

KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİNDE REKLAMIN VE İMAJ YÖNETİMİNİN BÜTÜNLEŞİK KONUMU

Yrd. Doç. Dr. Nurhan Babür TOSUN*

ABSTRACT

Communication is increasingly gaining the status of a valuable, if not indispensable management tool, together with the obligations that such status carries. It is possible to distinguish three main forms of communication in organizations that fulfil the aforementioned functions. Management communication directed at internal and external target groups. Companies have engaged specialists in the field of marketing communication and organizational communication to supervise such functions. Organizational communication forms may be discerned, depending on the size, the diversity of and the sensitivity to inter dependent relationships with specific target groups: corporate public relations. Because of this, our viewpoint corporate image management has to be managed by corporate communication.

GİRİŞ

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak stratejileri gerçekleştirebilmek için planladıkları iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm türlerinin entegrasyonunun sağlandığı bir yönetim aracı olarak tanımlanabilecek olan kurumsal iletişim sürecini gerçekleştirebilmek günümüz koşullarında bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Diğer bir deyişle, hedeflere varabilmek

* Marmara Üniversitesi, İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü

için bir kurum tarafından gerçekleştirilmesi gereken genel iletişim çalışmalarını kapsamında bulunduran kurumsal iletişim,yönetimin tüm basamaklarında uygulanması şart olan bir süreçtir.

Kurumsal iletişim kavramı ve sürecinin akademik bir disiplin olarak ele alınmasının ve irdelenmesinin literatür geçmişi yaklaşık olarak 15 yıldır. Kurumsal iletişimi, planlanmış hedefleri gerçekleştirmek için bir kurum tarafından oluşturulan genel iletişim faaliyetleri, olarak niteleyen Jackson'ın tanımının(1987:98), uluslar arası literatürde yer alan ilk tanım olması bu alanın yeniliğinin göstergelerinden birisidir.Yeni bir disiplin olması nedeniyle kurumsal iletişimin kavramsal boyutuyla ilgili literatür tartışması halen sürmekte olup görev kapsamı üzerinde de bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu alanda çalışmalar yapanların (Tanneberger, 1987; Poiesz, 1988; Merkle, 1992; Riel, 1995), şikayetçi oldukları temel konu, kurumsal iletişimin genelde halkla ilişkiler ile eş anlamlı bir çalışma olarak algılanmasıdır. Oysa, halkla ilişkiler kurumsal iletişimin çalışma alanlarından sadece birisi konumunda bulunmakta dolayısıyla da kurumsal iletişim çok daha geniş kapsamlı bir süreci içermektedir.

İşletmelerin tüm yönetim kademeleri tarafından eşgüdümlü olarak planlanması gereken stratejik iletişim programlarının bütünleşmesi ile gerçekleşen kurumsal iletişimin alt sistemini,'yönetim iletişimi', 'organizasyonel iletişim' ve 'bütünleşik pazarlama iletişimi' olmak üzere üç temel bileşen oluşturmaktadır.

Hedef kitlelerin kuruma yönelik genel tutumları ve algılamaları olarak nitelenebilecek olan kurumsal imaj ise, oluşturduğu duygusal katma değer ile kurumun rakiplerin önünde olmasını sağlayacak bir üstünlük yaratabilir. 'Davranış kimliği', 'iletişim kimliği' ve 'görsel kimlik' uygulamaları aracılığı ile sunulan mesajlar, etkileşim gereği duyulan hedef gruplar tarafından algılanıp zihinlerde belirli bir resmin belirginleşmesiyle imaj oluşum süreci başlar. Bu sürecin gerçekleşmesinde gerek kurumsal gerekse ürün/marka reklamları önemli bir işleve sahiptir.

Yaptığımız literatür araştırmaları sonucunda kurumsal iletişim ile kurumsal imajı birbirinden bağımsız çalışmalar olarak değerlendirme eğiliminin mevcut olduğu saptanmıştır(Blauw, 1994; Stone, 1995; Howard, 1999; Kitchen, 1999). Kanımızca, kurumsal iletişim sürecinin alt sistemini oluşturan bileşenlerden birisi olan organizasyonel iletişim çalışması, kurumsal imaj yönetimini görev alanı içinde bulundurur. Çünkü literatürdeki organizasyonel iletişim tanımlamaları bu alanın kurumsal halkla ilişkiler ile eş anlamlı oldu-

ğunu göstermektedir. Kurum imajı çalışmaları ise kurumsal halkla ilişkiler tarafınca yürütülür. Ayrıca kurumsal iletişimin gerçekleşmesi için imaj olusununun sağlanması gerekir.

Bu çalışmada, kurumsal iletişim ile imaj yönetimi arasında organik bir bağlantı olduğu ve kurumsal halkla ilişkiler çalışması yapan organizasyonel iletişimin planlama sürecinin ilk basamağını kurumsal imaj yönetiminin oluşturması gerektiği, organizasyonel iletişim tarafından gerçekleştirilen imaj yönetiminin ise kurumsal iletişimin genel stratejilerini belirlediği, bu çalışma sürecinin ise sistemin dairesel bir hareketle çalıştığının göstergesi olduğu görüşü ileri sürülmekte ve bu bağlamda gerek kurumsal gerekse ürün reklamlarının sistemin önemli bir ögesi oldukları irdelenmektedir.

KURUMSAL İLETİŞİMİN KAVRAMSAL AÇILIMI

Günümüzde işletmeler açısından giderek artan rekabet ortamı ve hedef grupların bilgi düzeyinin iletişim teknolojisindeki gelişmeler sonucunda ivme kazanmasından ötürü, kurumsal iletişim işletmelerin sistematik ve bütünlük çalışmalar yapmaları gereken bir alan niteliği kazanmıştır.

Kurumsal iletişim genel olarak işletmelerin amaçlarına ulaşmak ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik stratejilerini uygulamak için planladıkları tüm iletişim çalışmalarının bir entegrasyonudur. Literatürde yer alan kurumsal iletişim tanımlamalarının bazıları aşağıda yer almaktadır

Blauw (1994:84) kurumsal iletişimi, tüm ilgili hedef gruplara yöneltilen, kurumun ürettiği iletişim çabaları ve iletişimle ilgili entegre yaklaşım olarak tanımlamaktadır

Riel (1995:24-25), kurumsal iletişimi yukarıdaki yaklaşımlardan farklı olarak yönetim aracı olarak gördüğünü belirterek şu tanımlamayı yapmaktadır.

