

## Stratejik İletişim Planlaması ile Kurumsal İletişim Stratejisinin Geliştirilmesi: Literatüre Dayalı Bir Yaklaşım

### *Developing Corporate Communication Strategy with Strategic Communication Planning: A Literature-Based Approach*

Halit Buluthan ÇETİNTAŞ<sup>(1)</sup>

**ÖZ:** İletişim stratejisi, kurumun hedef kitlesine karşı etkin olmak için kullandığı bütüncül bir planlama yaklaşımıdır. Kurumsal iletişim stratejisini oluşturmak için bir yol haritasına ihtiyaç vardır. Bu harita, stratejik iletişim planıdır. Bu plan, kurumsal iletişim stratejisinin başarı sağlanmasına yardımcı olacak bir unsurdur. Böyle bir iletişim planı geliştirmek, önceliklerin belirlenerek en önemli görevlere odaklanmayı sağlayacak ve kurumsal kaynakları en iyi şekilde kullanmaya yardımcı olacaktır. Çalışma, stratejik yönetim sürecine ve bir kurumsal iletişim stratejisinin nasıl geliştirilebileceği konusuna odaklanmaktadır. Bu kapsamda kurumsal iletişim, stratejik iletişim ve kurumsal iletişim stratejileri kavramsal olarak incelenmiş ve stratejik yönetim süreci ile ilişkilendirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İletişim planı, örgütsel iletişim, stratejik iletişim.

**Abstract:** Communication strategy is a holistic planning approach that organization uses to be effective against target audience. A roadmap is needed to create corporate communication strategy. This map is a strategic communication plan and an element that will help success of corporate communication strategy. Developing a communication plan will help to identify priorities, focus on important tasks and use resources. The study focuses on the strategic management process and how to develop a corporate communication strategy. In this context, corporate communication, strategic communication and corporate communication strategies are examined conceptually and associated with strategic management process.

**Keywords:** Communication plan, organizational communication, strategic communication.

**Jel Classifications:** M390

### 1. Giriş

Kurumsal iletişim, kurumlar tarafından stratejik ve araçsal olarak kullanılan bir yönetim işlevidir (Cornelissen, 2004: 20). Kurumsal iletişim, kurumun vizyonu ve misyonu ile kurumsal stratejik hedefleri ilişkilendirmeye yardımcı olan stratejik bir çerçeve sağlarken (Steyn, 2004: 21) kurumsal paydaşların değerlerini, stratejik kurumsal hedeflere dahil ederek kurumun amacına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan kurumun bağlı olduğu paydaşlarla uygun başlangıç noktaları oluşturmayı amaçlamakta, tüm kurum içi ve kurum dışı iletişim çabalarını yönetme ve yönlendirme etkinliklerini içermektedir (van Riel ve Fombrun, 2007: 25). Kurumsal iletişimin stratejik amacı, bir kurumun kimliğini, imajını ve itibarını göz önünde bulundurarak, kurumsal iletişimin iç ve dış paydaşların anlayabileceği tutarlı bir bütün halinde düzenlenmesini sağlamaktır. Özet olarak kurumsal iletişim, kurumun bağlı olduğu gruplarla ilişkilerini düzenlemek üzere tüm içsel ve dışsal iletişim yöntemlerini, kurumsal amaçlar doğrultusunda etkin biçimde kullanabilen yönetsel

<sup>(1)</sup> Atatürk Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü, [bcetintas@gmail.com](mailto:bcetintas@gmail.com); ORCID No: 0000-0002-1734-5174  
Geliş/Received: 25-03-2019; Kabul/Accepted: 04-11-2019

araçlardan biridir (Theaker, 2006: 119).

Strateji, kurumla çevresi arasında gerçekleşen ilişkileri analiz eden, kurumsal faaliyetlerin amaçlarını ve hedefleri gösteren, kurumlara yön veren ve bu doğrultuda uygulanacakları belirten, geleceğe yönelik alınan kararlar bütünüdür (Göksel, 2013: 8). Bir kurumun stratejisi, çeşitli paydaşlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurumun amacı ve kapsamı ile ilgilidir (Tokgöz, 2012: 35). Stratejik vizyonu paylaşmak, insanları öncelikler ve stratejiler hakkında bilgilendirmek, stratejileri gerçekleştirmek ve görevlerin hızlı bir şekilde yapılması sağlamak için etkili iletişim sistemlerine ihtiyaç bulunmaktadır (Thompson, 1997: 72). Etkili iletişim için öncelik, kurumsal vizyonun, misyonun ve amaçların belirlenmesi, paydaşlarla bu doğrultuda iletişim kurulmasıdır. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumların sorunlarını ve paydaşlarını proaktif olarak tanımlamaları ve kurumsal iletişimi, paydaşlarıyla birlikte yönetmeleri için gerekli stratejik yaklaşımı sağlamaktadır (Steyn, 2000: 12). Kurumsal iletişim stratejisine sahip olmanın önemi, kurumsal vizyon, misyon ve amaçlar doğrultusunda şekillenen kurumsal kimliğe yönelik bir iletişim stratejisinin oluşturulması ve bu stratejinin kurumun temel değeri olarak paydaşlara sunulmasıdır.

İletişim stratejileri, kurumlara çeşitli paydaşlarıyla iletişim kurmaları için bir çerçeve sağlarken, paydaş gruplarına ne tür içeriklerin iletilmesi gerektiğini de göstermektedir (Steyn ve Puth, 2000: 64). Kurumsal iletişimi yönetmek, kurumun önemli paydaşlarıyla ilişki kurmayı ve bunu sürdürmeyi amaçladığı (kurumsal itibara dayanan) bir iletişim stratejisi gerektirmektedir. Ayrıca bir iletişim stratejisi, belirli iletişim programlarına ve kampanyalarına (ürün tanıtımı veya yatırımcı toplantısı gibi) rehberlik sağlamaktadır (Cornelissen, 2004: 96). Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal hedefleri örgütün hedefleri ile aynı hizaya getirmekte, stratejik paydaşlarla iletişime odaklanarak, kurumsal yönetim stratejisini stratejik yönetim sürecinde önemli ve değerli kılmaktadır. Başka bir ifade ile kurumsal iletişim stratejisi, tüm kurumsal stratejiler ile kurumsal iletişim fonksiyonu arasında hayati bir bağlantı sağlamaktadır (Steyn, 2000: 12).

