

Ünite 3: Halkla İlişkilerde Stratejik Yönetim

Giriş

Bir halkla ilişkiler kampanyasındaki ilk adım bilgi toplamdır. Üzerinde çalışılacak konu kadar, iletişim kurulacak hedef kitle hakkında bilgi toplamak kampanyasının sağlam olmasını sağlar. Bu aşama için de ayrıntılı bir analiz ve bilimsel bir araştırma çabası gerekir.

Planlama Süreci

Halkla ilişkiler kitleleri ikna etme çabası içinde olan bir yönetim fonksiyonudur. Bu yönüyle halkla ilişkiler stratejik ilişkiler yönetimi olarak da görülebilir. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimi, kurumun vizyon ve misyonuyla paralel ilerleyen, amaç odaklı, araştırmaya dayalı, uygulanabilir taktiklerin bulunduğu ölçülebilir bir süreçtir.

Başarılı bir stratejik planlama için kavramların ifade ettiği olguyu benimsemek ve süreci bu tanımlar doğrultusunda oluşturmak gerekir.

- *Vizyon (Vision)*: Yazılı ifade edilen konsepttir. Temelini organizasyonun fonksiyonu, görevi ve bakış açısını belirler.
- *Misyon (Mission)*: Stratejiyi destekleyen organizasyonun en önemli isteğidir.
 - *Strateji (Strategy)*: Amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planıdır.
- *Politika (Policy)*: Karar vermede kriterleri oluşturan resmi veya gayri resmi kurallardır.
- *Hedef (Objective)*: Amaçlardan daha uzun dönemli olarak görülen hedef, ölçülebilir ve başarılması gereken konuyu ifade eder.
- *Amaç (Goal)*: Kısa dönemdeki hedefleri ifade eden amaç, hedeflerin temel yapı taşı oluşturur.
- *Gaye (Aim)*: Hedef ve amacın kombinasyonu olan gaye, uzun dönemli veya kısa dönemli olabilir. Umut ve arzu gibi unsurları da kapsayabilir.
- *Taktik (Tactic)*: Kısa vadeli hedeflere ulaşmada kullanılan kararlar ve aksiyonlardır.

Doğru Strateji Oluşturma

Strateji, uzun dönemli bir planlama gerektirir. Bu nedenle eldeki kaynakların amaçlara ulaşmada doğru değerlendirilmesi gerekir. Bu açıdan doğru stratejiler belirleyebilmek için dikkat edilmesi gerekenler şunlardır:

- *Bütünü düşünün*: Kurumun her türlü faaliyetinde halkla ilişkilerden nasıl yararlanılacağı gözden geçirilmelidir.
- *Bağlantıyı kaybetmeyin*: Bütün kampanyayı ana tema üzerine kurun.
- *Kaynaklar konusunda gerçekçi olun*: Mevcut halkla ilişkiler bütçesine uygun planlama ve uygulama yapılmalı.
- *Esnek olun*: Hedef, net belirlenmeli fakat bu hedef ulaşmak için yol ve yöntemler esnek olmalıdır.
- Hedef kitleye odaklanın: Hedef kitlenin özelliğine uygun faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
- *Araştırmalardan yararlanın*: Araştırma, başarıya götürür.
- *Zamanı iyi değerlendirin*: Zaman planlamasına uygun hareket edin.

Pierce ve Robinson ise, strateji oluşturanların izleyeceği yolu şöyle belirlemektedir:



- Kurum misyonu geliştirilmesi
- Kurum profili geliştirilmesi
- Dış çevresel öngörüler
- Seçeneklerin belirlenmesi için interaktif fırsat analizi
- Misyonla uyumlu olan ve arzu edilen seçeneklerin belirlenmesi
- Seçenekleri tatmin edebilecek uzun vadeli hedefler ve kısa vadeli stratejilerin belirlenmesi
- Daha önceki hedef ve stratejilerle uyumlu, yıllık amaç ve kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi
- Uygulama
- Gözden geçirme ve değerlendirme

Başarılı Kampanyaların Özellikleri

Başarılı kampanyalar, hedef kitlesini kampanyanın hedefleri doğrultusunda harekete geçmesini sağlayabilen işler oluşturabilmektir. Bu doğrultuda başarılı kampanyaların beş temel özelliği şöyle sıralanmaktadır:

- Önceliği olan kitlenin ihtiyaçlarının, amaçlarının ve olanaklarının değerlendirilmesi
- Sistematik kampanya planlaması ve uygulaması
- Kampanya planında eksiklerin sürekli izlenmesi ve değerlendirme yapılması
- Kitle iletişim araçları ve bireylerarası iletişimin tamamlayıcı rollerinin dikkate alınması
- Her öncelikli kitle için uygun medyanın seçimi.

