle ilgili anlatıların yaratılmasına olanak sağlar. Bu nedenle, tutarlı ve istikrarlı bir süreklilikle mesajları tasarlamak ve bunları bir dizi kanal ve araç kullanarak tüm paydaşlara iletmek gerekir.

Bu yapı taşları, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerinin stratejik liderlik rolünü güçlendirecek ve daha iyi stratejik kararlar alma ve üst düzey masada yer alma konusundaki aktif katılımlarını destekleyecektir.

5. Yapı Taşı: Bilgi Toplama Sisteminin ve Soyut Varlık Metriklerinin Birleştirilmesi

Modelin beşinci aşaması, halkla ilişkiler ve iletişim rolüne ve bir bütün olarak kuruma yeni bağlamsal bilgi toplama yetenekleri sağlayan bir sistem oluşturmakla ilgilidir. Finansal olmayan metrikler için sağlam ve sofistike bir performans ölçüm sisteminin kurulması (itibar KPI, marka KPI, uyum KPI, katılım KPI, savunuculuk KPI vb.) ile mevcut ve gelecekteki sosyal trendlerin analiz edilmesi, paydaşları ilgilendiren ilgili eğilimlerin önceden tanımlanabilmesi, değişen sosyal beklentilerin sürekli izlenebilmesi ve akıllı ve bilinçli karar verme süreçleri için gerekli olan değer içgörülerinin sisteme dahil edilmesi açısından çok önemlidir.

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli

Önümüzdeki 5 yıl içinde aşağıdaki iletişim zorluklarından hangileriyle karşılaşacağınızı düşünüyorsunuz?

Ayrıca, ankete katılan profesyonellere göre, modelin yapı taşları, geleceğin şirketlerinin karşılaşabileceği temel zorluklara ilişkin bir güvence de sağlamaktadır: (1) Çalışma lisansını garanti eden güven ve sosyal meşruiyetin oluşturulması ve sürdürülmesi; (2) rekabetçi bir marka konumlandırmasının yaratılması; (3) kurumsal itibarın güçlendirilmesi; ve (4) kilit paydaşlar arasında stratejik uyum oluşturulması.

Kısacası, **Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli** tüm kararların, eylemlerin ve kurumsal anlatıların temelini oluşturması gereken omurga olarak amaç ve kurumsal değerleri kullanıp iletişim stratejisinin iş ve işletme ile uyumlu olmasını sağlar.[17] Tüm kuruluşu benzersiz bir ortak inanç ve değer sistemi altında hizalamak için bir platform görevi gördüğü için son derece güçlü bir yönetim aracıdır.[18] Beklentiler, eğilimler, potansiyel riskler ve fırsatların belirlenmesine ve tüm kanallarda, paydaşlarla temas noktalarında tutarlı ve sürekli bir kurumsal anlatı stratejisi sunulmasına olanak tanır.[19]

Bu şekilde, Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli farklılaşmayı başarmak, büyük ölçekli tavsiyeleri yönlendirmek ve itibar, güven ve meşruiyet oluşturmak için bir yol haritası olmayı hedeflemektedir. Bunların hepsi, tüm kuruluşların üzerinde çalışması gereken "sosyal sözleşmeyi yeniden tasarlama" süreci için temel araçlardır.

Sonraki adımda ne var?

Aşağıdaki bölümlerde, halkla ilişkiler ve iletişim direktörlerinin, modeli günlük faaliyetlerinin bir parçası haline getirebilmeleri için modelin dayandığı yapı taşlarının her birini doğrulayan araştırma bulguları ve verileri gözden geçirilecektir.

17 Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. US: Jossey-Bass Inc; Ind, N. (2007). Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion (3.ª ed.). London: Kogan Page Publishers.
18 Van Riel, C. (2012). The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support How to Link Up All Stakeholders in Order to Achieve Business Excellence. Madrid: LID Editorial Empresarial.
19 Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1992). In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. Barcelona: Ediciones Folio; Collins, J. & Porras, J. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Nueva York: Harper Business.; Arthur W. Page Society (2013). Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values.

1. YAPI TAŞI: KURUMSAL AMACI TANIMLAMA VE ETKİNLEŞTİRME

Dünyanın dört bir yanındaki profesyoneller için amaç, stratejinin temel bir dayanağı ve tutarlılık, uyum ve bütünlüğü garanti eden karar verme süreci için bir filtre olarak anlaşılmalıdır. Bu sonuç, ankete katılan profesyonellerin % 97,4'ünün görüşüdür.

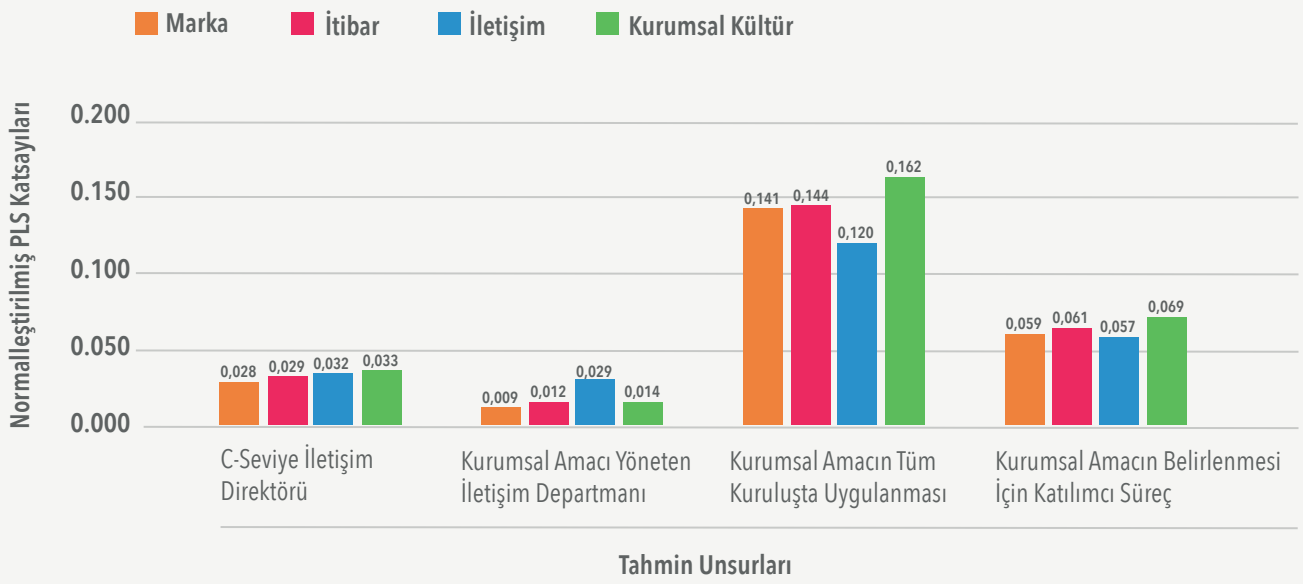
Çalışma, kurumsal amacın, modelin tüm boyutları üzerinde (kurumsal marka ve kültür, itibar ve iletişim) önemli bir etkiye sahip olduğunu ve bu nedenle de iletişimin geleceğinin onun üzerinde yapılandırılması gereken bir temel oluşturduğunu göstermiştir.

Çalışma ayrıca, kurumsal amacın, soyut varlık yönetimi için yararlı bir stratejik araç olduğunu da ortaya koymuştur. Kurumsal amacı tanımlamak için seçilen yöntemin aynı zamanda modelin tüm yönlerinin (marka, kurum kültürü, itibar ve iletişim) etkin yönetiminde önemli bir rol oynadığını vurgulamakta fayda vardır.

Yöntem, tüm paydaşların beklenti ve taleplerini göz önünde bulunduran 360 derecelik bir katılımcı süreci içerdiğinde, soyut varlıkların performansı üzerindeki etki, aşağıda gösterildiği gibi geleneksel bir yukarıdan aşağıya yaklaşımın benimsenmesinden önemli ölçüde daha büyük olacaktır.

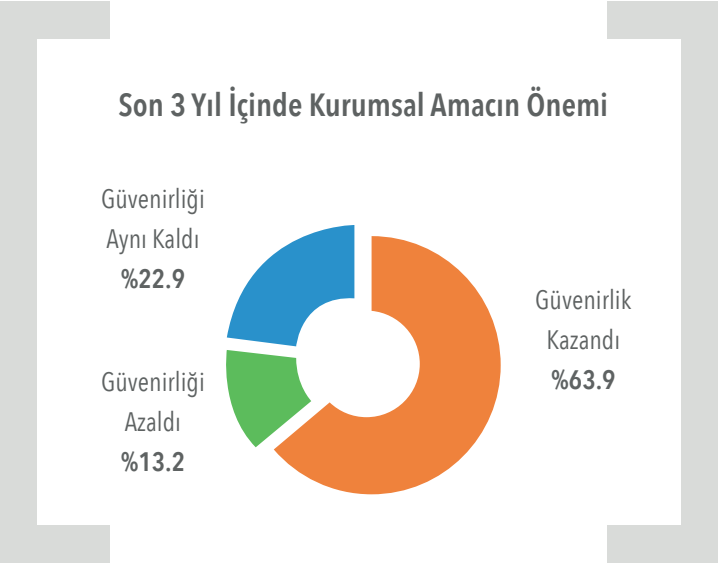
İtibar, Marka, Kurum Kültürü ve İletişim Yönetiminin Performansını Etkileyen Faktörler

4 Bağımlı Değişken ile PLS Regresyonu

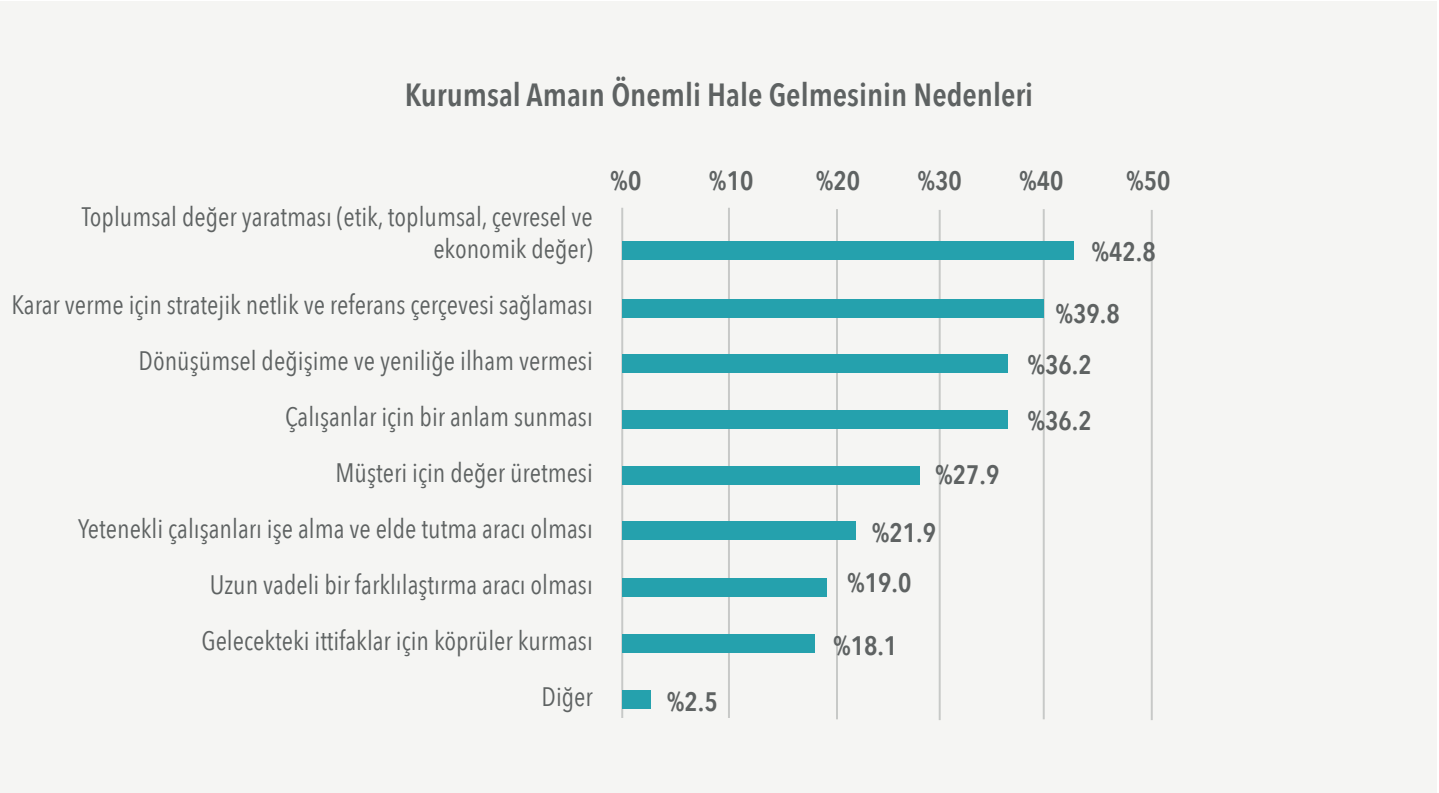


Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri, kuruluşları amaca odaklı olarak örgütlenmeye teşvik etmenin son üç yılda giderek daha önemli hale geldiğini belirmişlerdir (%63,9). Ayrıca, kurumsal amacın, aşağıdaki nedenlerle kuruluşların geleceği için kilit bir stratejik unsur olduğunu iddia etmektedirler:

- Anlam ve varoluş nedeni sağlar ve kuruluşların olumlu bir etik, sosyal ve çevresel etki oluşturmasına olanak tanır.[20]
- Tüm kurumsal ve ticari kararlar dahil olmak üzere bir kuruluşun küresel stratejisine rehberlik etmek için bir çerçeve görevi görür.[21]
- Çalışanlar açısından uygun, önemli ve paylaşılabilen bir ilham kaynağı yaratır ve bu da bir şirket içindeki tüm çalışanları birleştiren bağları güçlendirir.[22]
- Dönüşümsel değişimi ve yeniliği yönlendirmek için en önemli mekanizmalardan biri olarak kabul edilir.[23]

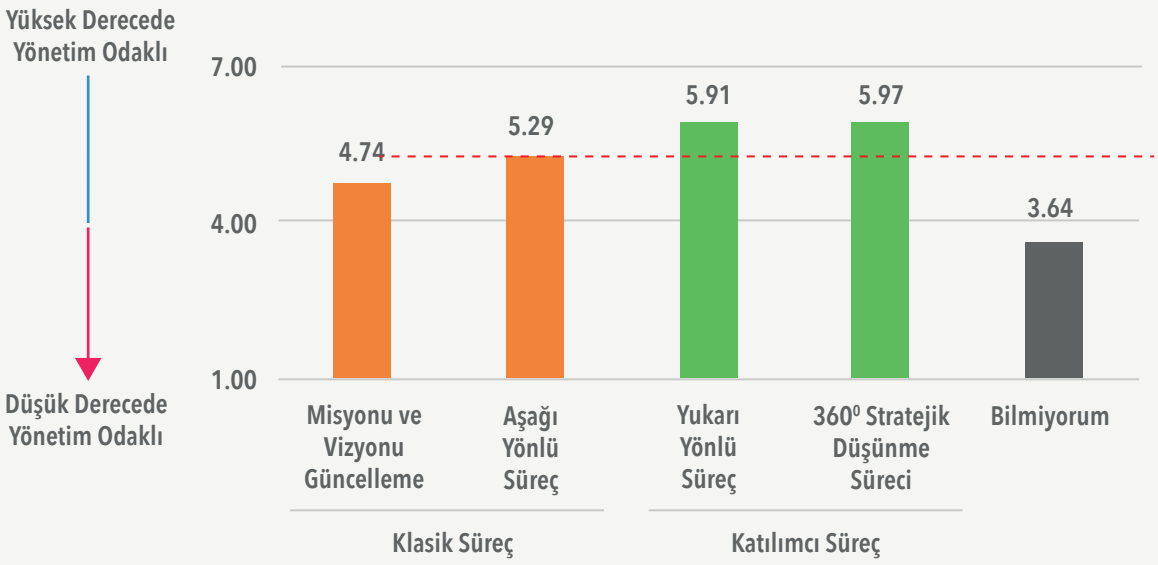


Katılımcıların üçte ikisi (% 63,9) kurumsal amacın son üç yılda güvenilirlik kazandığını belirtmiştir.



20 Craig, N., & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact. Figure Out Your Passion and Put It to Work. Harvard Business Review, 92(5), 104-111.
21 Chevreux, L.; Lopez, J.; Mesnard, X. (2017). The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose. Harvard Business Review Digital Articles, 2–5.
22 Ind, 2007; Marimon et al., 2016.
23 Oliver, X. & Serra, E. (2013). Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out. Barcelona: Libros de cabecera; EY & Beacon Institute (2016). The state of the debate on purpose in business; EY & Beacon Institute (2016a). The pursuit of purpose: from aspiration to value creation; EY & Beacon Institute (2016b). The Why Effect Redefine your business with purpose.

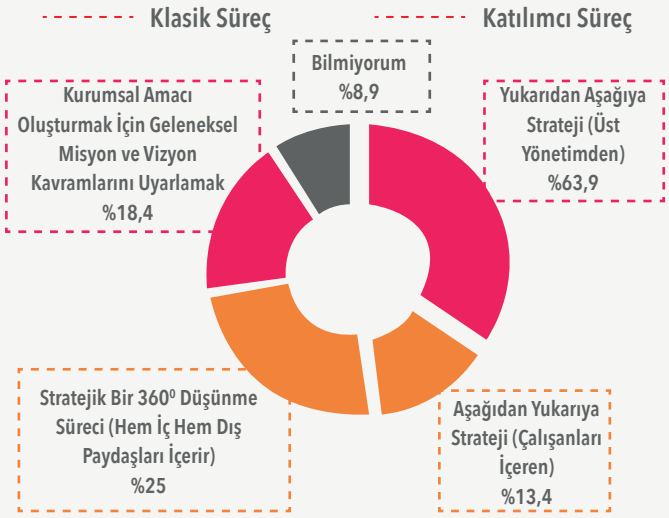
Kurumsal Amacın Uygulanmasında Klasik ve Katılımcı Süreçleri Kullanmanın Etkileri



Ankete katılan profesyonellerin %83,8'i, şirketlerinin kurumsal amacını zaten tanımladığını, ancak yalnızca yarısı (%51) etkinleştirip uyguladığını düşünüyor. Mevcut çalışma, kurumsal amacın tanımlanmasının hem marka yönetimi, kurum kültürü, itibar ve iletişimdeki etkinlik açısından hem de halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün organizasyon içindeki güç koalisyonundaki etkisi açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal amaç, çalışanların ve kuruluşun diğer paydaşlarının dahil olduğu katılımcı bir süreç kullanılarak tasarlandığında, aşağıdaki analizde de görebileceğiniz gibi, onu harekete geçirme ve yönetme etkinliği arttırmaktadır. Bununla birlikte, analiz edilen kuruluşların çoğunda üst düzey yöneticilerin, kurumsal amacı çalışan ya da diğer paydaşların katılımı olmadan tanımladığı, basamaklı bir süreçte paylaşıp iletişim kurduğu yukarıdan aşağıya süreçler uyguladığından, hala gidecek uzun bir yol vardır. Dolayısıyla da amacın dönüştürücü özelliği ve değer yaratma kapasitesi sınırlı kalmaktadır.

