

# KURUMSAL İLETİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ HAKKINDA BİR YORUM<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Dr. Hakan Tunçel<sup>2</sup>

## ÖZET

Çağımızda hızla gelişen bilişim teknolojisi sayesinde özellikle kâr amacı olan örgütlerde, iletişim olgusu kritik önemini her yıl artırmaktadır. İşletmeciler için kurumsal marka, kurum kimliği, kurumsal itibar gibi kavramlar günümüzde son derece önemlidir ve hepsi iletişim olgusuyla ilişkilidir. Kurumsal iletişim terimi, işletmelerde halkla ilişkiler bölümünün diğer adı olarak bilinmektedir. Ancak öte yandan bazı bütünselik yaklaşımlara göre, kurumsal iletişim, bir işletmede, halkla ilişkiler, reklam, örgütsel iletişim, pazarlama iletişimi ve yönetim iletişimi gibi tüm iletişim işlevlerini kapsayabilir. Bu nedenle hem akademik hem de pratik çalışmalarda, kurumsal iletişimin tanımı üzerine çeşitli tartışmalar yaşanmaktadır. Bu makalede, halkla ilişkiler disiplini bağlamında, işletmelerde kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi, teorik bir düzlemde irdelenerek, yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal İletişim, Halkla İlişkiler, İletişim Yönetimi

## ABSTRACT

In our modern world, thanks to information technology which is developing rapidly, especially for business organizations, the critical importance of communication increases each year. For entrepreneurs, corporate brand, corporate identity and corporate reputation are such important concepts which are all related to communication. The term of corporate communication is known as the other name of public relations department in business organizations. On the other hand, according to some integrated approaches, corporate communication may contend all kinds of communication functions in an organization including public relations, advertising, organizational communication, marketing communication and management communication. So, there is such a debate over the definition of corporate communication in both of academic studies and practices. In this article, in the context of public relations discipline, the conceptual framework of corporate communication for business organizations, discussed and interpreted in a theoretical way.

**Keywords:** Corporate Communication, Public Relations, Communication Management

<sup>1</sup> A Comment on The Conceptual Framework of Corporate Communication

<sup>2</sup> Kadir Has Üniversitesi, hakanTL@gmail.com

## Giriş

Toplumlarda en çok rastlanan örgüt tipi, gelir elde etmek ve ekonomik amaçları başarmak için genellikle özel kişilerin (girişimcilerin) belli bir sermaye ortaya koyarak bir araya gelmesiyle oluşturdukları ticari örgütlerdir. Bu örgütlerin temel amacı; buldukları toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri üreterek topluma yarar sağlayacak bir faaliyeti gerçekleştirmek ve bu faaliyet sonucunda kazanç elde etmektir. Bunlar; küçük, orta veya büyük ölçekli *işletme* adı verilen (hukuki söylenişle *şirket* veya *firma* da denen) kâr amaçlı örgütlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 20).

Küçük ölçekli bir aile şirketinden, devasa çok uluslu bir holdinge kadar her çeşit işletmeden kimi zaman 'kurum' olarak da bahsedilir. 'Kurum', bir örgütü, topyekûn tüm değerleriyle anlatan, tüzel, belli bir kişiliği, duruşu, ruhu, felsefesi olan, zihnimizde soyutlayabildiğimiz yekpare bir yapıyı simgeler. 'Kurumsal' kavramı ise bir işletmenin tüm birimlerini, faaliyetlerini, amaçlarını, ilkelerini, çalışanlarını, iş felsefesini içeren bütünselliği belirtir yani örgütün/işletmenin bütününe aitliği anlatır. Ancak 'kurum' ve 'kurumsal' kavramlarını, 'kurumsallaşma' veya diğer söylenişle 'kurumlaşma' ile karıştırmamak gerekir; birbirleriyle ilişkili olsalar da bir kurumun her zaman kurumsallaştığını söyleyemeyiz. *Kurumsallaşma*; sürekliliği olan yerleşik bir sistem içinde bir örgütün, kurucuları ve yöneticileri dahil olmak üzere tüm çalışanları tarafından benimsenen, keyfi olmayan ilkelere, kurallara, standartlara göre, profesyoneller tarafından uzun vadeli, stratejik olarak yönetilmesini ifade eder.

Öte yandan günlük konuşma dilinde, 'kurum' ve 'örgüt' sözcükleri çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılır. Oysa iki sözcük arasında belirgin bir fark bulunur. Örneğin, ticari örgütler olan işletmeleri zihnimizde canlandırdığımızda, onları; üst yönetim, satış, muhasebe, üretim, pazarlama, insan kaynakları, hukuk, araştırma gibi birbirleriyle çeşitli düzeylerde etkileşimde bulunan pek çok farklı birimlerden, bölümlerden oluşan mekanik yapılar olarak düşünürüz. 'Kurum' kavramından anlaşılması gerekense, tıpkı bir insana bir 'kişi' olarak baktığımız gibi, bir örgüte de tek bir yekpare vücut, bir bütün olarak bakılmasıdır. İnsanları tek tek organlarıyla değil, genellikle bir bütün olarak düşünme eğilimindeyizdir. Ad ve soyadından dış görünüşüne, davranış biçiminden duruşuna, kişiliğine, dünya görüşüne, yaptıklarına kadar bir insanı bütüncül bir imgeyle algılarız. O insan bizim için sadece biyolojik bir insanoğlu değildir; ruhu, kişiliği olan bir şahıstır. Benzer şekilde bir örgütü sahip olduğu tüm somut, fiziksel özelliklerinin ve soyut değerlerinin kapsamında yani belli bir kişiliği olan

bütüncül bir anlam ifade eden bir yapı olarak düşündüğümüzde, o örgüt artık bir 'kurum'dur (Löwensberg, 2006: 252). Örneğin; Koç, Sabancı, Eczacıbaşı, P&G, Unilever, Coca-Cola, Garanti Bankası, Vestel, Turkcell gibi şirketler sadece mal ve hizmet üreten, çeşitli birimleri ve işlevleri olan mekanik yapılardaki örgütler olmanın ötesinde, bir bütünsellik içinde, kamuoyu için belli anlamlar, belirgin özellikler çağrıştıran bir marka adı taşıyan 'kurum'lardır. Kurumlar, sadece ürünleriyle değil, soyut ve somut tüm varlıklarıyla kurumsal değerlerini başta hedef kitlelerine, paydaşlarına olmak üzere buldukları çevreye, topluma, genel olarak kamuoyuna bütüncül bir imgeyle doğru algılatma, tanıtmaya, saygınlık, anlayış kazanma, onaylanma ve çevreyi anlama ihtiyacı içindedirler. Bu ihtiyacın giderilmesinde 'iletişim' kuşkusuz önemli bir faktördür.

