



HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİ VE PLANLAMA

Yrd. Dr. Çiğdem KARAKAYA ŞATIR

İÇİNDEKİLER



- Stratejik İletişim Planı
- Sosyal (Enterprise) Strateji Düzeyinde Belirlenen Konu ve Kamuların Stratejik İletişim Planına Dahil Edilmesi
- Swot Analizi
- Amaçların Belirlenmesi
- İletişimin Yönü
- Medya Planı
- Bütçe
- Kontrol
- Operasyonel Düzeyde Halkla İlişkiler Programlarının Planlaması



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
- Halkla ilişkilerin işlevsel strateji düzeyindeki işlevlerini tanımlayabilecek
- Planlı ve ani halkla ilişkiler stratejisini açıklayabilecek
- Stratejik iletişim planı yapabilecek
- Halkla ilişkiler programlarını planlayabileceksiniz.

ÜNİTE

9

GİRİŞ

Stratejik halkla ilişkiler, farklı konulara yönelik etkin bir konu yönetim sürecini içerir. Bu süreç aynı zamanda halkla ilişkilerin sadece paydaşlar ve kamularla “iletişim uygulamalarının yönetimi” olarak değil, paydaşlar ve kamularla “ilişkilerin yönetimi” olarak tanımlanması gerekliliğine işaret eder.

Bu bölümde stratejik iletişim planının çerçevesi çizilerek, sosyal (enterprise) strateji düzeyinde belirlenen konu ve kamuların stratejik iletişim planına dahil edilmesi, SWOT Analizi, amaçların belirlenmesi, iletişimin yönü, medya planı, bütçe, kontrol, operasyonel düzeyde halkla ilişkiler programlarının planlanması gibi konular ele alınmaktadır.

STRATEJİK İLETİŞİM PLANI

Değişen örgüt paradigmaları paralelinde halkla ilişkiler fonksiyonunun yapısı ve işlevleri de değişmiş ve halkla ilişkiler, örgütün üst düzey strateji (sosyal/enterprise strateji düzeyi) formülasyon sürecine eklemlenen stratejik bir fonksiyona dönüşmüştür. Bu düzeyde halkla ilişkiler stratejik bir yetkiyle örgütün makro ve mikro çevresine uyum sağlaması konusunda, stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve sorunlar etrafında oluşan kamuları geliştirdiği senaryolar aracılığıyla örgütün strateji formülasyon sürecine dahil eder (Steyn, 2007).

Bu sürece eklemlenen halkla ilişkiler stratejik olarak artık iletişim uygulamalarının yönetimi olan geleneksel-destek fonksiyon olarak değil, örgütün finansal yükümlülükleri ile sosyal-toplumsal (paydaş odaklı) davranışları arasındaki dengeye işaret eden ve köprü kurucu rolünün sınır aşıcı fonksiyonuyla örgütü dışarıdan içeriye bir perspektifle görme sorumluluğunu da taşıyan stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu dönüşüm, işlevsel düzeyde halkla ilişkiler sürecinin (araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme) de stratejik olma durumunu açıklamaktadır. Bu durum işlevsel strateji düzeyinde halkla ilişkiler uygulayıcısının rolünü yeniden tanımlanmış yönetici rolüne dönüştürürken; bu rol içeriden dışarıya yönelik bir yaklaşımla, bilgiyi örgütten çıktı olarak gönderen köprü kurucu rolünün vitrin işlevini yerine getirir.

İşlevsel strateji düzeyindeki halkla ilişkiler *“halkla ilişkiler stratejisinin nasıl geliştirileceği” ve “stratejik iletişim planının nasıl oluşturulacağına” odaklanarak halkla ilişkilerin bir örgütte var olma nedenini somutlaştırırken; üst düzey (sosyal-kurumsal) strateji ile operasyonel (uygulama) düzey strateji arasındaki bağı (köprüyü) da oluşturmaktadır.* Nitekim halkla ilişkiler stratejisi stratejik iletişim planlarıyla aynı şey değildir, stratejiyi uygulamaya koyacak stratejik iletişim planları



Köprü kurucu rolünün iki boyutu vardır: İlki örgütü dışarıdan görerek stratejik rolünün sınır aşıcı fonksiyonu ile dışarıdan içeriye yaklaşımla örgüte girdi sağlayan ayna işlevidir. İkincisi de yönetici/teknisyen rolünün anlatıcı fonksiyonu ile içeriden dışarıya yaklaşımla bilgiyi örgütten çıktı olarak gönderen vitrin işlevidir.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

ve bu planlara bağlı operasyonel düzeydeki programlar için bir çerçeve sunar (Steyn, 2011b).

Halkla ilişkiler stratejisi örgütün iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama adapte olmasını sağlayan üç temel amaç üzerine yapılandırılır (Göksel, 2010):

- İtibara yönelik yönetim amaçları
- İlişkisel yönetim amaçları
- Görevlere yönelik yönetim amaçları



Halkla ilişkiler stratejisinde amaçların her birinin tek başına kullanılması zorunlu değildir; amaçların tümünü kapsayan bütüncül bir strateji de geliştirilebilir.



Halkla ilişkiler, üst düzey strateji olan sosyal (enterprise) strateji formülasyonuna ortam taraması, paydaş-kamu segmentasyonu ve konu yönetimi çerçevesinde katkı sağlamaktadır.

Örgütün üst düzey (kurumsal ve sosyal düzey) stratejilerinde alınan kararlarla uyumlu; örgütün proaktif olarak iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama adapte olmasını sağlayan amaçlarla paralel; ortamı ve paydaşları dikkate değer bir stratejik unsur olarak değerlendiren uyumlayıcı ve yorumlayıcı strateji perspektifleri temelinde geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi, *kiminle* iletişim kurulacağını ve *neyin* aktarılacağını belirleyerek planlı ve ani stratejiler olmak üzere iki şekilde geliştirilir. Hangi paydaşlara ve konulara daha fazla veya daha az önem verileceğini belirleyecek bir profil oluşturacak şekilde kavramsallaştırılan *planlı* ve *ani* halkla ilişkiler stratejisini geliştirmek yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler yöneticisi rolündeki uygulayıcının sorumluluğundadır (Steyn, 2007).

Planlı halkla ilişkiler stratejisi; stratejik paydaşlarla ilişkiler kurmak, örgütü iyi bir kurumsal vatandaş olarak konumlandırmak, iyi bir itibarı korumak gibi örgütsel amaçları başarmak için iletişimi stratejik fırsat olarak değerlendiren orta düzey (meso) bir stratejidir. Bu süreçte, kritik öneme sahip öncelikler gözden geçirilir, iç ve dış paydaşlarla iletişim kurmak amacıyla stratejik örgütsel konular ve amaçlar seçilir (Steyn, 2011b).