Kurumsal Amacın Tanımlanması Sürecinde Organizasyonel Stratejiler



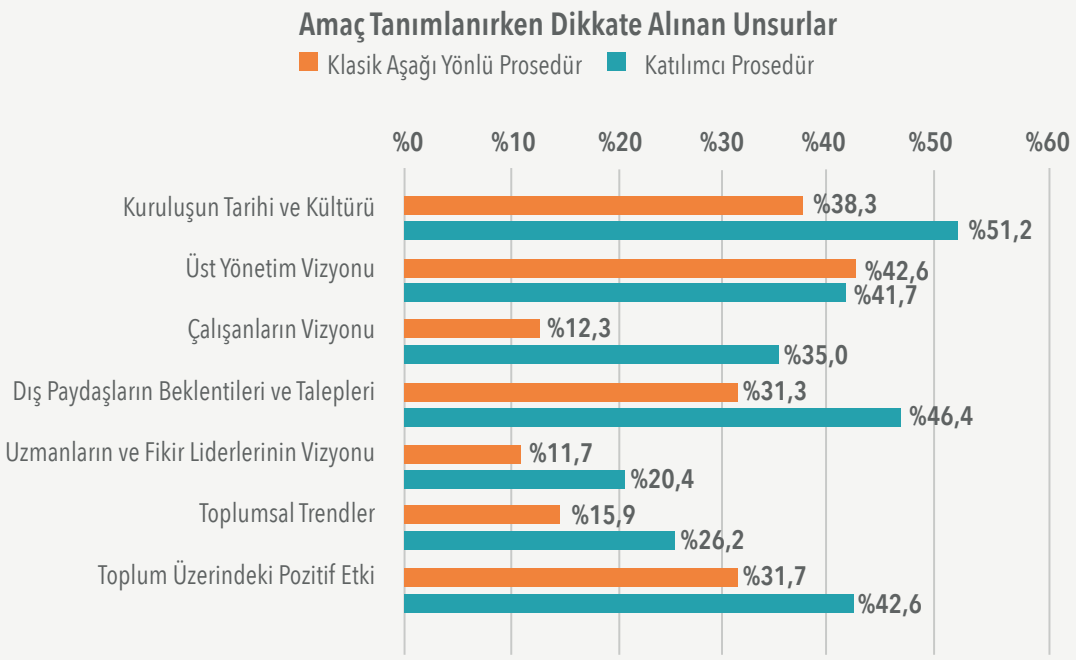
Daha etkili, katılımcı bir amaç tanımlama sürecini değerlendirirken, aşağıda bahsedilen konular göze çarpmaktadır:

- Kuruluşun tarihi ve kültürü
- İç ve dış paydaşların beklenti ve talepleri
- Üst yönetimin vizyonu
- Toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma arzusu

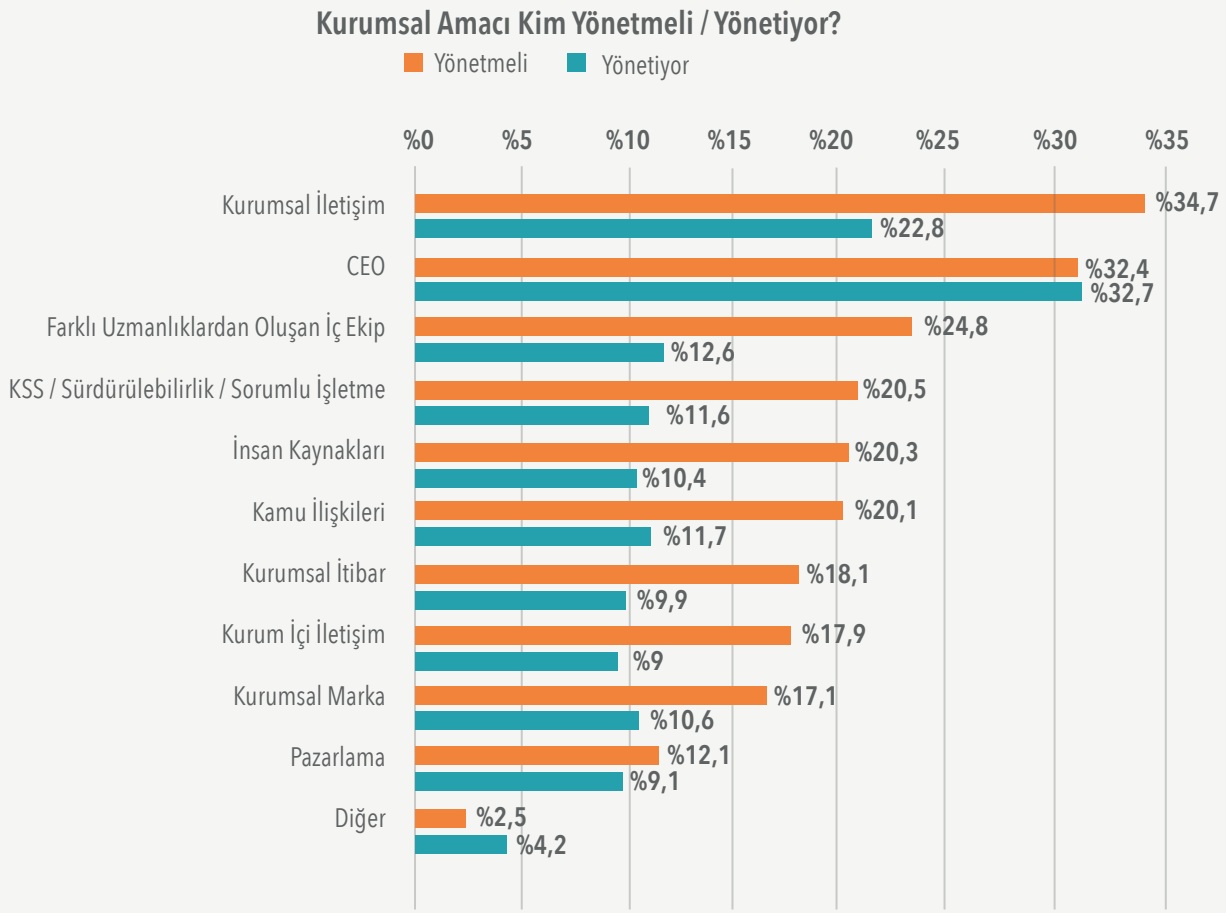
Sosyal eğilimleri izlemek ve uzmanları ve fikir liderlerini dahil etmek gibi faktörler de aynı derecede önemlidir.

Sağlam bir amacı tanımlayan öğeler:

- **Kuruluşun tarihi ve kültürü**
- **Üst yönetimin vizyonu**
- **İç ve dış paydaşların beklenti ve talepleri**
- **Toplum üzerinde olumlu bir etki yaratma arzusu**
- **Uzmanların ve fikir liderlerinin vizyonu**

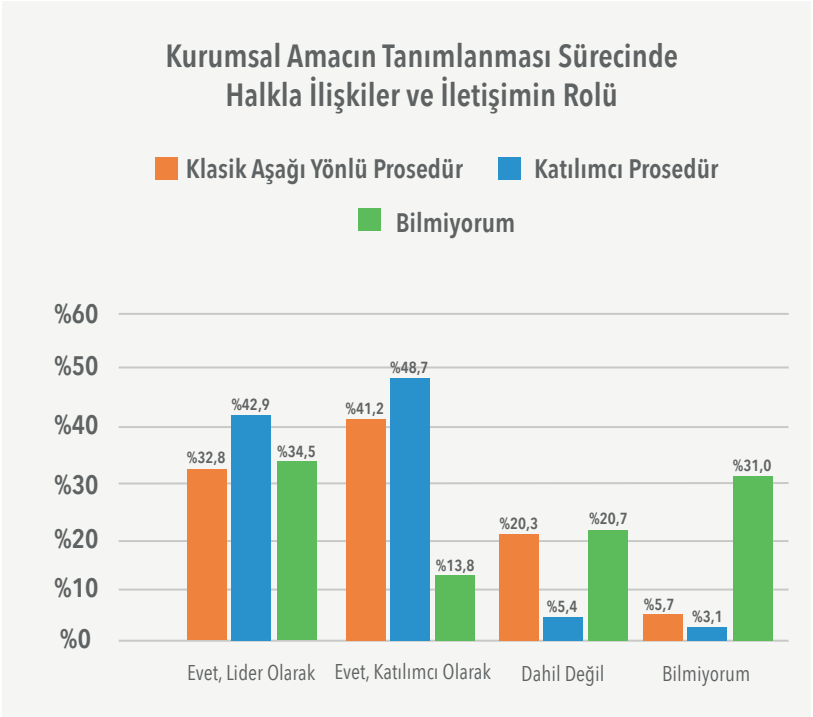


Mevcut çalışma, şu anda kuruluşlarda amacın tanımlanmasına, uygulanmasına ve etkinleştirilmesine liderlik eden tek bir rol olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak, en sıklıkla CEO'nun sürece dahil olma eğiliminde olduğu ve ardından halkla ilişkiler ve iletişim rolünün geldiği gözlemlenmiştir. Veriler ayrıca, bu süreç yalnızca CEO tarafından yönetildiğinde, şirket içindeki farklı rollerin (departmanların) doğrudan katılımının olmadığını ancak halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonu süreci yönlendirdiği veya koordine ettiği zaman, farklı iş alanlarının aktif katılımının arttığını ortaya koymaktadır. Çalışmada danışılan profesyoneller, halkla ilişkiler ve iletişim rolünün, kesişen ekipler, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) departmanları ve insan kaynakları dahil olmak üzere şirket içindeki diğer kritik alanların katılımıyla bu sürece öncülük etmesi gerektiğini belirtiyor. Profesyoneller, genel olarak şirketteki en yüksek yöneticilerin bu sürece katılması gerektiği konusunda da hemfikirler.

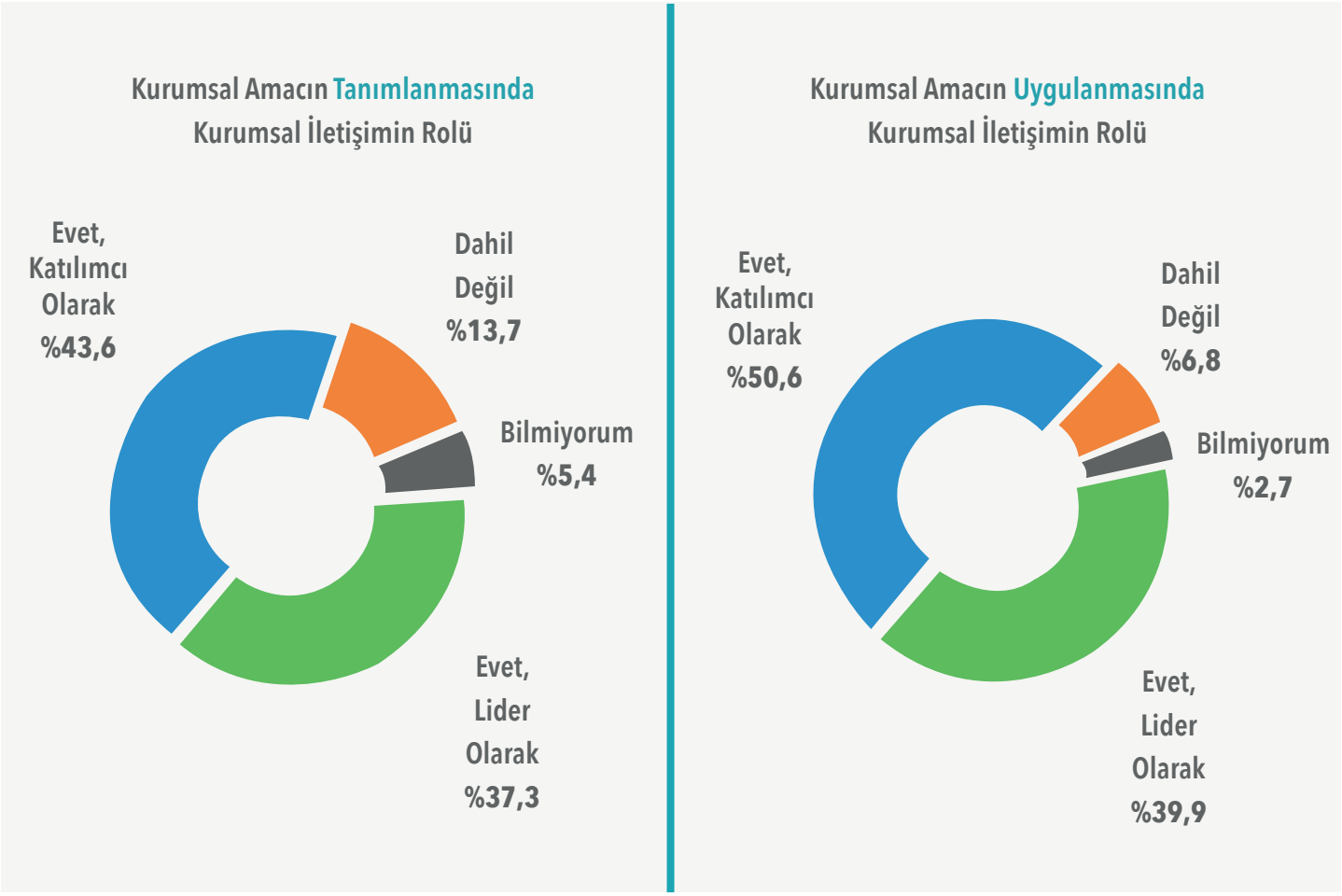


Çalışma ayrıca, amacın tanımlanması ve uygulanmasında etkili liderliğin sağlanabilmesi için halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerinin tüm paydaşlarla istişareleri içeren titiz, son derece profesyonel ve işbirliğine dayalı bir yöntemle çalışması gerektirdiğini de göstermiştir. Böyle bir yöntem takip edildiğinde, halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonunun liderlik rolü, aşağıdaki analizlerde gösterildiği gibi önemli ölçüde daha yüksektir (%10,1).

Şu anda, dünya çapında analiz edilen çoğu kuruluşta, halkla ilişkiler ve iletişim yöneticisi, kurumsal amacın belirlenmesi sürecinde liderlik rolünden (%37,4) ziyade katılımcı bir rol oynamaktadır (%43,6). Bununla birlikte, bu liderlik rolü uygulama ve aktivasyon aşamalarında artmaktadır (%37,4'ten %39,3'e).



Ayrıca, amacın tanımlanması aşamasında alınan rolün, ikinci aşamadaki (uygulama ve aktivasyon) liderlik rolü üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu gösterilmiştir: Diğer bir deyişle, analiz edilen şirketlerin % 80'inde ilk aşamaya lider olarak katılanlar, uygulama ve aktivasyon aşamasında liderlik rollerini sürdürmektedirler.



Amacın Tanımlanmasından Uygulanmasına Kadar		Evet, Lider Olarak	Evet, Katılımcı Olarak	Dahil Değil	Bilmiyorum	Toplam	Marj
Kurumsal iletişim, şirket amacının tanımlanmasında veya yeniden tanımlanmasında rol oyandı mı?	Evet, Lider Olarak	%78,6	%20,6	%0,5	%0,0	%100,0	%37,4
	Evet, Katılımcı Olarak	%20,7	%77,7	%0,7	%0,9	%100,0	%43,5
	Dahil Değil	%7,2	%46,4	%42,8	%2,9	%100,0	%13,8
	Bilmiyorum	%9,4	%50,9	%5,7	%34,0	%100,0	%5,3
	Toplam	%39,9	%50,5	%6,8	%2,7	%100,0	%100,0

Kurumsal Amacı Nasıl Tanımlar, Uygular ve Etkinleştirirsiniz?

Amacı tanımlamak için kullanılması gereken yöntem, bir kuruluşun ne olmak istediğinin, paydaşların beklentilerinin ne olduğu ile kaynaklara ve becerilere dayalı olarak neler olabileceğinin kesişiminden kaynaklanan bir anlayışa dayanmaktadır.(24) Bu süreç, tüm iç ve dış paydaşlarla sürekli ve dinamik bir diyalog gerektirir. [25-26]

Ancak, gerçekten farklılaştırılmış bir amaç yaratmak için şu soruya yanıt verilmesi gerekir: Eğer kuruluşumuz artık var olmasaydı paydaşlarımız kuruluşumuzu özler miydi? Bu, amacınızın uygun olup olmadığını ve uzun vadeli tanınma ve etkileşim sağlayıp sağlamadığını belirlemek için gerçek bir testtir.[27] Burada odaklanılan, tüm şirketlerin dünyayı değiştirmeye ihtiyaç duyup duymadıkları değil, faaliyet gösterdikleri topluluklara[28] önemli bir katkıda bulunmaya iten ortak bir amaç[29] doğrultusunda kendilerini gerçekten tanımlayıp tanımlayamayacaklarıdır.

Güçlü bir amaç duygusuna sahip şirketler, aşağıdaki gibi özellikler sergiler:[30]

- Bir iş modeline ve dünyanın her yerindeki insanların ihtiyaçlarıyla bağlantılı belirli ürün ve hizmetlere sahiptirler.
- Olumlu bir sosyal veya çevresel etki yaratırlar.
- Diğer kuruluşlarla ittifaklar kurarak faaliyet gösterdikleri topluluklara dahil olurlar.
- İyi bir itibara sahiptirler ve çalışanlarına iyi davranırlar.