Örgütsel hayatta, *iletişim*, bir örgütün iç ve dış çevresiyle kurduğu ilişkilerinde semboller aracılığıyla çeşitli amaçlara yönelik enformasyonun ve sürekli yeniden üretilen anlamların değiş-tokuş edildiği toplumsal bir süreçtir (Shockley-Zalabak, 2006: 18). *Örgütsel iletişim*; bir örgütün hedeflerine ulaşması için gereken üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, eşgüdümlemeyi ve denetimi sağlamak amacıyla belli kurallar içinde gerçekleşen simgelerin üretimi, iletimi ve yorumudur (Gürüz ve Gürel, 2006: 348). Bir işletmede, *rutin* ve *planlı* olmak üzere örgüt içine ve dışına dönük iki tür iletişim akışı görülür. Öncelikle her işletmede verimli ya da verimsiz mutlaka doğal olarak rutin iletişim akışı vardır, aksi takdirde örgütün devamlılığı olanaksız hale gelir. Rutin iletişim akışı, günlük iş hayatı içinde her bir çalışan tarafından, örgütsel yapının kuralları çerçevesinde, iç ve dış çevreye dönük, rutin işlerin gerçekleştirilmesi veya çalışanlar arasında işle ilgili ya da özel olmak üzere çeşitli nedenlerle haberleşmenin, enformasyon değiş-tokuşunun sağlanması, etkileşimli ortak bir anlayışın oluşturulması amaçlarıyla, resmi veya resmi olmayan içerikte, yüz yüze veya uzaktan; bilgisayar ve telefon ağlarıyla her gün kendiliğinden yeniden üretilir. Elbette rutin iletişim akışında da belli bir planlamaya ve koordinasyona, yönetime ve kontrole ihtiyaç vardır; ancak bunlar daha çok günlük, anlık iş süreçlerinin, enformasyon dolaşımının ve ortak anlam yaratımının sağlıklı işlemesi amacıyla yapılır. İletişim, örgüt içine ve dışına yönelik müşterilerle, çalışanlarla ve diğer iş paydaşlarıyla yürütülen her türlü eylemin içinde zaten doğal olarak bir katalizör veya bir yapıştırıcı gibi mevcuttur. Diğer akış türü ise, işletme yönetimi ya da işletme yönetiminin yetkilendirdiği kişilerin ve birimlerin denetiminde bilinçli, niyet edilen, genellikle uzun vadeli olarak hazırlanan, iç ve dış hedef kitlelere yönelik, yönetilen planlı iletişimidir. Üst

yönetimin kontrolündeki planlı iletişim sürecinde, hedef kitlelerin tutum ve davranışlarını işletme hedefleri, politikaları, vizyonu, misyonu, değerleri, kültürü doğrultusunda etkilemek; hedef kitlelerin ihtiyaç ve isteklerini anlamak; onları ürünleri satın almaya, işletme politikalarını desteklemeye ikna etmek, işletmenin faaliyetleri hakkında bilgilendirmek gibi amaçlarla *stratejik iletişim yönetimine* ihtiyaç duyulur. Bir işletmenin planlı, yönetilen iletişim çabaları; pazarlama, reklam, halkla ilişkiler, müşterilerle, çalışanlarla iletişim gibi birebir ve kitlesel olmak üzere çeşitli iletişim etkinliklerini içeren geniş bir yelpazede yer alır. Bu geniş yelpaze içinde, bilişim teknolojisinin her alana egemen olduğu yeni küresel iş ortamlarında, ‘kurumsal iletişim’, günümüzde her ölçekteki işletmenin artık sıklıkla kullandığı popüler bir terim haline gelmiştir. Bu makalede, halkla ilişkiler disiplini bağlamında, işletmelerde kurumsal iletişimin kavramsal çerçevesi, teorik bir düzlemde tartışılarak yorumlanacaktır.

### **Hangi Kurumsal İletişim?**

*Kurumsal iletişim* tanımlarını irdelemeden önce belki de “hangi kurumsal iletişim?” sorusunu sormak yerinde olacaktır. İngilizcedeki *corporate communication* teriminden dilimize çevrilen *kurumsal iletişim*, örgütlerde kimi zaman farklı adlarla ve farklı yaklaşımlarla uygulanan, dinamik bir iş disiplini ve aynı zamanda üniversitelerde nispeten yeni sayılabilecek akademik bir alandır. Terimin kaynağı Anglosakson ülkeler olduğundan, konuyla ilgili yapılan incelemelerde, doğal olarak referanslar öncelikle İngilizce konuşulan ülkelerdeki uygulamalara ve akademik yayınlara dayanmaktadır.

Bu bağlamda, uluslararası akademik çevrelerdeki saygın yayınlardan olan (*International Journal of Corporate Communication*) *Uluslararası Kurumsal İletişim Dergisi*'ne bakıldığında, kurumsal iletişim alanının kapsamına giren konuların çok çeşitli, dağınık ve oldukça geniş olduğu göze çarpmaktadır. Örneğin; halkla ilişkiler, imaj yönetimi, itibar yönetimi, paydaş analizi, yatırımcı ilişkileri, finansal iletişim, müşteri ilişkileri, devletle ilişkiler, pazarlama iletişimi, sponsorluk, kurumsal vatandaşlık, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, sorun yönetimi, medya ilişkileri, çalışanlarla ilişkiler, kurum içi iletişim, kurumsal reklam, kurumsal kimlik, kurumsal marka, yönetim iletişimi, liderlik iletişimi, örgütsel iletişim, kurumsal kültür, değişim yönetimi, teknolojik iletişim gibi pek çok farklı konu başlığı dergide yer almaktadır (Belasen, 2008: 3). O halde ‘kurumsal iletişim’ teriminden tam olarak ne kastedilmektedir? Kurumsal iletişim kavramı, tüm bu sayılan konuların hepsi midir? Yoksa sadece bir kısmı mıdır? Literatürde farklı

görüşler olsa da, bu makalenin ana savı doğrultusunda açıklayacak olursak; kurumsal iletişim, *halkla ilişkiler (public relations)* disiplininin bir alanıdır veya çağdaş bir uzantısıdır. Öte yandan yukarıda sayılan konuların birçoğu zaten halkla ilişkiler disiplininin alanına girmektedir. Dolayısıyla kurumsal iletişim, bahsedilen konularla iç içe geçmiştir ya da pek çok kesişme noktası vardır.