Halkla İlişkiler Süreci

Halkla ilişkiler kampanya süreçlerini açıklamaya dönük özünde benzer fakat izlenecek basamaklar açısından farklı şekillerde tanımlanan birçok model geliştirilmiştir. Bu çalışmalarda odaklanan temel süreçler; *durum saptama, planlama, uygulama ve değerlendirme*dir. Bu çalışmaların bazıları aşağıda verilmiştir.

ROPE Halkla İlişkiler Planı (Hendrix)

Araştırma:

- Müşteri araştırması (SWOT Analizi)
- Fırsat ve sorun araştırması
- Hedef kitle araştırması
- Araştırma metotları *Hedefler:*
- Etki hedefleri
- Çıktı hedefleri *Programlama;*
- Tema ve mesajlar
- Eylem ve özel olaylar
- Kontrollü ve kontrolsüz medya Etkili iletişim

Değerlendirme:

- Bilgi (informational) hedeflerinin değerlendirilmesi
- Tutum (attitudinal) hedeflerinin değerlendirilmesi
- Davranışsal hedeflerin değerlendirilmesi
- çıktı hedeflerinin değerlendirilmesini içerir.

John Marston RACE Halkla İlişkiler Planı

Marston'un halkla ilişkiler planı ise, dört anahtar kavram üzerinden inşa edilmiştir. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

1. *Araştırma (Research)*: Problemin ne olduğu veya durum tespiti aşamasıdır. İki aşamadan oluşur. Birinci aşamada durumun analizi iken, ikinci aşama ikincil ve birincil kaynakların araştırılması ve SWOT analizidir.
2. *Eylem (Action)*: Araştırma sürecinden elde edilen bilgiler çerçevesinde bir eylem planının belirlenmesidir. Bu aşamada hedef kitle analizi, strateji ve taktikler ve bütçe gibi uygulamaya dönük kararlar alınır.
3. *İletişim (Communication)*: Bu aşamada belirlenen stratejilerin hedef kitleye nasıl aktarılacağına karar verilir. Hangi araçların kullanılacağını belirler.
4. *Değerleme (Evaluation)*: Son süreçte buraya kadar yapılan tüm çalışmaların etkileri değerlendirilir.

RD Smith 9 Basamaklı Halkla İlişkiler Planı

Smith'in halkla ilişkiler planını ise 9 basamaktan oluşmaktadır. Bu aşamalar, diğer halkla ilişkiler planlarında olduğu gibi dört temel bölümden oluşmaktadır. Bunlar şöyle listelenebilir:

Bıçimlendirici Araştırma:

1. Durum analizi
2. Kurumun analizi
3. Hedef kitlenin analizi

Strateji:

1. Amaç-hedefleri oluşturmak
2. Eylem ve geribildirimleri düzenlemek
3. Etkili iletişimi kullanmak

Taktikler:

1. İletişim taktiklerini belirlemek
2. Stratejik planı

Değerlendirme Araştırma:

1. Stratejik planı değerlendirme

Cutlip, Center Halkla İlişkiler Planı

Cutlip ve Center, kampanya sürecini dört ana adımda açıklamaktadır:

1. Sorunun saptanması
2. Planlama
3. Uygulama
4. Değerlendirme

Bu ünitenin esas aldığı halkla ilişkiler kampanya süreci Cutlip ve Center tarafından geliştirilen plandır. Bu bağlamda bu modeli aşağıda daha ayrıntılı inceleyeceğiz.