Benzersiz ve farklı bir amaç oluşturmak için aşağıdaki gereksinimleri veya kriterleri karşılaması gerekir: (31)

- Olumlu etki yaratın: Bir amaca sahip olmak, ister doğrudan tüketicilerin hayatlarında olsun, isterse toplum veya gezegen odağında daha geniş ölçekte olsun, "iyilik için bir güç" olmayı ifade eder.

Etkileşim ve Değer Yaratan Bağlantılar Oluşturan Alakalı Bir Amaç Geliştirmenin Boyutları

Kaynak: Fontán C., Alloza A., Rey C. (2019). (Re)Discovering Organizational Purpose. In: Rey C., Bastons M., Sotok P. (eds). Purpose-driven Organizations. Palgrave'den uyarlanmıştır.

- Otantik olun: (Gerçeklik ve iş uyumu) Söylediklerimiz veya vaat ettikleriniz, yaptıklarınız ve kim olduğunuz ile uyumlu olmalıdır.
- Bir şirket kültürü oluşturun: Bir amacın gerçekten güçlü olması için tüm organizasyon tarafından paylaşılması ve yaşanması gerekir.
- Liderler tarafından yönlendirilip paylaşılmasına odaklanın: Üst yönetim, şirket içindeki diğer tüm çalışanlar için bir ilham kaynağı olmalıdır.
- Uzun vadeye odaklanın: Bağlılık güçlü ve sürdürülebilir olmalıdır.
- Ölçülebilir ve gerçeğe uygulanabilir olduğuna dikkat edin: Bir amacın işe yaraması için somut eylemler ve inisiyatifler kullanılarak uygulanması gerekir.

Spesifik olarak, bu başlangıç aşaması, tüm organizasyonu, tutarlılık, özgünlük ve uyum sağlayan, tek ve paylaşılan bir odakla hizalamak için ana eksen olarak anlama amacını içerir. Bunu başarabilmek, stratejiyi besler, kültürü tanımlar, organizasyon modelini etkiler ve organizasyon içindeki tüm temas noktaları ve deneyimler boyunca ifade edilir ve deneyimlenir. Söz konusu ilk aşama aynı zamanda, gerçek bir katılım ve savunuculuk üreten ilgili bir kurumsal amacı tanımlama ve yaratma sürecinin, titiz bir katılımcı metodolojiyi benimsemenin bir parçası olduğunun anlaşılmasını da içerir.

24 Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World. Palgrave Macmillan.
25 Superunion & Corporate Excellence (2020). The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations.
26 Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. Industrial Marketing Management, 85, 32-43; Ind, N., Iglesias, O., &
Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. California Management Review, 55(3), 5-26.
27 Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. MIT Sloan Management Review, 55(3),
28 They are companies that base their strategy on their why: a purpose, a cause of a belief that gives meaning to what they do (Sinek, 2013).
29 Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World. Palgrave Macmillan.
30 Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. Harvard Business Review.
31 See Superunion & Corporate Excellence (2020). The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations.

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Bu Aşamada Rolü Ne Olmalı?

1. Yapı Taşı: Kurumsal Amacı Tanımlama ve Etkinleştirme

Kurumsal Amacın Tanımlanması ve Etkinleştirilmesi

- Amacın tanımlanmasında kullanılacak metodolojinin belirlenmesi ve tüm amaç belirleme sürecine liderlik etmek ve tavsiye, çalışma, satın alma, yatırım yapma gibi destekleyici davranışları etkinleştirmek.

Kurumsal Amaç Küratörü

- Kuruluşun iletişiminin ve çalışanların tutum ve davranışlarının uygun, tutarlı ve organizasyonla uyumlu olmasını sağlamak.

Küresel Yetenekler Çerçevesi Kontrol Listesi

İletişim Yetenekleri

1. İletişim stratejilerini örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu hale getirmek.
2. İletişim sorunlarını proaktif olarak tanımlamak ve ele almak
3. İletişim stratejilerini ve taktiklerini desteklemek için biçimsel ve değerlendirici araştırmalar yapmak.
4. Çeşitli platformlar ve teknolojiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak.

Organizasyonel Yetenekler

5. İç ve dış paydaşlar ve topluluklarla ilişkileri kolaylaştırmak ve güven oluşturmak.
6. Kurumsal itibar oluşturmak ve geliştirmek.
7. Bağlamsal bilgi sağlamak.

Profesyonel Yetenekler

8. Saygın danışmanlık sağlamak ve güvenilir bir danışman olmak.
9. Örgütsel liderlik sunmak.
10. Kuruluş adına profesyonel ve toplumsal beklentilere uygun olarak etik bir çerçevede çalışmak
11. Sürekli mesleki öğrenme de dahil olmak üzere kendini ve başkalarını geliştirmek.

Kaynak: Global Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). The Global PR & Communication Model; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession

2. YAPI TAŞI: MARKA VE KURUM KÜLTÜRÜ OLUŞTURMAK

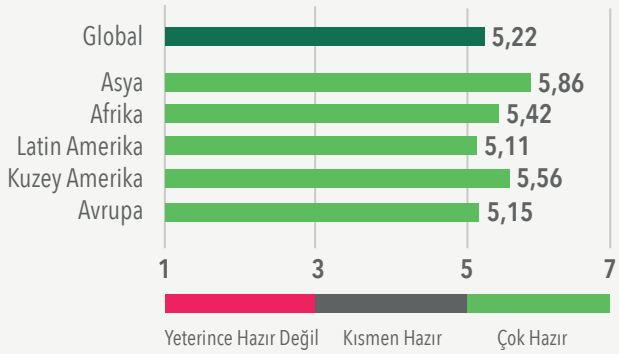
İkinci yapı taşı, kurumun ve çalışanlarının tutum ve davranışlarına rehberlik eden kültürü ve kurumsal değerleri tanımlamada kurumsal marka yönetiminin temel rolünü göstermektedir. Bu rol, kurumsal marka ve paydaşları arasındaki her temas noktasında ilgili, uyumlu ve tutarlı deneyimler tasarlayarak ve uygulayarak yerine getirilir.[32]

Dünya çapındaki kuruluşların çoğu, kurumsal markalarını yönetmeye hazır olduklarını hissetmektedirler (Asya ve Kuzey Amerika bölgeleri bu konuda en hazırlıklı olan bölgelerdir).

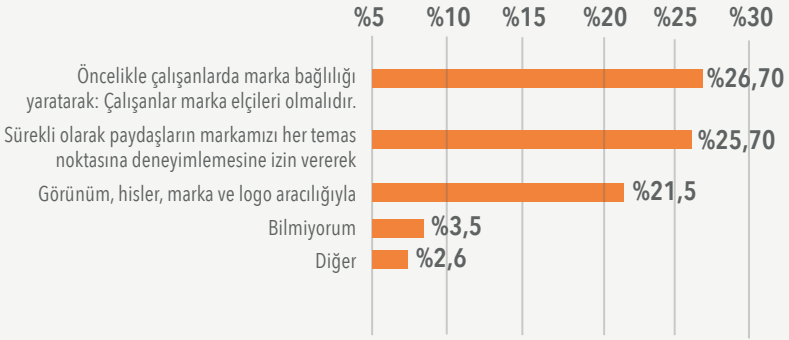
Çalışmanın sonuçları, çalışanların marka aktivasyonu sürecinde çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.[33] Amaç, tüm çalışanlar tarafından yaşanmalı ve paylaşılmalı; çalışanlardan müşterilere, müşterilerden müşteri olmayanlara ve müşteri olmayanlardan bir bütün olarak topluma aktarılmalıdır. Çalışanların kurumsal markanın vaadini ve konumlandırmasını "anlaması" yeterli değildir; buna gerçekten "inanmaları" gerekir.[34] Bu nedenle, çalışmamızda danışılan profesyoneller, çalışanların itibar elçileri ve güvenilir kurum sözcüleri olma rolünü vurgulamıştır.[35] Bunu, tüm temas noktalarında ve markanın görsel ve sözlü kimliği arasındaki (logo, slogan ve markanın nasıl göründüğü ile nasıl hissettiği) uyum ve tutarlılık gibi hususlar izler.

Şirketiniz Kurumsal Marka Yönetmeye Ne Kadar Hazır?

Küresel ve Bölgesel Sonuçlar



Kuruluşunuz Kurumsal Markasının Gücünü Nasıl Artırıyor?



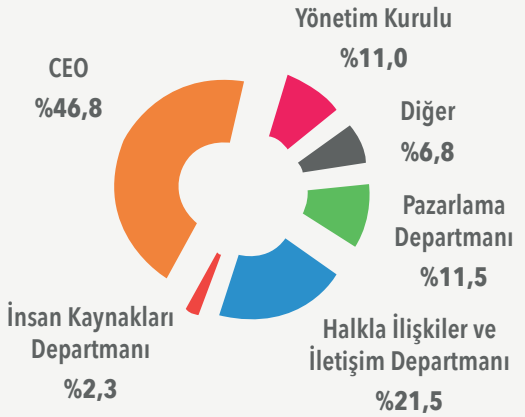
32 Rey, C; Bastons, M. & Sotok, P. (Eds) (2019). Purpose-driven Organizations. Management Ideas for a Better World. Palgrave Macmillan.
33 Iglesias, O. & Saleem, F.Z. (2015). How to support consumer-brand relationships: The role of corporate culture and human resource policies and practices. Marketing Intelligence & Planning, 33(2), 216-234.
34 Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. International Journal of Business Communication, 54(2), 146-160; Argenti, P. A. (2016). Corporate communication (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education
35 Edelman (2020). Edelman Trust Barometer 2020; Ind, N. (2007). Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion (3.ª ed.). London: Kogan Page Publishers.

Yeni iş bağlamında ve dolayısıyla modelde belirleyici bir faktör, markanın kuruluşun amacını, değerlerini ve inançlarını (kurumsal kültür) ifade eden bir anlam ve deneyimler platformu ve tüm paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek için kullanılan bir platform olarak anlaşılmasıdır.[37] Bugünün dünyasında ne yaptığınız önemli değil; önemli olan kim olduğunuz, nasıl davrandığınız ve işleri neden benzersiz bir şekilde yaptığınızdır.[38]

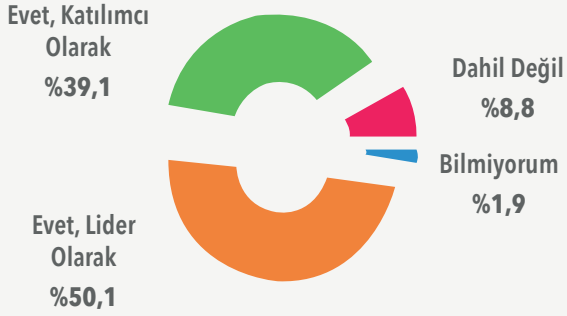
Tüketiciler artık ürün ve hizmetleri işlevsel özellikleri için değil, yaşamlarıyla ilgili olumlu bir etki yaratma anlamında temsil ettikleri ve katkıda bulundukları şeyler için satın almaktadırlar.[39] Bu nedenle, marka deneyimi soyut bir kavram değil gerçek bir tekliftir: sistematik olarak "deneyimleri organize etmek" ve bunları tüm paydaşlara tutarlı bir şekilde sunmakla ilgilidir.

Çalışma ayrıca kurumsal markayı yönetmekten sorumlu kişinin öncelikli olarak CEO'ya (% 46,8), ardından halkla ilişkiler ve iletişim departmanına (% 21,5) bağlı olduğunu ortaya koyuyor. Ayrıca halkla ilişkiler ve iletişimin neredeyse her zaman kurumsal marka yönetimi süreçlerine (% 89,2), açık bir liderlik rolü (% 50,1) veya katılımcı bir rol (% 39,1) ile katıldığını belirlenmiştir.

Kurumsal Marka Yöneticisi Raporlamayı Kime Yapıyor?

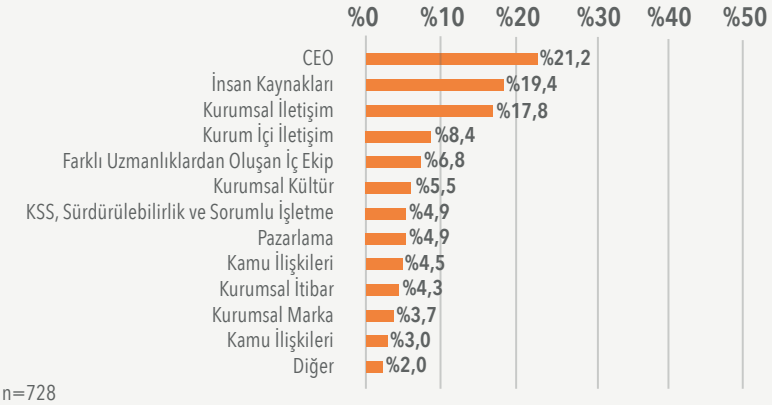


Kurumsal Marka Yönetimine Kurumsal İletişim Rolü Dahil Oluyor Mu?



Yeni modelde kurumsal kültür; amacı, değerler ve paylaşılan inançlar aracılığıyla harekete geçirmek için anahtar bir unsurdur. Üst yönetimin desteği ve inancı, güçlü ve uyumlu bir kurumsal kültürü sürdürmek için hayati önem taşımaktadır. [40] Sonuçlar, bu alanın stratejik olarak CEO tarafından (% 21,2); ardından insan kaynakları direktörleri (% 19,4) ve halkla ilişkiler ve iletişim direktörleri (% 17,8) tarafından yönetildiğini ortaya koymuştur.

Kurumsal Kültür Hangi Alanı Ya Da Rolü Yönetiyor?

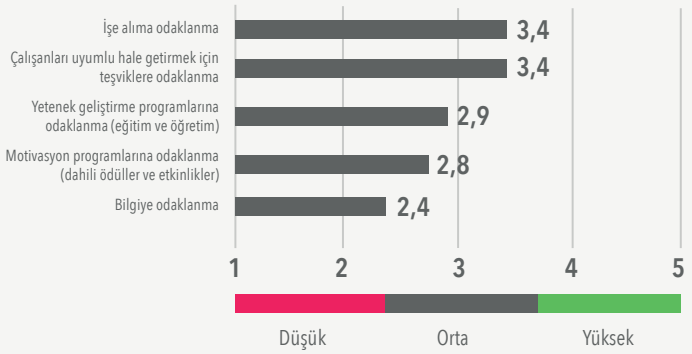


37 Alloza, A. & Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. Revisa Economía Aragonesa, July 2018, pg. 1-15.
38 Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. Harvard Business Review, 96(4), 78-85.
39 "As any company forced to compete on price, quality, service or features alone can attest, it is very hard to differentiate for any period of time or build loyalty on those factors alone (…); "(…) People don't just buy things for what they do. They are looking for purpose and meaning (…) A Volvo – Security-, a BMW - the pleasure of driving - etc. (…)"(Sinek, 2013: 72).
40 Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. Journal of Organizational Change Management, 25(2), 251-264.

Profesyoneller, kurum kültürünü güçlendirmenin ve kurumsal değerleri içselleştirmenin en uygun yollarından birinin işe alım sürecinden geçtiğini belirtmişlerdir. Bu, kuruluşun kurumsal amaç ve değerlere kimin daha iyi uyum sağlayacağını belirlemesini sağlar. Önemli olan, potansiyel çalışanlarda sadece teknik ve profesyonel beceriler aramak değil, aynı zamanda kuruluşla aynı değerleri ve amacı paylaşmalarına dikkat etmektir.

Arzu edilen ve uyumlu davranışları elde etmede bir diğer önemli kaldıraç, teşvikler ve ödüller için yönergelerin ve prosedürlerin tasarlanmasıdır. Bunlar kurumsal değerler, amaç ve itibar ile uyumlu olmalıdır. Bu süreç, yöneticilere ve çalışanlara soyut varlıklar ve kaynaklar ile iletişim, marka, sürdürülebilirlik ve itibar konularında özel eğitim verilmesini içerir.

Kurumsal Kültürün Çalışanlar Tarafından İçselleştirilmesi



Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Bu Aşamada Rolü Ne Olmalı?

2. Yapı Taşı: Marka ve Kurum Kültürü Oluşturmak

Kurumsal Markanın Kapsamlı Yönetimi

- Kurumsal markanın tüm paydaşlarla ilişkiler ve her temas noktasında ilgili, tutarlı ve uyumlu deneyimler tasarlama ve uygulama platformu olarak kapsamlı ve stratejik yönetimi.

İç Uyum

- Kurumsal kültürü oluşturan ve tüm çalışanlar için uyumlu davranış ve tutumları harekete geçiren kurumsal değerlerin, inançların ve ilkelerin oluşturulmasına katılım.

Küresel Yetenekler Çerçevesi Kontrol Listesi

İletişim Yetenekleri

1. İletişim stratejilerini örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu hale getirmek.
2. İletişim sorunlarını proaktif olarak tanımlamak ve ele almak
3. İletişim stratejilerini ve taktiklerini desteklemek için biçimsel ve değerlendirici araştırmalar yapmak.
4. Çeşitli platformlar ve teknolojiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak.

Organizasyonel Yetenekler

5. İç ve dış paydaşlar ve topluluklarla ilişkileri kolaylaştırmak ve güven oluşturmak.
6. Kurumsal itibar oluşturmak ve geliştirmek.
7. Bağlamsal bilgi sağlamak.

Profesyonel Yetenekler

8. Saygın danışmanlık sağlamak ve güvenilir bir danışman olmak.
9. Örgütsel liderlik sunmak.
10. Kuruluş adına profesyonel ve toplumsal beklentilere uygun olarak etik bir çerçevede çalışmak
11. Sürekli mesleki öğrenme de dahil olmak üzere kendini ve başkalarını geliştirmek.