*Corporate communication (kurumsal iletişim)* teriminin kamuoyuna hitaben ilk kez 1972 yılında ünlü iş ve ekonomi dergisi *Fortune* tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde düzenlenen bir seminerde kullanıldığı kabul edilir. Bu tarihten sonra 1980'li yıllara kadar çok az kuruluştaki ve yayında adı geçen terim, özellikle 1990'lı yıllar boyunca çeşitli örgütlerde halkla ilişkiler bölümlerinin yerine kullanılmış ve giderek diğer ülkelere yayılmıştır (Yamauchi, 2001: 131-137). Türkiye'de ilk kez 1960'lı yıllarda kamu sektöründe başlayan, 1970'li yıllarda özel sektöre geçen halkla ilişkiler uğraşı, 1990'lı yıllarda dünyadaki değişimle eşgüdümlü olarak özellikle işletmelerde 'kurumsal iletişim' adını almaya başlamıştır.

Bu geçişe yol açan bazı sektörel nedenler bulunmaktadır. Örneğin, literatürdeki neredeyse bütün halkla ilişkiler tanımlarında vurgulanan ortak özellik; bir örgüt ile en önemli izler kitleleri arasındaki karşılıklı anlayışa dayalı iyi ilişkileri kurmak ve sürdürmek için iletişimin yönetilmesidir. Ancak tanımlarda vurgu yapılan *karşılıklı anlayış, etkileşim, uzlaşma* gibi özelliklere rağmen, aslında uygulamada halkla ilişkilerin, bir işletmenin kendi çıkarları doğrultusunda çevresini ikna ederek, kendi tanıtımını yapmasının bir çeşit dolaylı aracı olduğuna dair eleştirilere sıklıkla rastlamak mümkündür. Örneğin, Botan ve Hazelton (1989) halkla ilişkilerle ilgili yapılan pek çok tanımda, halkla ilişkilerin adeta tarafsız bir iletişim kanalı gibi gösterildiğini, oysa gerçek yaşamdaki uygulamaların sadece belli bir kısmının bu tanımları yansıttığını, birçok işletmede, halkla ilişkiler sorumlularının asıl görevinin kurumsal çıkarlar doğrultusunda kamuoyunu yönlendirmek olduğunu savunmuşlardır (Edwards, 2006: 5). Ayrıca halkla ilişkiler, *medyada duyurum/görünüm (publicity), reklam, propaganda* gibi farklı kavramlarla sıklıkla karıştırılmaktadır. Bunun yanı sıra; Türkçe literatüre de geçen *döngü uzmanlığı (spin doctor)* metaforu özellikle 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde medya sektörünün günlük jargonunda halkla ilişkiler yerine kullanılmaya başlamıştır. Anlamı; gerçeği olduğu gibi vermeden, ancak yalan da söylemeden, bir kurum, ürün veya kişiyle ilgili haberlerin halkla ilişkiler çalışanları tarafından basına ve diğer paydaşlara, tıpkı yün eğirir gibi olumluya çekilebilecek biçime getirilerek sunulmasıdır. Ayrıca ABD'de argoda 'basın temsilcisi' demek olan *flack* veya *flak* sıfatları, gazeteciler

tarafından halkla ilişkiler çalışanları için ‘parazit’ anlamına gelen, biraz alaycı ve kinayeli şekilde söylenmektedir (Wilcox vd., 2001; Baskin vd., 1997). Halkla ilişkilerin 20. yüzyılın başlarında ABD’de profesyonel bir meslek olarak yaygınlaşmaya başladığı ilk yıllardan beri bu tür istenmeyen sıfatlar, algılar, yakıştırmalar, halkla ilişkileri hem adlandırma hem içerik açısından her zaman değişime ve yeni arayışlara açık hale getirmiştir.

Halkla ilişkiler terimi, birçok ülkede olduğu gibi, ABD’de yıllar içinde, döngü, propaganda ve kurumsal yalancılıkla eş anlamlı görülmeye başladığından, bazı uygulayıcılar ve akademisyenler, kendilerini *basın temsilcilerinden (press agentry)* ayırtılmak istemişlerdir (Grunig ve Hunt, 1984). Bu nedenle, halkla ilişkilere daha fazla stratejik bir yaklaşım getirmeye çabalamışlardır. Halkla ilişkilerin stratejik tarafında çalıştıklarını düşünen uygulayıcılar, yaptıkları işi tarif ederken, kendilerini *döngü uzmanlarından (spin doctors)*, *imaj yaratıcılarından (image makers)* ya da tek yönlü, manipülasyona yönelik *propaganda* çabalarından farklılaştırmak için ‘itibar yönetimi’, ‘paydaş iletişimi’, ‘algılama yönetimi’ ve ‘kurumsal iletişim’ gibi terimleri kullanmaktadırlar. Bu durum, teknik olarak ‘kurumsal iletişim’ ile ‘halkla ilişkiler’ arasında aslında pek bir fark olmadığını göstermektedir (Wood, 2006: 540). Öte yandan ‘halkla ilişkiler’ terimine sadık kalan ve onun yerine başka terimlerin kullanılamayacağını savunanlar da vardır. Fakat *kurumsal iletişim*, halkla ilişkilere daha geniş kapsamlı işlevleri olan, daha fazla yönetsel derinliği, önemi ve yetkiyi yansıtan, halkla ilişkiler profesyonellerinin yaptıkları işin *stratejik boyutunu* nispeten daha doğru ifade eden bir terim olduğu iddiasına dayanarak uygulamada kabul görmekte ve tercih edilmektedir. ‘Stratejik’ terimine özellikle önem verilmesi, işletmelerde halkla ilişkilerin geleneksel olarak çoğunlukla ‘taktiksel’ boyutta kaldığına dair kanaate karşı bir çeşit tepkidir.