Çalışmada, literatürde yer alan ilgili çalışmaların farklı bakış açıları kullanılarak, kurumsal iletişim anlayışına katkıda bulunmak, kurumsal iletişim stratejisini ve kurumsal iletişim stratejisinin unsurlarını tanımlamak, kurumsal iletişim stratejisi doğrultusunda stratejik iletişim planlamasının temel aşamalarını belirlemek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde kurumsal iletişim stratejisi ve alt unsurları, ikinci bölümde ise stratejik iletişim planında yer alan aşamalar açıklanmıştır.

## 2. Kurumsal İletişim Stratejisi

Kurumsal iletişim stratejisi, kurumun paydaşlarıyla olan iletişiminde odaklanmayı ve gerekli yönlendirmeyi sağlamakta, kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak için nelerin iletilmesi gerektiğini belirlemektedir. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal iletişim işlevinin eylem akışını yönlendiren ve geleceğe yönelik konumunun göstergesi olan bir yaklaşımdır (Steyn, 2000: 11). Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejide yer alan kurumsal hedefleri destekleyecek, kurumsal iletişim fonksiyonunun farklı paydaşlara yönelik iletişim programları geliştirmesi için işlevsel veya operasyonel düzeyde bir stratejidir (Cornelissen, 2004: 99). Kurumsal iletişim stratejisini daha iyi açıklayabilmek için kurumsal iletişim stratejisini oluşturan

kurumsal iletişim ve stratejik iletişim kavramlarına göz atmak yararlı olacaktır. Kurumsal iletişim, çeşitli iletişim ve yönetim faaliyetlerini içeren, geniş ve kapsamlı bir terim olarak kullanılmaktadır (Christensen ve Cornelissen, 2011; Shelby, 1993). Kurumsal iletişim, farklı paydaş gruplara ve hedef kitlelere yönelik değerli bir kurumsal itibar oluşturmak ve sürdürmek amacıyla kurumun iletişim faaliyetlerinin bütünlüklü bir biçimde değerlendirilmesidir (Cornelissen, 2004: 99; van Riel, 2003: 53). Kurumsal iletişim, bir teknikten ziyade yönetsel bir yaklaşım ya da yönetilmesi gereken bir süreç olup kurumun genel stratejisini destekleyen kurumsal iletişim stratejilerinin uygulanmasıdır (Coombs ve Holladay, 2010; Dolphin, 2000: 2).

Diğer taraftan kurumsal iletişim, bir kurumun bağlı olduğu kitlelerle faydalı ilişkiler oluşturması amacıyla kurum içine ve dışına dönük iletişim biçimlerinin etkili şekilde uyumlaştırılarak bilinçli olarak kullanıldığı bir yönetim aracıdır (van Riel, 1995: 24). Bir kurumun bulunduğu çevrede yer alan önemli paydaş grupları ile arasındaki iletişimi yönetme işlevi ve süreci (Cornelissen, 2004: 185) olan kurumsal iletişimin kurumsal paydaşlara kurumsal stratejileri iletmek ve önemli konularda açıklama yapmak, paydaşlarla ilişkiler kurmak ve ilişkileri devam ettirmek, kurumsal imajı yansıtmak, kurumsal itibarı arttırmak, kurumsal markayı tanıtmak, belirli bir konuda endişelenen kitleye güvence vermek, kriz durumlarının üstesinden gelmeye yardımcı olmak ve olumsuz durumları kurumsal fırsatlara dönüştürmek gibi birçok stratejik amacı bulunmaktadır (Dolphin, 2000: 73-74).

İletişimin kurum içindeki stratejik rolüne geçmeden önce stratejiyi tanımlamak ve açıklamak yerinde olacaktır. Özünde bir noktadan diğerine hareket süreci olan strateji, kurumsal hedeflere ulaşmak ve onları hayata geçirmek için gerekli olan yollar ya da araçlardır (Bryson, 2011: 7; Cornelissen, 2004: 25). Strateji, bir kurumun net bir şekilde tanımladığı kurumsal hedefleri için uzun vadeli bir planlama sürecidir ve bu süreçte kurumsal öncelikler belirlenmektedir (Dolphin, 2000: 61). Strateji, genel bir kurumsal amaca ulaşmaya yönelik taktikleri de içeren planlı bir süreçtir. Bir kuruma var oluş nedenini veren ve kurumun stratejik hedeflerini kapsayan strateji, planlama ve uygulama gerektirmektedir. Strateji için planlama ve uygulama yapmadan önce kurum, paydaşlarını etkileyebilmek adına nasıl bir stratejiye sahip olması gerektiğini bilmeli, bunun için gereken çalışmaları yapmalıdır (West, 1995: 198).

Kurumlarda gerçekleşen her tür iletişimi (kurumsal iletişim, pazarlama, reklamcılık, halkla ilişkiler, iş iletişimi becerileri ve örgütsel davranış, vb.) bütünlüklü bir bakış açısıyla ele alan (Hallahan, Holzhausen, van Ruler, Vercic ve Sriramesh, 2007: 4) stratejik iletişim, ölçülebilir hedeflerin gerçekçi bir zaman diliminde yerine getirilmesi için bir kurum ile hedef kitleleri arasındaki iletişimin uzun vadeli biçimde yönetilmesidir (Plowman, 2013: 550). Stratejik iletişim, paydaşları tanımlamakla başlamaktadır (Halloran, 2007: 7) bu nedenle stratejik iletişimin temel amacı, etkili iletişim kurmak ve olumlu bir tutumu desteklemektir. Stratejik iletişim bu amacı, güven inşa ederek, itibar oluşturarak, iç ve dış paydaşlarla ilişkileri yöneterek gerçekleştirmektedir (Zerfass ve Huck, 2007). Öte yandan kurumun stratejik konumlandırmasını geliştirmeye yönelik olan stratejik iletişim, kurumun genel stratejisiyle uyum içinde olmalıdır (Argenti, Howell ve Beck, 2005: 83).

Kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsayan kurumsal iletişim, bir kurumun genel stratejik planının özünde yer aldığı çok güçlü olmaktadır (Christensen, Morsing and Cheney, 2008: 2; Dolphin, 2000: 61). Dolayısıyla kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal stratejiyi yansıtmalıdır (Steyn ve Puth, 2000: 53). Aslında kurumsal iletişim

stratejisi, bir kurumun paydaşlarıyla olan iletişimine odaklanarak bu iletişime yön vermek ve kurumun hedeflerine ulaşmasında iletişimi yönlendirmektir (van Riel, 1995: 24). İletişim planlarıyla aynı olmayan kurumsal iletişim stratejisi, stratejiyi uygulamak için gerekli olan stratejik ve operasyonel iletişim planlarının çerçevesini sunmaktadır (Steyn, 2000: 12). Kısaca kurumsal iletişim stratejisi, kurumun temel stratejik konularını tanımlamak ve bu konuların kurumun paydaşları üzerindeki etkilerini belirlemek, yaşanan sorunları çözmek veya bu gibi durumlardan yararlanmak için paydaşlara nelerin iletilmesi gerektiğine karar vermektir (Steyn ve Puth, 2000: 52). Kurumsal stratejiler, uzun vadeli hedefleri belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için belirli eylemleri gerçekleştirme kararlarına dayanmaktadır. Kurumsal iletişim stratejisi ise bu uzun vadeli hedeflerin kurumun paydaşlarına nasıl iletileceğini belirlemektedir. Zira kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal strateji ile kurumsal iletişim fonksiyonu arasındaki bağı oluşturmaktadır (Steyn, 2000: 1). Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal vizyon, misyon ve stratejiye bağlı olduğu için kurumun stratejik hedeflerine göre tanımlanması fayda sağlayacaktır (van Riel ve Fombrun, 2007: 72).

Kurumsal iletişim stratejisinin amacı, kurumun genel teşebbüsünü ya da stratejisini yansıtmaktır. Böylece kurumların çeşitli paydaşlarıyla iletişim kurmalarını sağlamakta ve paydaşlara ne tür içeriklerin iletilmesi gerektiğini göstermektedir (Steyn ve Puth, 2000: 52). Kurumsal iletişim stratejisi, kurumsal iletişim fonksiyonunun önemli iletişim kararlarında ve stratejik paydaş ilişkileriyle ilgili eylemlerde, kurumun paydaşlarına karşı tutumunun açık şekilde ifade edildiği bir kalıptır. Kurumsal iletişim stratejisi, kurumun vizyonu, misyonu, kültürü, politikaları ve stratejileri bağlamında geliştirilmekte ancak dış çevrenin değerlendirilmesine de odaklanmaktadır (Steyn, 2000: 11).

Kurumsal iletişim stratejisi, kurum adına iş hedeflerine ulaşmak için kullanılan bir araçtır (Seitel, 2011). Kurumsal iletişim stratejisi, kurumun nasıl görüldüğü (kurumsal itibar) ve nasıl görünmek istediği (kurumsal vizyon) arasındaki farkın değerlendirilmesine dayanarak olası eylem planlarının formüle edildiği, değerlendirildiği ve seçildiği stratejik bir niyeti belirlemekte ve kurumsal strateji için gerekli olan desteği sağlamak amacıyla kurumun itibarını, kurumun vizyonuna uygun hale getirme sürecini de içermektedir (Cornelissen, 2004: 97). Dolayısıyla kurumsal iletişim stratejisi, çeşitli paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak biçimde kurumun genel amacı ve kapsamı ile ilgili durumdadır.

### **3. Stratejik İletişim Planı**

İletişim stratejisi, bir kurumun kurumsal stratejisini desteklemek için seçilen genel iletişim hedefleriyle ilgili iletişim programları veya taktikleridir (Cornelissen, 2004: 184). Kurumsal iletişim stratejisini oluşturmak için bir yol haritasına ihtiyaç vardır. Bu harita, stratejik iletişim planıdır. Stratejik iletişim planı, iletişim programlarının, iletişim kampanyalarının ve tüm iletişim planlarının geliştirildiği bir çerçevedir (Steyn ve Puth, 2000: 73). Stratejik iletişim planı, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yatırımcılar gibi farklı paydaş grupları ile gerçekleştirilecek iletişimin tasarlanmasında bir araç niteliğindedir. Kurumu tutumları ve eylemleri ile etkileyebilecek paydaşları daha iyi tanımak ve kurumsal itibarı artırmak için kullanılabilen stratejik iletişim planının amacı, kurumun iş modelini desteklemektir (Doorley ve Garcia, 2007: 287).

Kurumsal iletişim stratejisinin başarısı, iyi hazırlanmış stratejik iletişim planı ile mümkündür. İyi bir iletişim planı oluşturmak için arzulanan kurumsal imaja karar vermek, hedef kitleleri belirlemek için araştırma yapmak, hedef kitlelerin düşüncelerini öğrenmek için pazar araştırması yapmak, uygun bir iletişim stratejisi geliştirmek, istenilen mesajları ve konuları dikkate alarak iletişim içeriğine karar vermek, kurumsal stratejiye entegre edilebilen uygun bir iletişim programı oluşturmak ve bunlara uygun bütçeyi tahsis etmek gibi unsurlar gerekmektedir (Dolphin, 2000: 74). Öte yandan iletişim stratejisinin tüm kurumu kapsamı ve ilgili kurumsal stratejiyi desteklemesi unutulmamalıdır (Steyn ve Puth, 2000: 52). Kurumsal iletişim stratejisi geliştirme süreci ve iletişim planı, genel anlamda araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme olarak dört aşamadan ve çeşitli alt başlıklardan oluşmaktadır. Bu aşamalar sırasıyla aşağıda verilmiştir:

### 3.1. Stratejik Analiz Aşaması

Stratejik iletişim planı oluşturmanın ilk aşaması, iletişim planı için gerekli olan verilerin toplanması ve analiz edilmesi sürecidir. Bu aşamada, kurumun ne yaptığı, ana işlevlerinin ne olduğu ve nerede faaliyet gösterdiği belirlenmelidir. Ayrıca kurumun iletişim sürecindeki güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir. İletişim stratejisinin içeriği, stratejinin yöneldiği farklı gruplardan ve strateji oluşum sürecinden etkilenmektedir (Tokgöz, 2012: 36). Bu kapsamda stratejik analiz aşaması, iletişim amacının saptanması, durum analizlerinin yapılması ve paydaşların tespit edilmesi alt aşamalarından oluşmaktadır.