Ani halkla ilişkiler stratejisi, paydaşların ve politikaların stratejiye devamlı olarak eklemlendiği bir sürece odaklanmaktadır (Mintzberg, 1983). *Ani halkla ilişkiler stratejisinde, strateji ilerledikçe unsurlar sürekli olarak konulara ve paydaşlara uyarlanarak geliştirilmeye devam edilmektedir.* Bu durumda ani halkla ilişkiler stratejisi sürekli olarak ortaya çıkan toplumsal ve paydaş konularında ve felaket/kriz durumlarında (reaktif) ihtiyaç duyulacak iletişimi çerçeveler ve bu nedenle daha kısa süreli bir stratejidir (Steyn, 2011b). Yeniden tanımlanmış yönetici rolüyle halkla ilişkiler uygulayıcısı üst düzey örgüt stratejileriyle uyumlu planlı ve ani halkla ilişkiler stratejisi geliştirdikten sonra bu stratejilerin operasyonel düzeyde uygulamaya geçirilmesi amacıyla stratejik iletişim planı oluşturur. *Stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisinin operasyonel düzeyde uygulamaya konulması için bir karar kalıbı sunmaktadır.* Bu doğrultuda yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından oluşturulan stratejik iletişim planı, teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Sosyal strateji düzeyinde stratejist rolüyle dışarıdan içeriye aktarılan girdiler doğrultusunda, halkla ilişkiler işlevsel düzeyde önce halkla ilişkiler stratejisi geliştirir, daha sonra bu stratejiye dayandırdığı stratejik iletişim planını geliştirir ve dört adım sürecini (araştırma, planlama, uygulama, değerlendirme) gerçekleştirir.

gerçekleştirilecek iletişim uygulamalarını (halkla ilişkiler kampanyaları ve programları) kolaylaştıran bir kalıplama olarak görülebilir. Bu stratejik iletişim planı, oluşturulmuş olan halkla ilişkiler stratejilerinin operasyonelleştirilmesidir (Steyn, 2011b). Nitekim işlevsel strateji düzeyindeki stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisi ile operasyonel düzeyde gerçekleşecek iletişim uygulamaları arasındaki bağı (köprüyü) oluşturmaktadır. Stratejik iletişim planında yer alması gereken bileşenler şu şekilde sıralanmaktadır:

- Sosyal (Enterprise) strateji düzeyinde belirlenen konu ve kamuların stratejik iletişim planına dahil edilmesi
- Swot Analizi
- Amaçların Belirlenmesi
- İletişimin yönü
- Medya planı
- Bütçe
- Kontrol

Yukarıdaki bileşenlerden oluşan stratejik iletişim planı, sosyal strateji düzeyinde gerçekleştirilen ortam taraması sonucu örgütün üst düzey stratejileriyle uyumlu olarak geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda oluşturulmaya başlanır. Bu durumda ortamda örgütü olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek sadece halkla ilişkiler fonksiyonuyla ilişkili veriler (iletişimle ilgili bilgi, yönetim ya da kavrayış gerektiren), stratejik iletişim planı içerisinde yer alır. Nitekim örgütün ortamında bulunan konu ve kamular halkla ilişkilerin görev ve sorumluluk alanında yer aldığı için stratejik iletişim planında kritik öneme sahiptir.



Tartışma

- Stratejik halkla ilişkilerin ne olduğunu tartışınız. Görüşlerinizi forumda paylaşabilirsiniz.

SOSYAL (ENTERPRISE) STRATEJİ DÜZEYİNDE BELİRLENEN SOSYAL KONU VE KAMULARIN STRATEJİK İLETİŞİM PLANINA DAHİL EDİLMESİ

Sosyal strateji düzeyinde elde edilen verilerin, özellikle de halkla ilişkilerin yetki alanında bulunan kamu ve konularla ilgili verilerin eğer iletişim müdahalesi gerektiriyorsa, oluşturulan halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda stratejik iletişim planına dahil edilmesi gerekmektedir.

Konuları yönetmenin genel amacı krize dönüşmeden önce örgütün itibarını ve faaliyetlerini, konuların olumsuz etkilerinden korumak (Steyn, 2011b) ya da

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Planlı halkla ilişkiler stratejisi halkla ilişkiler işlevinin iletişimle ilgili üst düzey örgüt stratejilerini uygulamak için ne yapması gerektiğini gösterirken, ani halkla ilişkiler stratejisi halkla ilişkilerin aniden ortaya çıkan konularda ve paydaş beklentilerinde ne yapması gerektiğini ve nasıl iletişim kurması gerektiğini belirtir. Belirlenen konu ve kamular plana dahil edilir.



Her bir kamu türü için uygun bir stratejik iletişim planı söz konusudur.

ortaya çıkan konuları örgüt için fırsata dönüştürebilmektir. Bu nedenle bir örgütü etkileyen ya da etkileyebilecek potansiyele sahip çok sayıda konu ve bu konulara bağlı kamular vardır ancak tüm konular ve kamular eşit öneme sahip değildir. Dolayısıyla halkla ilişkiler stratejisi ve bu doğrultuda oluşturulan stratejik iletişim planı için konuları ve kamuları sınıflandırmak ve öncelik sırasına koymak önemlidir. Çünkü belirlenen tüm konular sadece iletişim müdahaleleri ile çözülemeyebilir, üst yönetimin ya da diğer departmanların çözmesi gereken bir konu da olabilir. Bu nedenle konuları konu tipolojisine göre sınıflandırmak önemlidir ve her konu tipolojisi kendi içerisinde birden fazla konuya ve buna bağlı kamulara ayrılır (Steyn, 2011b):