'Kurumsal iletişim, iç ve dış iletişimin bilinçli kullanılan tüm türlerinin, kurumun ilişki içinde olması gereken gruplarla olumlu bir temel yaratacak şekilde olabildiğince etkin ve verimli bir şekilde uyumlaştırıldığı bir yönetim aracıdır.'

Görüldüğü gibi Riel, kurumsal iletişimin yönetimin tüm basamaklarında uygulanması gereken bir süreç olduğunu ileri sürmektedir.

Yukarıda verilen tanımların doğrultusunda bir kurumun özel ve genel amaçlarını gerçekleştirmek, amaçlarına ulaşmayı sağlayacak stratejileri uy-

gulayabilmek için ilgili tüm hedef gruplar ile yapılan iletişim çalışmalarının yönetim tarafından uygulanması ve bu doğrultuda entegrasyonun sağlanması sürecinin kurumsal iletişim olarak nitelendiğini söylemek mümkündür.

Kanımızca kurumsal iletişimin halkla ilişkiler ile eşanlı bir faaliyet olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Çünkü, literatürde kurumsal iletişimin bileşenleri olarak gösterilen 'yönetim iletişimi', 'organizasyonel iletişim' ve 'bütünleşik pazarlama iletişimi' çalışmalarından yönetim iletişimi ve bütünleşik pazarlama iletişimi her zaman halkla ilişkiler ağırlıklı çalışmayabilir.

Yönetim iletişimi sürecinde insan kaynakları ile halkla ilişkilere genelde eşit yükler düşmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişimi ise sadece halkla ilişkiler çalışmasından ibaret değildir. Hatta marka imajı oluşturmak veya pekiştirmek amaçlanmadığı zamanlar pazarlama iletişimi uygulamasında halkla ilişkiler faaliyeti yer almayabilir. Ancak günümüzde müşteri bağlılığı yaratmanın ve markanın finansal değerini arttırmanın yararlarından ötürü halkla ilişkiler, pazarlama iletişiminin önemli bir bileşeni konumdadır. Organizasyonel iletişim ise kurumsal halkla ilişkilerin görev alanı içinde yer alır.

Yukarıda söylenene dayanarak, kurumsal iletişimin gerçekleşmesinde halkla ilişkilere önemli bir görev düştüğünü ama bu durumun, kurumsal iletişimin halkla ilişkiler ile eşanlı bir faaliyet olarak değerlendirilmesi için yeterli olmadığını söyleyebiliriz.

KURUMSAL İLETİŞİM BİLEŞENLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kurumun hedef gruplar nezdinde konumlandırılması için yapılan tüm iletişim çalışmalarını kapsamında bulunduran kurumsal iletişimin üç temel bileşenden oluştuğu günümüzde kabul gören bir görüştür(Leyer,1986:146). Bu üç temel bileşen, yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve pazarlama iletişimi olarak adlandırılmaktadır.

Aşağıda kurumsal iletişim sürecini oluşturan çalışmaları kapsamlarında bulunduran temel bileşenler olarak adlandırabileceğimiz spesifik iletişim türleri açıklanmaktadır.

Yönetim İletişimi

Yönetim en genel anlamı ile 'başkaları aracılığı ile iş yapma' olarak tanımlanmaktadır. Bu işlev, planlama, örgütlenme, uygulama, eşgüdümleme ve denetleme fonksiyonlarını içerir. Etkin bir şekilde yönetmek için yönetilmesi arzulananın isteği, onayı gereklidir. Diğer bir deyişle, yönetilmek istemeyen bir kişiyi veya grubu yönetmemiz oldukça zordur. Bu nedenle yöneticinin görevlerinden birisi de işletmenin hedeflerini gerçekleştirme için çalışma isteğini çalışanlarda oluşturmaktır. Bu nedenle iletişimin sadece yetkiyi iletmek için değil, işbirliğinin, dayanışmanın ve motivasyonun gerçekleştirmesini sağlamak amacıyla da işletmelerde bir gereklilik taşıdığını söyleyebiliriz (Timm, 1986:49).

Yönetim iletişiminin sorumluluğu işletmenin tüm yönetim kademelerine yayılır. Bu nedenle, gerek üst gerekse orta düzey yönetim aşağıda belirtilen amaçları gerçekleştirmek için iletişimden yararlanır (Pincus vd, 1991:141).

- İşletme içinde ortak bir anlayış ve tutum oluşturma, pekiştirme.
- Çalışanları yetkilendirme ve motive etme.
- İşletme liderine güven yaratma.
- Değişim sürecini başlatma ve yönetme.

Kurumsal iletişimin işletme hedeflerini gerçekleştirmedeki başarısında yöneticilerin iç ve dış hedef gruplar ile etkili ve doğru iletişim içinde bulunmasının rolü büyüktür. Üst yönetimi temsil eden kişi, uyguladığı bütünlük iletişim yaklaşımı ile gerek iç gerekse dış hedef kitlede güven, motivasyon ve ortak anlayış geliştirilmesini sağlayarak halkla ilişkiler ve insan kaynakları amaçlarına da ulaşılmayı sağlar. Üst düzey yöneticinin yanı sıra orta ve alt düzey yöneticilerde, işletme hedeflerini yorumlayarak kurumun işleyişini en uygun yollarla gerçekleştirmek için diğer çalışanlara yardımcı olarak yönetim iletişiminde önemli rol oynarlar (Allen, 1997:174). Hedefler ve ilkeler belirlenip kararlaştırıldıktan sonra, yönetim, iletişim uzmanlarından yararlanarak iletişim stratejisi saptanmalı ve bunu uygulamalıdır.

Yönetim iletişiminin başarısının getirileri, iletişim stratejilerinin hazırlanması çalışmalarının sadece yöneticilere bırakılmasına izin verilmeyecek kadar önemlidir. Bu aşamada halkla ilişkiler ve insan kaynakları uzmanları çalışanların farklı açılardan motivasyonunu, dış hedef kitlelerin ise

desteğini sağlayacak programlar hazırlamak ve iletişim sorumluluklarının etkinliğini gerçekleştirmede yöneticileri desteklemek için çalışmalar yapılmalıdır.

Yukarıda söylenenler doğrultusunda yönetim iletişiminin genelde kurumsal halkla ilişkilerin kısmen de insan kaynaklarının görev alanı içinde bulunduğunu söyleyebiliriz.