**a. İletişim amacının saptanması:** Bir iletişim stratejisinin en önemli bileşeni, amaçtır. Stratejik iletişim planı oluşturma sürecinin ilk adımı, başarmak istenenlerin tanımlanması ve iletişim stratejisinin neden hazırlandığının bilinmesidir. Zira stratejik iletişim planının etkili olabilmesi ancak kurumun başarmak istedikleri ve bunları niçin istediğinin tam olarak bilinmesi ile mümkün olacaktır. Ayrıca iletişim stratejisinde ulaşmak istenen amaçların belirlenmesi, iletişim stratejisi için bir çerçeve oluşturacaktır. Burada önemli olan hedef kitleye yönelik gerçekleştirilen tüm uygulamalarda kurumun temel mesajının karşı tarafa aktarılabilmesidir (Göksel, 2013: 111).

**b. Durum analizlerinin yapılması:** Kurumsal strateji, bir kurumun iş ve pazar seçimi ile paydaş gruplara yaklaşımı hakkındaki genel yönüdür (Cornelissen, 2004: 186). Kurumsal stratejinin eksiksiz biçimde hazırlanabilmesi için kurum hakkında doğru bilgilere ihtiyaç vardır. Kuruma yönelik bilgi toplamak amacıyla iç ve dış çevre analizi yapılmaktadır. Kurumsal yapının bilinmesi ve kurumsal işlevlerin birbirleriyle ilişkisinin anlaşılması önem taşımaktadır. Bunun için kurumsal profil, vizyon ve misyon ile kurum kültürü, değerleri, politikaları ve iş birimi stratejileri gibi kurumun iç çevresini oluşturan unsurların analizi yapılmalıdır (Steyn, 2000: 14). İç çevre analizi ile kurumu yakından tanımak ve kurumda işlerin nasıl yürüdüğünü öğrenmek mümkün olmaktadır. İç çevre analizden elde edilen sonuçlar, iletişim stratejisinin ve iletişim planının hazırlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Kurumları etkileyen ve şekillendiren bir unsur olan çevreyi tanımının en iyi yöntemlerinden birisi, dış çevre analizidir. Dış çevre analizi, kurumun bulunduğu çevrenin araştırılması, gözlemlenmesi ve elde edilen verilerin yorumlanmasıdır. Kurumsal iletişim stratejisini planlamadan önce, kurumun dış ortamındaki konumunu daha iyi anlamak için başlıca rakiplerin kim olduğu bilmek ve gelecekte kurumun

iletişim stratejisini olumsuz yönde etkileyebilecek durumları tespit edebilmek gereklidir (Beger, 2018: 89). Stratejik bakış açısına göre kurumla çevresi arasında bir bağ kurma işlevi olan kurumsal iletişim bu alanda faaliyet göstermekte, çevreyle ilgili bilgilerin toplanmasına, aktarılmasına, yorumlanmasına yardımcı olmakta ve kurumu, dış dünyadaki paydaşlara karşı temsil etmektedir (Cornelissen, 2014: 93).

Kurumu ilgilendiren herhangi bir konunun içeriğini ve kapsamını anlamak, iletişim amaçlarını ve hedef kitleleri belirlemeyi kolaylaştıracaktır (Moriarty, Mitchell ve Wells, 2012: 468). Durum analizi yapmak için kullanılabilir çeşitli analiz araçları mevcuttur ve bunlardan en sık kullanılan üç tanesi, PEST, SWOT ve rakip analizleridir. PEST analizi, kurumun faaliyetlerini etkileyebilecek (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) unsurların listelenmesidir. Olumlu ya da olumsuz olan bu unsurların kurumsal işleyişi nasıl etkileyeceği belirlenmekte ve açıklaması yapılmaktadır. PEST analizi, dış unsurların analizinde kullanılabilir (Çınarlı, 2009: 69). Sıkça kullanılan bir analiz türü olan SWOT analizi ile kurumun güçlü yanlarını, eksik yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek mümkündür. SWOT analizinin amacı, sorunları tespit etmede ve stratejik karar almada rehberlik sağlamaktır (Anselmo, 2010: 52). Bu analizin yardımıyla “Kurumun güçlü yanlarından nasıl yararlanılacak? Eksiklerin giderilmesinde nasıl bir yol izlenecek? Tehditler, fırsata dönüştürülebilir mi?” gibi soruların yanıtları bulunabilmektedir. Mevcut durumu değerlendirmede yararlı olan bir başka analiz, rakiplerin neler yaptığının görülmesidir. Rakip analizi, rakiplerin tanımlandığı ve belirli ölçütlere göre sıralandığı bir çalışmadır. Bu analizde, öncelikle kurumun güçlü ve zayıf yönleri tarafsız biçimde belirlenmeli, çıkan sonuçlar rakiplere göre değerlendirilmelidir. Sonuç olarak durum analizi, kurumun mevcut ve geçmiş durumunu tümüyle analiz ederek, iletişim planının diğer aşamalarında alınacak kararlar için temel bilgileri oluşturmaktadır (Şatır, Sümer ve Demir, 2015: 77).

**c. Paydaşların tespit edilmesi:** Kurumsal iletişim, bir kurumun paydaşları nezdinde itibar oluşturmak ve bunu sürdürmek amacıyla bütün iletişim araçlarının etkili bir şekilde koordinasyonunu sağlayacak çerçeveyi ve söylemi sunan bir yönetim işlevidir (Cornelissen, 2004: 23). Kurumsal iletişim stratejisi, paydaş beklentilerindeki ve görüşlerindeki değişikliklere uyarlanma açısından proaktif bir kabiliyet olarak görülebilmektedir. Zira stratejik paydaşları karar alma sürecine dahil ederek, sorunları erken tespit etme ve yönetmeyle kurumsal rekabet avantajı oluşturmakta ve kuruma misyonunu gerçekleştirmesi için gerekli odaklanma sağlamaktadır (Steyn, 2000: 12).

İletişim stratejisi planı, kurumun etkilemek istediği grupları belirlemekte ve bu grupların sahip olmasını istediği tutumları tanımlamaktadır. İletişim planı, temel kurumsal mesajları hedef kitleye ulaştırmak için tasarlanmaktadır. Bilgi sahibi olmadan strateji planlanamayacağı için iyi bir iletişim planı ancak hedef kitlelerin gerçek ihtiyaçlarının anlaşılması ile tasarlanabilecektir (West, 1995: 195). Dolayısıyla hitap edilecek paydaşların bilinmesi ve tanınması gerekmektedir. Bunun için öncelikle paydaş grupları belirlenmeli, iç ve dış paydaşlar ayrıntılı biçimde tanımlanmalıdır. Böylece kurumun iletişim kurması gereken kitleler tespit edilebilecek ve iletişim planı çalışmalarında öncelik verilecek paydaşlar daha kolay anlaşılabilir.

