



Marketing Türkiye 2026 Almanak

İpek Özgüden Özen

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminin Geleceği: Stratejik bir Pusula, Bir Yönetim Fonksiyonu

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği olarak üyesi olduğumuz dünyanın en büyük halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi dernekleri ve kurumları konfederasyonu olan Global Alliance'ın her yıl küresel ölçekte hazırladığı "Geleceğe Yaklaşım. İtibar ve Soyut Varlıkların Yönetimindeki Trendler" raporu halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi mesleğinin geleceğine ışık tutuyor.

Çoklu krizler, sosyal kutuplaşma, yanlış bilginin yaygınlaşması, Yapay Zeka'nın (YZ) baş döndürücü hızla yükselişi ve kurumlara duyulan güvenin aşınması...Bugünün küresel ortamı, yalnızca karmaşık değil; aynı zamanda öngörülemez durumda. Bu çok katmanlı belirsizlik ortamında şirketler, artık sadece finansal performanslarıyla değil, toplumsal kabul edilimleri, etik duruşları ve paydaşlarıyla kurdukları güven ilişkileriyle ayakta kalabiliyor.

Bu nedenle halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi artık operasyonel bir destek fonksiyonu olmaktan çıkarak; kurumsal stratejinin merkezine yerleşen, değer yaratan ve riskleri yöneten bir liderlik alanı ve yönetim fonksiyonu haline geliyor.

"Geleceğe Yaklaşım. İtibar ve Soyut Varlıkların Yönetimindeki Trendler" raporuna göre en çalışılan trendler:

1. Kurumsal İletişim
2. Kurumsal Amaç
3. Kurumsal Markalaşma
4. Sürdürülebilirlik (ESG)
5. Dijitalleşme ve Siber Güvenlik
6. Kurumsal İtibar
7. Sorumlu Liderlik
8. Yapay Zeka
9. Yeni Çalışma Modelleri

Halkla İlişkiler: Soyut Değerlerin Yönetimi- Stratejik Bir Güç Merkezi

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership tarafından, CANVAS Sürdürülebilir Stratejiler ve Global Alliance for Public Relations and Communication Management iş birliğiyle her yılın sonunda hazırlanan rapor, bu dönüşümü net biçimde ortaya koyuyor.

Dünyada 2.100'ün üzerinde iletişim ve yönetim profesyonelinin katılımıyla hazırlanan; katılımcılarının %39'u üst düzey yöneticilerden oluşan çalışma, nicel analizleri, uzman görüşlerini ve kapsamlı küresel kaynak taramalarını bir araya getiriyor.

Raporun temel bulgusu: Soyut varlıkların yönetimi, kurumların riskleri öngörmesi, değer üretmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini güvence altına alması için stratejik bir kaynak olarak konsolide olmuş durumda.

İtibar, İletişim ve Sorumlu Liderlik Gündemi Belirliyor

Üst üste ikinci yılda ilk sırada yer alan kurumsal itibar ve itibar riski, kuruluşlar için en kritik soyut unsurlar olarak öne çıkıyor (%61,1). Bu alan, aynı zamanda kaynak ve yatırım artışının en güçlü olduğu başlıklardan biri.

Profesyonellerin %73,7'si itibarı en öncelikli konu olarak tanımlıyor. Büyük şirketler ve üst yönetimler, itibarı; riskleri öngörme, değer yaratma ve toplumun güvenini genişletme açısından stratejik bir kaldıraç olarak görüyor.

2025'te en fazla yatırım alan başlık ise kurumsal iletişim. İlgi sıralamasında üç basamak yükselerek %59,5'e ulaşan kurumsal iletişim, üst üste üçüncü yıl şirketlerin en çok odaklandığı trend olmayı sürdürüyor. Katılımcıların %61,7'si kurumsal iletişime aktif yatırım yaptığını belirtiyor.

Araştırma bize "Stratejik itibar yönetimi, geleceğin şirketinin merkezi bir direği haline geldi. Güven ve sosyal meşruiyet için bir katalizör olduğu kadar, ayrışma ve kurumsal dayanıklılık için de güçlü bir kaynak." Olduğunu gösteriyor.