### **Bütünleşik mi? Ayrışık mı? Koordineli mi?**

Halkla ilişkilerin örgütsel platformdaki tanımları aslında kurumsal iletişimin tanımını karşılar gibi görünse de özellikle büyük ölçekli, uluslararası işletmelerde, sorumlulukları genişleyen, üst yönetime yakınlaşan yeni kurumsal iletişim departmanları nedeniyle ‘kurumsal iletişim’ kavramının yeniden tanımlanması gerektiği 1990’lı yıllarda sıklıkla dile getirilmiştir. Ancak literatürde sadece halkla ilişkiler bağlamında kurumsal iletişim tanımları yapılmamıştır. Örneğin, bazı akademisyenler ve uygulayıcılar kurumsal iletişimin bir örgütün tüm iletişim disiplinlerinin kolektif, ortak adı olması gerektiğini öne sürmüşlerdir (Dolphin, 1998: 3-4). ‘Bütünleşik iletişim’ fikri, bir işletmede bütün iletişim işlevlerinin tek bir

bölümde bütünleştirilmesine ve aynı stratejik iletişim planı tarafından yönlendirilmesine dayanır. Literatürde bu modele, 'iletişim çarlığı', 'iletişim papalığı' gibi lakaplar verildiği görülür. Ya da bütünleşik iletişimden sorumlu pozisyona, 'yürütme kurulu başkanı' anlamındaki *CEO (Chief Executive Officer)* mevkisini andıran 'itibar yönetiminden sorumlu üst düzey yönetici' anlamına gelen *CPO (Chief Reputation Officer)* ünvanı yakıştırılır (Grunig vd., 2006: 22-60). Aslında bütünleşik iletişim anlayışının asıl kaynağı, 1990'lı yılların başında Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn tarafından popülerlik kazandırılan *Bütünleşik Pazarlama İletişimi (Integrated Marketing Communication-IMC)* fikrine dayanmaktadır. *IMC*; reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama, satış promosyonu, kişisel satış gibi farklı iletişim disiplinlerini, tüketici üzerinde maksimum etki yaratmaları için belli bir orkestrasyonla biraraya getiren ve stratejik rollerini değerlendiren geniş kapsamlı bir pazarlama iletişimi planlama konseptidir (Belch ve Belch, 2001). Ancak her ne kadar 'bütünleşik' dense de aslında bu modelde yoğunlukla ürün markasına ve pazarlama hedeflerine odaklanılmaktadır.

Öte yandan kurumsal iletişimin, bir örgütteki bütün iletişim faaliyetlerini içerecek, toparlayacak, koordine edecek, tepe noktada bir yere konumlandırılması gerektiğini savunanlardan Van Riel, kurumsal iletişimi; *yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi, örgütsel iletişim* üçlü ayağının üstüne yerleştirilerek, kurumsal politikaların ve kararların optimum şekilde uygulanmasının koordinasyonunu kolaylaştırmak amacıyla kurumsal iletişime *bütünsel (holistic)* bir özellik atfetmiştir (1995: 26-28). Belasen'in metaforuna göreyse; kurumsal iletişim yöneticisi, bir *orkestra şefi* gibidir; bir işletmedeki tüm iletişim faaliyetlerinin (pazarlama iletişimi, reklam, halkla ilişkiler, teknik iletişim v.d) bir bütün halinde, birbiriyle uyumlu şekilde yürütülmesini üst yönetim adına gerçekleştirmelidir (2008: 235). Balmer ve Gray ise önerdikleri *Toplam Kurumsal İletişim Karması (Total Corporate Communication Mix)* modelinde, birincil, ikincil ve üçüncül derecedeki iletişim kanalları aracılığıyla bir işletmenin tüm örgütsel davranış ve yönetsel eylemleriyle etkileşimli olacak şekilde bütüncül bir kurumsal iletişim sistemi düşünmüşlerdir (Balmer ve Greyser, 2008: 144).

Bu yaklaşımlarda, kurumsal iletişim sıklıkla 'bütünleşik iletişim' olarak anılsa da aslında işletmelerde gerçek anlamda entegrasyon genellikle nadir görülür. Bazı işletmelerin örgütsel yapısı ve ihtiyaçları doğrultusunda halkla ilişkilerin yanı sıra pazarlama iletişimi, ürün reklamı, ürün sponsorluğu, çalışanlarla iletişim gibi birçok faaliyet belki kurumsal iletişim departmanının denetiminde olabilir. Ancak her şirket için bu durumun

geçerli olacağını ya da olması gerektiğini söyleyemeyiz. Kurumsal iletişim, bir işletmedeki diğer birimlerle elbette etkileşimli ve bütüncül olmak durumundadır, ancak uygulamada kurumsal iletişim biriminin diğer iletişim disiplinlerini koordine etmesinin, yönetmesinin geliştirilmesi oldukça zordur, zira her örgütsel yapının kendine özgü özellikleri, ihtiyaçları ve koşulları bulunur.

Grunig ve arkadaşlarının 1990'lı yıllarda yüzlerce kurumda yaptıkları araştırmalar sonucunda ulaştıkları *mükemmel halkla ilişkiler teorisinde (the excellence theory)*; halkla ilişkiler işlevinin, bir işletmede pazarlama, ürün reklamı, pazarlama iletişimi işlevlerinden ayrıışık, bağımsız olması gerektiğini belirtmektedirler. Halkla ilişkiler, pazarlamayla ilgili işlevlerin altına girdiğinde ya da onlarla bütünleşik hale geldiğinde, halkla ilişkiler bakış açısının sağlayacağı faydalardan hem kurum hem toplum yoksun kalacaktır. Halkla ilişkiler, pazarlamayla entegre değil, pazarlamadan ayrıışık, bağımsız olmalıdır, ancak ortak, kesişen alanlarda koordineli çalışılmalıdır (Grunig ve Grunig, 1992: 65-90). Bu bakış açısına göre; halkla ilişkiler bağlamındaki kurumsal iletişim sürecinin, pazarlama, pazarlama iletişimi, insan kaynakları gibi diğer işlevlerden *ayrıışık*, ama onlarla *koordineli/eşgüdümlü* işbirliği halinde olması gerekmektedir.