Kurumların yapılarına, üretim biçimlerine, faaliyet gösterdikleri alanlara, vb. unsurlara bağlı olarak farklı paydaşları bulunmaktadır. Kurumlar için daha önemli ya

da önemsiz paydaş bulunmamaktadır. Bu nedenle her bir paydaş grubuyla iletişime eşit derecede önem verilmelidir. Kurumun kararlarından etkilenebilecek her paydaş grubu için bir stratejinin uygulanmasında yarar vardır (Steyn, 2000: 9). Ancak paydaşlara yönelik iletişim stratejilerinde tüm paydaşları gözetken bir yaklaşımı tercih etmek yerinde olacaktır. Her bir paydaş grubuna yönelik farklı stratejiler geliştirilse de bir iletişim stratejisinin başka bir paydaşı olumsuz anlamda etkilememesine dikkat edilmelidir. Öte yandan kurum, her önemli stratejik konunun paydaşları üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır. Tüm paydaşlar için, onları etkileyen stratejik konular tanımlanmalı ve bu paydaşlara yönelik stratejilerin nasıl formüle edileceği, uygulanacağı ve takip edileceği karara bağlanmalıdır (Moriarty ve diğerleri, 2012: 468; Steyn, 2000: 9).

İletişimin özü, güven ve iyi niyete dayanmaktadır dolayısıyla paydaşların belirlenmesinden sonra onların kurum hakkındaki düşüncelerini öğrenmek, kurumsal iletişim planı için gereklidir. İletişim stratejileri, elde edilen bu veriler doğrultusunda geliştirilmelidir. Kurumlar, paydaşları ile çok az bilgi paylaştığı ya da onlara karşı yanlış iletişim yöntemleri kullandığı için sorun yaşayabilmektedir. Bu nedenle paydaşlarını anlamak üzere araştırma yapmak ve onların gereksinimlerini tespit etmek önem arz etmektedir. Ancak araştırmanın paydaşlara uygun olacak biçimde tasarlanması gereklidir (West, 1995: 198). Paydaşlara yönelik yapılabilecek son çalışma ise paydaşların iletişim içeriklerine yönelik tutumlarını ölçmek ve değerlendirmektir. Bu işlem ile gerçekleştirilen iletişim çabaları değerlendirilecek ve gelecekte yapılması düşünülen çalışmalar için ön hazırlık niteliğinde olacaktır.

### 3.2. Stratejik Niyet Aşaması

Analiz aşaması tamamlandı başarı için ölçütler belirlendikten sonra sıra, iletişim hedeflerinin belirlenmesine gelmektedir. Stratejik niyet aşamasında hedefler, stratejiler ve taktikler, iletişim kanalları ve mesajlar ile bütçe net biçimde belirlenmelidir. Belirlenecek iletişim stratejisi, kurumsal stratejiyle uyumlu olmalı ve kurumsal stratejinin uygulanmasını desteklemelidir.

**a. Hedeflerin, stratejilerin ve taktiklerin belirlenmesi:** Kurumsal iletişim stratejisi, stratejik iletişim kararlarına odaklanmaktadır (Steyn, 2000: 12). İletişim hedeflerinin kurumun genel hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunmalıdır. Bununla birlikte kurumun genel vizyonu, temel amaçları ve hedefleri tanımlanmalı, iletişimin bunları gerçekleştirmeye nasıl yardımcı olabileceği belirlenmelidir. İletişim hedeflerinin belirlenmesi, kurumsal misyon ile kurumsal iletişim fonksiyonunu aynı hizaya getirecektir. İletişim hedeflerinin, kurumun temel stratejik konularından, bunların paydaşlar üzerindeki etkilerinden ve kurumsal iletişim stratejisinden oluşturulmasına dikkat edilmelidir (Steyn ve Puth, 2000: 71).

Stratejik yönetim anlayışının başlangıç noktası, kurumsal vizyonun, misyonun, amaçların ve stratejilerin açıkça ortaya konulmasıdır. Vizyon, var olan gerçekler ile beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturmaktır (Tokgöz, 2012: 31). Vizyon, kurumun nereye gittiğini ve neye ulaşmak istediğini göstermektedir. Kurumun amaçları ve hedefleri vizyondan türetilmekte ve bir vizyon gerçekleştirildiğinde, yeni bir vizyon geliştirilmektedir. Vizyon, stratejik planlama ve yönetim öğelerini yönlendirici ve bütünleştirici bir özellik taşımaktadır (Göksel, 2013: 2; Steyn ve Puth, 2000: 55).

Misyon, kurumun genel amaçlarına ve hedeflerine odaklanarak, kurumun amacını belirten kısa bir açıklamadır (Beger, 2018: 516). Diğer bir deyişle misyon, kurumun varlık nedeninin ifade edilmesidir (Tokgöz, 2012: 31). Bir iletişim stratejisi, bir kurumsal iletişim planı veya bir iletişim kampanyası planlarken, kurumsal misyon ile iletişim stratejisi veya planı arasında bir çatışma yaşanmadığından emin olunmalıdır. Zira kurumsal misyon, bir kurumun ana faaliyetlerine odaklanmasına yardımcı olurken, planlanan iletişim etkinlikleri için bir rehber niteliğindedir (Beger, 2018: 88).

Hedef, bir kurumun belirli bir zaman diliminde neyi başarmak istediğinin açık ve net olarak ifade edilmesidir. Kurum için büyük önem taşıyan hedefler olmadan herhangi bir halkla ilişkiler faaliyeti planlanmamalıdır. Hedefler, halkla ilişkiler faaliyetlerini uygun ortamlar ve teknikler kullanarak doğru kitleye yönlendirmekte ve değerlendirmenin yapılmasını sağlamaktadır (Copley, 2004: 322). Ancak iletişim hedefleri gerçekçi, eylem odaklı, ölçülebilir ve belirli bir sayıda olmalıdır. Ayrıca kurumsal misyona, genel iş amaçlarına ve kurumun stratejisine uygun biçimde hazırlanmalıdır (Beger, 2018: 98). Diğer yandan herhangi bir kurumsal iletişim planlaması yapılmadan önce iş hedeflerinin anlaşılmasına, önceliklerin buna göre belirlenmesine ve kurumsal hedeflerin genel iş planına dayanmasına da önem verilmelidir (Wreford, 1995: 11).