Tablo 9.1. Konu Tipolojisi

Örgütsel Konular Tip 1 Sorunun nedeni iletişim değildir, ama kısmi bir çözüm sağlayabilir. (Şirket birleşmeleri gibi örgütsel değişimler)
Örgütsel Konular Tip 2 İletişim sorunun nedeni değildir, çözüm sunmaz ama konuya açıklık getirebilir (Örneğin bütçe kesintileri)
Kurumsal İletişim Konuları Sorun, dışsal paydaşlarla çok az veya hiç iletişim olmamasıdır. (Örneğin olumsuz propaganda durumunda medyayla veya düşük hisse senedi fiyatları durumunda yatırımcılarla)
Yönetim İletişimi Konuları Sorunun nedeni yöneticiler ile çalışanlar arasında çok az veya hiç iletişim olmaması, çalışanların duymak istediklerinin söylenmemesidir. (Örneğin örgütün vizyonunun anlaşılabilmesi veya işten çıkartmalar)
Taktiksel İletişim Konuları Sorun mesajların paydaşlara ulaşmamasıdır. (Örneğin kırsal kesimlerde yaşayanlara internet gibi uygun olmayan iletişim kanallarıyla hitap ediliyorsa fabrika çalışanlarına e-mail; veya kendi üçüncü veya dördüncü dilini kullanan insanlara anlaşılması zor gelen bir teknik dil kullanılıyorsa)

Yukarıdaki konu tipolojileri içerisinde örgüt için kritik olan konular önceliklendirilerek stratejik iletişim planına dahil edilir. Bu proaktif perspektif kamuların dikkatini çekecek konular gündem ya da kriz oluşturmada, örgütleri konulara bağlı senaryolar üretmeye ve iletişim amaçlarını oluşturmaya yönlendirir.

Konular kamuları yaratabileceği gibi, kamular da konuları yaratabilir. Bu karşılıklı etkileşim nedeniyle, örgütün sosyal strateji düzeyinde gerçekleştirilen ve konular bağlamında kamu segmentasyonu ile önceliklendirilen kamulara yönelik stratejiler, stratejik iletişim planı ile geliştirilir. Dolayısıyla ortamdan süzülen iletişimle ilgili (halkla ilişkileri ilgilendiren) birden fazla konunun her bir kamu türü, stratejik iletişim planına dahil edilir. *Çünkü iletişimsel eylemde bulunma olasılıklarına göre aktif, uyanmış ve gizli (pasif) olarak türlere ayrılan kamuların her birinin örgütü etkileme gücü farklıdır ve bu nedenle farklı bir iletişim stratejisi gerektirmektedir.*

Bu doğrultuda örgütü olumlu ya da olumsuz etkileme gücü fazla ve bilinçli olan aktif kamular stratejik iletişim planında önceliklendirilmeli ancak, diğer kamu

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Konuya ve konuya bağlı olarak oluşturulan senaryo doğrultusunda kamuların öncelik sırasına konulması önem taşımaktadır.

türleriyle de kesintisiz iletişim programları sürdürebilmek amacıyla stratejik iletişim planına dahil edilmelidir. Tablo 9.2’de konuya bağlı olarak gelişen kamu türleri için stratejik iletişim planının içeriği sunulmuştur.

Tablo 9.2. Konulara Bağlı Gelişen Kamu Türleri İçin Stratejik İletişim Planının İçeriği

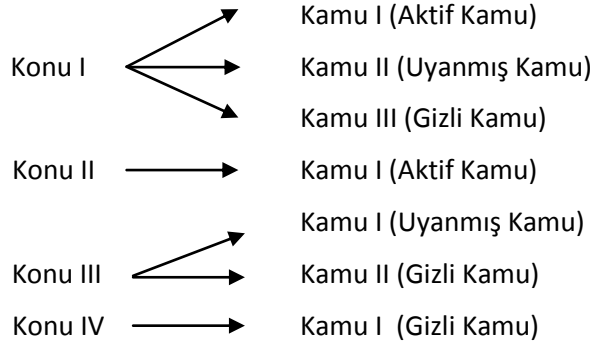
Aktif Kamu	Uyanmış Kamu	Gizli Kamu
Kabul edilmeli. Bilgi verilmeli. Diyalog geliştirilmeli. Liderleriyle müzakere ve pazarlık yapılmalı. Örgüt politikaları gerektiğinde değişmeli. Üçüncü bir tarafın müdahalesi gerekebilir.	Bilgilendirilmeli. Diğer kamuları örgüt lehine etkilediği zaman konuya bağlı olarak desteklenmeli. Diğer kamuları örgüt aleyhine etkilediği zaman konuya bağlı olarak cesaretlendirilmemeli. Davranışları gözlemlenmeli.	İletişim kurmak için fırsat yaratılmalı. Davranışları gözlemlenmeli.

Kaynak: Hallahan, 2000’den uyarlanmıştır.

Önceliklendirilen her bir konu için kamular şekil 1’de de görüldüğü gibi birincil, ikincil, üçüncül olmak üzere konunun ve kamunun ilişkisine bağlı olarak öncelik sırasına göre oluşturulur.



SWOT Analizi; örgütün kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin ya da fırsatların varlığı gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biridir. Stratejik olarak örgütün kendi durumunu her bir konu kapsamında ölçebilmesi için kullanabileceği bir stratejik planlama aracıdır.



Şekil 9.1 Konulara Bağlı Gelişen Kamu Türlerinin Öncelik Sıralaması Örneği

Önceliklendirilen her bir konunun bir ya da birden fazla kamusu olabilir. Eğer konuya bağlı olarak aktif kamu oluşmuşsa, örgütü ve diğer kamuları etkileme gücünün yüksek olması nedeniyle, aktif kamu stratejik iletişim planında birincil kamu olarak yer alır. Ancak örgüt için öncelikli her konunun aktif kamusu oluşmamış olabilir; bu durumda diğer kamu türleri öncelik sırasına göre değerlendirilir ve stratejik iletişim planı bu doğrultuda oluşturulur.