Kaynak: Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). The Global PR & Communication Model; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession

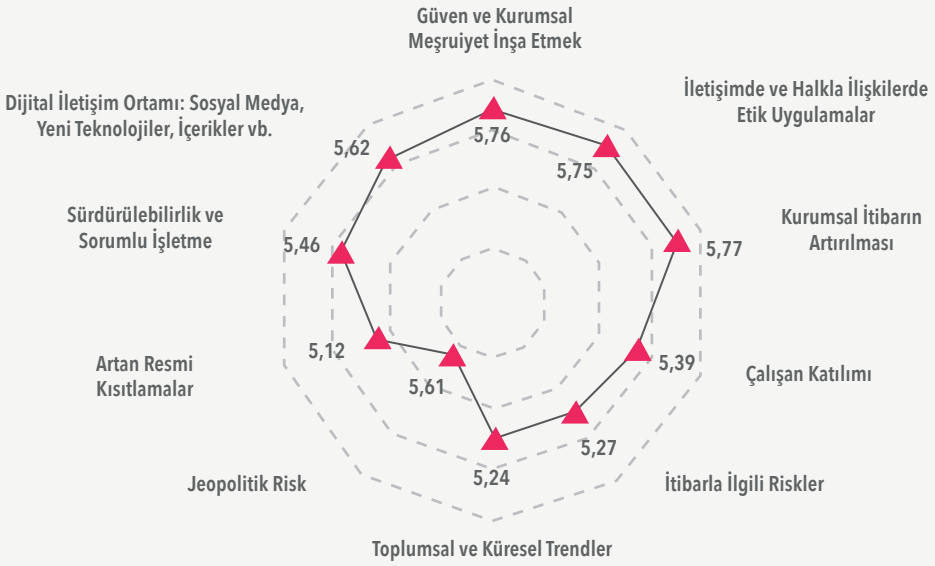
3. YAPI TAŞI: İTİBARI VE İTİBARLA İLGİLİ RİSKLERİ YÖNETMEK

Modelin üçüncü aşaması, itibar yönetimiyle ve itibarla ilgili riskleri ölçmek ve yönetmek için belirli becerilerin geliştirilmesiyle ilgilidir.

İtibar, bir şirket üzerindeki doğrudan etkisi[41] ve kurumların paydaşların algılarını anlamaları ve sosyal sözleşmeyi sürdürmeleri gerekliliği nedeniyle iş dünyasında en değerli finansal olmayan göstergelerden biri olarak kabul edilir. Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerine göre bu durum, kurumlar için aynı zamanda en büyük zorluklardan biridir; iletişim profesyonelleri etik uygulamaların yaratılmasıyla birlikte kurumsal itibarın güçlendirilmesi ve işletme ile ilgili güven ve meşruiyet yaratılmasının geleceğin iş modeli için temel konulardan biri olduğuna inanmaktadırlar. Profesyoneller, gelecekteki kurumlar için hala temel kaldıraçlar olarak kabul edilmelerine rağmen, şu hususların ikincil bir öneme sahip olduğunu düşünmektedir: dijital iletişim, sürdürülebilirlik ve sorumlu iş, çalışan bağlılığı.

İtibar, olumlu olduğunda kuruma karşı olumlu tutum ve davranışlar (yatırım yapma, satın alma, çalışma, tavsiye etme gibi) yaratabilen, güçlü ve sürekli bir hayranlık, takdir, saygı ve güven duygusu olarak tanımlanabilir[42].

Kuruluşunuz aşağıdaki konularla ne kadar ilgili?
(Ölçek: 1 - Hiç İlgili Değil, 7 - Çok İlgili)

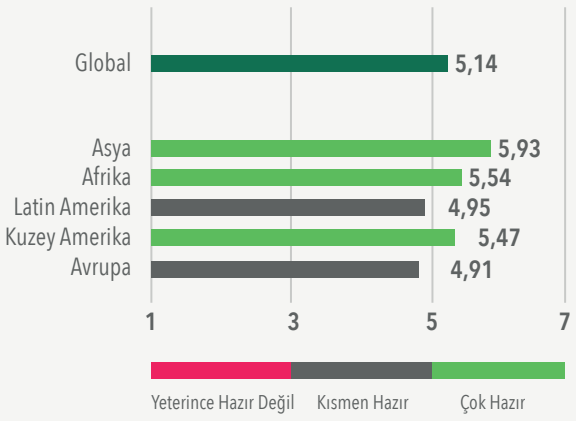


41 Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Corporate Reputation. Madrid: LID Editorial
42 Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Corporate Reputation. Madrid: LID Editorial.

İtibar, güven ve sosyal meşruiyet yaratma konuları, değer yaratma ve bu değeri koruma konusundaki stratejik önemlerinin yanında, profesyoneller için çalışmadaki en önemli konulardır. Bu, itibar ve itibarla ilgili risklerin neden Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli'ndeki en önemli yapı taşlarından biri olduğunu göstermektedir. İtibarın önemi şu şekilde açıklanmaktadır:

- Belirsizliği azaltma ve karar almayı kolaylaştırma yeteneği: Bir kuruluş geçmişte belirli bir şekilde davrandıysa, belirsizliği azaltarak ve karar verme sürecini kolaylaştırarak gelecekteki davranışını tahmin edebiliriz. Bu durum özellikle kriz zamanlarında geçerlidir.
- Sistematik olarak yönetilsin veya yönetilmesin, kendi kendini üretme yeteneği: İtibar doğar ve bir kuruluşun etkileşimde olduğu ve var olduğu ilk andan itibaren kendini tanımlamaya başlar.
- Proaktif olarak yönetilebilme yeteneği: İtibar farklı paydaşların zihninde oluşsa da, itibarın yaratıldığı boyutların farkında olursak, etkilenebilir ve yönetilebilir. Bugünlerde itibarımızı güçlendirmek ve olası riskleri azaltmak için algılandığımız ve yargılandığımız alanlarda iletişim kurmamız, davranmamız ve mükemmel deneyimler sunmamız gerektiğini biliyoruz: ürün ve hizmetlerin kalitesi, finansal performans, yenilikçilik, liderlik, vatandaşlık sorumluluğu, çalışan performansı/davranışı, etik ve kurumsal yönetişim.

Şirketiniz İtibarını Yönetmeye Ne Kadar Hazır?
Küresel ve Bölgesel Sonuçlar



- Değişen ve gittikçe artan paydaş beklentilerine uygun bir yanıt olarak kuruluşlarda dönüşümü ve sürekli iyileştirmeyi yönlendirme ve teşvik etme becerisi: Bu nedenle itibar, bir CEO'nun bir kuruluşun kurumsal mükemmelliğe giden yolda sürekli dönüşümünü sağlamak olarak ifade edilebilecek en belirgin hedefine ulaşmak için güçlü bir itici güçtür.

Dünya çapındaki kuruluşlar, itibarı yönetmek için kısmen iyi hazırlanmıştır (5.14). Asya'da (5.93) diğer bölgelere göre önemli bir olumlu durum vardır. Avrupa (4.91) ve Latin Amerika (4.95) en az ilerlemeyi kaydeden bölgelerdir.

Kurumsal İtibarı Yönetmek İçin Temel Nedenler

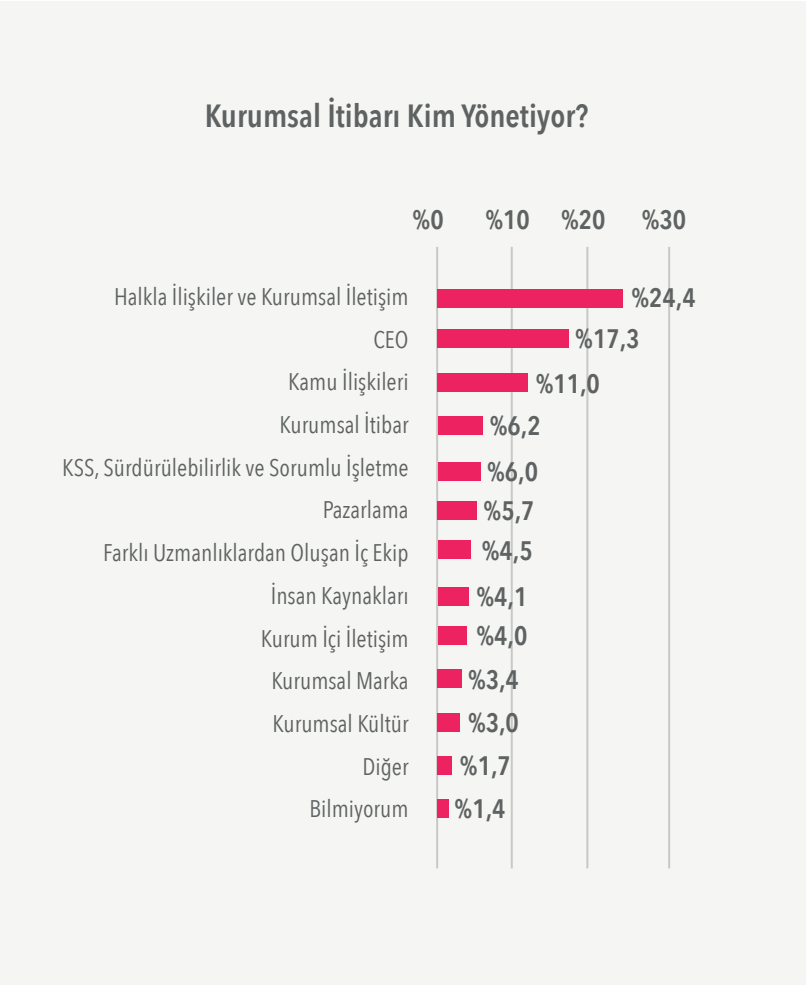
İtibar yönetimine duyulan ilgi, esas olarak aşağıdaki durumlar nedeniyle ortaya çıkmıştır:

- Rekabet avantajını güçlendirme ve kuruluşu farklılaştırma ihtiyacı (% 24,8).
- Kurumsal değerin korunması ve itibarla ilgili potansiyel risklerin azaltılması (% 21,2).
- Paydaşların karar verme modelini basitleştirme yeteneği (maliyeti düşürme, marka yoluyla ilişki kurmayı kolaylaştırma ve toplumsal bir faaliyet gösterme izni yoluyla paydaş tabanını geliştirme) (%34,9).

Kurumsal itibarı güçlendirmek için yönetilmesi gereken en ilgili boyutlar şunlardır:

- Ürün ve hizmetler %20,3
- Sürdürülebilirlik ve KSS %19,1
- Yenilik %15,7
- Liderlik % 14,0
- İşyeri % 12,5
- Kurumsal yönetişim %12,4
- Finansal performans %9,3

Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerinin geleceğin kuruluşlarını tanımlayan en büyük itici güçlerden biri olarak belirttikleri sürdürülebilirlik, KSS ve sorumlu iş yönetimi oldukça önemlidir. Bu konunun, güçlü bir kurumsal itibar oluşturmak için ikinci en önemli unsur olduğunun da altını çizmek gerekir (%19,1). Yıllık itibar çalışmaları, sürdürülebilirlik/KSS'nin kurumsal itibar üzerinde %40'lık bir etkiye sahip olduğunu gösterdiği için, bu durum dünyadaki vatandaşların vizyonuyla uyumludur.43 Bu nedenle, sosyal olarak sorumlu olmanın artık isteğe bağlı olmadığını gözlemledik: sosyal sorumluluk, 21. yüzyılda her pazarda faaliyet göstermek için bir olmazsa olmazdır.



Bu bağlamda, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri, etik uygulamaların teşvik edilmesinin, kuruluşlarının gelecekteki konumlanmasında çok önemli bir rol oynayacağını vurgulamışlardır. Ayrıca, dürüst ve gerçek verilerin yüksek davranış standartları, davranış ve performansla birlikte, toplumun ahlaki standartlarıyla uyumlu, sorumlu ve etik iletişimi garanti eden temel unsurlar olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmada analiz edilen kuruluşların yarısının (%54) itibarı yönetmek için orta ila uzun vadeli bir planı bulunmaktadır. Bu oran %80'e ulaştığı için Asya'daki sonuçlar öne çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler ve iletişim profesyonellerinin, çoğu kuruluşta itibar yönetiminde lider rolde olduğunu ve bunu CEO ve kamu ilişkileri departmanının izlediğini belirtmek gerekir. Bu durum halkla ilişkiler ve iletişimin kurumsal itibar yönetimindeki temel rolünü güçlendirmektedir.

İtibar, işletme değerinin üretimi ve korunması ve operasyonel güven ve meşruiyet yaratılması üzerindeki etkisi nedeniyle zaman içinde gelişimini garanti etmek isteyen her kuruluş için önemli bir stratejik unsurdur. Bu, itibar riskini kuruluşun kapsamlı risk sistemi içine dahil etmenin önemini vurgulamaktadır.

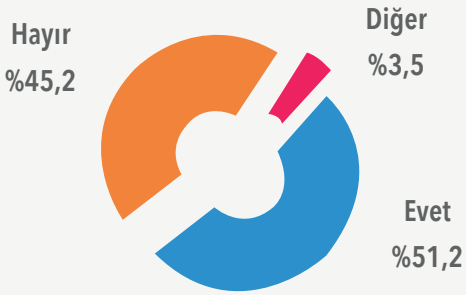
İtibar riskini izlemek için kullanılan en yaygın yöntemler ve araçlar dört temel eksen altında gruplandırılmıştır:

- Medya takibi
- Paydaş diyalog platformları
- Pazarların ve sosyal eğilimlerin izlenmesi (endüstri eğilimleri ve sosyo-politik gelişmeler)
- Durum takibi (şikayetler ve bloglar)

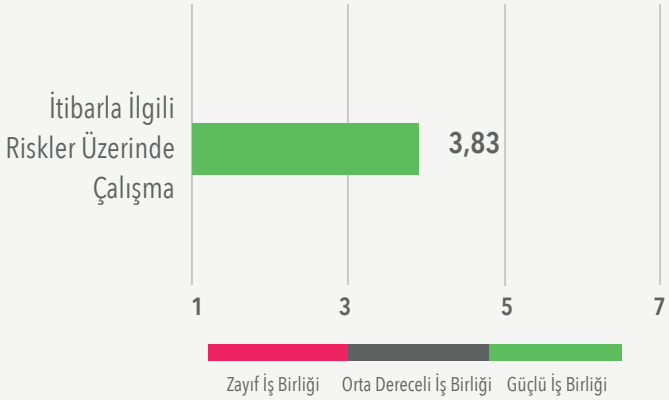
İtibar riskini azaltmak için kullanılan modellerden aşağıdakiler dikkate değerdir:

- Proaktif yöntemler: Riskleri belirlemek ve itibarla ilgili risklerin etkisini ve olasılığını azaltmak için güçlü kurumsal yönergelerin (ilkeler, değerler, davranış kuralları) oluşturulmasına, itibar riski konusunda çalışan eğitimine ve çeşitli iş alanlarıyla eylem planlarının geliştirilmesine özel önem verilmesi.
- Reaktif yöntemler: Kriz zamanları için acil durum planları, protokoller ve risk yönetimi kılavuzları.

İtibarla İlgili Riskler İçin Stratejiniz Var Mı?
(Risk Senaryosu Planlama Gibi)



İtibarla İlgili Riskler Konusunda Risk Departmanıyla Ne Ölçüde Çalışıyorsunuz?
Ortalama (7'li Likert Ölçek)



İtibarla İlgili Riskleri İzliyor Musunuz?
(Risk Haritaları)

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Bu Aşamada Rolü Ne Olmalı?

3. Yapı Taşı: İtibarı ve İtibarla İlgili Riskleri Yönetmek

İtibarı Yönetmek ve Ölçümlemek

- Sürekli iyileştirme için itibar planları tasarlamak üzere tüm paydaşların itibarını yönetmek ve ölçmek için sistemleri standartlaştırmak, kurum karnesine küresel itibar göstergeleri eklemek, iş değeri yaratma üzerindeki etkilerini göstermek ve bunu yönetici ve çalışanlar için teşvikler ve ödül prosedürleriyle uyumlu hale getirmek.

İtibarla İlgili Riskleri Yönetmek

- İtibarla ilgili riskleri kurumsal risk sistemine entegre etmek, olası riskleri azaltmak için takip ve izleme planları oluşturmak ve itibarı ve işletmeyi güçlendirmek için fırsatları belirlemek.

Küresel Yetenekler Çerçevesi Kontrol Listesi

İletişim Yetenekleri

1. İletişim stratejilerini örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu hale getirmek.
2. İletişim sorunlarını proaktif olarak tanımlamak ve ele almak
3. İletişim stratejilerini ve taktiklerini desteklemek için biçimsel ve değerlendirici araştırmalar yapmak.
4. Çeşitli platformlar ve teknolojiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak.

Organizasyonel Yetenekler

5. İç ve dış paydaşlar ve topluluklarla ilişkileri kolaylaştırmak ve güven oluşturmak.
6. Kurumsal itibar oluşturmak ve geliştirmek.
7. Bağlamsal bilgi sağlamak.

Profesyonel Yetenekler

8. Saygın danışmanlık sağlamak ve güvenilir bir danışman olmak.
9. Örgütsel liderlik sunmak.
10. Kuruluş adına profesyonel ve toplumsal beklentilere uygun olarak etik bir çerçevede çalışmak
11. Sürekli mesleki öğrenme de dahil olmak üzere kendini ve başkalarını geliştirmek.