Organizasyonel İletişim

Organizasyonel iletişim kavramı temelde, kurumsal halkla ilişkilerin görev alanı içinde yer alan farklı iletişim çalışmaları grubunu belirtir. Bu farklı iletişim çalışmaları grubunun ortak özelliği ise, mesajların, işletmenin imaj oluşturmaya veya pekiştirmeye amaçladığı hedef gruplara yöneltilmesidir. Elbetteki her iletişim çalışması grubunun hedef grupları farklı olabilir. Ancak kimi zaman aynı hedef grubun birden fazla iletişim çalışmasının kapsamı içinde bulunduğu da görülebilir. Bu nedenle, tüm mesajlarda ortak bir temanın bulunması ve tek sesliliğin gerçekleştirilmesi zorunludur (Frank ve Brownel, 1989:156).

Finansal iletişim, lobicilik, genel çevre iletişimi, kamusal olaylar iletişimi ve iç iletişim etkinlikleri genel olarak organizasyonel iletişimin kapsamında bulunurlar. Bu çalışmaların ortak amacı, farklı hedef grupların işletmeye yönelik aynı algılamalara ve düşünce setine sahip olmalarını sağlayarak kurumun varlığının sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olmaktır.

Bütünleşik Pazarlama İletişimi

Kurumsal iletişimin çalışma alanlarından biri konumunda olan pazarlama iletişimi, pazarlama amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlamada önemli bir rol oynar. Bütünleşik pazarlama iletişiminin en önemli özelliği, kişisel satış, reklam, satış geliştirme, satın alma noktası iletişimi, doğrudan pazarlama ve pazarlama halkla ilişkileri alt bileşenlerinin tek sesliliği, ortak temayı sağlamaya yönelik bir planlama içinde olması ve pazarlama kararlarının tüm öğeleri ile entegrasyonu sağlamasıdır (Kitchen, 1999:24).

Amerikan Reklam Ajansları Birliğinin tanımına göre bütünleşik pazarlama iletişimi, reklam, satın alma noktası iletişim, kişisel satış, doğrudan pazarlama, satış geliştirme ve pazarlama halkla ilişkileri iletişim bi-

rimlerinin stratejik rollerini değerlendiren, açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak için bu işlevleri birleştiren kapsamlı plandır (Duncan ve Everett, 1993:58).

Bu iletişim çalışmasının programında tek sesliliği sağlayacak mesajlar, amaca, mesaja ve hedef kitlenin özelliğine uygun kanallar ile en uygun zamanda hedef kitleye iletilir. Kanallar ve mesajlar arasındaki tutarlılık ve işbirliğinin yarattığı sinerjinin sonucunda iletişim çalışması daha etkili ve verimli olur.

Bütünleşik pazarlama iletişimi sisteminin alt bileşeni konumunda olan pazarlama halkla ilişkileri, ürün ve markaya imaj yükleyerek satış sürekliliğini, marka bağlılığını oluşturmayı amaçlarken çoğu kez pazarlama iletişiminin koordinasyonunda da etkin olarak rol alır. Ancak bu oluşum bütünleşik pazarlama iletişiminin her zaman pazarlama halkla ilişkileri ağırlıklı bir çalışma içinde bulunması gerektiğinin göstergesi değildir.

Kanımızca yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü, kurumsal iletişimin bileşenlerinden birisi olan bütünleşik pazarlama iletişiminin kapsam ve çalışma alanı, aynı zamanda kurumsal iletişimin halkla ilişkiler ile eşanamlı bir çalışma olmadığını da göstermektedir. Ancak elbette ki pazarlama iletişiminin başarısında yönetim iletişimi ve organizasyonel iletişim çalışmaları ile yapılacak eşgüdümün ve bu doğrultuda oluşacak sinerjinin etkisi yadsınmaz.

KURUMSAL İLETİŞİM SÜRECİNDE FONKSİYONEL AÇIDAN REKLAMIN VE İMAJ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için hedef kitleleri ile sistematik ve bütünleşik bir yaklaşımla iletişim kurmaları ve onlarla böylece ortak anlayışlar geliştirmeleri gerekmektedir. Örneğin, bir işletmenin pazar payını arttırmak, sektörün lideri olabilmek, dış pazarlara açılabilme ve baskı grupları üzerinde etkili olabilmek amaçlarını gerçekleştirebilmesi için farklı iletişim stratejilerini uygulamasına gereksinimi vardır. Bu amaçlara ulaşabilmek için kimi zaman yönetim, organizasyonel ve bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenlerine eşit yükler düşerken kimi zamanda bir bileşenin görevi diğerinden daha yüklü olabilir.

Kurumsal iletişim planı, işletmenin tanımlanan konumunu gerçekleştirmeye yönelik stratejik öncelikler doğrultusunda hazırlanmalıdır. Bu

süreçte uygulanabilecek tüm iletişim tarzlarının hedef kitlelerin özellikleri, tutumları ve beklentileri doğrultusunda uygulanması gerekir. Bu nedenle öncelikli olarak hedef kitle analizi yapılmalıdır. Ayrıca bu analiz, kuruma yönelik olarak oluşturulmak istenilen imaj ve mevcut tutum arasındaki uyumsuzlukların saptanmasını da sağlar. Aradaki uyumsuzluk aynı zamanda, kurumsal iletişim çalışmasının amaçlarının belirlenip, tanımlanmasının başlangıç noktasını oluşturur.

Kanımızca, kurumsal iletişim programının ilk kademesini imaj yönetimi oluşturmaktır. Çünkü yukarıda açıklandığı gibi kurumsal iletişim sisteminin alt basamaklarını oluşturan yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve pazarlama iletişimi çalışmalarından organizasyonel iletişim tamamen, yönetim iletişimi ise kısmen, kurumsal imaj oluşturmaya dönük çalışmaları görev kapsamına almaktadır. Bütünleşik pazarlama iletişimi ise günümüzde genelde ürün markası imajı oluşturmayı amaçlamaktadır. Ancak iki bileşenin kurumsal imaj ağırlıklı çalışmaları kapsamı, pazarlama iletişiminin oluşturduğu marka imajının ise kurumsal imajı sinerjik olarak desteklemesi nedeni ile genelde kurumsal iletişim çalışmasında kurumsal imaj yönetiminin etkin olduğunu söyleyebiliriz. Kurumsal imaj yönetiminin etkin olarak uygulanabilmesinde ise, diğer ilgili çalışmaların yanı sıra, aşağıda belirtilen nedenlerden ötürü kurumsal reklamların ve ürün reklamlarının önemli bir rolü bulunmaktadır.