Bu üçlü gündemi tamamlayan unsur ise sorumlu liderlik. Profesyonellerin %56,5'i 2025 için sorumlu liderliği ana öncelik olarak tanımlarken; üst düzey yöneticilerin %44,4'ü etik, dürüstlük ve sorumluluk temelli liderlik modellerine yatırım yapıyor. Bu tablo, daha insani, bilinçli ve uzun vadeli değer odaklı bir yönetim anlayışına geçişin güçlü bir göstergesi.

Kurumsal Amaç, Marka ve Yapay Zeka Yükselişte

Kurumsal amaç, karar alma süreçlerini yönlendiren stratejik bir pusula olarak rolünü pekiştiriyor. İki sıra yükselerek dördüncü sıraya (%55,4) çıkan kurumsal amaç; kuruluşların %51,4'ü tarafından kültür, iş stratejisi ve paydaş katılım süreçlerine aktif biçimde entegre edilmeye çalışılıyor.

Yapay Zeka ise en dikkat çekici yükselen başlıklarından biri. Üç sıra birden yükselerek, üst düzey yönetim için en öncelikli alan haline geliyor (%65,7). Genel tabloda profesyonellerin %53,8'i Yapay Zeka'nın stratejik önemini kabul ediyor.

Şirketler artık Yapay Zeka'yı "geleceğin teknolojisi" olarak değil; operasyonel verimliliği artıran, öngörü yeteneğini güçlendiren ve risk-fırsat dengesini yöneten temel bir etki vektörü olarak ele alıyor. Eğitim, entegrasyon ve etik çerçeveler hala gelişim alanı olsa da Yapay Zeka iletişim ve itibar yönetiminin ayrılmaz bir parçası.

Kurumsal marka yatırımları da istikrarlı biçimde artıyor. Yatırım öncelikleri arasında üçüncü sırada yer alan marka; şirketlerin %50,5'i tarafından destekleniyor. Marka, paydaşları harekete geçiren, farklılaşmayı sağlayan ve sadakat yaratan stratejik bir platform olarak konumlanıyor.

Bu süreçte itibar ve itibar riski, değer yaratan ve koruyan stratejik varlıklara dönüşürken; sürdürülebilirlik ve ESG kriterleri etki alanlarının temel kolları haline geldi. Kurumsal yönetim, etik, şeffaflık, sorumlu liderlik, kurumsal amaç ve iletişim ise birbirine entegre biçimde ele alınan sürekli temalar oldu.

Global Alliance for Public Relations and Communication Management Başkanı ve CEO'su Justin Green bu tabloyu şöyle yorumluyor:

"Bu bulgular, soyut varlıkların iş dönüşümünün stratejik itici güçleri haline geldiğini doğruluyor. Etkin yönetimleri güveni güçlendirir, sürdürülebilirliği sağlar ve uzun vadeli değer yaratır."

Rapor; itibarın, iletişimin ve kurumsal amacın stratejinin temel direkleri haline geldiğini gösteriyor. Daha bilinçli, veri odaklı ve amaç temelli iş modellerine doğru çok disiplinli bir yolculuğun içindeyiz.

Bugünün dünyasında halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi; anlatan değil anlam kuran, tepki veren değil öngören, görünürlük sağlayan değil meşruiyet inşa eden bir liderlik alanı olarak yeniden tanımlanıyor. Gelecek, bu dönüşümü stratejik bir avantaja çevirebilen kurumların olacak.

Halkla İlişkileri ve İletişim Yönetimi Mesleği: Anlam, İlişki, İtibar ve Dayanıklılık Temelli Entegre Bir Yönetim Disiplini

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi mesleği, yalnızca araçların değiştiği değil; rolün, sorumluluğun ve mesleki kimliğin yeniden tanımlandığı bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Geleceğin halkla ilişkileri; mesaj üretmeye odaklanan bir uygulama alanı olmaktan çıkarak, kurumun anlamını, ilişkilerini, itibarını ve krizlere karşı dayanıklılığını yöneten stratejik bir yönetim fonksiyonu haline geliyor.

Bu yeni dönemde iletişim; teknolojiyle güçlenen, paydaş ve topluluklarla beslenen, anlam ve amaç etrafında şekillenen, itibar yaratan ve krizlere hazırlıklı bir bütünsel ekosistem olarak ele alınıyor.

Teknoloji ve Yapay Zeka: Görünmeyen Altyapı

Yapay zeka, veri analitiği ve dijital izleme araçları; halkla ilişkilerde yalnızca verimlilik sağlayan destek unsurları değil, stratejik öngörü ve erken uyarı sistemleri olarak konumlanıyor. Paydaş beklentilerinin analizi, itibar risklerinin tespiti, kriz sinyallerinin önceden görülmesi ve topluluk duygu analizleri bu altyapı sayesinde mümkün.