Kaynak: Global Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). The Global PR & Communication Model; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession

4. YAPI TAŞI: İLETİŞİMİ İYİLEŞTİRMEK

4. yapı taşı, iş değeri üretmek için başka bir temel itici güç olan iletişimden bahsetmektedir. Bu, paydaş gruplarının algılarını, görüşlerini ve tutumlarını etkilemek (kurumsal itibar) ve destekleyici davranışları geliştirmek için çok önemli bir araçtır.[45] İletişim, tüm somut ve soyut sermayelerle ilgili kurumsal anlatıların oluşturulmasını sağlamaktadır[46] ve çapraz ve kurucu bir boyut olarak anlaşılmalıdır.[47]

İletişim, kuruluşun tüm iş faaliyetlerini, kanallarını ve paydaşları kapsar. Hatta bir bütün olarak kuruluş için en geniş sonuçları olan disiplin olarak da düşünülebilir: [49]

- Bir kuruluşun stratejisinin temelini oluşturur ve departmanlar arasındaki engellerin kaldırılmasına yardımcı olur.[50]
- Tüm paydaşların bakış açılarını ve beklentilerini dahil ederek stratejinin ilerlemesine yardımcı olur.[51]
- Stratejinin uygulanmasının temelini oluşturur ve kuruluşun paydaşların zihninde konumlandırılmasına katkıda bulunur.[52]
- Anlamın yaratılmasına ve ifade edilmesine dayalı süreçler sayesinde kuruluşun omurgasını oluşturur.[53]
- Kamunun çeşitli beklentileri ve çıkarları dahil olmak üzere bağlamsal içgörü sağlar ve karar verme modellerine katkıda bulunur.[54]

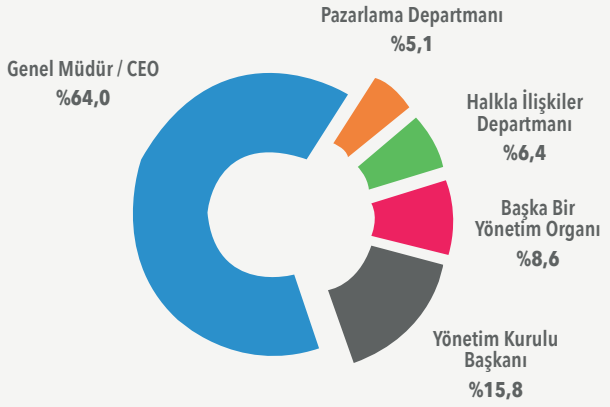
- Tüm paydaşlar arasında farklılaşma sağlamak ve destekleyici davranışlar oluşturmak için bir kuruluşun içerdiği tüm somut ve soyut değerleri harekete geçirir.[55]
- Bir kuruluşun DNA'sında bulunur, onu tanımlar ve yaratır.
- Bağlantıların oluşturulmasını sağlar. Kuruluşlar onsuz var olamaz. Bir kuruluşun yaptığı her şey iletişim kurar ve onun kim olduğunu belirler.[56]
- İletişimi bir kuruluşun tüm paydaşlarını, bir kuruluşun nasıl davrandığını ve var olduğunu belirleyen ve diğer tüm paydaşları doğrudan etkileyen benzersiz bir paylaşılan değerler ve inançlar sistemiyle uyumlu hale getirir. [57]
- Uzun vadeli olumlu bir algı oluşturur.[58]

45 Cornelissen, J. (2011). Corporate communication: a guide to theory and practice (3.ª ed.). SAGE Publications Ltd.
46 Flory, M., & Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. Journal of Organizational Change Management, 23(2), 113-119.
47 Gegory & Willis, 2013: 12
48 Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. Harvard Business Review.
49 Retrieved from Fontán Gallardo, C., 2017.
50 Ind, 2007; Gregory & Willis, 2013; Arthur W. Page Society, 2013.
51 Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. International Journal of Business Communication, 54(2), 146-160; Argenti, P. A. (2016). Corporate communication (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
52 Gregory, A. & Willis, P. (2013). Strategic Public Relations Leadership. Routledge.
53 Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). Towards a theory of brand co-creation with implications for brand governance. Journal of Brand Management, 17(8), 590-604.
54 Van Riel, C. & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2013). What makes a Chief Communications Officer Excellent?
55 Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Corporate Reputation. Madrid: LID Editorial.
56 Gregory, A. & Willis, P. (2013). Strategic Public Relations Leadership. Routledge.
57 Arthur W. Page Society, 2007, 2012; Van Riel, 2012; Alloza & Fontán, 2018.
58 Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Corporate Reputation. Madrid: LID Editorial.

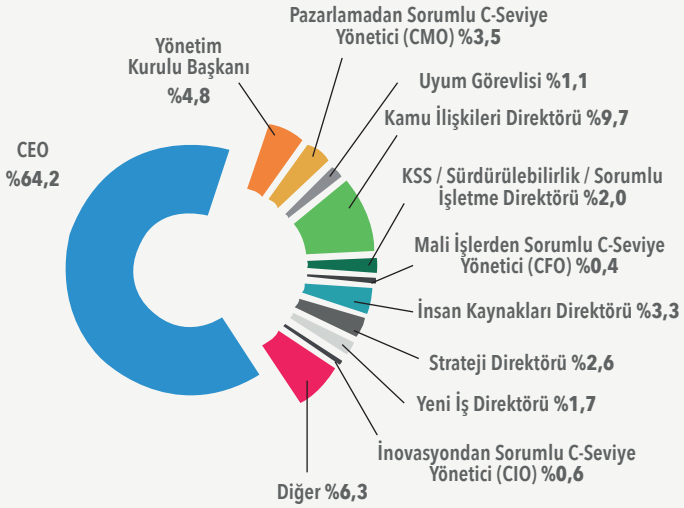
Analiz edilen tüm coğrafi bölgelerde stratejik iletişim yönetimi için yüksek düzeyde bir hazırlık olduğu belirtilmektedir; Asya ve Kuzey Amerika en gelişmiş bölgelerdir.

Katılımcıların %58'i halkla ilişkiler ve iletişim yöneticilerinin C-seviye yönetici olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların % 80'inin kuruluşlarında rol doğrudan CEO'ya (%64) veya yönetim kuruluna (%15,8) bağlıdır. Sonuçlar ayrıca, halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün çok az durumda pazarlama departmanına (%5,1) veya kamu ilişkilerine (%6,4) rapor verdiğini ve iletişim rolü bir şirketin hemen hemen tüm alanlarıyla işbirliği yapsa da halkla ilişkiler ve iletişim departmanının eylemleri ve çabaları açısından CEO ile en yakın şekilde çalıştığını ortaya koymaktadır.

Şirketinizin İletişim Direktörü Kime Rapor Veriyor?

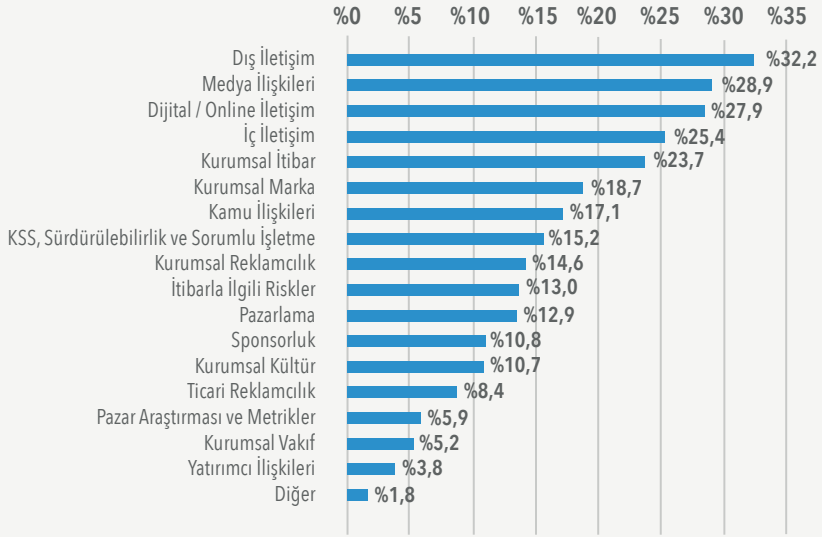


İletişim Departmanınızdan En Çok Kim Talepte Bulunuyor?

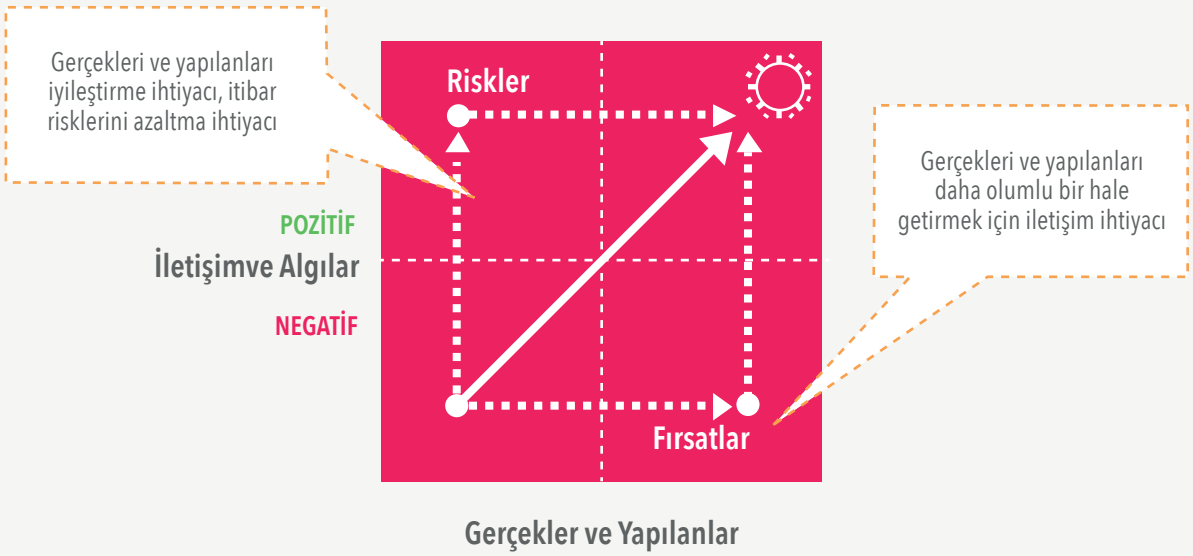


Halkla ilişkiler ve iletişim departmanı çok çeşitli işlevleri üstlenmektedir. Yine de profesyoneller, ana rollerinin dış iletişim ve medya ilişkileri, dijital iletişim, iç iletişim, itibar ve marka yönetimi ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır. Buna karşılık, nesnel öngörücü değişkenlerin matematiksel analizine dayanarak, pazarlama, reklamcılık ve yatırımcı ilişkilerinin halkla ilişkiler ve iletişim işlevine en az dahil olan konular olduğu belirlenmiştir.

İletişim Departmanınız Aşağıdaki İşlevlerden Hangisine Öncülük Ediyor?



Etkili bir iletişim stratejisi, bir kuruluşun güven oluşturan ve tüm paydaşlara sistematik olarak tutarlı ve tutkuyla iletilen açık ve anlaşılır mesajlar iletmesini sağlar. Ancak, söylenenler yapılanlarla uyumluysa mesajlar etkili olabilir. İletişim kuran ancak beklenen davranışları göstermeyen kuruluşlar bir "imaj" oluştururlar, ancak itibar oluşturmazlar ve bu nedenle krizlere karşı savunmasızdırlar. Diğer taraftan, kendilerini mükemmel bir şekilde yöneten ancak bunu paydaşlarına iletemeyen kuruluşlar, iyi çalışmalarındaki tüm potansiyeli kaybeder. Aşağıdaki grafikte görülebileceği gibi, ideal konum, söylediklerini yapan ve yaptıklarını söyleyen ve "yaptıklarını" paydaşları için en uygun olana odaklayan (çünkü onları yargılayacakları şey budur) ve de verdikleri mesajlar kurumsal itibarları ile uyuşan kuruluşlar için ayrılmıştır.



Kaynak: Van Riel, C. B. & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for Effective Reputation Management. New York: Routledge'dan uyarlanmıştır.

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Bu Aşamada Rolü Ne Olmalı?

4. Yapı Taşı: İletişimi İyileştirmek

Kurumsal Hikaye Anlatma Stratejisi

- Kuruluşu yönlendiren kampanyalarda ve projelerde aşağıdakilerin olup olmadığını değerlendirmeye izin veren birleşik bir hikaye sağlar: 1) marka farklılaşmasını güçlendirmek ve tanımlamak 2) iş modeline ve stratejisine uygun olmak 3) güven, meşruiyet ve güçlü bir itibar inşa etmek 4) paydaşlar için uygun, paylaşılır olmak ve uyum yaratmak

İçerik Oluşturmak

- Departman, kuruluşun amacına, ilkelerine, ve değerlerine dayalı olarak özgün içerik üretmek için bir medya platformuna dönüştürülür ve kilit paydaşlarla ilgili olan ve kuruluşun belirgin bir katkı yapabileceği hikaye alanlarına göre uyarlanır.

Tüm Kanal ve Platformların Kapsamlı Yönetimi

- Kuruluşun paydaşlarıyla iletişim kurmak için kullandığı tüm kanallarında ve platformlarında (kazanılan, sahip olunan ve satın alınan medya) uygulanacak bir kurumsal iletişim çerçevesinin geliştirilmesi.

Küresel Yetenekler Çerçevesi Kontrol Listesi

İletişim Yetenekleri

1. İletişim stratejilerini örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu hale getirmek.
2. İletişim sorunlarını proaktif olarak tanımlamak ve ele almak
3. İletişim stratejilerini ve taktiklerini desteklemek için biçimsel ve değerlendirici araştırmalar yapmak.
4. Çeşitli platformlar ve teknolojiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak.

Organizasyonel Yetenekler

5. İç ve dış paydaşlar ve topluluklarla ilişkileri kolaylaştırmak ve güven oluşturmak.
6. Kurumsal itibar oluşturmak ve geliştirmek.
7. Bağlamsal bilgi sağlamak.

Profesyonel Yetenekler

8. Saygın danışmanlık sağlamak ve güvenilir bir danışman olmak.
9. Örgütsel liderlik sunmak.
10. Kuruluş adına profesyonel ve toplumsal beklentilere uygun olarak etik bir çerçevede çalışmak
11. Sürekli mesleki öğrenme de dahil olmak üzere kendini ve başkalarını geliştirmek.

Kaynak: Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). The Global PR & Communication Model; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession

5. YAPI TAŞI: BİLGİ TOPLAMA SİSTEMİNİN VE SOYUT VARLIK METRİKLERİNİN BİRLEŞTİRİLMESİ

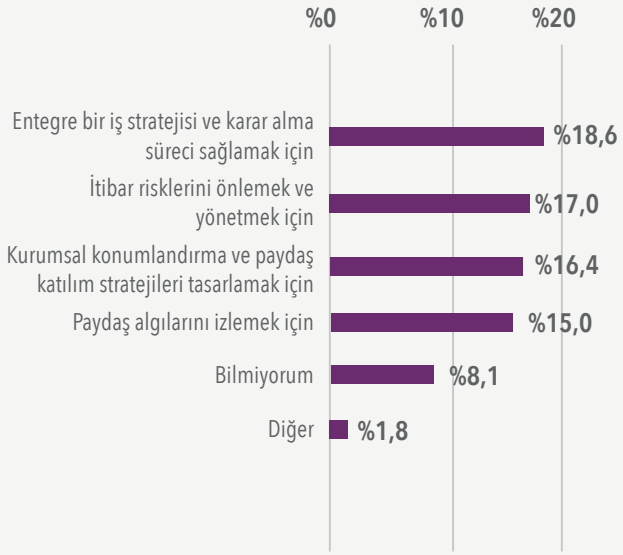
Modelin beşinci yapı taşı, halkla ilişkiler ve iletişim rolüne ve bir bütün olarak kuruluşa yeni bağlamsal bilgi toplama ve sosyal dinleme yetenekleri sağlayan bir sistemin oluşturulmasıdır.

Finansal göstergeler, bir kuruluşun herhangi bir zamandaki ödeme gücünü ve karlılığını gösterir. Ancak itibar, marka gücü, sosyal etki, çalışan bağlılığı ve müşteri tavsiyeleri gibi finansal olmayan temel performans göstergeleri, gelecekteki değerin nasıl üretileceğini göstermektedir. Halkla ilişkiler ve iletişim departmanının temel rollerinden biri, bu göstergeleri geleneksel görüşün bir tamamlayıcısı olarak kuruluşa entegre etmektir.[59] Bu bağlamda, profesyonellere itibarın ölçülmesinin neden önemli olduğuna inandıklarını sorduğumuzda, şu yararlardan bahsettiler:

- Daha iyi stratejik kararlar almak (% 18,6)
- İtibarla ilgili potansiyel riskleri önlemek ve azaltmak (% 17,0)
- Paydaş katılım stratejilerinin tasarlanması (% 16,4)
- Sosyal beklentilerin gelişimini izlemek (% 15,0)

Finansal olmayan metrikler için sağlam ve çok yönlü bir metrik sisteminin oluşturulması, kuruluşlar için çok önemlidir. Bu şekilde, sosyal değişimlerin ve beklentilerin sürekli takibi dahil olmak üzere, paydaşları ilgilendiren eğilimleri belirleyebilirler. Bu stratejik içgörüler, itibarla ilgili risklerin yönetilmesini ve paydaşlarla olan ilişkinin onların beklentilerini karşılayarak güçlendirilmesini sağlayan daha iyi iş kararlarının alınmasını kolaylaştırmaktadır.

Kuruluşunuz İtibar Metriklerini Nasıl Kullanıyor?

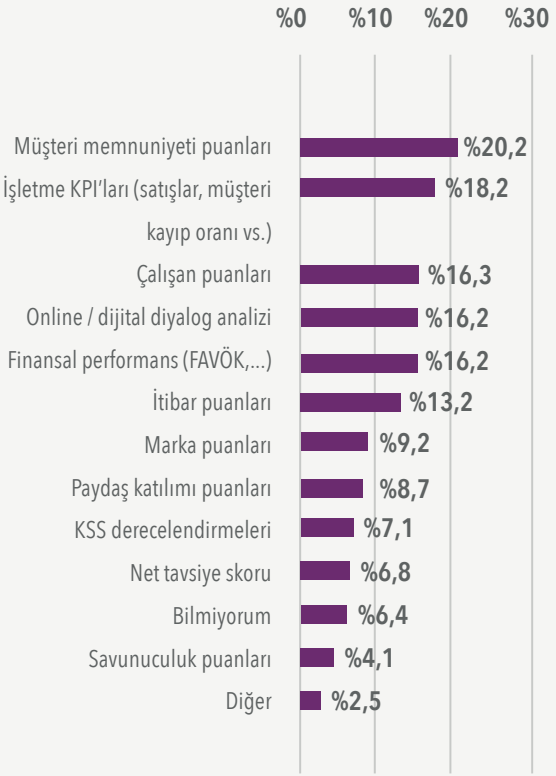


59 Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. Public Relations Review, 45(5), 101838.

Kuruluşlar tarafından en çok kullanılan metrikler ve göstergeler aralığında dört ana hat belirlenmiştir:

- Finansal göstergelere odaklanan metrikler: Geleneksel temel performans göstergelerini ve finansal performansı ifade eden standart metrikler.
- Paydaş memnuniyetine dayalı metrikler: Finansal olmayan göstergeler açısından standart ölçüler (müşteri ve çalışma ortamı).
- Algılara, savunuculuğa, marka değerine ve marka sadakatine odaklanan metrikler: Kuruluşlarda ikinci en gelişmiş somut olmayan metriklerdir ve katılım, itibar, marka, savunuculuk, net tavsiye skoru ve sürdürülebilirlik / KSS metrikleriyle ilgilidir.
- Çevrimiçi analize ve içerik analizine dayalı metrikler: Birçok kuruluş tarafından benzersiz bir izleme sistemi olarak tanıtıldı ve diğer metriklerle entegre edilmedi.

Kuruluşunuz Performansını Ölçmek İçin Aşağıdaki Değerlendirme Ölçütlerini Veya KPI'ları Kullanıyor Mu?