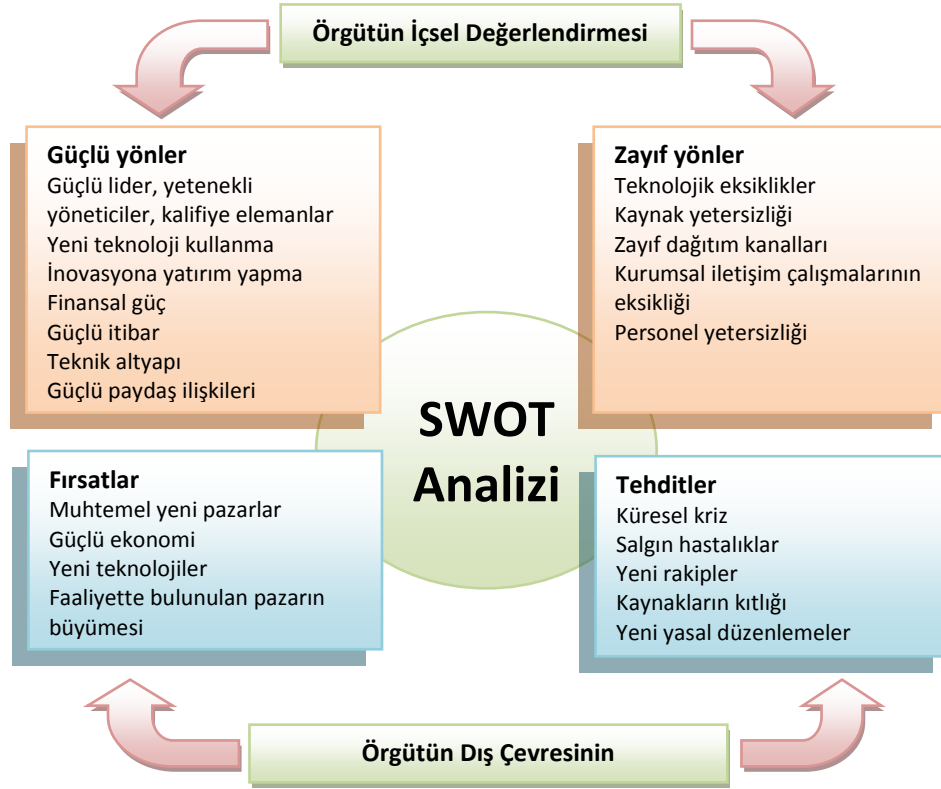
SWOT ANALİZİ

Örgütü etkileyebilecek iletişim müdahalesi gerektiren her bir konu stratejik iletişim planına Swot Analizi yapılarak dahil edilir. Böylece konunun stratejik tehdit

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

mi yoksa stratejik fırsat mı yaratacağı, örgütün bu konuda güçlü ve zayıf olduğu noktalar belirlenerek stratejik iletişim planı bu doğrultuda oluşturulur.

Swot Analizi örgütün kendi içindeki faktörleri (internal factors) dışarıdan gelen faktörlerle (external factors) sistemli şekilde karşılaştıran bir araçtır. İçerideki faktörler güçlü yönler (Strengths) ve zayıf yönler (Weaknesses) dışarıdaki faktörler ise fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) olmak üzere Şekil 9.2’de görülmektedir. Stratejik iletişim planı oluştururken belirlenen konulara bağlı olarak her bir konu için ayrı ayrı Swot Analizinin oluşturulması gerekmektedir.



Şekil 9.2. Swot Analizi

İç faktörler örgütün ürün, hizmet gibi özellikleri, organizasyonun politikaları, uygulamaları, prosedürleri ve probleme yönelik uygulamaları ile ilgilenir. Bu doğrultuda iç faktörler değerlendirilirken konuyla ilgili güçlü ve zayıf yönleri belirlemek amacıyla;

- Örgütün misyonu, vizyonu, yönetmeliği, tarihi ve yapısı
- Uygulanmakta olan programların, ürünlerin, hizmetlerin tarihi ve tanımları
- Kaynakların, bütçenin, satışların, karların ve hissedarların istatistiksel verileri
- Probleme yönelik prosedürler ve politikalar
- Yöneticiler tarafından belirlenen piyasa koşulları
- Örgütün mevcut problemle nasıl başa çıktığı

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Örgütü etkileyen dış çevre unsurları örgütün hareket alanında bulunan ve onu kuşatan tüm unsurları içermektedir.



Swot Analizi, örgütün hem bugününü hem de gelecekteki durumunu analiz etmemize yardımcı olur.



Swot Analiziyle stratejik fırsat ve tehdit içeren konular için amaçlar belirlenir.

- Örgütün iç hissedarlarının listesi ve tanımları
- Örgütün içinde yer alan paydaşlarla sağlanan iletişim gibi unsurlar, göz önünde bulundurulması gereken gelişmeler ve sonuçlardır.

Ancak Swot Analizi bu aşamada belirlenmiş bir konu için yapıldığından o konuyu etkileyebilecek dış faktörler fırsat ve tehdit olarak değerlendirilmelidir. Dışsal faktörler değerlendirilirken konuyla ilgili fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla;

- Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının analizi
- Rakip örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri
- Sektörün büyüklüğü
- Piyasadaki kârlılık ve maliyet analizi
- Piyasanın yapısı
- Teknolojik faktörler
- Hükümet ile olan ilişki gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

Stratejik iletişim planı için SWOT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. Birincisi, SWOT Analizi yapılarak belirlenen konu çerçevesinde örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir "mevcut durum" analizidir. İkinci olarak SWOT, belirlenen konu çerçevesinde örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniği olduğu için aynı zamanda bir "gelecek durum" analizidir.

AMAÇLARIN BELİRLENMESİ

Belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar olarak tanımlanan amaçlar (Ülgen ve Mirze, 2004), örgütün gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade etmektedir (Eren, 2006). Amaçlar bir örgütün iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama uyum göstermesini sağlayan kritik bir kavramdır.

Stratejik iletişim planında amaçlar belirlenen konular bağlamında tanımlanır. *Konular stratejik tehdit ya da stratejik fırsatlar yaratabileceği için amaçlar da stratejik tehditleri ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya ve stratejik fırsatları maksimize etmeye odaklanmaktadır.*

Stratejik fırsat yaratabilecek konular için amaçların belirlenmesi:

- Güven oluşturmak
- Paydaşlarla ilişkileri geliştirmek ve devam ettirmek
- Tercih yaratmak
- Bağlılık yaratmak
- Bilinirliği artırmak
- İtibarı sağlamak

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Örgütün makro amaçlarıyla da tutarlı olması gereken stratejik iletişim planının amaçları; ölçülebilir, ulaşılabilir, spesifik, zamana odaklı ve gerçekçi olmalıdır.

Stratejik tehdit içeren konular için amaçların belirlenmesi:

- Çatışmaların çözüme kavuşturulması
- Örgütü olumsuz yönde etkileme olasılığı olan yasal bir düzenlemeye karşı örgütün faaliyetleri hakkında yasa yapıcıları bilgilendirmek
- Kamuoyunu konu hakkında bilgilendirmek
- Konuyla ilgili aktif kamularla çift yönlü ilişkiler geliştirmek
- Medyayla ilişkileri geliştirmek

Yukarıda konuya bağlı olarak belirtilen amaçlar her bir kamu kategorisi için farklılık gösterebilir. Örneğin stratejik bir fırsat yaratabilecek bir konu için hissedarlarınız açısından belirlediğiniz amaç ilişkilerin geliştirilmesi iken, tüketiciler açısından belirlediğiniz amaç tercih yaratmak olabilir. Bu nedenle her konu için belirlenen kamu için ayrı ayrı iletişim amaçlarının belirlenmesi gerekmektedir.