### **Kurumsal İletişimin Pazarlama İletişiminden Farkları**

İşletmelerin, mevcut ve potansiyel müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini tatmin edebilecek üretim ve satış yapabilmeleri için kuşkusuz pazarlama yönetimine ihtiyaçları vardır. *Amerikan Pazarlama Derneği (American Marketing Association - AMA)* pazarlamayı şöyle tanımlar: “Bireysel ve örgütsel amaçları tatmin etmeye yönelik, mübadele edilecek fikirlerin, mal ve hizmetlerin biçimlendirilmesi, fiyatlandırılması, tanıtılması ve dağıtımı sürecinin yönetimidir.” Pazarlama karmasında yer alan ‘tanıtım’, ya da diğer deyişle işletmelerin son kullanıcılara yönelik ‘çekme stratejisi’ olarak uyguladığı ‘pazarlama iletişimi’, genel iletişim tanımlarıyla örtüşen biçimde şöyle tanımlanabilir: Mevcut ve potansiyel müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını teşhis etmek, uyarmak veya tatmin etmek için ürün markasıyla ilgili enformasyonun, anlamların aktarımı ve paylaşımıdır (Brassington ve Pettitt, 1997). Pazarlama iletişimi karması elementleri; ürün reklamı, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler, satış promosyonu, doğrudan pazarlama, kişisel satış; kimi zaman *birebir pazarlama iletişimi* kimi zaman ise *kitlesel pazarlama iletişimi* olarak pazarlamacılar tarafından kullanılırlar. Pazarlama iletişimi elementlerinin hepsinde mevcut ve potansiyel müşterilere, ya da araçlara yönelik daha çok satış temalı ticari mesajlar



gönderilir. Oysa kurumsal iletişimin mesajları satış yönelimli değildir, en azından satış, birincil derecede öncelikli değildir.

Buna göre; pazarlama iletişiminde, yoğunlukla tüketicilere yönelik ürün markasının iletişimi yapılırken, kurumsal iletişimde ise diğer hedef kitlelere ve paydaşlara veya genel olarak kamuoyuna yönelik kurumsal markanın iletişimi yapılır. Pazarlama iletişimi nispeten daha kısa vadeliyken, kurumsal iletişim uzun vadeli, geniş bir zamana yayılarak gerçekleşir. Bu yaklaşım, kurumsal iletişimi, kurum itibarının yönetimi, kurumsal marka, kurum kimliği, kurum imajı ve ilişki yönetimi gibi kavramlara bağlar. Örneğin kozmetik zinciri *Body Shop* firmasının, *kurumsal iletişim stratejisi*; *Body Shop*'ın itibarını, çalışanlarıyla ve tedarikçileriyle güçlü ilişkiler geliştiren, kendini insan ve hayvan haklarına adayan sosyal sorumluluk bilincindeki saygın bir kurum şeklinde inşa etmek olabilir, öte yandan *pazarlama iletişimi stratejisi*, mevcut ve potansiyel müşterilere, araçlara yönelik çeşitli ürünlerin tanıtımına, tutundurulmasına odaklanabilir. Bu bağlamda, tüketicilerle iletişim (ya da pazarlama iletişimi), bir mal veya hizmetin çoğunlukla tutundurma ve satış süreçlerine odaklanırken, bunun aksine, kurumsal iletişim, daha geniş kapsamda tüm paydaşlara odaklanır, uzun soluklu olumlu ilişkiler ve itibar tesis etmeyi, kurumsal değerleri, vizyonu, misyonu bir süreklilik içinde algılatmayı amaçlar. *Body Shop* örneğinde, kurumsal marka itibarının ve paydaşlarla olumlu güçlü ilişkilerin *Body Shop* ürünlerinin satışını kolaylaştırdığı bilinmektedir (Wood, 2006: 541-542).

Kurumsal iletişimin bir işletmenin mevcut ve potansiyel müşterilerinin dışında kalan paydaşları konumundaki; devletle, kanun koyucularla, yerel topluluklarla, finansal çevrelerle, hissedarlarla, tedarikçilerle, çalışanlarla, sivil toplum kuruluşlarıyla, gazetecilerle, aktivistlerle hatta kimi zaman rakiplerle olan sektörel veya endüstriyel ilişkilere odaklandığı düşünülebilir. Ancak öte yandan, kurumsal iletişim sürecinde tüketiciler dışındaki paydaşlara gönderilen mesajlardan bir şekilde dolaylı da olsa tüketiciler de etkilenebilir. Bu nedenle kurumsal iletişimin tüketicilerle hiç ilgilenmeyeceğini söylemek gerçekçi değildir. Zira tüketicilere de kurumsal değerlerin iletişimi yapılabilir; fakat pazarlama iletişiminden farklı olarak, kurumsal iletişimde, mevcut ve potansiyel müşterilere satış odaklı, ticari ağırlıklı mesajlar gönderilmez; ürünlerin arkasındaki 'kurumsal marka' çatısının altında, itibarı perçinlemeye yönelik, kurumun saygın, güvenilir, sosyal sorumluluk bilincinde olduğuna dair *kurum kimliği* ile ilgili mesajlar gönderilir.

*Kurum kimliği*, bir işletmenin dört olgusunu yansıtabilir: *Kim olduğu, ne yaptığı, nasıl yaptığı ve nereye gitmek istediği*. İnsanlar gibi örgütlerin de

kişilikleri olabilir. *Kişilik*, kurum kimliğinin hammaddesidir, ayrıca entelektüel ve davranışsal bakımdan bir örgütün ruhudur, karakteristik özelliklerinin toplamıdır. Kurum kimliği ise, bir örgütün kişiliğinin dış vurulduğu işaretlerdir; bir örgütün nasıl bilindiği, nasıl anlaşıldığı üzerinedir. Şirket adı, logo, amblem, renk, ofis tasarımı, bina mimarisi, üniforma, aksesuarlar, basılı malzemeler, yazı tipi, web sitesi gibi kurum kimliği araçlarıyla kurumsal değerlerin iletişimi yapılır (Hatch ve Schultz, 2009: 13-14). Ürün reklamı, ürün sponsorluğu, doğrudan pazarlama, satış promosyonu, kişisel satış gibi pazarlama iletişimi çabaları, kurumsal iletişimin birincil ilgi alanına girmeyebilirler, ama kurumsal iletişim yöneticisi, itibarı korumak amacıyla kurumsal markanın pazarlama iletişimi sürecinde doğru konumlanmasını sürekli gözetir, 'kurumsal itibarın bekçisi' gibi davranır.