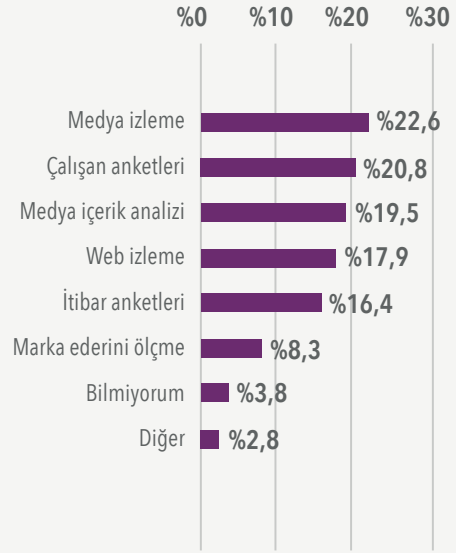
Halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminde en standartlaştırılmış ölçüm araçları medya izleme (% 22,6) olup bunu çalışan anketleri (% 20,8), medya içeriği analizi (% 19,5), web izleme (% 17,9), itibar anketleri (% 16,4) ve marka değeri ölçümü (% 8,3) takip etmektedir.

Medya izlemenin halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri için bir KPI olarak geçerli olması, medya ilişkileri yönetiminin bir öncelik olduğu birçok kuruluşta hala var olan geleneksel bakış açısına bağlı olabilir.

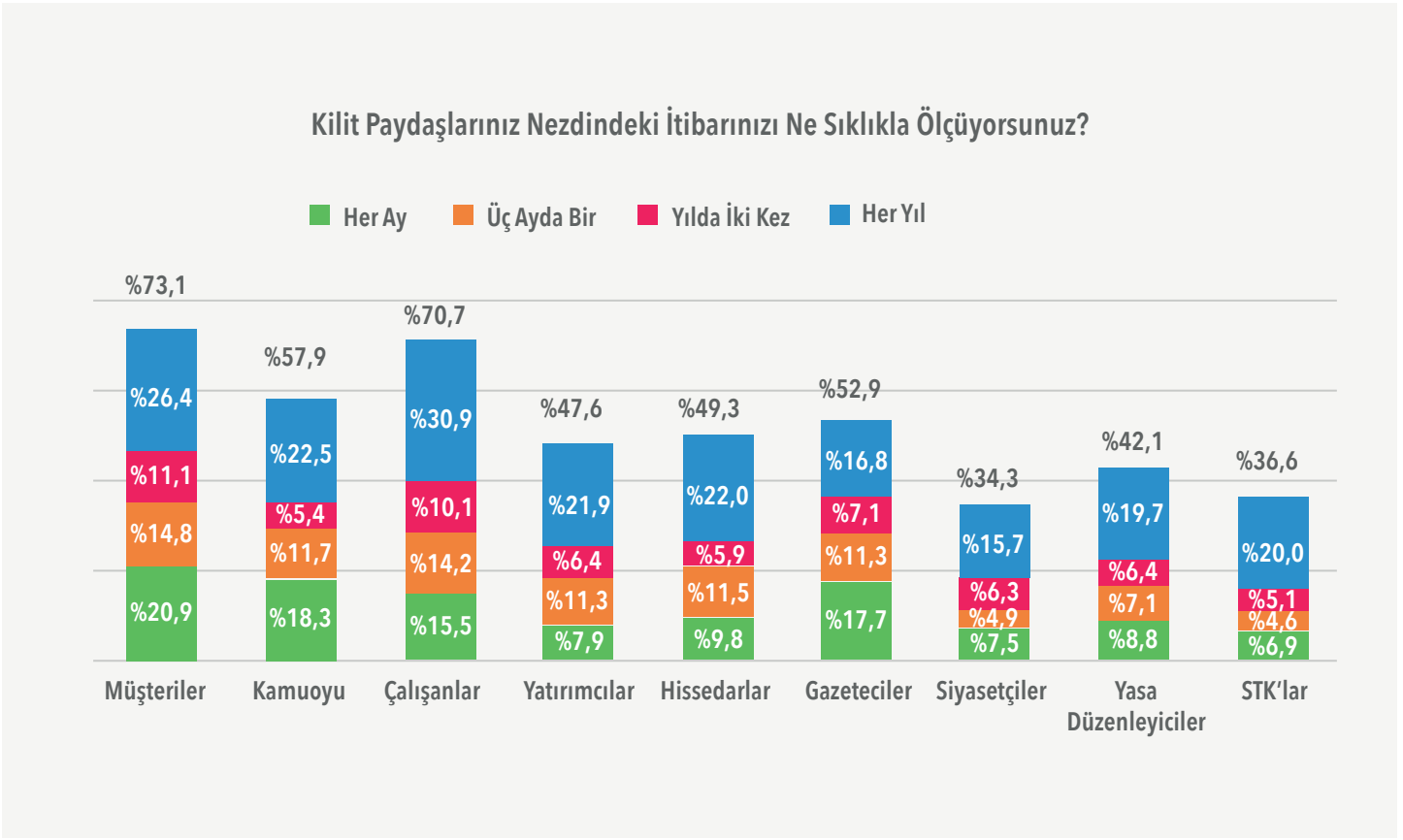
Ancak geleceğin şirketleri için iş modeli, bir kuruluşun paydaşları tarafından nasıl algılandığına dair kapsamlı bir bakış açısı sağlayan çok çeşitli soyut ölçütlerin entegrasyonunu gerektirir. Bu, halkla ilişkiler ve iletişim profesyonelleri için harika bir fırsattır. Tek seçenek, paydaşları aktif bir şekilde dinleyerek, bütünsel bir yaklaşım benimseyerek ve her temas noktasında iyileştirilmiş bir deneyim yaratan eylem planları geliştirerek özgün bir dönüşüme doğru ilerlemektir.

Bu, soyut varlıkların entegre ve stratejik yönetimi ile iş mükemmelliği arayışı arasında doğrudan bir ilişki kuracaktır. Kuruluşlar, paydaşların görüşlerini, taleplerini ve beklentilerini entegre ederek ve onları düzenli olarak inceleyerek, nerede başarısız olduklarını ve eylem ve iyileştirme planlarının uygulanması gereken belirli alanları belirleyebilir.

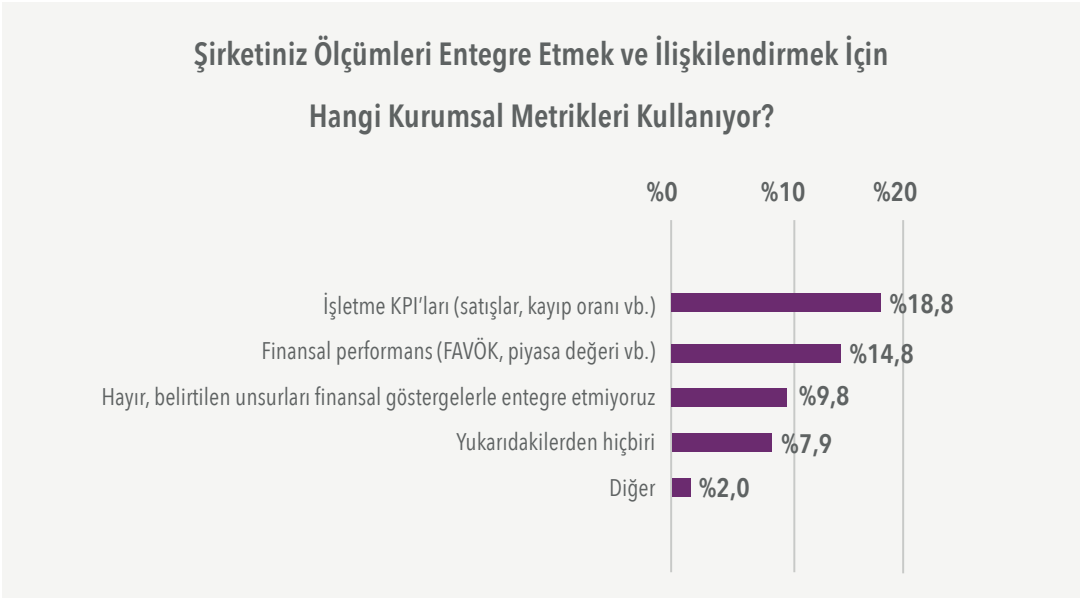
Aşağıdaki Araştırma Araçlarından Hangilerini Kullanıyorsunuz?



Bu bağlamda, halkla ilişkiler ve iletişim fonksiyonu için müşterilerin (%73,1) ve çalışanların (%70,7) en ilgili paydaşlar olduğunu belirtmekte fayda var. İtibar için uygun yıllık ve aylık ölçüm planlarının oluşturulması gerekmektedir. Algıların izlenmesi ve ölçülmesi açısından en ilgili ikinci paydaş grubu toplum / kamuoyu (%57,9) olarak belirlenmiştir; bunu gazeteciler / medya (%52,9), hissedarlar (%49,3) ve yatırımcılar (%47,6) izlemektedir. Politikacılar, düzenleyiciler ve STK'lar daha az önemlidir, ancak ankete katılan şirketlerin % 50'si bu paydaşların algılarını yıllık olarak ölçmektedir.



Ayrıca, finansal olmayan KPI'ların kurumsal karneleriyle entegrasyonu üzerinde çalışan kuruluşların (%33,6) somut olmayan metrikler ile iş KPI'ları ve finansal KPI'lar arasında korelasyon kurduğunu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bu tüm halkla ilişkiler ve iletişim direktörleri için genel bir gerçeklik haline gelmeden önce hala uzun bir yol vardır.



Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Bu Aşamada Rolü Ne Olmalı?

Bu aşamada halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin rolü, kuruluşun bağlamsal bilgi toplama ve sosyal dinleme için gelişmiş sistemlere güvenmesini sağlayan uzmanlara liderlik etmeye odaklanır. Aşağıdaki durumlara gerektirir:

1. Finansal olmayan ölçütlerin ve aşağıdaki göstergelerin oluşturulması ve iç konsodalisyonu; 1) kurumsal amacın güçlendirilmesi (iç ve dış), 2) markanın güçlendirilmesi, 3) çalışan bağlılığı ve katılımı, 4) kurumsal itibar, 5) müşteri memnuniyeti, ve 6) paydaşların diğer kuruluşlara kıyasla tavsiye etme olasılığı,
2. AMEC'in Entegre Değerlendirme Çerçevesi'ne (Uluslararası İletişim Ölçme ve Değerlendirme Birliği) göre desteklenen stratejiler[60] üzerindeki etkiyi ve geri dönüşü belirlemek için iletişim ölçütlerinin entegrasyonu: output, outtake, outcome[61].
3. Dahili siloları yıkmanın ve maddi ve manevi varlıkların raporlanmasında daha fazla uyum ve verimlilik sağlamanın bir yolu olarak uluslararası ve entegre bir düşünce olan IIRC Entegre Raporlama Çerçevesi'nin benimsenmesi[62].
4. Sosyal bağlamın, taleplerin ve beklentilerin derinlemesine anlaşılmasını sağlayan ileriye dönük çalışmalar, sosyal trendler ve çevrimiçi izleme sistemlerinin geliştirilmesi ve tanıtılması.

Kuruluşlar bunu yaparak şunları yapabilen akıllı bir sistem yaratabilecek bir konumda olacaklardır: 1) iletişim faaliyetlerinin bir sonucu olarak çıktıkları ve sonuçları ölçmek ve raporlamak, 2) sosyal eğilimleri ve beklentileri belirlemek için bir yöntem oluşturmak, 3) kilit ihbar göstergelerini ölçmek ve raporlamak ve diğerlerinin yanı sıra markayı, içsel bağlılığı ve uyumu ve amacı güçlendirmek ve iyileştirme / güçlendirme için kaldıraçları belirlemek, 4) her marka temas noktası için algılanan getiriyi ve kilit paydaşlar için pozitif savunuculuk düzeylerini ölçmek, ve 5) daha verimli bir sermaye tahsisi sağlamak için entegre bir raporlama çerçevesinin benimsenmesi.

Küresel Yetenekler Çerçevesi Kontrol Listesi

İletişim Yetenekleri

1. İletişim stratejilerini örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu hale getirmek.
2. İletişim sorunlarını proaktif olarak tanımlamak ve ele almak
3. İletişim stratejilerini ve taktiklerini desteklemek için biçimsel ve değerlendirici araştırmalar yapmak.
4. Çeşitli platformlar ve teknolojiler arasında etkili bir şekilde iletişim kurmak.

Organizasyonel Yetenekler

5. İç ve dış paydaşlar ve topluluklarla ilişkileri kolaylaştırmak ve güven oluşturmak.
6. Kurumsal itibar oluşturmak ve geliştirmek.
7. Bağlamsal bilgi sağlamak.

Profesyonel Yetenekler

8. Saygın danışmanlık sağlamak ve güvenilir bir danışman olmak.
9. Örgütsel liderlik sunmak.
10. Kuruluş adına profesyonel ve toplumsal beklentilere uygun olarak etik bir çerçevede çalışmak
11. Sürekli mesleki öğrenme de dahil olmak üzere kendini ve başkalarını geliştirmek.

Kaynak: Alliance for Public Relations and Communication Management & Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2021). The Global PR & Communication Model; Global Alliance for PR and Communication Management in partnership with University of Huddersfield. Directed by Prof. Anne Gregory and Dr. Johanna Fawkes (2018). The Global Capabilities Framework for the Public Relations and Communication Management Profession

60 Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. International Journal of Strategic Communication, 12(4), 469–486.

61 AMEC Integrated Evaluation Framework https://amecorg.com/amecframework/framework/interactive-framework/

62 IIRC International <IR> Framework. Retrieved from https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/

HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİK LİDERLİK

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, halkla ilişkiler ve iletişim direktörlerinin dahili olarak stratejik bir pozisyon elde etmek ve sonuç olarak meşru ve nitelikli C-seviye yöneticiler olmak için yönlendirmesi gereken yapı taşlarından ve kilit rollerden oluşmaktadır. Modelin yapı taşlarını yönetmek ile en önemli karar verme sürecine katılmak arasında doğrudan bir ilişki gözlemlenmiştir.

Dolayısıyla veriler, (1) kurumsal amacı; (2) kurumsal marka ve kültürü; (3) itibar ve itibarla ilgili riskleri; ve (4) iletişimi yöneten profesyonellerin kuruluşlardaki liderlik rollerini pekiştirme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Kurumsal Amaçta Liderlik

Halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün C-seviyeye dahil edilmesi, kurumsal amacın tanımlanması ve uygulanmasındaki açık liderlik ve tüm iç ve dış paydaşları dikkate alan titiz, profesyonel ve iş birliğine dayalı bir şekilde inşa edilip edilmediğiyle belirlenir.

Her iki koşul da karşılandığında, halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün c-seviyeye katılma olasılığı %73,4'e yükselir. Koşullardan herhangi birine tek başına ulaşılırsa, halkla ilişkiler ve iletişim direktörü amacın tanımlanmasına ve uygulanmasına öncülük etmişse, c-seviyeye katılma olasılığı %66'ya, katılımcı bir yöntem benimsendiğinde ise %66,8'e yükselir.

Marka ve Kurumsal Kültür Yönetiminde Liderlik

Kurumsal marka ve kültürün etkin yönetimi, halkla ilişkiler ve iletişim başkanının C-seviyeye katılma olasılığını da doğrudan etkiler. C-seviyeye dahil olan halkla ilişkiler ve iletişim direktörlerinin daha gelişmiş ve sofistike marka ve kurumsal kültür yönetim sistemlerine sahip şirketlerden geldiğini tespit ettik.

İtibar ve İtibarla İlgili Risklerde Liderlik

İtibar ve itibarla ilgili risklerin yönetimi, halkla ilişkiler ve iletişim başkanının üst düzey karar alma süreçlerine katılımını sağlamak için kilit bir belirleyicidir. Böylelikle, itibar yönetimi sistemleri oldukça gelişmiş olan ve halkla ilişkiler ve iletişim rolünün itibar risklerinin yönetimine öncülük ettiği kuruluşların, halkla ilişkiler ve iletişim yöneticilerinin kuruluş içinde hakim güç koalisyonuna c-seviye üye olarak katıldığı şirketler olduğunu gözlemledik.

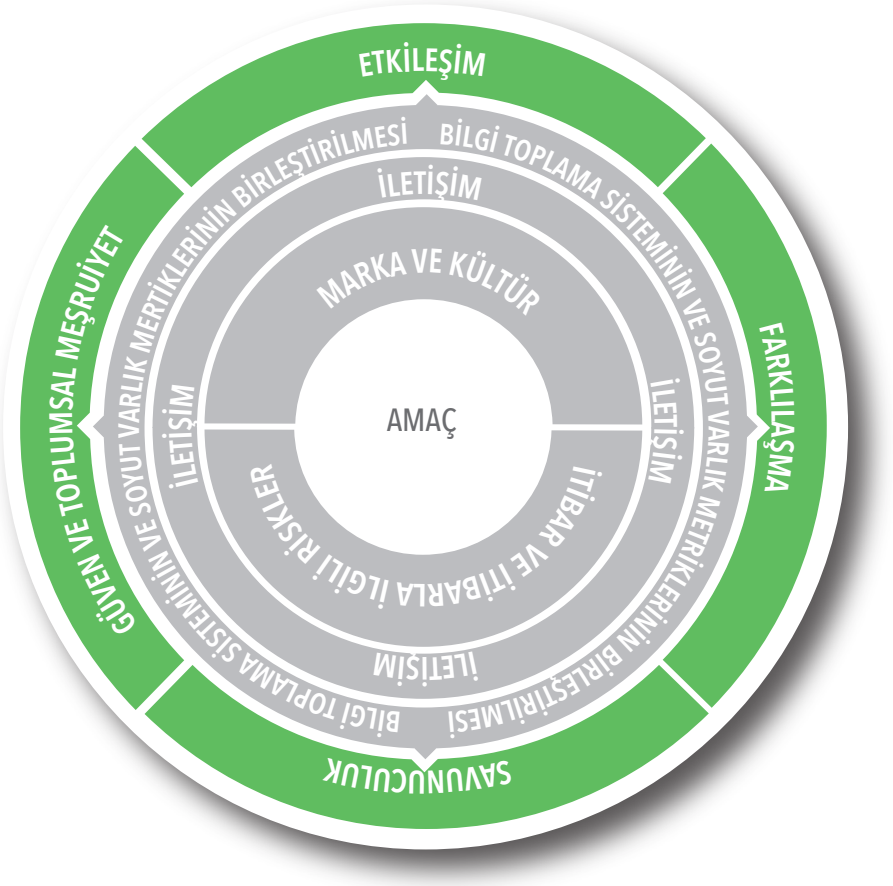
İletişim Yönetiminde Liderlik

Bir kuruluşun iletişim yönetimindeki hazırlık düzeyi, halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün C-seviyeye katılma olasılığını etkiler. İletişim kapsamlı bir şekilde yönetilirse ve iş stratejileri ve diğer tüm maddi olmayan varlıklar ve kaynaklarla uyumlu hale getirilirse direktörlerin etkileri artar.