Kurumsal İletişimin Etkinliğine Yönelik Olarak Reklam Faktörü

Belirli bir fikre, kuruma veya ürün/markaya yönelik mesajın belirli bir kuruluş tarafından bedelinin ödenerek kitle iletişim araçları kanalı ile hedef kitleye farklı amaçlarla ulaşması olarak tanımlanabilecek olan reklam, kurumsal iletişim sürecinin en önemli araçlarından birisi konumundadır (Arens, 1996:6). Bir kurumun gerçekleştirdiği tüm iletişim çalışmalarının bütünleşik bir ifadesi olan kurumsal iletişim sürecinde, içerik ve biçim yönünden kendisi de iletişim çalışması niteliği taşıyan reklam, bu sürecin gerçekleşmesine önemli katkılarda bulunur.

Kurumsal iletişimin bileşenlerinden olan organizasyonel iletişim ve bütünleşik pazarlama iletişimi amaçlarını gerçekleştirmede reklamlardan farklı boyutlarda yararlanırlar. Reklam bu bileşenlerin çalışmalarında kimi zaman ağırlıklı bir role sahip olurken kimi zaman ise destekleyici bir faaliyet konumunda bulunabilir.

Kurumsal halkla ilişkilerin görev ve sorumluluk alanı içinde bulunan farklı iletişim çalışmaları grubunu kapsamına alan organizasyonel iletişimde kullanılan reklamlar, kurumsal reklam niteliğindedir. Ürün/markanın dışında kuruma yönelik olarak hedef kitle de itibar, iyi niyet, sempati ve imaj oluşumuna destek olmak, çeşitli aktiviteleri ve bu aktivitelerin haber olarak yayınlanması zor olan ayrıntılarını duyurmak, sorun ve kriz dönemlerinde gerekli açıklamaların hedef kitleye istenilen yer ve zaman diliminde ulaşmasını sağlamak kısaca hedef kitle ile kurum arasında ortak paydalar yaratma amaçlı reklamlar, kurumsal reklam olarak nitelenir (Tooth ve Heath, 1991:257).

Özellikle son yıllarda kurumsal reklam, alt gruplara katagorize edilmiştir. Bu alt gruplardan birisi savunma reklamlarıdır. Kurumlar; ürünlerinden, çalışma alanlarından, yaklaşımlarından vb. kaynaklanan sorunlarla karşılaştıkları zamanlar, soruna ilişkin düşüncelerini ve alacakları önlemleri açıklayan sorun reklamlarını organizasyonel iletişimin bir parçası olarak uygularlar. Bir diğer kurumsal reklam türü ise 'Advertorial' olarak adlandırılan reklamlardır. Bu tür reklamlarda görünüm olarak reklam formatında olmayan ve genelde biçim olarak haber veya mülakata benzeyen mesajlar, kitle iletişim araçlarından para ile satın alınan yer ve zaman diliminde yayınlanır. Ancak yayının belirgin bir yerinde çalışmanın reklam katagorisinde yer aldığını belirtmek için advertorial terimi yayınlanır (Arens,1996:467). Yeni bir kurumsal kimlik oluşturulması veya kurumsal kimliğin bazı öğelerinde değişiklik yapılması halinde, kurumsal kimliğin öğelerinin hedef kitleye tanıtılması amacı ile yapılan reklamlar ise kurumsal kimlik reklamları olarak adlandırılır (Horsfall,1990). Kurumsal imaj yönetiminin uzantısı olarak yapılan çalışmaları desteklemek amacı ile gerçekleştirilen imaj reklamları ise kurumsal reklamın en önemli alt gruplarından birisidir.

Genel olarak kurum ve faaliyetleri konusunda hedef kitleyi bilgilendirerek kurumsal imaj oluşturulmasını veya var olan imajın pekiştirilmesini amaçlayan kurumsal reklam çalışmaları ile kurumsal iletişimin tüm süreçlerine işlerlik kazandırma kolaylaşır. Özellikle bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarında kurumsal reklamların büyük önem taşıdığını ve önemli bir sinerji yarattığını söylemek mümkündür. Çünkü tüketiciler, güven duydukları, faaliyetleri konusunda bilgi sahibi oldukları ve sevdikleri kurumların ürünlerini minimum tereddütle satın alırlar. Bu nedenle kurumsal halkla ilişkiler çalışması niteliğinde bulunan kurumsal reklamlar, ürün/marka farkındalığı sağlama, bilgi verme, tutum oluşturma, marka imajı yaratma, satın alma niyeti oluşturma, satış sürekliliği ve marka sadakati meydana

getirme amaçlarını taşıyan bütünleşik pazarlama iletişimine, kurumdan ürüne imaj transferi gerçekleştirme yolu ile yardımcı olurlar. Bu doğrultuda, kurumsal iletişimin bileşenlerinden bir diğeri olan bütünleşik pazarlama iletişimi sürecinde de reklamın önemli bir konumu bulunduğunu ve bu süreci doğrudan etkileyen reklamların ürün reklamları dolaylı etkileyen reklamların ise kurumsal reklamlar olarak adlandırıldığını söyleyebiliriz.

Organizasyonel iletişimin temelini oluşturan kurumsal imaj yönetiminin yaptığı çalışmaların tüm kurumsal iletişim çalışmasını yönlendirmesi ve kurumsal reklamların imaj çalışmalarında kullanılan önemli bir faaliyet olması nedeni ile kurumsal reklamlar, bu sürecin belirleyici ve etkileyici elemanıdır. Ayrıca bütünleşik pazarlama iletişiminin bileşenlerinden birisi olan ürün/marka reklamları da eşgüdüm sağlayarak sinerji yaratmaları açısından kurumsal iletişim sürecinde önem taşırlar.