İLETİŞİMİN YÖNÜ



Simetrik ilişki, tarafların dengeli bir durum içinde olduğunu varsayar.

Geleneksel halkla ilişkiler; günümüzde paydaşlarla ilişkilerin başlatılması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecinde “iletişimden” stratejik olarak yararlanan stratejik halkla ilişkilere evrilmiştir. Bu süreçte halkla ilişkilerin amacında iletişim uygulamaları odağından, dikkatli bir şekilde tanımlanmış örgütsel paydaşlarla ilişkilerin geliştirilmesine doğru köklü bir geçiş söz konusudur (Steyn, 2011a). Bu geçiş halkla ilişkilerin temel fonksiyonunun örgüt ve paydaşları arasında karşılıklı ilişkileri inşa etme ve sürdürme misyonuyla da uyumludur.

Halkla ilişkilerin ilişki geliştirme perspektifi bağlamında, yeniden tanımlanmış yönetici rolüyle halkla ilişkiler uygulayıcısı, önceliklendirilen konular doğrultusunda, paydaş ve kamuları ile ilişkilerinde asimetrik ya da simetrik bir eylem yönü ile stratejik iletişim planı oluşturur.



Eğer örgüt ve kamu her ikisinin de yararına olan bir çözüm bulamazsa, her iki taraf için de yararlı olmayan bir karar almak yerine anlaşma yapmamayı kabul ederler.

Paydaşlara ve kamulara yönelik stratejik iletişim planında proaktif olarak simetrik ve asimetrik ilişki stratejileri belirlenir (Ki ve Hon, 2009; Hung, 2007; Plowman, 2005). Stratejik iletişim planında simetrik ve asimetrik ilişkiye yönelik stratejiler aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik iletişim planında simetrik ilişkiye yönelik stratejiler şunlardır:

İş Birliği: Hem örgüt hem de kamu çıkarları için çalışır ve ortak yarar ilişkisine ulaşırlar.

Sözlerin Tutulması: Örgüt ve kamu karşılıklı olarak verilen söze sadık kalır.

Koşulsuz Yapıcı Olmak: Kamu, örgütün iyi niyetine cevap vermese bile örgüt iyi ilişkiler için konumundan az da olsa vazgeçer. Diğer yandan koşulsuz yapıcılık stratejisinde her iki tarafın da kazanması, anlaşması ya da anlaşma olmaması durumu da söz konusudur.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

Erişim: Her iki tarafın da (örgüt ve kamu) birbirine ulaşabilir kanalları yaratması ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilmesini sağlayan stratejidir.

Açıklık: Her iki tarafın da (örgüt ve kamu) birbirine konuyla ilgili düşüncelerini, kaygılarını, diğer tarafa olan bakış açılarını, tatminlerini, tatminsizliklerini çekinmeden açıklayabilme durumudur. Bu strateji güven oluşumu açısından önemlidir.

Güvence: Bu stratejide örgüt paydaşlarının kaygı ve endişelerini dikkate alacağına dair güven/teminat sağlar.

Stratejik iletişim planında asimetrik ilişkiye yönelik stratejiler şunlardır:

Rekabet: Örgüt konumunu kabul ettirmek için kamuyu ikna etmeye çalışır.

Kaçınma: Örgüt kamularıyla çatışmayı reddeder, çatışmadan kaçınır.

Uygunluk: Örgüt sadece bir dereceye kadar konumuna razı olur.

Ödün Verme: Örgüt kısmen kamularının beklentilerini karşılar ancak her iki taraf da sonuçtan tamamen memnun olmaz.

Dayatma: Her iki taraf da diğer tarafın yararı için endişe duymaksızın konumunu dayatır.

Bu asimetrik ve simetrik ilişki geliştirme stratejilerini kullanarak örgüt paydaşları ile karşılıklı kontrol, güven, bağlılık ve memnuniyet üzerine ilişkisini temellendirecek (Hon ve Grunig, 1999; Grunig ve Huang, 1999; Ki ve Hon, 2009) stratejik iletişim planı oluşturur. *Diğer bir ifadeyle bu ilişki stratejilerinin niteliksel çıktıları, paydaşlarda güven, memnuniyet ve bağlılık yaratmakta ve aynı zamanda örgüt ve paydaşlar birbiri üzerinde karşılıklı olarak denetim kurma hakkına sahip olarak görülmektedir.*

Asimetrik ilişkinin doğasında örgütün kendi özerkliğini ve etkinliğini güçlendirmesine yönelik bir biçimde sürekli olarak, örgütün çıkarlarını destekleyen iletişim uygulamalarını gerçekleştirmek bulunmaktadır. Simetrik ilişkinin doğasında ise örgütün paydaşlarının beklentilerini dikkate alarak, stratejilerini bu doğrultuda temellendirmesi bulunmaktadır. Konuları, paydaşların ve kamuların örgütten beklentileri doğrultusunda simetrik ilişkiye yönelik stratejileri içeren proaktif uygulamalarla yönetmek (Ledingham ve Brunig, 1998) halkla ilişkiler fonksiyonunu stratejik kılmaktadır. Ancak Hallahan (2000) her kamu türü için farklı iletişim stratejileri gerektiğinin altını çizmektedir. Aktif kamular için *müzakere*; uyandırılmış kamular için *müdahale*; uyanmış kamular için eğitim ve pasif kamular için *önleyici tedbir alınması* gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Hallahan “örgüt kamularla ilişkisinde salt simetrik iletişimi benimsemeli” görüşüne karşı çıkmakta ancak koşul bağımlılık kuramı çerçevesinde karma motifli modele de açıklama getiren savunma ve uyumun bir kombinasyonunun oluşturulması gerekliliğine dikkat çekmektedir. Eğer kamu daha az aktif, daha az ilgili ve bilgili olursa belli bir konu üzerinde savunma stratejisinin etkili olabileceğini belirtmektedir. Nitekim nüfusun büyük



Asimetrik ilişki, tarafların dengesiz güç ilişkisi olduğu bir durumu ifade eder.



Kamularla asimetrik ve simetrik ilişki geliştirme, sonuç olarak toplamda çift taraflı bir kazanç alanı yaratan karma motifli model ile uyumludur.



Örgütle kurulan ilişki onların ihtiyaçlarını tatmin ettiği için bu kamu türü ile simetrik ilişki geliştirme zorunluluğu yoktur.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Yeniden tanımlanmış yönetici rolüyle halkla ilişkiler uygulayıcısının konuya bağlı olarak gelişen kamu ve paydaşları dikkatli bir şekilde analiz edip önceliklendirmesi ve hangi iletişim stratejisi ile ilişki kurması gerektiğini stratejik iletişim planında belirtmesi gerekmektedir.