Teknoloji, iletişimin hızını değil; aklını ve sezgisini güçlendirmektedir.

Stratejik Danışmanlık: Yönetim Masasında İletişim

Bu dönüşümle birlikte halkla ilişkiler, uygulayıcı bir rolün ötesine geçerek üst yönetimin stratejik danışmanı haline gelir. Kurumsal kararların iletişimsel etkileri, itibar riskleri ve paydaş yansımaları; karar alma sürecinin ayrılmaz parçası olur.

İletişim profesyoneli artık “nasıl anlatacağız?” sorusundan önce, “bunu yapmalı mıyız?” sorusunun muhatabıdır.

Anlam ve Amaç (Purpose): İletişimin Omurgası

Geleceğin halkla ilişkilerinde iletişimin merkezi, kurumun varlık nedenidir. Anlam ve amaç; kampanyaların süsü değil, kurumsal stratejinin omurgasıdır.

Kurumlar artık ne söyledikleriyle değil, neden var olduklarıyla, topluma ne kattıklarıyla değerlendirilmekte, bu bağlamda halkla ilişkiler, mesaj yöneticisi değil; kurumsal anlam mimarı rolünü üstlenir. İç iletişimden lider iletişimine, sürdürülebilirlikten topluluk ilişkilerine kadar tüm alanlar bu amaç etrafında bütünleşir.

Paydaş İletişimi: Güvenin Yapı Taşları

İletişim artık hedef kitleye ulaşma faaliyeti değil, paydaşlarla uzun vadeli güven ilişkileri kurma sürecidir. Çalışanlar, müşteriler, medya, kamu, STK’lar, akademi ve yerel topluluklar; birbirinden bağımsız değil, etkileşim halinde bir ekosistem oluşturur.

Paydaş iletişimi; dinlemeyi, katılımı, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği merkeze alır.

Bu noktada halkla ilişkiler profesyoneli, kurum ile paydaşları arasında denge kuran, arabuluculuk yapan ve güveni yöneten bir aktör haline gelir.

Topluluk Yönetimi: İlişkiden Aidiyete

Paydaş iletişiminin ileri aşamasında topluluk yönetimi yer alır. Kurumlar artık yalnızca paydaşlara seslenen değil, ortak anlam etrafında toplanmış topluluklar inşa eden yapılardır. Topluluklar; katılım sağlar, katkı üretir, kriz anlarında savunucu rol üstlenir. Bu nedenle topluluk yönetimi; içerik üretmekten çok diyalog kurma, kolaylaştırma ve güvenli alan yaratma becerisini gerektirir. Halkla ilişkiler, takipçi değil aidiyet yönetir.

İtibar Yönetimi: Bütünün Sonucu

İtibar, iletişim faaliyetlerinin tekil çıktısı değil; anlam, davranış, ilişki ve tutarlılığın toplamıdır.

Geleceğin halkla ilişkilerinde itibar; kampanyalarla yaratılmaz, sürekli ilişkilerle inşa edilir, krizlerde sınanır. İletişim profesyoneli, kurumun nasıl görüldüğünü değil; nasıl hatırlandığını yönetir. Bu nedenle itibar yönetimi, tüm iletişim sisteminin doğal sonucudur.

Kriz Yönetimi: Dayanıklılığın Testi

Dijital çağda krizler kaçınılmazdır. Önemli olan krizin varlığı değil, kurumun krize nasıl hazırlandığı ve nasıl davranacağını bilmesidir.

Entegre iletişim anlayışında kriz yönetimi; önceden yapılan senaryolar, paydaş güveni, lider iletişimi, topluluklarla kurulan bağ üzerine inşa edilir.

Kriz anı, itibarın en kırılgan olduğu kadar en güçlenebileceği andır.

Toplumsal Etki, Sürdürülebilirlik ve Etik: Meşruiyet Zemini

Geleceğin halkla ilişkileri, yalnızca kurumu değil; toplumu da gözeten bir anlayışla şekillenir. Sürdürülebilirlik, ESG, sosyal etki ve etik duruş; iletişimin yan başlıkları değil, meşruiyet temelidir.

Toplumla bağ kuramayan iletişim, uzun vadede itibar üretemez.