Kurumsal İletişimin Etkinliğine Yönelik Olarak Kurumsal İmaj

Bir kurum tarafından 'davranış kimliği', 'iletişim kimliği' ve 'görsel kimlik aracılığı ile sulan mesajlar, etkileşim gereği duyulan hedef kitleler tarafından algılanır Mesajların algılanması ile hedef grupların beyinde belirli bir resim belirginleşmeye başlar bu süreci imaj oluşumunun başlangıcı olarak nitelemek mümkündür

Dowling'e göre (1986:78) imaj, bir kavram, obje veya süje hakkında hedef kitlenin tanımladığı, hatırladığı ve onunla ilişkilendirdiği anlamlar dizisidir. Bireyin izlenimleri, inançları, duyguları ve fikirlerinin iç etkileşimlerinin bir sonucudur.

Yukarıdaki görüş doğrultusunda, imaj oluşumunda hedef kitlenin inançlarının, deneyimlerinin ve ilgili objenin kimlik öğeleri ile birlikte kurumsal iletişimin niteliğinin belirleyici olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda, istenilmeyen bir imajın düzeltilebilmesi için ilk aşamada kurumsal kimlik öğeleri ile kurumsal iletişimin nitelik ve niceliğinin değiştirilmesi gerektiğini belirtebiliriz.

Hedef kitlenin kuruma yönelik genel tutumları olarak tanımlayabileceğimiz kurum imajı, oluşturduğu duygusal katma değer ile işletmenin rakiplerin önünde olmasını sağlayacak üstünlük yaratır (Brinkerhof, 1990).

Amaçlara uygun bir kurum imajı özellikle aşağıda belirtilen durumlarda işletmeye destek sağlar (Poiesz, 1988:169)

- Hedef gruplar işletmeye yönelik çeşitli faaliyetlerde bulunma aşamasında iken, bilginin karmaşık, çelişkili ve eksik olması durumunda imaj davranışı yönlendirebilir.
- Belirli bir konuda yargıya vararak, eylemde bulunması gerektiği zamanlar bilgi, düşünce ve duyguların geniş kapsamlı olması halinde imaj, kararın eyleme dönüşmesini kolaylaştırır.
- Karar alma sürecini etkileyen süre kısıtlamaları gibi ortamsal koşullar mevcut olduğu takdirde imaj, karar almayı çabuklaştırır.

Poiesz (1988:186), kurum imajının yardımı olmadan tüketicilerin tüketicilerin çoğu kez hangi ürünleri satın alacaklarını kararlaştırmada zorluk çekeceğini ve dolayısıyla kurum imajının marka imajını da desteklediğini belirtmektedir. Gerçekte rekabetçi ortamda tüketiciler rasyonel davranma yeteneklerini giderek kaybetmekte ve kararlarını almak için diğer gerekçeleri arama yoluna sürüklenmektedirler. Ürünler ve markalar arsında giderek artan yeknesaklık, tüketicileri ürünün iç işlevsel özellikleri konusunda ayırım yapma konusunda zorlar. Bu nedenle Pruyn'a göre (1990:127), her zaman gözlenemeyen özellikleri çağrıştıran bir kurum imajı, bilgi verme, beklenti karşılama ve süreklilik - tutarlılık yoluyla gerçekleştirildiğinde işletmenin ürünlerine ayırıcı, farketirici özellikler yüklenebilir.

Yukarıda söylenenler doğrultusunda, bir işletmenin imajının kapsamının ve boyutlarının, mevcut ve potansiyel alıcıların söz konusu kurum tarafında üretilen veya satılan ürünlerin duygusal ve rasyonel değerinin gerçek değerinden daha yüksek olduğunu düşünmelerinde belirleyici olduğunu söyleyebiliriz.

Kurum imajının bir diğer yararı ise insan kaynakları konusuna yöneliktir. Güçlü bir kurum itibarı, işletmenin karlı bir biçimde büyümesi için gerekli temel taşlardan olan kalifiye personelin istihdamını kolaylaştırır. Saygın itibar sadece mevcut yeteneği kendine çekmez, kuruma yeteneği rakiplerinden alarak üstünlük sağlama olanağı da verir. Bu bağlamda kurum imajının müşteri bağlılığının yanı sıra çalışan bağlılığı da oluşturduğunu, çalışan bağlılığının ise kurumu ileri götürerek geliştiren, ayırıcı ve üstünlük sağlayıcı bir özellik olduğunu söylemek mümkündür.

Kurumsal iletişim sürecinin kapsamı içinde bulunan yönetim iletişimi çalışmalarının etkenliğinin sağlanması ve amaçlara ulaşmanın kolaylaşması için, yönetim kademesinin diğer çalışanlarla iletişiminin stratejik olarak planlanması gerekir. İnsan kaynakları olarak nitelenebileceğimiz çalışan perso-

nelle yöneticilerin kurduğu doğru ve etkin iletişim , aynı zamanda çalışanlar da kurum imajının oluşmasına da yardımcı olur. Bu nedenle yönetim iletişiminin genelde iç hedef kitleye dönük kurum imajı yaratma çalışmalarını da önemli ölçüde desteklediğini belirtebiliriz.

Literatürde(Cutlip vd, 1999; Stone, 1995; Howard, 1999) imaj yönetiminin kurumsal iletişim bileşenlerinin çalışma kapsamı içerisinde değerlendirilmesi gerektiğine genelde değinilmemektedir. Kurumsal iletişim ile imaj yönetimi çoğu kez eş anlamlı faaliyetler olarak nitelenmekte bu nedenle de aralarında görev hiyerarşisi olduğu gözardı edilmektedir.

Kurumsal iletişimin alt sistemini oluşturan bir bileşen konumundaki organizasyonel iletişim, amaçladığı iletişimi gerçekleştirerek hedeflerine ulaşabilmek için çalışmalarına genellikle kurumsal imaj yönetimini uygulayarak başlamalıdır. Gerçektende sistematik ve bütünleşik çalışmalar sonucunda, uzun vade de oluşan imaj, organizasyonel iletişimin gerçekleşmesini sağlar. Organizasyonel iletişim çalışmalarının kapsamı içinde değerlendirilebilecek olan imaj yönetiminin başarısı, pazarlama iletişimi ve yönetim iletişimi ile de sinerji yaratır.

Kurumsal İletişim Sürecinde İmaj Yönetiminin Uygulanması

İşletmelerin, kurumun hedef kitle nezdinde konumlandırılması için yapılan tüm iletişim çalışmalarını kapsamında bulunduran kurumsal iletişim çalışmasını gerçekleştirerek hedeflerine ulaşabilmeleri için, organizasyonel iletişimin görev sürecindeki ilk aşamada kurumsal imaj yönetimi programını yapmaları gerekmektedir.