Medya planlaması, kamu ve paydaşlar hakkında elde edilen bilgiler ve medya analizleri neticesinde örgütün medyada yer alması için en uygun olan kombinasyonu oluşturmayı amaçlar.

bölümünü oluşturan pasif kamular örgütün eylemlerinin kendileri için yarattıkları sonuçlardan habersiz paydaşlardır ve örgütle olan ilişkilerinden memnundurlar.

Özetle bu durum konulara bağlı ortaya çıkan kamularla bazen asimetrik bazen simetrik ilişki geliştirme sonuç olarak toplamda çift taraflı bir kazanç alanı yaratan karma motifli model ile açıklanır. Modeldeki bu alan simetriktir. Buradaki simetri tüm konulara simetrik olarak yaklaşılacak bir süreci değil; konuların asimetrik ve simetrik uygulamalarla her iki taraf için de hareketli denge temelinde kazanç alanı yarattığı toplam sonucu ifade eder (Karakaya-Şatır, 2011).



Bireysel Etkinlik

- Örgütle ilgili tüm sorunlar neden simetrik ilişki stratejileriyle çözülemez?

MEDYA PLANI

Stratejik iletişim planı oluşturmanın beşinci adımı medya planının belirlenmesidir. Halkla ilişkiler açısından *medya planlaması*, konuya bağlı paydaşlara ve kamulara uygun mesajların, bu kamu ve paydaşlara ulaşabilecek olan en etkin medyada, zamanlamayı da göz önünde bulundurarak yer almasını sağlamaya yönelik çalışmaları içerir.

Mecra seçimi sırasında yaş, eğitim, cinsiyet, gelir düzeyi, beğeni ve ilgi alanları gibi unsurları içeren demografik özelliklerin yanında, kişisel değerler, zihinsel eğilimler ve bunların sosyal grup özellikleri ile ilişkilendirilmesinden elde edilen bilgiler değerlendirilmektedir. Ayrıca halkla ilişkiler uygulayıcısı iletişim aracının belirlenme aşamasında en uygun araçlardan yararlanabilmek için şu sorulara cevap aramalıdır:

- Hangi medya, ne zaman ve nerede paydaşlara ulaşmaktadır?
- Fiyat-faaliyet ilişkisine oranla, hangi medya daha hesaplıdır?
- Aracın hangi niteliksel özellikleri iletişim hedeflerine daha fazla uymaktadır? (İnandırıcılık, okur - gazete (dergi) sadakati vd.)
- Hangi iletişim aracı ne zaman, nasıl, hangi büyüklükte, hangi medyada kullanılmaktadır?

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

Aşağıdaki tabloda farklı mecraların özellikleri verilmiştir:

Tablo 9.3: Mecraların Özellikleri

Değerlendirme	Dergi	Gazete	TV	Film	Radyo	Açık Hava	Internet
Medyanın fonksiyonu	Eğlence Ayrıntılı bilgi	Güncel enformasyon	Eğlence Bilgi	Eğlence	Müzik, eğlence, bilgilendirme eğitim	Reklam	Güncel, eğlenme, bilgilenme
Durum	Ev atmosferi Öğleden sonra, gece	Ev atmosferi, büro Öğleden önce	Ev atmosferi, grup deneyimi, akşam	Öğleden sonra, akşam	Yoldayken, tüm gün	Yolda geçerken, hızlı tam farkında olmadan etki	Bağlantılı olunan her yerde her saatte
Yer alma şekli	Fotoğraf ve metin	Fotoğraf ve metin	Görsel işitsel	Görsel işitsel	İşitsel	Fotoğraf ve metin	Fotoğraf ve metin
Zamanlama	Tekrar tekrar bakma	Günlük bakma	Bir kerelik izleme	Bir kerelik izleme	Bir kerelik dinleme	Asılı olduğu sürece geçerken görme	Tekrar tekrar bakma
Kullanılabilirlik imkânı	Haber veya ilan	Haber veya ilan	Haber, reklam veya ilan	Ürün yerleştirme, sponsorluk	Haber, radyo programı veya reklam	Reklam	Portal özelliklerine göre haber veya reklam
Yayınlanma sıklığı	Değişik, aylık haftalık	Günlük, haftalık	24 saat	Vizyonda kalma süresi	24 saat	İsteğe göre değiştirme imkânı	24 saat
Maliyet	Haber olarak yer alırsa düşük, reklam olarak yüksek	Haber olarak yer alırsa düşük, reklam olarak yüksek	Haber olarak yer alırsa düşük, reklam olarak yüksek	Çok yüksek	Haber olarak yer alırsa düşük, reklam olarak yüksek	Yüksek	Ucuz



Tartışma

- Düşük bütçeli ve gençlere yönelik stratejik bir ilişki kurmayı hedefleyen bir halkla ilişkiler programı hangi mecralardan yararlanabilir? Görüşlerinizi forumda paylaşabilirsiniz.

BÜTÇE

Geleneksel halkla ilişkilerde bütçe, bir önceki yıl yapılan iletişim uygulamalarına ayrılan bütçeye paralel oluşturulurken; stratejik halkla ilişkilerde bütçe, ortam taraması sonucu elde edilen veriler doğrultusunda ve örgütün genel stratejisi paralelinde geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi kapsamında bir araştırmaya

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA



Her yıl birbirini tekrar eden rutin bir bütçe yerine, konular ve kamular kapsamında amaca yönelik daha etkin ve stratejik bir bütçe geliştirilir.



Stratejik halkla ilişkilerde sabit bir bütçe yerine ihtiyaçlara ve amaca dayalı esnek bütçe tasarımı tercih edilir.



Bütçe, beklenmeyen harcamaları da kapsayacak şekilde ve rasyonel bir biçimde tasarlanmalıdır.

dayalı olarak oluşturulur. Stratejik iletişim planını somutlaştırmak, bu plan doğrultusunda hangi tür programların geliştirilmesini tespit etmek, gerçekleştirilecek programlar doğrultusunda ortaya çıkacak harcamaları kontrol etmek için yeniden tanımlanmış halkla ilişkiler yöneticisi için bir çerçeve sunar.