Tüm bu sütunlarda mükemmel performans göstermek için, halkla ilişkiler ve iletişim direktörünün, rolünün temel bir unsuru olarak, finansal olmayan metrikleri ve göstergeleri içeren gelişmiş bir bilgi toplama sistemini uygulaması ve entegre etmesini gerekmektedir Bu yapı taşı, Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeline önemli bir yön olarak bu yüzden dahil edilmiştir.

Halkla ilişkiler ve iletişim direktörü, tüm bu yapı taşlarında liderlik yaparak ve onları yöneterek, tüm stratejik soyut varlıkları kapsamlı bir şekilde yönetebilecek, kuruluş içindeki rollerini güçlendirecek ve değer yaratacak ve bir işletme lisansını garanti etmek, oluşturmak ve sürdürmek için aşağıdaki iş sonuçlarını elde edebilecektir:

- Uzun süreli farklılaşma
- Büyük ölçekte savunuculuk
- Kilit paydaşların katılımı
- Güven ve sosyal meşruiyet



Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli®, 2021

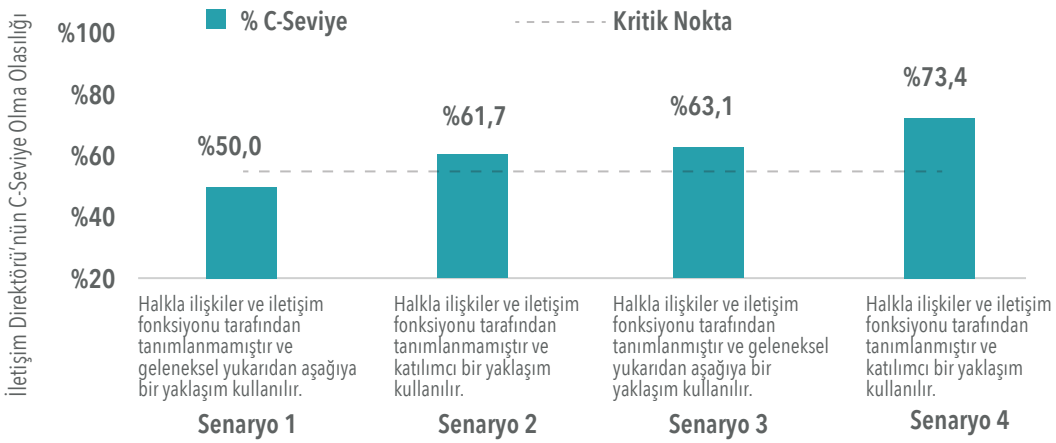
Bu Boyutlar Neden Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli'ne Dahil Edildi?

Bu boyutlar bir profesyonelin C-seviye'ye dahil olma olasılığını etkilemektedir.

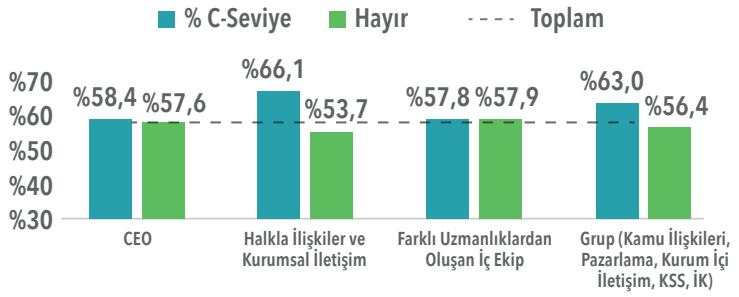
Halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları kurumsal amaca liderlik etmeye neden yatırım yapmalıdır?

Farklı Senaryolara Göre Halkla İlişkiler ve İletişim Direktörü'nün C-Seviye Olma Olasılığı

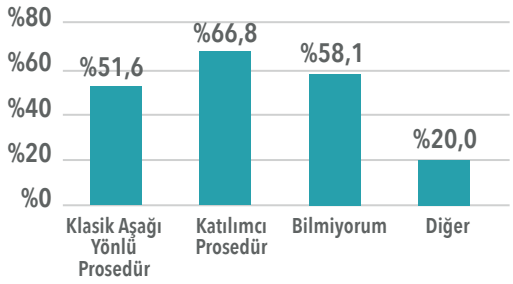
Lojistik Regresyon Olasılıkları



Halkla İlişkiler Yöneticisinin C-Seviye Olma ve Kurumsal Amacı Yönetme Arasındaki İlişki



Amaç Belirleme Sürecine Göre Yönetim Kurulu Asil Üye Yüzdeleri

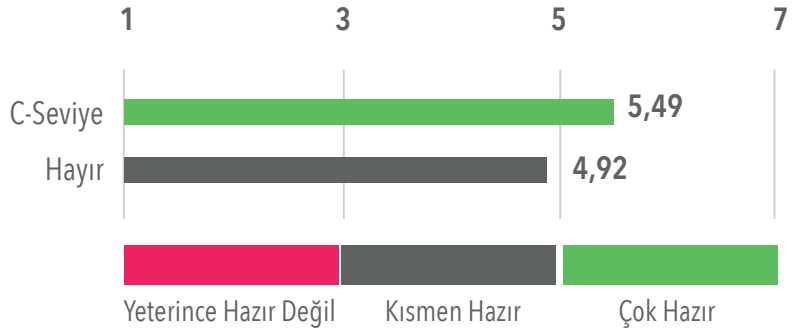


Bu Boyutlar Neden Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli'ne Dahil Edildi?

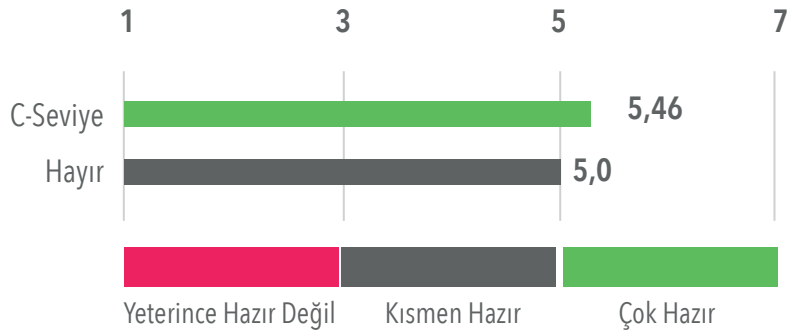
Bu boyutlar bir profesyonelin C-seviye'ye dahil olma olasılığını etkilemektedir.

Halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları kurumsal markayı ve kurumsal kültürü yönetmeye neden yatırım yapmalıdır?

Halkla İlişkiler Yöneticisinin C-Seviye Olma Durumuna Göre Şirketin Kurumsal Kültürü Yönetmeye Ne Kadar Hazır Olduğu



Halkla İlişkiler Yöneticisinin C-Seviye Olma Durumuna Göre Şirketin Kurumsal Markayı Yönetmeye Ne Kadar Hazır Olduğu

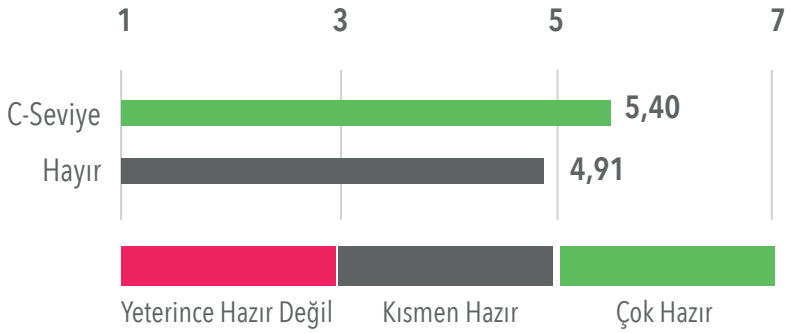


Bu Boyutlar Neden Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli'ne Dahil Edildi?

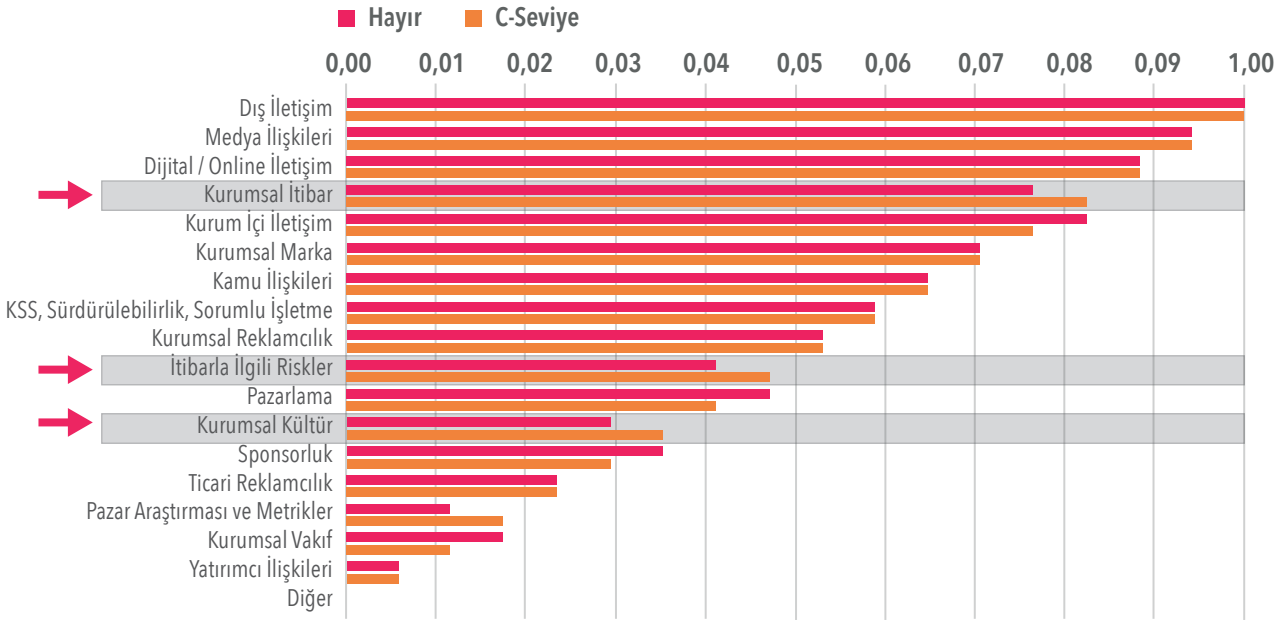
Bu boyutlar bir profesyonelin C-seviye'ye dahil olma olasılığını etkilemektedir.

Halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları kurumsal itibarı ve itibarla ilgili riskleri yönetmeye neden yatırım yapmalıdır?

Halkla İlişkiler Yöneticisinin C-Seviye Olma Durumuna Göre Şirketin İtibarı Yönetmeye Ne Kadar Hazır Olduğu

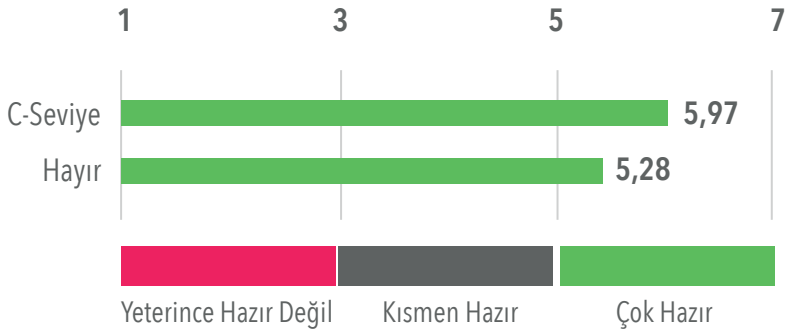


C-Seviye Olma Durumuna Göre Halkla İlişkiler ve İletişim Departmanı Tarafından Yönetilen Fonksiyonların Yüzdelik Dilimlerinde Sıralaması



Halkla ilişkiler ve iletişim uzmanları **iletişimi yönetmeye** neden yatırım yapmalıdır?

Halkla İlişkiler Yöneticisinin C-Seviye Olma Durumuna Göre İletişimi Yönetmeye Ne Kadar Hazır Olduğu



METODOLOJİ

Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modeli, ilgili ikincil akademik ve pazar odaklı kaynakların analizine dayalı olarak geliştirilmiştir. Bu analiz, 2020 yılında Mart ve Mayıs ayları arasında çevrimiçi bir anket aracılığıyla yürütülen nicel bir çalışma kullanılarak yapılmıştır. Bu ankete 5 bölgeden 1.417 profesyonel katılmıştır.

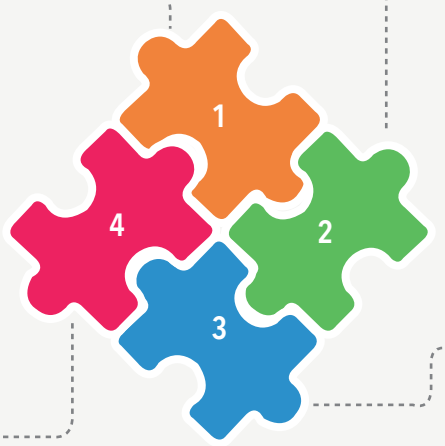
Model nitel bir araştırma çerçevesinde oluşturulmuş ve Global Alliance and Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership'in işbirliği yaptığı üyelerle uzman görüşmeleri yapılmıştır.

Ayrıca model, büyük şirketlerde iletişim, itibar, amaç, kurumsal marka, kültür, metriklerin yönetiminden sorumlu olan uzmanlar, direktörler ve yöneticiler tarafından 15 yılı aşkın süredir biriktirilen uluslararası bilgi ve deneyime dayanmaktadır. Bu, metodolojinin "uzman doğrulama" bileşenidir. Bu bilgi temeli, Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership tarafından biriktirilmiş, iyileştirilmiş ve korunmuştur.

Araştırma Fazları

Akademik Literatür Taraması ve İkincil Kaynakların Analizi

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi'nin geleceği ve ilgili raporların, çalışmaların ve yayınlanmış birincil referans modellerinin analizi



Uzman Görüşü

İletişim ve maddi olmayan varlık yönetiminin değişen ihityaçlarını ve önceliklerini anlamak için Global Alliance and Corporate Excellence - Centre for Reputation LEadership üyeleri ve ortakları ile ilişki kurma.

Gelişmiş İstatistiksel Teknikler ve Matematiksel Modeller

Modelin farklı yapı taşları arasındaki gizli ve nedensel ilişkileri keşfetmek için en gelişmiş istatistiksel tekniklerin ve matematiksel modellerin uygulanması ve bunların halkla ilişkiler ve iletişim rolünün etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisini keşfetmek için nicel çalışmanın sonuçlarının analizi ve kuruluştaki baskın güç koalisyonu içindeki rolün artmasıyla olan nedenlsel ilişkileri.

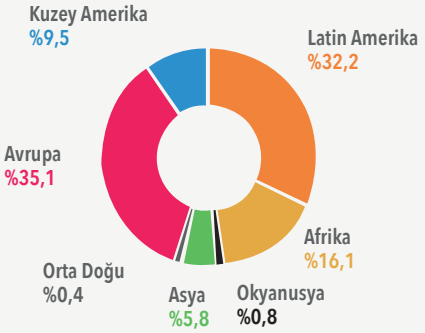
Küresel Online Anket

5 farklı bölgede
47 ülkeden
1400 profesyonel ve akademisyen

Mart ve Mayıs 2020 arasında çevrimiçi bir anket aracılığıyla gerçekleştirilen nicel çalışma.
Evren: Halkla İlişkiler ve İletişim uzmanları ve Akademisyenler – Global Alliance üyeleri.
Örneklem: 1.417 Halkla İlişkiler ve İletişim profesyoneli ve akademisyeni. Ankete katılanların %62,9'u üst düzey yöneticidir.
Örnekleme yöntemi: amaçlı.

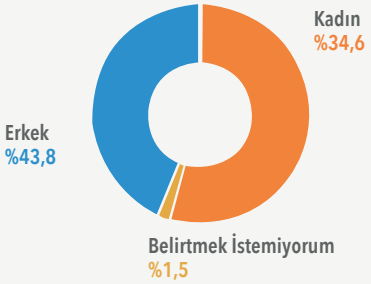
Araştırma Katılımcılarının Profili

Bölgeler



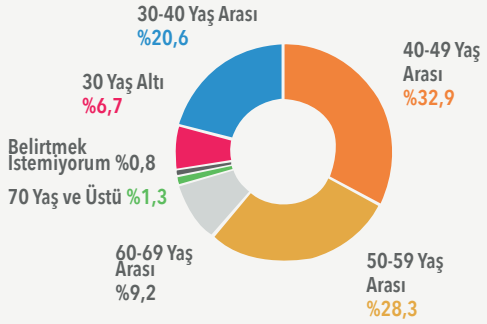
Görüşülen kişilerin yarısı en az 5 yıldır (4 yıl 11 ay) şirkette çalışıyor.

Cinsiyet Analizi



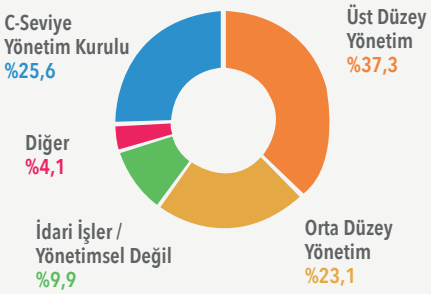
Katılımcıların cinsiyeti küçük bir farkla kadın yoğun gerçekleşmiştir.

Yaş



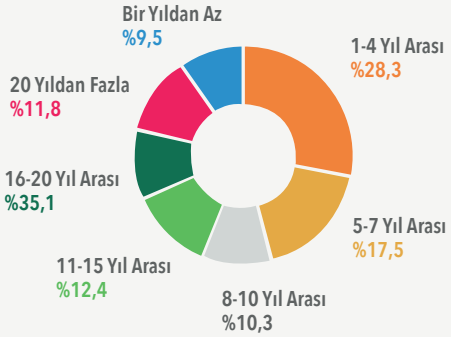
Katılımcıların %61,2'si 40 ile 59 yaşları arasındadır.