Geleceğin halkla ilişkileri; teknolojiyle güçlenen, stratejiyle yön veren, anlam ve amaçla derinleşen, paydaş ve topluluklarla bağ kuran, itibar yaratan, krizlere dayanıklı, toplumsal sorumluluk taşıyan bütünsel bir yönetim disiplini.

Halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi artık algı değil; anlam, ilişki, itibar ve güven yönetimidir.

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Geleceğin Yetkinlikleri Araştırması

Bu araştırma, halkla ilişkiler ve iletişim yönetimi mesleğinin geleceğinin; stratejik düşünme, paydaş güveni, kurumsal itibar, etik sorumluluk ve bağlamsal zeka ekseninde yeniden tanımlandığını ortaya koymaktadır. Artan belirsizlik, dijitalleşme, yapay zeka ve toplumsal beklentiler karşısında iletişim profesyonellerinden yalnızca mesaj üretmeleri değil; kurumsal yönetişimin aktif bir parçası olmaları beklenmektedir.

1. Stratejik İletişim Yetkinlikleri

Araştırma, iletişimin operasyonel bir fonksiyon olmaktan çıkarak kurumsal amaç ve değerlerle uyumlu stratejik bir yönetim alanına dönüştüğünü göstermektedir. İletişim profesyonellerinin; bütünlük iletişim stratejileri geliştirmesi, riskleri ve krizleri öngörmesi, veri temelli araştırmalarla karar süreçlerini desteklemesi ve çoklu platformlarda etkili iletişim kurabilmesi temel bir gereklilik haline gelmiştir. Yaratıcılık, empati, güçlü anlatı kurma, yazılı-sözlü-görsel ifade becerileri ve teknolojik gelişmeleri yakından takip etme bu yetkinlik alanının ayrılmaz parçalarıdır.

2. Organizasyonel ve Paydaş Yönetimi Yetkinlikleri

İletişim yönetiminin merkezinde artık paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurma ve güven inşa etme bulunmaktadır. İç ve dış paydaşlarla sürekli ve nitelikli iletişim, medya ve ajans ilişkilerinin profesyonel yönetimi, çalışan bağlılığı ve kurum içi kültürün güçlendirilmesi öne çıkan başlıklardır.

Bu kapsamda kurumsal itibarın oluşturulması, korunması ve geliştirilmesi; sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu iletişim yaklaşımlarının benimsenmesi kritik bir rol oynamaktadır.

3. Bağlamsal Zeka ve Dış Çevre Okuması

Araştırma, iletişim profesyonellerinin yalnızca kurum içini değil; ulusal, küresel, sektörel ve toplumsal dinamikleri de yakından izleyen bir bağlamsal zekaya sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güncel gelişmeleri doğru okuyabilmek ve bu gelişmeleri iş modellerine

ve iletişim stratejilerine entegre edebilmek, kurumların çevresel uyum ve dayanıklılığını artırmaktadır.

4. Profesyonel Liderlik, Etik ve Danışmanlık Rolü

İletişim yöneticileri, giderek daha fazla liderlik ve güvenilir danışmanlık rolü üstlenmektedir. Üst yönetime stratejik rehberlik sunmak, lider iletişimini ve kurumsal söylemi yönetmek, ekipleri yönlendirmek ve etik ilkelere dayalı kararlar almak bu rolün temel unsurlarıdır. Ayrıca tüm iletişim faaliyetlerinde kamu yararını gözetmek, etkiyi ölçmek ve sürekli mesleki gelişimi sürdürmek mesleğin toplumsal sorumluluk boyutunu güçlendirmektedir.

Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetimi Kurumların Değerlerini Üreten Stratejik Aktörü

Araştırmanın bulguları, halkla ilişkiler ve iletişim yönetiminin geleceğinin; güven, itibar, anlam, sürdürülebilirlik ve liderlik kavramları etrafında şekillendiğini göstermektedir. İletişim profesyoneli artık yalnızca anlatan değil; kurumu toplumla uyumlu hale getiren, riskleri yöneten ve uzun vadeli değer üreten stratejik bir aktördür.

Halkla ilişkilerin geleceğinde farkı yaratan, daha çok bilgi değil; doğru bilgidir. Çok konuşmak değil doğru zamanda konuşmaktır. Bilgiyi doğru okuyan, doğru kullanan ve doğru zamanda paylaşan kurumlar bir adım öne geçecektir.