### **Kurumsal İletişimin İdeal Bir Tanımı Yapılabilir mi?**

Belasen (2008: 4-5) ve Argenti'nin (1994: 57) dikkat çektikleri gibi; kurumsal iletişimin alanları, konuları, yöntemleri oldukça parçalı ve dağınık görünmektedir. Bu durumun nedeni şöyle açıklanabilir: Bilişim çağının sürekli değişen, karmaşıklaşan, bilginin hızla dolaştığı açık sisteme dayalı iş koşullarında, artık işletmelerde iletişim olgusu tek bir departmanın veya bir kişinin sorumluluğuna bırakılamayacak kadar önemli, yaygın ve ortak bir konu haline gelmiştir. Günümüzde her çeşit kurumsal faaliyetin içinde planlı iletişim bir şekilde artık yer almaktadır. Örneğin finans, hukuk, pazarlama, satış, müşteri ilişkileri, üretim, insan kaynakları gibi departmanların tümündeki günlük işlerde, tarafların birbirini anlaması ve ikna olmaları, iş süreçlerinin işlerlik kazanması, güven ve itibarın korunması için iletişim stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, her işletmenin bulunduğu iş çevresi, yapısı, müşterilerinin talepleri, iç/dış koşullar gibi pek çok farklı değişken, kurumsal iletişimin kavramsal açılımını, görev tanımını kendine göre biçimlendirmektedir.

Çağdaş yönetim ve organizasyon teorilerinden *durumsallık (situational)* veya *koşulsallık (contingency)* yaklaşımına göre açıklanacak olursa; bir örgütün yönetim biçimi duruma, zamana ve mekana bağlı olarak değişebilir. İşletme yöneticileri, örgütün içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak hareket ettiklerinde başarılı olabilirler. Dolayısıyla değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın yolu değişik kavram, teknik ve yöntemleri uygulamaktan geçmektedir. En iyi tek bir çözüm yoktur, her problem kendi koşulları içinde ele alınıp değerlendirilmelidir (Gürüz ve Gürel, 2006: 97-100). Bu bağlamda, bir işletmede kurumsal iletişimin görev tanımından tam

olarak ne anlaşılması gerektiği sorunsalının tek bir çözümü, tek bir yanıtı ya da tek bir doğru yolunun olduğunu savunmak, tek bir formül, reçete vermek çağımızın global, karmaşık iş ortamları için oldukça zor görünmektedir.

Dolphin'e göre; kurumsal iletişim bir teknik değil daha çok yönetsel bir yaklaşım veya yönetilmesi gereken bir süreçtir (1999: 2). Goodman'a göreyse, profesyonel bir uğraş ve akademik bir disiplin olan kurumsal iletişim, bilim değil daha çok bir halkla ilişkiler zanaatidir. Ayrıca Goodman, kurumsal iletişimin bir yönetim işlevi olarak, örgüt içindeki ve dışındaki çeşitli izleyicileri yönlendiren, güdüleyen, ikna eden ve bilgilendiren stratejik bir araç olduğunu vurgulamıştır (1998: xiv). Van Riel'e göre, kurumsal iletişim, bir örgütün bağımlı olduğu kitlelerle faydalı ilişkilerinin yaratılması amacıyla içe ve dışa dönük iletişim biçimlerinin mümkün olan en etkili şekilde uyumlaştırılarak bilinçli olarak kullanıldığı bir yönetim aracıdır (1995: 26). Cornelissen ise kurumsal iletişimi şöyle tanımlamaktadır: "Bir örgütün bütün paydaşları nezdinde itibar yaratmak ve bunu sürdürmek amacıyla bütün iletişim araçlarının etkili bir şekilde koordinasyonunu sağlayacak çerçeveyi ve söylemi sunan bir yönetim işlevidir." (2007: 23) Argenti ve Forman, "kurumsal iletişim, bir örgütün hedef kitleleri önünde kendini ifade ettiği sesi ve imgesidir" derken, temel alanlarını, kurumsal itibar, kurumsal kimlik, sosyal sorumluluk, kurumsal reklam, çalışanlarla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, devletle ilişkiler, medya yönetimi ve kriz iletişimi gibi halkla ilişkiler disiplininin aslında klasik alanları olduğunu belirtmektedirler (2002: 4). Birçok yazara göre; kurumsal iletişimin ana görevi; bir kurumun felsefesini, vizyonunu, misyonunu, değerlerini, kurum kültürünü bütünlük, tek bir imgeyle, kimlikle, örgütsel performansı artıracak şekilde paydaşlarına düzenli, sürekli, etkileşimli algılatmasıdır, sıradan bir enformasyon akışının ötesinde kilit önemde bir yönetim stratejisidir. Diğer bir deyişle, pazarlama hedeflerine ve yönetsel hedeflere ulaşmak için farklı izleyici gruplarına, paydaşlara yönelik bütün iletişim işlevlerinin tek bir sesle konuşmasıdır (Van Riel, 1995; Goodman, 1998; Argenti, 1994).

Literatürde ideal olarak kabul edilen ortak görüş; kurumsal iletişim biriminin, stratejik bir yönetim işlevi konumunda, işletme yönetiminin aldığı kararları sadece uygulayan, duyuran değil, kararlar verilirken doğrudan katkıda bulunan, yönetim kurulunun doğal bir parçası olduğudur. Yani diğer deyişle üst düzey yöneticilerin tüm kararlarında kurumsal iletişim sürecini göz önüne almaları, iş hedeflerine ulaşmaları açısından kritik önemdedir. Cornelissen'e göre; bir yönetim işlevi olmak demek,

kurumsal iletişim uygulayıcılarının bir işletmedeki iletişim faaliyetlerine *bütünsel (holistic)* bir yaklaşımla bakmaları ve kurumsal iletişim stratejisini genel kurumsal strateji ve kurumsal hedeflerle birleştirmeleridir. İletişim, doğaçlamayla parçalı taktiklerden değil, genel kurumsal stratejinin uzantısı olan stratejik ve planlı eylemlerden oluşur. İşletme yönetimi, bütün iletişim süreçlerini yöneterek, iç ve dış çevresindeki paydaşlarıyla olumlu ilişkileri ve itibarı tesis etmeye uğraşır. Bunun sorumluluğu sadece iletişim disiplinlerine, iletişim uygulayıcılarına, tek bir departmana ait demek değildir. Kurumsal iletişim, departman sınırlamalarının ötesine geçerek, kurumsal iletişimcilerin genel hedefler doğrultusunda, departmanlar arası ve üstü iletişim koordinasyonunu sağlayabilecekleri bir yönetsel çerçevedir (2007: 22-23).