Mevcut Pozisyon



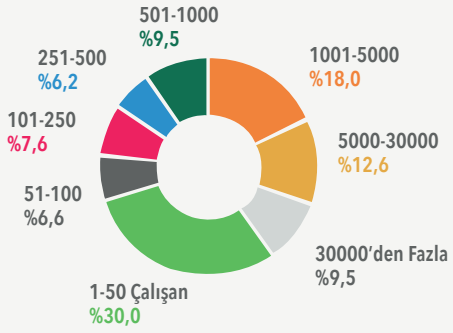
Katılımcıların büyük çoğunluğu üst düzey yöneticidir (%62,9)

Mevcut Pozisyonda Geçirilen Süre



Görüşme yapılan kişilerin yarısı, kurumlarında en az 5 yıldır (4 yıl 11 aydır) çalışmaktadır.

Büyüklük



Görüşme yapılan kişilerin %22,1'i, 5 bin ve üzeri çalışana sahip bir kurumda çalışmaktadır.

Küresel Konsensüse Dayalı: 47 Ülke Dahil Oldu

Almanya
Amerika Birleşik Devletleri
Andorra
Arjantin
Avustralya
Belçika
Birleşik Arap Emirlikleri
Birleşik Krallık
Bolivya
Brezilya
Danimarka
Dominik Cumhuriyeti
Ekvador
El Salvador
Endonezya
Filipinler
Fransa
Gana
Guatemala
Güney Afrika
Hindistan
Hollanda
Honduras
İrlanda
İspanya
İsrail
İsveç
İsviçre
İtalya
Jamaika
Kanada
Kenya
Kolombiya
Kosta Rika
Meksika
Nijerya
Norveç
Panama
Peru
Polonya
Portekiz
Romanya
Singapur
Şili
Tayland
Venezuela
Yeni Zelanda

→ https://www.globalalliancepr.org/partners

5 farklı bölgeden, 47 ülkeden 1400 profesyonel ve akademisyen çalışmanın hayata geçmesine katkıda bulundu.

Yürütme Kurulu

Dr Ángel Alloza Academic & Research Director Global Alliance / CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

Codirector Global CCO - ESADE / Business School Professor University of Navarra & ESADE Business School, Spain

José Manuel Velasco Immediate Past Chair Global Alliance / Associate Professor, Nebrlja University, Spain

Justin Green President Global Alliance European Institute of Communications / Hon. Life Fellow APRA, Hon. Life Fellow PRSK, Life Fellow PRII, Hon. Life Fellow, ABERJE, Hon. Life Fellow ASEAN, Hon. Life Fellow PRGC, Hon. Life Fellow EIC, Hon. Life Fellow SCCECRL, Hon. Life Fellow APCE

Dr. Amybel Sánchez Director Continuing Education, Social Responsibility and International Alliances USMP University of San Martín de Porres, Peru / Chair of Academic Council Global Alliance

Dr. Wole Adamolekun Senior Lecturer at the Elizade University, Nigeria

Prita Kemal Gani Founder & CEO of LSPR Communication & Business Institute, Indonesia

TEŞEKKÜRLER

Bu araştırmayı ve geleceğin Küresel Halkla İlişkiler ve İletişim Modelinin geliştirilmesini sağlayan değerli katkıları olan tüm Global Alliance Üyelerine, profesyonellere ve şirketlere özel teşekkür ediyoruz.

Özel Katkılarıyla:

İngilizce Son Düzenleme: Alastair McCapra (CIPR – Chartered Institute of Public Relations)

Global Alliance Akademik Konseyi

Başkan

Dr Amybel Sánchez, Director Continuing Education, Social Responsibility and International Alliances USMP University of San Martín de Porres, Peru.

Üyeler

Dr Ángel Alloza, CEO of Corporate Excellence- Centre for Reputation Leadership, Spain.

Dr Wole Adamolekun, Senior Lecturer at the Elizade University, Nigeria.

Justin Green, President of Global Alliance for Public Relations and Communication Management, Ireland.

Global Alliance Yönetim Kurulu

President	Justin Green, PRII (Ireland)
Immediate Past-Chair	José Manuel Velasco, Dircom (Spain)
Treasurer	Philip Bonaventura, PRSA (USA)
Secretary	Fiona Cassidy, PRINZ (New Zealand)
Chief Administrative Officer	Mateus Furlanetto (Non-voting), GA
Delegate-at-Large	Alastair McCapra, CIPR (United Kingdom)
Delegate-at-Large	Hamilton dos Santos, ABERJE (Brazil)
Delegate-at-Large	Amith Prabhu The PRomise Foundation (India)
Delegate-at-Large	Prita Kemal Gani, ASEAN PR Network (Indonesia)
Delegate-at-Large	Sarah Hanel CPRS (Canada)
Delegate-at-Large	Yin Xiaodong PRGC/17PR (China)
Delegate-at-Large (Academic/ Research)	Dr. Amybel Sánchez de Walther USMP (Peru)
Delegate-at-Large (Academic/ Research)	Ángel Alloza Corporate Excellence (Spain)
Delegate-at-Large	Gonca Karakaş TUHID (Turkey)
Delegate-at-Large	Luis Martin Gómez FUNDACOM (Domenican Republic)
Delegate-at-Large	Peter Mutie Peterson Institute (Kenya)
Delegate-at-Large	Richard Wang PRGC/17PR (China)
Delegate-at-Large	Silvia Arto (France)
Delegate-at-Large	Dr. Wilfred Marube PRSK (Kenya)
Delegate-at-Large	Dr. Rotimi Oladele NPRI (Nigeria)
Delegate	Paula Portugal Mendes, APCE (Portugal)

TEŞEKKÜRLER

Global Alliance Bölge Konseyi

Europe

- **Silvia Arto (COM-ENT - Communication & Entreprise, France)**
- António Rapoula (FEIEA, European Association of Internal Communication)
- Biagio Oppi (Ferpi – Italian Federation of Public Relations)
- Christina Kahlert (DRPG – German Public Relations Association)
- Eugene Grey (European Institute of Public Relations, Digital Marketing and Social Media, Belgium and Ireland)
- José Manuel Velasco (Dircom – Spanish Association of Communication Directors)
- Luiza Jurgiel-Żyła (PSPR - Polish Public Relations Association)

North America

- **Philip Bonaventura (PRSA- Public Relations Society of America, USA)**
- Sarah Hanel (CPRS - Canadian Public Relations Society, Canada)
- Dana Dean (CPRS - Canadian Public Relations Society, Canada)
- Joseph Truncale (NYU – New York University, USA)
- Olga Oro (PRORP - Asosiación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, Mexico)
- Rafael Garate (PRORP - Asosiación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, Mexico)
- Tina McCorkindal (IPR - Institute for Public Relations, USA)

Latin America

- **Hamilton dos Santos (Aberje - Brazilian Association for Business Communications)**
- Francisco Aylwin Oyarzún (FOCCO - Chilean Corporate Communication Forum)
- Jescel Rolón (ARPPR - Association of Public Relations Professionals of Puerto Rico)
- Silvina Seiguer (McDonald's Latin America South Division, Argentina)
- Pedro Cadina (Vianews Communication, Brazil)
- Tato Carbonaro (Ypê, Brazil)

Africa

- **Peter Mutie (Peterson Integrated Communications, Kenya)**
- Herbert Muhire (PRAR - Public Relations Association of Rwanda)
- Mwamba Chasaya Siame (ZAPRA - Zambia Public Relations Association)
- Sarah Kagingo (PRAU - Public Relations Association of Uganda)
- Wole Adamolekun (Elizade University, Nigeria)

Asia-Pacific

- **Prita Kemal Gani (APRN - Asean Public Relations Network, Indonesia)**
- Audrey Progastama Petriny (Airasia, Indonesia)
- Jaffri Amin Oman (IPRM - Institute of Public Relations Malaysia)
- Jennifer Muir (PRIA - Public Relations Institute of Australia)
- Richard Wang (Public Relations Global Communication/ 17PR.COM, China)

India-Middle East

- **Amith Prabhu (The Promise Foundation, India)**
- Alex Malouf (MEPRA - Middle East Public Relations Associatios, UAE)
- Hemant Gaule (SCoRe - School of Communications & Reputation, India)
- Hina Huria (Fulcrum Awards, India)
- Kunal Sinha (PRCAI - Public Relations Consultants Association of India, India)
- Shreya Krishnan (RMAI - Reputation Management Associates of India, India)

REFERANSLAR

Aaker, D. (2008). Spanning Silos. Boston: Harvard Business School Press.

Alloza, A. (2015). Aproximación a la reputación y a la responsabilidad corporativa. In J. B. Delgado

& A. Monfort (Coord.), Comunicación y Empresa Responsable. Barañáin (Navarra): EUNSA.

– (2015a). La reputación global corporativa y la equivalencia métrica de los índices de medición: una propuesta empírica a partir del análisis del índice RepTrakTM Pulse. (Doctoral dissertation, Universidad Jaume I).

– (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. Harvard Deusto Business Review, 44-53.

– (2014). El nuevo paradigma de la marca y la reputación corporativas. Está naciendo un nuevo ciclo económico y un nuevo modelo de hacer empresa. Investigación y Marketing, 50-55.

– (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca, e identidad corporativas. Revista Economía Aragonesa, 79-89.

Alloza, A. & Fontán, C. (2018). El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional. Revisa Economía Aragonesa, July 2018, 1-15.

AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) (2010). Barcelona Principles 2.0. Retrieved from https://amecorg.com/barcelonaprinciples- 2-0/

AMEC (Association for Measurement and Evaluation of Communication) (2020). Integrated Evaluation Framework. Retrieved from https://amecorg.com/amecf ramework/f ramework/interactive-framework/

AON (2019). Global Risk Management Survey.

Argenti, P. A. (2017). Strategic communication in the c-suite. International Journal of Business Communication, 54(2), 146-160.

Argenti, P. A. (2016). Corporate communication (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Arthur W. Page Society (2019). The CCO as Pacestter. What it means, Why it matters, How to get there.

– (2017). The CEO View: Communication at the Centre of the Enterprise.

– (2016). The New CCO: Transforming enterprises in a changing world.

– (2013). Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values.

– (2012). Building Belief, a New Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy.

– (2007). The Authentic Enterprise.

Barton, D. (2011). Capitalism for the long term. Harvard Business Review. Retrieved from: https://hbr.org/2011/03/capitalism-for-the-long-term

Berger, K; Volk, M.A., S. C.; Zerfass, A. & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications. Communication Insights, Issue 3.

Birkinshaw, J., Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2014). Combining purpose with profits. MIT Sloan Management Review, 55(3),

Brand Finance (2020). Global Intangible Financial Tracker.

Brunswick & European Association of Communication Directors (2015). The Future of Corporate Communications: Cutting through the Nois

Bonchek, M. (2016). How to Build a Strategic Narrative. Harvard Business Review Digital Articles, 2-4 .

Bonime-Blanc, A. (2014). The Reputation Risk Handbook: Surviving and Thriving in the Age of Hyper-Transparency. Routledge.

Carreras, E.; Alloza, A. & Carreras, A. (2013). Corporate Reputation. Madrid: LID Editorial.

Carrillo-Durán, M. V. (2016). Importancia del profesional de la información en la dirección de comunicación de las organizaciones. El profesional de la información, 25(2).

Chevreux, L.; Lopez, J. & Mesnard, X. (2017). The Best Companies Know How to Balance Strategy and Purpose. Harvard Business Review Digital Articles, 2–5.

Collins, J. & Porras, J. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. New York: Harper Business

REFERANSLAR

Balmer, J. M. T. & Edmund, R. G (2003). Corporate brands: what are they? What of them? European Journal of Marketing, 37(7/8): 972-997.

– (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. Industrial and Commercial Training, 32 (7): 256-262.

Balmer, J. M. T. and Greyser, S. (2003). Revealing the Corporation: Perspectives on Identity, Image, Reputation, Corporate Branding and Corporate Level Marketing. Routledge

Cornelissen, J. (2011). Corporate communication: a guide to theory and practice (3.ª ed.). SAGE Publications Ltd.

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership & Canvas Estrategias Sostenibles (2020). Approaching the Future 2020. Trends on Reputation and Intangible Assets. Retrieved from www.approachingthefuture.com

Craig, N. & Snook, S. (2014). From Purpose to Impact. Figure Out Your Passion and Put It to Work. Harvard Business Review, 92(5), 104-111.

Edelman (2020). Edelman Trust Barometer 2020. EY & Beacon Institute (2016). The state of the debate on purpose in business.

– (2016a). The pursuit of purpose: from aspiration to value creation.

– (2016b). The Why Effect Redefine your business with purpose.

EUPRERA & EACD (2020). European Communication Monitor 2020.

– (2019). European Communication Monitor 2019.

– (2018) European Communication Monitor 2020.

Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Hal, G., Rensburg, R., Sadi, G., Sevigny, A., Sison, M.D., Thurlow, A., Tsetsura, K., & Wolf, K. (2018). A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report. Huddersfield, UK: University of Huddersfield.

Flory, M., & Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. Journal of Organizational Change Management, 23(2), 113-119.

Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. (2004). Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations. FT Press.

– (1997). The reputational landscape. Corporate reputation review, 1-16.

Fontán Gallardo, C. (2017). Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Friedman, M. (1985). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 13th September 1985.

Gregory, A. (2014). Practitioner-leaders' representation of roles: The Melbourne Mandate. Public Relations Review, 41(5), 598-606.

Gregory, A., & Halff, G. (2016). Understanding public relations in the 'sharing economy'. Public Relations Review, 43(1), 4-13.

Gregory, A., & Macnamara, J. (2019). An evaluation u-turn: From narrow organisational objectives to broad accountability. Public Relations Review, 45(5), 101838.

Gregory, A. & Willis, P. (2013). Strategic Public Relations Leadership. Routledge.

Grayson, D., Coulter, C. & Lee, M. (2018). The Future of Business Leadership. New York: Routledge.

Gutiérrez, E. & Virgili, J. (coords.) (2014). El futuro de la comunicación. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2010). Towards a theory of brand co-creation with implications for brand governance. Journal of Brand Management, 17(8), 590-604.

– (2008). Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. US: Jossey-Bass Inc.

Iglesias, O., & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. Journal of Organizational Change Management, 25(2), 251-264.

Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. California Management Review, 55(3), 5-26.

REFERANSLAR

Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. Industrial Marketing Management, 85, 32-43.

Iglesias, O. & Saleem, F.Z. (2015). How to support consumer-brand relationships: The role of corporate culture and human resource policies and practices. Marketing Intelligence & Planning, 33(2), 216-234.

Ind, N. (2007). Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion (3.ª ed.). London: Kogan Page Publishers.

Korn Ferry Institute (2015). The Chief Communications Officer: Survey and findings among the Fortune 500.

Macnamara, J. (2018). Evaluating public communication: New models, standards and best practice. Abingdon, UK: Routledge.

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding evaluation to progress strategic communication: Beyond message tracking to open listening. International Journal of Strategic Communication, 12(4), 469–486.

Oliver, X. & Serra, E. (2013). Brands That Dream: Only Companies That Dream Stand Out. Barcelona: Libros de Cabecera.

Oñate, C. G., & López, P. M. (2013). La gestión de intangibles en la Dirección de Comunicación Corporativa. Estudio sobre el DirCom en las organizaciones de Reino Unido. Doxa Comunicación, (17).

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1992). In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies. Barcelona: Ediciones Folio.

Polman, P. (2011). Remedies for capitalism. McKinsey & Quarterly.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard Business Review January 2011.

Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2018). Creating a purpose-driven organization. Harvard Business Review, 96(4), 78-85. Reputation Institute (2016). Reputation Leaders Study.

Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (2019). Purposedriven organizations. Palgrave Macmillan.

Rodríguez-Fernández, L.; Saavedra Llamas, M. & Perlado, M. (2018). Aproximación al perfil del dircom español: Análisis de las empresas del IBEX 35. In VV.AA, La nueva comunicación: realidad, noción y acción. Madrid: ESIC Editorial.

Russell Reynolds Associates, University of Amsterdam & EACD (2013). The Chief Communications Officer and the C-Suite.

Sinek, S. (2013). Start with Why. Barcelona, Spain: Península.

Spencer Stuart & Weber Shandwick (2016). The Rising CCO VI. Chief Communications Officers: Roles & Perspectives.

Superunion & Corporate Excellence (2020). The Corporate Purpose Roadmap®. Building authentic purpose-driven organizations. Retrieved from www.purposeroadmap.com

Tisch, D. & Canadian Public Relations Society (2017). The elevation of Public Relations. A discussion paper on a profession's present – and its possible future.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2015). Stockholm Accords. Retrieved from https://www.globalalliancepr.org/stockholm-2010

USC Annenberg (2020). Global Communication Report 2020.

Van Riel, C. & Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership (2013). What makes a Chief Communications Officer Excellent?

Van Riel, C. B. (2012). The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support. Routledge

– (1997). Research in corporate communication: An overview of an emerging field. Management Communication Quarterly, 11(2), 288-309.

Van Riel, C. B. & Fombrun, C. J. (2007). Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for Effective Reputation Management. New York: Routledge.

Valin, J., Gregory, A., & Likely, F. (2014). Global Alliance for Public Relations and Communication Management: Origins, influences, issues and prospects. Public Relations Review, 40(4), 639-653

Viana, M. R., & Gutiérrez-García, E. (2015). Communication and C-Suite: Some Strategic Contributions. Anàlisi, (52), 97-112.

Vila, O. R., & Bharadwaj, S. (2017). Competing on social purpose: Brands that win by tying mission to growth. Harvard Business Review.

VMAGroup (2016). Beyond Communications: a CEO perspective of reputation leadership.

Watson Helsby (2017). FTSE 100 Corporate Communication / Affairs Director Survey 2016-2017.

Küresel Halkla İlişkiler ve
İletişim Modeli 2021

Bu raporun bulgularını kullanabilirsiniz.
Çalışmaya atıfta bulunmak için
lütfen aşağıdaki şekilde referans gösteriniz:

Global Alliance for Public Relations and
Communication Management (GA) & Corporate Excellence –
Centre for Reputation Leadership.

© 2021 by the authors.
All rights reserved.

This report is available as a free PDF version from http://www.prcommsmodel.com
Or on request from info@corporateexcellence.org