Strateji, kurumun içinde yer aldığı piyasanın sunduğu fırsatları ve tehditleri göz önünde bulundurarak, yeteneklerini ve kaynaklarını etkin kullanmak suretiyle kurumsal misyonun ve amaçların gerçekleştirilmesinde rol oynayan kararlar ve eylemler bütünüdür. Strateji, hedeflerin ya da planların nasıl gerçekleştirileceğidir. Taktik ise stratejileri ve hedefleri desteklemek için belirli eylem öğeleri olarak stratejileri uygulamanın yollarıdır (Cornelissen, 2004: 197; Moriarty ve diğerleri, 2012: 196). Belirlenen kurumsal stratejiler doğrultusunda taktiklere karar verilmelidir.

**b. İletişim kanallarının ve mesajların belirlenmesi:** Kurumsal paydaşlar belirlendikten sonra paydaşlara iletilecek mesaj içeriklerine karar verilmeli ve buna göre çeşitli mesajlar hazırlanmalıdır. İçerik oluşturma, kurumun varlığını sürdürmesi ve paydaşlarına değer sağlama için önemli bir taktik niteliğindedir (Beger, 2018:155). Mesaj içeriklerinin hedef kitlelere uygun olması gerektiği göz önünde tutulmalıdır. Genel olarak mesaj, neyin iletildiğidir. Kurumun hedef kitlelerce bilinmesini istediği kampanya ya da strateji ile ilgili bilgilerdir (Halloran, 2007: 8). Bir strateji olarak mesaj, mesajda kullanılan veya tercih edilen sözcüklerdir (Entman, 1993: 52). Mesaj ile hedef kitleye ulaşmak ve onlardan geri bildirim beklenmektedir (Oliver, 2010). Alınacak yanıt, kurumun ulaşmak istediği stratejik hedefi temsil etmektedir. Mesajlar, kurumun yetenekleri, güçlü yönleri ya da değerleri hakkındaki gerçekleri iletmenin etkin araçlarıdır (Tokgöz, 2012: 37). Dolayısıyla mesajlar, açık, anlaşılır ve yanlış anlamadan uzak olmalı (Halloran, 2007: 8), mesaj içerikleri hedef kitlelerin kuruma yönelik olumsuz düşüncelerini değiştirmeli ve hatta yeni olumlu görüşler edinmelerine yardımcı olmalıdır. Diğer bir ifade ile mesajlar, tutum değişikliğiyle sonuçlanacak içerikte hazırlanmalıdır (West, 1995: 198). Ayrıca stratejik iletişim planı için gerekli temel mesajları geliştirirken, önemli paydaşlar için öncelikli konuların bilinmesi ve içeriklerin buna göre hazırlanması, başarıyı getirecektir.

Stratejik halkla ilişkilerin kurumsal vizyonu, misyonu ve hedefleri, uyumlu mesajlar aracılığıyla paydaşlarına aktarma sorumluluğu bulunmaktadır. Bu nedenle kurumsal



iletişim stratejisinin bir parçası olan mesaj içerikleri, kurumsal vizyona, misyona ve stratejik hedeflere uygun olmalı ve onları destekleyici nitelikte olmalıdır (Beger, 2018: 153). Kurumsal kimlik ancak çerçevesi net şekilde belirlenmiş ve koordineli mesajlar ile hedef kitlelere aktarılabilir bunun için kurumsal mesajlar, iç ve dış iletişim süreçleri ile uygun olacak şekilde bütünleşmelidir (Dolphin, 2000: 45). Kurumsal iletişim, her kurum için kritik bir işlemdir ve kurumlar ancak belirli amaçlar doğrultusunda, sonuç ve ilişki odaklı iletişim stratejileriyle paydaşlarına yönelik etkili iletişim gerçekleştirebilirler. Paydaşlara yönelik iletişim ortamlarının seçimi, kurumsal amaçlar, hedef kitleler ve iletişim stratejisine yönelik mesajlar belirlendikten sonra gerçekleştirilmelidir. Seçilen iletişim ortamları, kurumların paydaşlarına temel mesajları iletilmesindeki başarısını ölçmede temel bir rol oynamaktadır.

İletişim kanalları, bir kurumun paydaşlarıyla iletişim kurmak ve etkileşimde bulunmak üzere kullandığı yöntemler ve seçtiği medya ortamlarıdır (Cornelissen, 2004: 184). Kurumun ihtiyaçlarına ve sahip olduğu kaynaklara bağlı olarak, her bir iletişim kanalının olumlu ya da olumsuz yönleri bulunmaktadır. Ayrıca bu araçlar, iletişim planlarında hedeflenen kitleye göre değişiklik gösterebilmektedir. Hedef kitlelerin özelliklerine göre kullanmayı tercih ettiği iletişim kanalları tespit edilmeli ve seçilen her iletişim kanalı, kurumun genel amacını gerçekleştirmede belirli bir rol oynamalıdır. Bunun için iletişim kanallarına yönelik yapılacak bir değerlendirmeyle kurumsal amaçlara en uygun olan kanalları alternatifleriyle birlikte belirlemek yerinde olacaktır. Zira kurumsal amaçları gerçekleştirmede verimli olacak kanalların tespit edilmesine her zaman ihtiyaç duyulmaktadır. Belirli zamanlarda farklı paydaşlar için çeşitli iletişim ortamları kullanılabilirken, bazen de tek bir ortandan iletişim kurmak daha etkili olabilmektedir. Belirlenen kurumsal iletişime stratejisine göre iletilecek mesaj içerikleri, hangi kanalların kullanılacağı, kullanım zamanı, vb. konulara özenle karar verilmeli ve mesajların devamlılık sağlamasına dikkat edilmelidir. Özetlemek gerekirse stratejik iletişim planı, önemli paydaş gruplara nasıl ulaşılacağı bilgisi ile bu gruplara hitap edecek mesaj içerikleri hakkındaki bilgileri içermelidir.