Bu doğrultuda, işletmelerde bir yönetim işlevi olarak kurumsal iletişimin ideal görev tanımı şöyle açıklanabilir: Bir işletmenin yönetsel amaçlarına ulaşmak için desteğine ihtiyaç duyduğu iç ve dış hedef kitlelerinin, paydaşlarının tutumlarını, algılarını etik kurallar çerçevesinde, karşılıklı yarara, anlayışa ve etkileşime dayalı olarak biçimlendirmek, değiştirmek, pekiştirmek; onları bilgilendirmek, sempatilerini kazanmak ve gönüllü olarak kurum politikalarının lehine davranışa geçmelerini teşvik etmek; kurumu olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek eğilimleri, sorunları öngörerek onların krizlere dönüşmesini engellemeye ya da fırsatlara çevrilmesine destek olmak; kriz durumlarında kurumsal itibarın zarar görmemesine çalışmak; kurumun sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesini güdülemek; iç ve dış iletişimin kurumsal kimliğe ve kurumsal kültüre uygun akışını düzenleyerek çatışmaları önlemek, uzlaştırmak, arabuluculuk yapmak; kurumun çevresine ve değişimlere uyumunu, politikalarının, aldığı kararların medya ve kamuoyu tarafından makul bir şekilde kabul görmesini kolaylaştırmak; kurumsal itibarı korumak ve artırmak amaçlarıyla doğrudan ve dolaylı iletişim yöntemlerinin ve araçlarının planlanması; sürekli, düzenli, uzun vadeli, diğer deapartmanlarla bütünelşik uygulanarak, ölçülebilir hedefler doğrultusunda stratejik yönetilmesidir.

Kurumsal iletişim işlevi; reklam, grafik, pazarlama, satış, araştırma-geliştirme, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, bilişim teknolojisi gibi örgütsel işlevleri kullanmasının yanı sıra, akademik bağlamda ise disiplinler arası bir yaklaşımla retorik, psikoloji, sosyal psikoloji, sosyoloji, kültürel antropoloji, siyaset, yönetim, örgütsel davranış, semiyoloji, kitle iletişimi ve elbette halkla ilişkiler gibi sosyal bilim alanlarındaki teori ve modellerden beslenir, faydalanır ve hepsiyle

etkileşimlidir. Ayrıca uzaktan da olsa ekonomi, finans, hukuk gibi alanlarla da ilgisi bulunmaktadır. Kurumsal iletişim uygulamalarında birçok sofistike iletişim aracı ve yönteminden faydalanılır. Örneğin; kurumsal reklam, kurumsal sponsorluk, sosyal sorumluluk projeleri, medyada haber olarak görünüm/duyurum (basın bülteni, basın toplantısı, basın gezisi, röportaj v.d), iç ve dış paydaşlara yönelik çeşitli sportif, kültürel, sanatsal, eğitsel etkinlikler (konser, sergi, festival, açılış, yarışma, seminer, çalışanlarla, araçlarla toplantılar v.d) ayrıca kurum dergisi, yıllık rapor, web sitesi, weblog, facebook, twitter, broşür, kitapçık, afiş gibi basılı/sanal araçlar.

### **Sonuç**

Her işletmenin bulunduğu iş çevresi, örgütsel yapısı, müşterilerinin talepleri gibi pek çok farklı değişken, kurumsal iletişimin işlevlerini, görev tanımını biçimlendirmektedir. Ancak yine de bir orta yol bulmamız gerekirse şu sav öne sürülebilir: kurumsal iletişim, halkla ilişkiler disiplininin bir uzantısıdır ve ana odağı 'kurumsal marka'dır. Kurumsal marka, sadece mal ve hizmetler bağlamında ve sadece iş yapılan müşteriler veya iş ortakları nezdinde değil, işletmenin bütün paydaşları ve genel olarak kamuoyu karşısında örgütü bir bütün olarak her şeyiyle temsil eder. Kurumsal iletişim işlevi, paydaşların beklentilerini doğru anlayarak, kurumsal markanın zihinlerde sürekli doğru konumlanmasını, kurumsal itibarın algılanmasını, pekiştirilmesini, mevcut ve potansiyel müşteriler de dahil olmak üzere tüm paydaşlarla etkileşimli iletişime dayalı güvenilir bir marka dostluğunu sağlamaya yöneliktir. Kurumsal iletişim birimi, iç ve dış çevreden topladığı enformasyonu işletme yönetimine sunarak, kurumsal hedeflere ulaşılmasına, değişen çevreye ve yeniliklere uyum sağlanmasına destek olmaktadır.

Türkçeye 'örgütsel iletişim' olarak çevrilen *organizational communication* terimi bir örgütteki genel iletişim akışına verilen addır. Yani çalışanlar arası rutin iletişimden, halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi ve reklam gibi planlı iletişime, yönetim iletişiminden, bilgisayar ve telefon sistemlerini oluşturan teknik iletişime kadar doğal veya kasıtlı tüm iç ve dış iletişim süreçlerini ifade etmek için kullanılan bir çatı terimdir. Bu nedenle kurumsal iletişim, aslında bir alt parçası olduğu örgütsel iletişimin yerine kullanılmamalıdır, aksi takdirde bu durum kavram kargaşasına yol açmaktadır. Kurumsal iletişim, elbette diğer birimlerle ve disiplinlerle etkileşimli ve bütüncül olmak durumundadır, kurumsal iletişim sorumluları ideal olarak bir işletmedeki tüm birimlerle eşgüdümlü çalışmalı, tüm iletişim işlevlerine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşmalıdırlar, ancak