Kurumsal imaj yönetimi, kurumun iç ve dış hedef kitleler tarafından saptanan amaçlara uygun şekilde algılanmasının sağlanması için kurumun güçlü yönlerini ve kimliğini vurgulayıp kuvvetlendirerek sürekli düşünce ve değerlendirme oluşturmaya yönelik bir süreçtir.

Organizasyonel iletişimin görev kapsamı içinde değerlendirebileceğimiz kurumsal imaj yönetimi, kurumun gelişiminin herhangi bir evresinde uygulanabilecek dönüşümlülük ve süreklilik göstermesi gereken 5 aşamalı sistematik bir çalışmayı gerektirir (Howard, 1995:124)

Kurumsal imaj yönetimi programının aşamaları kurumsal iletişim ile ilişkisi irdelenerek aşağıda belirtilmektedir.

- Araştırma ve Değerlendirme

İmaj yönetiminin bu aşaması, kurumun pazar durumunun, mevcut kurumsal kimlik uygulamalarının, kurumsal yapı ve genel koşullarının ve de rakiplerin kurumsal kimlik uygulamalarının, imaj algılanmalarının kapsamlı bir değerlendirilmesi ile başlar. Bu değerlendirme, gerek görsel öğeleri gerekse diğer niteliksel ve niceliksel araştırma bulgularını içerir. Kapsamlı ve sağlıklı bir araştırmanın yapılabilmesi için organizasyonel iletişim sorumluları, yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi sorumlularında bilgi akışını sağlamalıdır. Özellikle, pazarlama iletişimi sorumlularından elde edilen ürün ve ürün markasına yönelik niteliksel ve niceliksel veriler programın saptanmasında belirleyici temel etmenler arasında yer alır

- Stratejik Planlama ve Geliştirme

Güvenilir ve geçerli bir veri tabanını oluşturan kurum imajı yönetim sürecinde stratejik ve taktik planlama için bu bilgilerden yararlanılmaya başlanır. Bu aşamanın başlangıcında, danışmanlar tarafından kuruluşun tüm stratejik planlama ve pazar geliştirme süreçleri ve planlarının incelenmesi, eleştirisi gerçekleştirilir (Mackicwics, 1993:146). Bu süreç kurum ve kurumu oluşturan birimlerin genel ve özel amaçları, organizasyon şemaları, stratejik planlar, yıllık pazarlama stratejileri, teknoloji yatırım planları, insan kaynakları planları ve kurumun ileriye dönük düşünce ve planlamasını yansıtan tüm belgeleri kapsamına alan bir çalışmayı gerektirir.

Temelde organizasyonel iletişimi gerçekleştirmeyi planlayan kurumsal imaj yönetim danışmanları, yukarıda belirtilen çalışmaların birbiri ile ne derece bütünleştiğini, birim ve yan kuruluşların planlarının genel amaçlar ve planlar ile hangi noktalarda kesiştiğini veya ayrıldığını değerlendirmelidirler. Yapılan kapsamlı çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar doğrultusunda oluşturulması kararlaştırılan imaja yönelik program hazırlanır ve organizasyonel iletişimin yanısıra yönetim iletişimi ve pazarlama iletişimi içinde belirli stratejik hedefler geliştirilebilir. Bu çalışma kurum imajı oluşumu için uygun bir platform yaratır. Kurumsal imaj amaçları ve platformu oluşturulduktan sonra mevcut kurum vizyon ve misyonunun gözden geçirilerek yenileştirilmesi gereği de duyulabilir (Alvesson, 1990:373).

Bu aşamanın sonunda işletme, öz nitelikleri ile desteklenen iyi tanımlanmış konumlandırma platformu ve imaj oluşturmaya yardım edecek bir dizi stratejik imaj hedeflerine sahip olmalıdır.

• Yaratıcı Çalışma

Kurumsal iletişimin alt sistemine yönelik çalışmaları gerçekleştirmeye hedefleyen imaj yönetiminin bu aşamasında, ilk iki aşamada belirlenen ve saptanan stratejik kıstasları gerçekleştirecek tasarımın yaratıcı çalışmaları başlar (Morgan, 1986:184). Diğer bir deyişle kurumsal kimlik planlaması bu noktada yapılır. Kurumsal kimlik programının hazırlanması imaj yönetiminin dolayısıyla da kurumsal iletişimin önemli bir basamağıdır. Çünkü amaçlanan imajın oluşturulması için bu imajı çağrıştıracak bir kimliğe gereksinim vardır. Diğer bir deyişle kurumsal kimlik, kurumsal iletişim sistemi kanalıyla imaja dönüşür.

Antonoff'a göre kurumsal kimlik (1985:257), bir kurumun kendisini ilgili hedef gruplara tanıtmak için, imaj oluşturmak için uyguladığı görsel olan ve olmayan çeşitli bileşenlerinin tasarım, davranış, kültür ve iletişim tanımlamalarının uyumlu bir yöntemlerinin toplamıdır.

Kurumsal kimliğin alt bileşenleri olarak nitelenen görsel kimlik, davranış kimliği ve iletişim kimliği çalışmaları esnasında göz önüne alınan kriterler özellikle organizasyonel iletişim ve pazarlama iletişimi hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Bu aşamada uygulanan kurum sembolü ve isminin belirlenmesi çalışması en sübjektif süreçlerden birisidir. Çünkü adların ve sembollerin seçilip geliştirilmesine ilişkin evrensel bir metot ve sistem yoktur (Riel, 1995:29-39). Davranış ve iletişim kimliğinin saptanması ise imaj yönetim ekibi tarafından birinci ve ikinci aşamada elde edilen veriler göz önüne alınarak yapılır.

Bu aşamada yapılan kurumsal kimlik çalışmaları sonucunda kurumsal iletişim sürecini gerçekleştirme yönünde önemli bir aşama kaydedilmiş olunur.

• Geliştirme ve Uygulama

Organizasyonel, yönetim ve pazarlama iletişiminin dışa vurum süreci olarak da niteleyebileceğimiz geliştirme ve uygulama aşamasında, kurumsal kimliğin onaylanan bileşenlerinin hedef gruplara iletilmesine yönelik çalışmalar yapılır.

Kurum imajı yönetiminin geliştirme ve uygulama aşamasının birincil çalışma alanı kurum içidir. Bu nedenle yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ile eşgüdümlü çalışmalı ve bu eşgüdümün yaratacağı sinerjiyi diğer çalışmalarına taşımalıdır.