**c. Bütçenin belirlenmesi:** Bütçe oluşturmak, başarılı planlamanın bir parçasıdır (Anselmo, 2010: 57). Bütçeleme kapsamında stratejik iletişim çalışmalarında kullanılan kaynakların nasıl dağıtılacağı ve hangi aşamada ne kadar maliyete katılacağı değerlendirilmektedir (Göksel, 2013: 106). Bütçe, belirlenen stratejiye göre paylaştırılmalı ve bütçenin planlaması, kurumsal hedeflere göre yapılmalı, hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için uygun kaynaklar tahsis edilmelidir (Copley, 2004: 322). Bütçeleme, yalnızca maliyetleri tahmin etmenin ve bunları kontrol etmenin bir aracı değildir. Bütçelemeyle zaman çizelgesi ve izlenecek yolun analizi de tanımlanmaktadır (Baines, Egan ve Jeffkins, 2004: 136). Öte yandan kurumsal iletişim bütçesi ile kurumsal iletişim hedefleri, tutarlı ve bağlantılı olmasına dikkat edilmelidir.

### 3.3. Stratejik Eylem Aşaması

İletişim stratejileri, kurumu etkileyebilecek ve kurumdan etkilenebilecek tüm paydaşların iletişim ihtiyaçlarını kapsayacak biçimde tasarlanmalıdır (Fill, 2009: 408). Böylece kurumun etkilemek istediği paydaşlar ve iletişim hedeflerine ulaşmada kullanılacak ölçütler net bir şekilde görülebilecektir. Stratejik planlama, bir kurumun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını belirleyen temel kararları ve eylemleri yönlendiren ve şekillendiren bir çabadır. Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı

kolaylaştırma, farklı ilgi alanlarına ve değerlere yer verme, analitik karar vermeyi cesaretlendirme, başarılı uygulamaları ve hesap verebilirliği teşvik etme gibi durumları kolaylaştırabilmektedir (Bryson, 2011: 6). Ancak planlanan iletişim etkinlikleri için kurumun sahip olduğu iletişim kaynakları hakkında gerçekçi bir görüş edinilmelidir (Berger, 2018: 161). Bu görüşün doğru iletişim planlamasının yapılmasında yararı olacağı aşikardır. Geliştirilen iletişim stratejisi, kurumsal paydaşları kurumu desteklemeleri için ikna etmeye odaklanmalıdır. Kurumsal amaçlar, paydaşlar ve iletişim yöntemleri belirlendikten sonra iletişim stratejisini hayata geçirmek için kullanacak çalışma planı hazırlanmalıdır. Çalışma planında yapılacak eylemler için öngörülen süreler ve hedeflenen aşamalar belirlenmelidir. Böylece kurumsal hedefleri gerçekleştirirken takip edilecek yollar açıkça görülebilecektir.

#### 3.4. Değerlendirme Aşaması

Aslında her plan, sonda yapılacak şeyin başta düşünülmesiyle başlamaktadır. Kurum olarak neyi başaracağınıza ve onu nasıl ölçeceğinize karar verdikten sonra gerçekçi bir plan geliştirmek mümkündür (Anselmo, 2010: 57). Değerlendirme, genellikle çıktılara ve sonuçlara odaklanmaktadır (Moriarty ve diğerleri, 2012: 484). Değerlendirmenin yapılabilmesi için hayata geçirilecek stratejinin gerçekçi hedefleri olması, taktiklere dayanması ve sonuçların ölçülebilir olması gerekmektedir (Stacks, 2008: 4000). Halkla ilişkiler çabalarının etkinliğini ölçmek zor ve karmaşık bir işlem olması nedeniyle değerlendirme süreci, iletişim stratejisinin en az gelişen kısımlarından biridir (Pelsmacker, Geuens ve Bergh, 2010: 356). Zira iletişim faaliyetlerinin başarısı sayılarla kolayca ifade edilememekte ve onları başka herhangi bir faaliyetin sayı odaklı hedefleriyle ilişkilendirmek güç olmaktadır (Beger, 2018: 162). Ancak iletişim çabalarının değerlendirilmesi ve başarısının ölçülmesi bir zorunluluktur. Lindenmann (2003) halkla ilişkilerde ölçme ve değerlendirmeyi, kısa ve uzun vadeli halkla ilişkiler çabaları olarak sınıflandırmaktadır. Buna göre, kısa vadede programların çıktıları ve sonuçları ölçülerek stratejik programların, faaliyetlerin ya da taktiklerin başarısı veya başarısızlığı değerlendirilirken, uzun vadede halkla ilişkilerin ilişki kurma ve ilişki oluşturma çabalarının değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme, başarılı kurumsal iletişim stratejilerinin oluşturulmasında temel unsurlardır (Michaelson ve Macleod, 2007: 1). Ölçme ve değerlendirme süreçlerini, programın başarısını veya başarısızlığını belirlemek yerine programların genel performansını iyileştirmek için kullanmak, kurum için daha yararlı olacaktır. Hangi ölçme ve değerlendirme aracı kullanılırsa kullanılsın halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı, bir bütün olarak kurumsal vizyon, misyon ve hedeflerle ilişkilendirmelidir (Lindenmann, 2003). Öte yandan halkla ilişkiler uygulamalarının kuruma yönelik faydaları, ölçülebilir biçimde gösterilmelidir (Austin ve Pinkleton, 2015: 1). Bunun için stratejik iletişim ile kurumsal hedefler arasındaki ilişki değerlendirilmeli, stratejik halkla ilişkilerin ölçme ve değerlendirme yoluyla kuruma sağladığı değer kanıtlanabilmelidir (Lindenmann, 2005). Değerlendirme işlemi, büyük ölçüde kurumsal hedeflere bağlı olduğu için bu süreçte kurumsal amaçlar ve hedefler de göz önünde bulundurulmalıdır (Copley, 2004: 322; Stacks, 2008: 4006). Halkla ilişkiler çabalarının etkinliği ancak hedefler net biçimde tanımlanmışsa ölçülebilecektir. Dolayısıyla bu hedeflerin ölçülebilir nitelikte ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle ilişkili olması önem taşımaktadır (Pelsmacker ve diğerleri, 2010: 357). Sonuç olarak değerlendirme, bir halkla ilişkiler programının amaçlarını ne oranda gerçekleştirdiğini belirleme çabasıdır (Moriarty ve diğerleri, 2012: 484).