Stratejik iletişim planı doğrultusunda ihtiyaç duyulan kaynakların ve bu kaynakların kullanılması durumunda ortaya çıkacak masrafların tahminini içeren halkla ilişkiler bütçesi yapılmasının temel nedenleri şunlardır:

- Halkla ilişkiler faaliyetlerinin genel bütçe içerisinde ne kadar bir yere sahip olduğunu hesaplamak
- Belirlenen bütçe ile hangi programların gerçekleştirilebileceğini tespit etmek
- Beklenen ve beklenmeyen harcamaların belli bir disiplin altında olmasını sağlamak
- Dönem sonunda bütçeden ne gibi sapmalar olduğunu kontrol ederek gelecek dönemde bu sapmaları dikkate almak
- Etki düzeyi yüksek programlar hazırlamak
- Yürütülen programlar sonucunda amaca ulaşma derecesini belirlemek

Bütçe yapılırken dikkat edilmesi gereken unsurları şu şekilde belirtebiliriz (Özkan, 2009):

- Beklenmeyen harcamaları içerecek şekilde esnek olmalı.
- Uygulanabilir olmalı.
- Rasyonel olmalı.
- Harcamalar belgelendirilerek şeffaf olmalı.

Stratejik iletişim planında yer alan bütçe genellikle aşağıdaki unsurları içerir:

- Personel
- Araştırma
- Danışma
- Prodüksiyon
- Basılı materyaller
- Medya
- Dağıtım, postalama ve telefon vb.

KONTROL

Stratejik iletişim planı için kontrol aşaması, halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda oluşturulan planın, operasyonel düzeyde gerçekleştirilecek iletişim programları için bir kalıplama sunup sunmadığının değerlendirilmesidir. Bu doğrultuda kontrol iki aşamada gerçekleştirilir;

- Öncelikle oluşturulan stratejik iletişim planının halkla ilişkiler stratejisini yansıtıp yansıtmadığı kontrol edilir.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

- İkinci olarak stratejik iletişim planında yer alan tüm aşamaların operasyonel düzeyde uygulanabilir olup olmadığı kontrol edilir.

OPERASYONEL DÜZEYDE HALKLA İLİŞKİLER PROGRAMLARININ PLANLANMASI



Operasyonel düzeydeki planları, örgütlerdeki iletişim/halkla ilişkiler teknikleri hayata geçirirler.

İşlevsel düzeyde yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından oluşturulan stratejik iletişim planı doğrultusunda operasyonel düzeyde teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı iletişim uygulamalarını (halkla ilişkiler kampanyaları ve programları) gerçekleştirir. **Bu durumda iletişim uygulamaları stratejik halkla ilişkiler çalışmalarının uygulama basamağını oluşturur.** Bu uygulamalar örgütün genel stratejileri doğrultusunda geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi ve stratejik iletişim planlarını görünür kılar.

Tablo 9.3. Operasyonel Düzeyde Halkla İlişkiler Programlarının Planlama Adımları

1. Konunun tanımı
2. Durum analizi – Swot Analizi
3. Programın amaçları (niçin yapıyoruz?)
4. Kamular
 - Kamu 1
 - Kamu 2
 - Diğer kamular
5. Her kamu türü için program amaçları
 - Kamu 1 için amaçlar
 - Kamu 2 için amaçlar
 - Diğer kamular için amaçlar
6. İletişim program stratejisi (ne söyleyeceğiz?)
 - Yaratıcı strateji (nasıl söyleyeceğiz?)
 - Mesaj stratejisi
 - Medya stratejisi
7. Program (etkinlik) uygulama planları
 - Etkinliğin amacı
 - Etkinliğin kamuları (Kamu 1, Kamu 2 ve diğer kamular)
 - Etkinliğin yaratıcı stratejisi
 - Etkinliğin mesaj stratejisi
 - Etkinliğin medya stratejisi
 - Etkinliğin uygulama takvimi (zamanlama)
 - Etkinliğin sorumlularının belirlenmesi (adamlama)
 - Etkinliğin bütçesi
 - Etkinliğin değerlendirilmesi
8. Bütçe
9. Programın değerlendirilmesi



Özet

- Halkla ilişkilerin stratejik olma durumu, örgütün sosyal (enterprise) strateji düzeyi ile işlevsel strateji düzeyine yaptığı katkı ile açıklanmaktadır. Stratejist rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı ayna işlevi ile sosyal (enterprise) strateji düzeyinde ortam taramaları ile konuları analiz eder, konulara bağlı paydaşlar ve kamulardan elde edilen bilgiyi yorumlar, örgüt için sonuçlarını senaryolara bağlı olarak değerlendirir ve bu bilgileri örgütün üst düzey strateji formülasyon sürecine dahil eder. İşlevsel strateji düzeyinde ise yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı, vitrin işlevi ile örgütün üst düzey stratejileriyle (sosyal ve kurumsal) uyumlu halkla ilişkiler stratejisi geliştirir ve bu strateji doğrultusunda stratejik iletişim planı oluşturur. Konu ve kamular, Swot Analizi, amaçların belirlenmesi, iletişimin yönü, medya planı, bütçe ve kontrol aşamalarından oluşan stratejik iletişim planı, operasyonel düzeyde teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından gerçekleştirilecek iletişim uygulamaları için bir kalıplama sunmaktadır.