Kurum içindeki uygulamalardan sonraki ikincil çalışma alanı ise kurum dışıdır. Bu safhada kurumsal kimlik öğelerinin dış hedef gruplara tanıtılarak amaçlanan imajın oluşturulması gerçekleştirilmeye çalışılır.

Kurumsal kimliğin bileşenlerinden iletişim ve davranış kimliklerinin uygulanması organizasyonel iletişimin yanı sıra yönetim ve pazarlama iletişimini de doğrudan etkiler. İletişim kimliğinin alt sisteminde yer alan reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları ise kurumsal halkla ilişkiler uygulandığında organizasyonel iletişimin, pazarlama odaklı olduğunda ise pazarlama iletişiminin kapsamında bulunur. Pazarlama iletişimi gerçekleştirilmeye çalışılırken yapılan halkla ilişkiler çalışması ise günümüz literatüründe pazarlama halkla ilişkileri olarak adlandırılmaktadır (Harris, 1998; Kitchen, 1999).

Yukarıda söylenenler doğrultusunda, imaj yönetiminin geliştirme ve uygulama aşamasının aynı zamanda kurumsal iletişimde uygulama aşaması olduğunu ve ancak bu sürecin, pazarlama iletişimi de kapsam içinde bulunduğu ve pazarlama iletişiminin kişisel satış, reklam, satış geliştirme, doğrudan pazarlama gibi pazarlama halkla ilişkileri dışı çalışmaları da içermesinden ötürü (Kitchen, 1999:24) halkla ilişkiler çalışmasından ibaret olduğunu söylemek kanımızca doğru olmaz.

• İzleme ve Yönetme

İmaj yönetiminin son aşamasında imaj oluşturmaya veya pekiştirmeye ilişkin çalışmaların dikkatle izlenmesi için gereken ölçümlene ve değerlendirme araştırmalarının yapılması ve bu doğrultuda yanlışların düzeltilerek eksikliklerin giderilmesi söz konusudur. Kurumsal iletişim amaçlarına ulaşmada izleme ve yönetimin önemi büyüktür.

İmaj yönetiminin ikinci aşamasında belirlenen stratejilere dayalı imajın sürekliliğinin sağlanması için aşağıda belirtilen noktalara yoğunlaşmak gerekir (Howard, 1999:124).

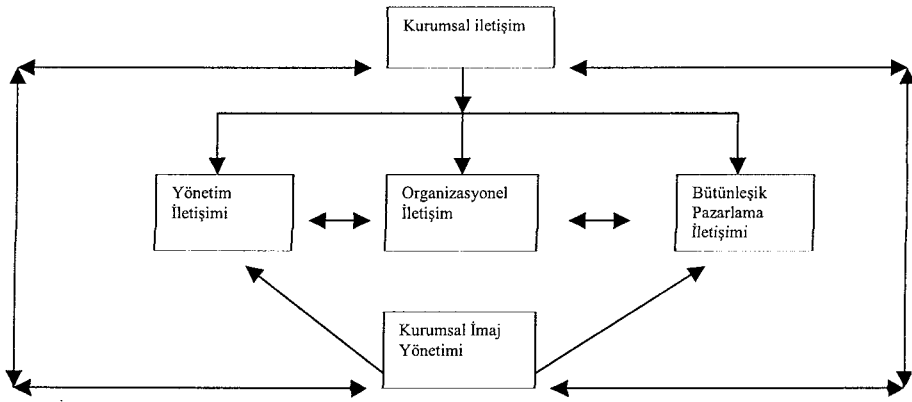
- Kurum vizyon, misyon ve değerlerini gerçekçi, anlaşılabilir hedeflere ve kabul edilebilir kurumsal davranışa dönüştürme.
- Kurum ile hedef gruplar arasında etkin ve doğru iletişimi maksimize ederken hedef grupların kendi aralarındaki çelişkileri ve çıkarları dengeleme.
- Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışanlarda güven ve bağlılık oluşturma.

- Kurumun, müşteri gereksinimleri, Pazar fırsatları, kamuoyu eğilimi, çalışan beklentileri gibi iç ve dış değişim öğelerine cevap süresini minimize edebilmek için geri besleme mekanizması oluşturmak.
- Kurumun, hedef grupların özellikleri ve beklentileri doğrultusunda organizasyonlar düzenlemesi veya desteklemesi.

Yukarıda belirtilenler izleme ve yönetmenin, araştırmanın yanı sıra *kurumsal iletişimin sürekliliğinin sağlanması için yapılması gereken çalışmalar*ıda kapsadığını göstermektedir.

Kurumsal iletişimin tüm boyutları ile gerçekleşmesi için yapılması gereken temel çalışma organizasyonel iletişimin görev alanı için de bulunan imaj yönetimidir. İmaj yönetiminin uygulanmasında ise amaçlar doğrultusunda, kurumsal iletişimin alt sistemini oluşturan bileşenlere kimi zaman eşit kimi zaman ise ağırlıklı yükler düşebilir.

Kurumsal İmaj Yönetiminin Kurumsal İletişim Sürecindeki Bütünleşik ve Sinerjik Konumu



Şekil 1:Kurumsal İmaj Yönetiminin Kurumsal İletişim Sürecindeki Bütünleşik ve Sinerjik Konumu

Kurumsal iletişimin alt sisteminde yer alan organizasyonel iletişim, kurumsal halkla ilişkiler ile eş anlamlı bir faaliyet olduğu için, programının başlangıç noktasını kurumsal imaj yönetimi oluşturur. Bu nedenle, kurumsal

iletişim sürecinin etkenliğinin sağlanabilmesi ve alt bileşenler arasında entegrasyonun gerçekleşmesi için sistematik ve bütünlük bir çalışmanın yapılması gerekir. Kurumsal iletişim çalışmasında maksimum verimin elde edilebilmesi için önerdiğimiz modelde (şekil 1), sistemin aşağıda belirtildiği gibi işlemesi gerekir.