#### 4. Sonuç

Hedef kitlelerle tutarlı ve devamlı iletişim stratejileri oluşturmak ve sürdürmek olarak düşünülen kurumsal iletişim stratejilerinin temeli, stratejik planlama ve stratejik düşünme süreçlerine dayanmaktadır. Kurumsal iletişim stratejisi, stratejik paydaşlara önem derecesine göre ne tür içeriklerin iletilmesi gerektiğini açıklayan bir belge niteliğindedir. Kurumsal iletişim stratejisi, etkili iletişim kurma, kurumsal hedefleri gerçekleştirme ve kuruma yardımcı olma gibi amaçlar için oluşturulmaktadır. Kurumsal iletişim faaliyetlerini yönlendirecek bir plan olmadan kurum, yanlış kitlelere yönelme, etkisiz mesajlar gönderme ve faydasız etkinlikler gerçekleştirme gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilir. Bu durum, zaman, emek ve para kaybına, kurumsal amaçtan uzaklaşmaya, olumsuz kurumsal imajın oluşmasına yol açacak çeşitli risklere neden olabilecektir. Bunun için kurumsal iletişim stratejisi tasarlama esnasında kurumsal iletişim amaçlarını belirlemek ve kurumsal halkla ilişkiler çabalarını bütüncül biçimde yönetmek önem taşımaktadır ki bu durum, kurumsal kaynakları etkin ve verimli biçimde kullanmayı, süreç içerisinde hata oranını en aza indirmeyi sağlayacaktır. Kurumların biçimsel yapısı, buldukları çevre, paydaş talepleri, vb. unsurlar, kurumsal iletişim süreçlerinin yapısını, amacını ve işlevlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla her kurum kendisine uygun olan kurumsal iletişim stratejisini, kendi dinamiklerine göre planlamalı ve sürdürmelidir. Kurumsal iletişim, bir kurumun hedeflerini gerçekleştirme ve yaşayabileceği sorunları için elbette tek çözüm değildir. Ancak kurumsal iletişimin paydaşlara yönelik farkındalık oluşturmada, onlara bilgi vermede ve arzulanan kurumsal imajı oluşturmada kuruma yararlılık sağladığı bilinmektedir. Bunun için kurumsal iletişim, başarı sağlayacak tüm kurumsal unsurlarla birlikte ve onların yanında yer almalıdır.

#### 5. Referanslar

- Anselmo, D. (2010). *Marketing demystified: A self-teaching guide*. New York: McGraw-Hill.
- Argenti, P., Howell, R. ve Beck, K. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 82-89.
- Austin E. W. ve Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. New York: Routledge.
- Baines, P., Egan, J. ve Jefkins, F. (2004). *Public relations: Contemporary issues and techniques*. Burlington: Elsevier.
- Beger, R. (2018). *Present-day corporate communication: A practice-oriented, state-of-the-art guide*. Hong Kong: Springer.
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: John Wiley.
- Christensen, L.T. ve Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Christensen, L. T., Morsing, M. ve Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*. London: SAGE.
- Coombs, W. T. ve Holladay, S. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. New Jersey: Wiley.

- Copley, P. (2004). *Marketing communications management: Concepts and theories, cases and practices*. Burlington: Elsevier.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice*. London: SAGE.
- Çınarlı, İ. (2009). *Stratejik iletişim yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dolphin, R. R. (2000). *The fundamentals of corporate communication*. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann.
- Doorley, J. ve Garcia, H. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: Interactivity, communities, and content*. New Jersey: Pearson.
- Göksel, A. B. (2013). *Stratejik halkla ilişkiler yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hallahnan, K., Holzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. ve Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Halloran, R. (2007). Strategic communication. *Parameters*, 37(3), 4-14.
- Lindenmann, W. K. (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of pr programs and activities*. Florida: The Institute for Public Relations.
- Lindenmann, W. K. (2005). *Putting pr measurement and evaluation into historical perspective*. Virginia: The Institute for Public Relations.
- Michaelson, D. ve Macleod, S. (2007). The application of 'best practices' in public relations measurement and evaluation systems. *Public Relations Journal*, 1(1), 1-14.
- Moriarty, S., Mitchell, N. ve Wells, W. (2012). *Advertising and imc: Principles and practice*. New Jersey: Pearson.
- Oliver, S. (2010). *Public relations strategy*. London: Kogan Page.
- Pelsmacker, P., Geuens, M. ve Bergh, J. V. (2010). *Marketing communications: A european perspective*. New Jersey: Pearson.
- Plowman, K. D. (2013). Creating a model to measure relationships: US Army strategic communication. *Public Relations Review*, 39(5), 549-557.
- Seitel, P. F. (2011). *Practice of public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shelby, A. N. (1993). Organizational, business, management, and corporate communication: An analysis of boundaries and relationships. *The Journal of Business Communication*, 30(3), 241-267.
- Stacks, D. W. (2008). Public relations evaluation. *The international encyclopedia of communication* içinde (4000-4007. ss.). Malden: Blackwell.
- Steyn, B. (2000). Model for developing corporate communication strategy. *Communicare: Journal for Communication Sciences in Southern Africa*, 19(2), 1-33.
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168-183.

- Steyn, B. ve Puth, G. (2000). *Corporate communication strategy*. Sandton: Heinemann Publishers.
- Şatır, Ç. K., Sümer, F. E. ve Demir, Z. G. (2015). *Stratejik halkla ilişkiler ve uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Theaker, A. (2006). *Halkla ilişkilerin el kitabı*. İstanbul: Mediacat.
- Thompson, J. L. (1997). *Strategic management: Awareness and change*. London: Thompson Business Press.
- Tokgöz, N. (2012). Stratejik yönetim ve kurumsal iletişim. *Kurumsal iletişim içinde* (24-45. ss.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- van Riel, C. B. (1995). *Principles of corporate communication*. New York: Prentice Hall.
- van Riel, C. B. (2003). Defining corporate communication. *Corporate communication: A strategic approach to building reputation içinde* (21-40. ss.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- van Riel, C. B. ve Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. New York: Routledge.
- West, C. (1995). Communications research. *Strategic public relations içinde* (195-212. ss.). London: MacMillan.
- Wreford, A. (1995). Planning for corporate communications. *Strategic public relations içinde* (10-23. ss.). London: MacMillan.
- Zerfass, A. ve Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: New developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1(2)*, 107-122.