uygulamada kurumsal iletişimin ürün reklamı, pazarlama iletişimi gibi diğer iletişim disiplinlerini koordine etmesinin, yönetmesinin genelleştirilmesi, her örgütsel yapının kendine özgü özellikleri ve koşulları olması nedeniyle gerçekçi ve işlevsel değildir. Öte yandan kurumsal iletişim işlevinin, işletmelerde halkla ilişkiler disiplininin odağında olduğunu savunmak, halkla ilişkiler isminin altının boşaltıldığı gerekçesiyle halkla ilişkileri yalnızca kurumsal iletişimle özdeşleştirmek demek değildir. İş hayatındaki tüm olumsuz izlenimlere rağmen, halkla ilişkiler disiplininin uygulamalı bir sosyal bilim dalı olarak öneminin azaldığı söylenemez; halkla ilişkiler daha çok bir tepe, şemsiye terim, akademik bir alan, siyaset ve iş felsefesi, düşünce biçimi olarak yerini korumaktadır. Günümüzde halkla ilişkiler, işletmelerde bir departman adı olmasa bile, hatta adı telaffuz edilmese bile pazarlama dahil olmak üzere yapılan tüm faaliyetlerin özünde saklı bir düşünce olarak aslında varlığını sürdürmektedir.

Kurumsal iletişim, bilişim devriminin de etkisiyle çağımızda halkla ilişkilerin örgütlerdeki kabuk değiştirmiş, yenilenmiş bir uzantısı veya kurumsal halkla ilişkilerin modern adı haline gelmiştir diyebiliriz. Halkla ilişkiler uygulamalarının (asıl felsefesi öyle olmasa da) sadece duyurum, tanıtım, etkinlik düzenleme gibi operasyonel/taktiksel alanlara yönelmesi nedeniyle bir işletmenin iş hedefleri doğrultusunda, tüm paydaşlarıyla karşılıklı anlayışa, güvene, beğeniye ve itibara dayalı uzun vadeli stratejik ilişkilerinin, etkileşimli iletişim aracılığıyla kurulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi görevini kurumsal iletişim biriminin veya kurumsal iletişim işlevinin üstlendiği savunularak, 'halkla ilişkiler' adının tarihsel süreçteki geleneksel uygulamalarından kurumsal iletişim kavramının ayrışması amaçlanmıştır. Ama burada şöyle bir soru akla gelmektedir: sadece isim değiştirilerek bir işletmede stratejik halkla ilişkiler rolü ve işlevi yerine getirilebilir mi? Yani 'halkla ilişkiler' demek yerine 'kurumsal iletişim' demekle halkla ilişkilerin stratejik boyutuna ulaşılmış olur mu? Sadece isim değiştirmekle bu durumun sağlanması elbette mümkün değildir, ama uygulamada halkla ilişkiler teriminin eski olumsuz çağrışımlarını gidermek ve halkla ilişkilerin arzu edilen stratejik boyutu doğrultusunda davranabilmek için halkla ilişkiler uygulayıcıları özellikle işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin ikna edilmesinde ve kendilerini yeniden konumlandırmada, 'kurumsal iletişim' teriminin yarattığı göreceli olumlu izlenimden faydalanmaktadırlar.

## **Kaynakça**

- Argenti, Paul (1994). Corporate Communication. New York: McGraw-Hill.
- Argenti, Paul; Forman, Janis (2002). The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business. New York: McGraw Hill.
- Balmer, John; Greyser, Stephan (Der.) (2008). Revealing The Corporation. New York: Routledge.
- Baskin, Otis; Aronoff, Craig; Lattimore, Dan (1997). Public Relations: The Profession and The Practice. 4. bs. New York: McGraw-Hill.
- Belasen, Alan (2008). The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective. London: Sage.
- Belch, George ve Belch, Michael (2001). Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective. New York: McGraw-Hill.
- Brassington, Frances; Pettitt, Stephen (1997). Principles of Marketing. Pitman.
- Cornelissen, Joep (2007). Corporate Communications: Theory and Practice. London: Sage.
- Dolphin, Richard (1999). The Fundamentals of Corporate Communication. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Edwards, Lee (2006). "Public Relations Origins: Definitions and History". Tench, Ralph; Yeomans, Liz (Der.) içinde. Exploring Public Relations, Essex: FT Prentice Hall.
- Goodman, Michael (1998). Corporate Communication: Theory and Practice. 2. bs. Albany: State University of New York Press.
- Grunig, James; Hunt Todd (1984). Managing Public Relations. Belmont CA: Thomson/Wadsworth.
- Grunig, Larissa; Grunig, James (1992). "What Is An Effective Organization?". Grunig, James (Der.) içinde. Excellence in Public Relations and Communication Management. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, James; Grunig Larissa; Dozier, David (2006). "The Excellence Theory". Botan, C. H.; Hazleton V. (Der.) içinde. Public Relations Theory II. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Gürüz, Demet; Gürel, Emet (2006). Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme. Ankara: Nobel.

- Hatch, Mary Jo; Schultz, Majken (2000). "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations". Schultz, Majken; Hatch, Mary Jo; Larsen, Mogens Holten (Der.) içinde. *The Expressive Organization*. New York: Oxford University Press.
- Shockley-Zalabak, Pamela (2006). *Fundamentals of Organizational Communication*. 6.bs. Pearson.
- Ülgen, Hayri; Mirze, Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wilcox, Dennis; Ault, Phillip; Agee, Warren; Cameron, Glen (2001). *Essentials of Public Relations*. Longman.
- Van Riel, C.B.M (1995). *Principles of Corporate Communications*. London: Prentice Hall.
- Löwensberg, Daniel (2006). "Corporate Image, Reputation and Identity". Tench, Ralph; Yeomans, Liz (Der.) içinde. *Exploring Public Relations*. Essex: FT Prentice Hall.
- Wood, Emma (2006). "Corporate Communication". Tench, Ralph; Yeomans, Liz (Der.) içinde. *Exploring Public Relations*. Essex: FT Prentice Hall
- Yamauchi, Kiyoshi (2001). "Corporate Communication: A Powerful Tool for Stating Corporate Missions". *Corporate Communications*. 6-3, 131-137.