Kurumsal iletişim çalışmasının ilk aşamasında, organizasyonel iletişim bileşeni tarafından kurumsal imaj yönetimi çalışması başlatılmalıdır. Çünkü, yönetim ve bütünlük pazarlama iletişiminin programları kurumsal imaj stratejileri doğrultusunda hazırlandığı takdirde sistemin entegrasyonu sağlanabilir. Özellikle yönetim iletişimi çalışmasında uygulanacak stratejilerin ve taktiklerin tamamen kurumsal imaj yönetimi tarafından belirlenmesi sözkonusudur. Çünkü, yöneticilerin iç ve dış hedef kitlelere olan yaklaşımları kurumsal imajın oluşmasında belirleyicidir. Günümüzde, satış sürekliliğini sağlamak için ürün markası oluşturmayı ve pekiştirmeyi genel amaç olarak benimseyen bütünlük pazarlama iletişiminin yaratacağı ürün markası imajının kategorisinin ise kurumsal imaj yönetiminde görüş ve önerileri doğrultusunda hazırlanması gerek pazarlamanın gerekse kurumsal iletişimin başarısının maksimizasyonunu sağlar.

Kurumsal iletişimin alt sisteminde yer alan organizasyonel iletişim tarafından gerçekleştirilen imaj yönetimi, amaçların gerçekleşmesini sağlamak için, kurumsal iletişimin genel stratejilerini saptar. Bu doğrultu da, kurumsal iletişim tarafından gerçekleştirilen imaj yönetimi çalışmasının kurumsal iletişimin çerçevesini çizdiğini, bu sürecin ise sistemin dairesel bir hareketle çalıştığının ve bütünlüklüğünün göstergesi olduğunu, bu çalışmanın yaratacağı sinerjinin ise kurumsal iletişimin verimini maksimize edeceğini söyleyebiliriz.

SONUÇ

İşletmelerin ulaşmayı amaçladıkları hedef kitleler ile ortak anlayışlar geliştirmek için üretim, planladıkları tüm iletişim planlarının entegrasyonu niteliğini taşıyan kurumsal iletişimin alt sistemi üç temel bileşenden oluşmaktadır. Yönetim iletişimi, organizasyonel iletişim ve bütünlük pazarlama iletişimi bileşenlerinin entegre çalışmaları sonucunda oluşan sinerji, işletmenin tanımlanan konumunu gerçekleştirmeye yönelik stratejik öncelikleri gerçekleştirir.

Kurum hakkında, hedef kitlenin tanımladığı, hatırladığı ve onunla ilişkilendirdiği anlamlar bütünü olarak tanımlayabileceğimiz kurumsal imaj,

kanımızca kurumsal iletişim sürecinin çalışma alanı içinde bulunmaktadır. Çünkü, literatürdeki organizasyonel iletişime ilişkin açıklamalar, kurumsal halkla ilişkilere ilişkin açıklamalar ile kesişmekte, kurumsal halkla ilişkiler ise imaj yönetimini görev alanı içinde bulundurmaktadır. Ayrıca, yönetim iletişimi çalışmaları da ağırlıklı olarak, iç hedef kitle olarak nitelenen çalışanlarda özellikle üst yönetim tarafından kurum imajı oluşturulmasına ilişkin uygulamaları içerir. Bu nedenle, kurumsal iletişimin çalışma programının ilk basamağını organizasyonel iletişim bileşeni tarafından, imaj yönetimi çalışmasının oluşturması gerektiğini ve imaj yönetiminin yönetim ve bütünleşik pazarlama iletişimi stratejilerinin saptanmasında katalizör görevi gördüğünü bu sürecin ise, kurumsal iletişim sisteminin bütünleşik ve sinerjik yapısının göstergesi olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, organizasyonel iletişimin temelini oluşturan kurumsal imaj yönetimi çalışmaları içinde yoğun olarak kullanılan kurumsal reklamlar ile bütünleşik pazarlama iletişiminin bileşenlerinden birisi olan ürün/marka reklamları, kurumsal iletişim sisteminde reklamların belirleyici ve etkileyici bir konuma sahip olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

- Allen, R. (1994), *Organizational Management through Communication*, Newyork: Harper-Row
- Alvesson, M. (1990), 'Organization: From substance to Image', *Organization Studies*, 11(3)
- Antonoff, R (1985), *Identität und Image excellenter Unternehmen*, Verbands, Analyse-Projekte, Frankfurt: Trench
- Blauw, E. (1994), *Het Corporate Image, Vierde geheel herziene druk*, Amsterdam: De Viergang
- Brinkerhof, J.D.E (1990), *Corporate Image*, Holland Harward Review, 22
- Cutlip, S.M; Center, A.H; Broom, G.M. (1999), *Effective Public Relations*, Newjersey: Prentice Hal
- Dowling, G.R. (1986), *Managing Your Corporate Image*, *Industrial Marketing Management*, 15

- Duncan, T.R; Everett, S.E. (1993), 'Client Perceptions of Integrated Marketing Communication Journal of Advertising Research, May/ June
- Frank, A.; Brownel, J. (1989), *Organizational Communication and Behaviour: Communicating to improve performance*. Newyork: Rinehart&Winston
- Harris, T. (1998), *Value Added Public Relations*, Chicago: NTC Business Book 2
- Howard, S. (1999), *Corporate Image Management*, London: Butterworth
- Jackson, P. (1987), *Corporate Communicatşon for Managers*, London: Pitman
- Kitchen, P.J. (1999), *Marketing Communications Principles and Practice*, London: Thomson and Business Press
- Leyer, J. (1986), 'Corporate Communication' BvA-Congres, Amsterdam
- Mackicvics, A. (1993), *Guide to Building a Global Image*, The Economist Intelligence Unit, Newyork: Mc Graw Hill
- Merkle, W. (1992), *Corporate Identity für Handelsbetriebe*, Göttingen: Göttinger Schriften
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*, London: Sage
- Pincus, J.D.; Robert, A.P.R; Rayfield, A.P.R. (1991), 'Transforming COE's into Chief Communications Officers', *Public Relation Journal*, November
- Poiesz, T.B.C. (1988), 'The Image Concept: ITS Place in Consumer psychology and its potential for other psyjological ares', 24. *International Congress of Psychology*, Sydney
- Pruyn, A.T.H. (1990), 'Image', içinde Riel, C.B.M ve Nijhof, W.H, *Handbook Corporate Communication*, Deventer: Van Loghum
- Riel, C.B.M. (1995), *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall
- Tanneberger, A. (1987), 'Corporate İdentity', *Dissertation Universitat Freibourgh*, Switzerland
- Stone, N. (1995), *The Management and Practiceof Public Relations*, London: Mc Millan Business