Değerlendirme sorularını sistemde ilgili ünite başlığı altında yer alan “bölüm sonu testi” bölümünde etkileşimli olarak cevaplayabilirsiniz.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Stratejik iletişim planı hangi strateji düzeyinde oluşturulmaktadır?
 - a) Sosyal strateji düzeyi
 - b) Operasyonel strateji düzeyi
 - c) Kurumsal strateji düzeyi
 - d) İşlevsel strateji düzeyi
 - e) İşletme stratejisi düzeyi
2. Aşağıdakilerden hangisi stratejik iletişim planının bileşenlerinden biri değildir?
 - a) Amaçların belirlenmesi
 - b) Swot analizi
 - c) Medya planı
 - d) Bütçe
 - e) Mesaj stratejisi
3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Halkla ilişkiler stratejisi planlı ve ani strateji olarak geliştirilir.
 - b) Halkla ilişkiler stratejisini geliştirme, teknisyen rolündeki uygulayıcının sorumluluğundadır.
 - c) Halkla ilişkiler stratejisi örgütün üst düzey stratejileriyle uyumlu olmalıdır.
 - d) Halkla ilişkiler stratejisi örgütün iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini geliştirmeyi ve misyonun ortama adapte olmasını sağlamaya çalışır.
 - e) Halkla ilişkiler stratejisi işlevsel strateji düzeyinde geliştirilir.
4. Ani halkla ilişkiler stratejisi ile ilgili aşağıda verilen bilgilerin hangisi yanlıştır?
 - a) Ani halkla ilişkiler stratejisi, örgütün vizyonu, misyonu, üst düzey stratejileri, politikaları ve stratejik hedefleri doğrultusunda şekillendirilir.
 - b) Ani halkla ilişkiler stratejisi, paydaşların ve politikaların stratejiye devamlı olarak eklemlendiği bir süreç odaklanmaktadır.
 - c) Ani halkla ilişkiler stratejisi kriz durumlarında reaktif özellik taşır.
 - d) Uzun süreli bir stratejidir.
 - e) Ani halkla ilişkiler stratejisi ortaya çıkan konular ve paydaş ilgilerine dayalı olarak halkla ilişkiler işlevinin ne yapması gerektiğine ve neyin iletişimini kurması gerektiğine işaret etmektedir.
5. Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?
 - a) Enterprise strateji düzeyinde stratejik halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü yeniden tanımlanmış yönetici rolüdür.
 - b) İşlevsel strateji düzeyinde stratejik halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü teknisyendir.
 - c) Yeniden tanımlanmış yönetici rolü dışarıdan içeriye yaklaşımla ayna işlevini yerine getirir.
 - d) Operasyonel strateji düzeyinde stratejik halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü yeniden tanımlanmış yönetici rolüdür.
 - e) Enterprise strateji düzeyinde stratejik halkla ilişkiler uygulayıcısının rolü stratejisttir.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

6. Gizli kamulara karşı geliştirilmesi gereken strateji aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?
- a) Diyalog geliştirilmeli.
 - b) Liderleriyle müzakere ve pazarlık yapılmalı.
 - c) Örgüt politikaları gerektiğinde onların beklentileri doğrultusunda değiştirilmeli.
 - d) Bilgilendirilmeli.
 - e) İletişim kurmak için fırsat yaratılmalı.
7. Halkla ilişkilerin, üst düzey strateji olan sosyal strateji formülasyonuna yapacağı katkı aşağıdakilerden hangisi ile açıklanamaz?
- a) Ortam taraması
 - b) Konu yönetimi
 - c) Kamu segmentasyonu
 - d) Paydaş segmentasyonu
 - e) Stratejik iletişim planı oluşturma
8. Aşağıdakilerden hangisi asimetrik ilişki stratejisidir?
- a) İş birliği
 - b) Sözlerin tutulması
 - c) Dayatma
 - d) Erişim
 - e) Açıklık
9. Aşağıdakilerden hangisi stratejik tehdit olabilecek konuya yönelik geliştirilecek bir amaç olabilir?
- a) Tercih yaratmak
 - b) Çatışmaları çözüme kavuşturma
 - c) Bağlılık yaratmak
 - d) Bilinirliği artırmak
 - e) İtibarı sağlamak
10. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- a) Halkla ilişkiler stratejisi örgütün üst düzey stratejileriyle uyumlu olarak geliştirilir.
 - b) Stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisi doğrultusunda oluşturulur.
 - c) Stratejik iletişim planı halkla ilişkiler stratejisinin operasyonel düzeyde uygulamaya konulması için bir karar kalıbı sunmaktadır.
 - d) Halkla ilişkiler stratejisi stratejik iletişim planları için çerçeve sunar.
 - e) Stratejik iletişim planını teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı oluşturur.

Cevap Anahtarı:

1.D-2.E-3.B-4.A-5.E-6.E-7.E-8.C-9.B-10.E

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ansoff, H. I. (1977). The changing shape of the strategic problem. Paper presented at a special conference on business policy and planning research: The state of the art. Pittsburgh.
- Chaffee, E. E. (1985). "Three Models of Strategy". *Academy of Management Review*. 19 (1):89-98.
- Göksel A. B. (2010), *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Grunig, J. E. and Huang, Y. H. (1999), "From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes". J. A. Ledingham ve S. D. Bruning. (Eds.) *Relationship management: A relational approach to public relations* (ss. 23–53). Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, E. ve Repper, C. (2005). "Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler", Grunig, James E., (Ed) çev. Elif Özsayar, *Halkla İlişkilerde ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*. İstanbul: Rota.
- Hallahan, K. (2000) "Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations", *Public Relations Review*, 26(4).
- Holtzhausen, D. ve Voto, R. (2002). "Resistance From The Margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist", *Journal of Public Relations Research*. Vol. 14, No. 1, pp. 57-84.
- Hon, L. C. and Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations. Gainesville, F. L: The Institute for Public Relations, Commission on Public Relations Measurement and Evaluation. (Retrieved from http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Guidelines_Measuring_Relationships.pdf).
- Hung, C. J. (2007). "Toward the Theory of Relationship Management in Public Relations: How to Cultivate Quality Relationships?" Toth, E., (ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Karakaya-Şatır, Ç. (2011). "Sosyal (Enterprise) Düzey Bir Stratejinin Gerekçeleri ve Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşümü", Çiğdem Karakaya Şatır (Ed). *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*. İstanbul: Nobel.
- Ki, E. and Hon, L. C. (2009). "A Measure of Relationship Cultivation Strategies" *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 1-24.
- Ledingham, J. A. and Bruning, S. D. (1998), "Relationship Management and Public Relations: Dimensions of An Organization-Public Relationship". *Public Relations Review*, 24.
- Mintzberg, H. (1983). "The Case for Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Strategy*, Fall: 4.
- Özkan, A. (2009). *Halkla İlişkiler Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Plowman, K. D. (2005). "Conflict, Strategic Management, and Public Relations", *Public Relations Review*, 31
- Steyn, B. (2000). CEO expectations in terms of PR roles. *Communicare*, 19 (1), 20-43.
- Steyn, B. (2003). "A metaphorical application of the concept 'paradigm' to the public relations domain", Paper delivered at the Annual SACOMM conference in Durban. 23(1):54-78.
- Steyn, B. (2007). "Contribution of Public Relations to Organizational Strategy formulation", Toth, E., L. (Ed.), *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLERDE PLANLAMA VE PROGRAMLAMA

- Steyn, B. (2011). “Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları” Çiğdem Karakaya Şatır (Ed). *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Steyn, B. (2011). “Halkla İlişkiler Stratejist Rolü”, Çiğdem Karakaya Şatır (Ed). *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Arıkan.

BAŞVURULABİLECEK DİĞER KAYNAKLAR

- Çınarlı, İ. (2009). *Stratejik İletişim Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Güzelcik-Ural, E. (2006), *Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları*, İstanbul: Birsen.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.