Sorunu Saptama

Halkla ilişkiler süreci öncelikle hangi konu üzerinde çalışılacaksa o konunun belirlenmesi ve bunun bir sorun cümlesi biçiminde ifade edilmesi ile başlar. Bu aşamada sorunun geçici tespiti için kurum içi ve dışı araştırmalar yapılır. Bunun için dikkate alınması gereken bazı noktalar şunlardır:

- Kurumun kendisi hakkındaki düşünceleri
- Organizasyon ile ilgili temel veriler
- Hedef saptama
- Görevler/sorunlar
- Organizasyonun ve sorunun yapısı
- İlgililer
- Hedef grupları; medya tüketim alışkanlıkları
- Rekabet
- Kurum dışındakilerin (harici) görüşleri
- Kurum içindekilerin (dâhili) görüşleri
- Etkiler

Kaynaklar

Araştırmanın ikinci safhasında geçici olarak belirlenen noktaları kesinleştirebilmek için bir analiz gerçekleştirilir ve ayrıntılı veri değerlendirmesi yapılır. Bu aşamada;

- Kurum imajı,
- Veri temeline dayalı olarak organizasyonun faaliyetleri,
- Dağıtım yolları, fiyat politikası,
- Kurumun kendi faaliyetleri,
- Çevre, Diyalog/hedef grupları ve
- Hedef gruplarıyla iletişim imkânları analizleri yapılır.

Elde edilen verilere göre bir önem sıralaması yapılır ve SWOT analiz gerçekleştirilir.

SWOT, aşağıdaki faktörlerin İngilizce kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Bunlar:

- Strength (güçlü yönler)
- Weakness (zayıf yönler)
- Opportunity (fırsatlar)
- Threat (Tehdit ve tehlikeler)

Bu anlamda SWOT analizi, organizasyonun sahip olduğu üstünlükler, zayıflıkların yanı sıra çevrenin kuruma sunduğu fırsatların veya tehditlerin analiz edilip değerlendirilmesidir.

Halka ilişkilerde kampanya planlanırken araştırma aşamasında bilgiler birincil elden ve ikincil elden yapılan çalışmalarla elde edilir.

Birincil elden yapılan araştırmalar, yapılacak kampanya ile ilgili özgün olarak tasarlanmış ve bir probleme dönük olarak yapılan araştırmalarla verilerin toplanmasını içerir. Bu doğrultuda niteliksel ve niceliksel araştırma yöntemleri kullanılır. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Niteliksel araştırmalar:

- Odak Grup görüşmeleri
- Derinlemesine görüşmeler
- Vaka çalışmaları

Niceliksel Araştırmalar:

- Anket
- İçerik analizi
- Örneklem

İkincil elden yapılan araştırmalar ise, daha önce çeşitli kurum ve kuruluşların farklı amaçlar için gerçekleştirdiği araştırma verilerinin, derlenip kampanya amaçları için kullanılmasıdır.

Planlama

Halkla ilişkiler kampanyalarında araştırma sürecinden sonra gelen aşama, planlamadır. Gelecekle ilgili bir kavram olan stratejik plan kuruluşun uzun dönemde varmak istediği hedefe ilişkin kararları kapsar.

Planlar sürelerine, yinelenmelerine, teknik yapılarına ve kapsamlarına göre çeşitli türlere ayrılmaktadır. Bu bağlamda halkla ilişkiler planları, orta ve uzun süreli planlardır. Ancak gerektiğinde kısa süreli halkla ilişkiler planları yapılır.

Halkla ilişkiler kampanya stratejisi, kurumsal iletişim hedeflerinden bağımsız düşünülemez. Bu nedenle halkla ilişkilerden beklenen faydanın sağlanması kurumsal hedeflerin uzun ve kısa dönemli yazılı olarak ortaya konması gerekir.

Strateji kavramı ile taktik genellikle birbirine karıştırılır. Ancak taktik, usul ve teknik açısından stratejiden farklıdır. Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planıdır. Taktik ise, bu yerleştirilen güçlerin uygulanması ile ilgilidir. Bu anlamda taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır.

Halkla ilişkiler kampanyasının taktik gerektiren bölümünde en sık uygulanan tekniklerden bazıları şöyle ifade edilebilir:

Ödül organizasyonları



Sergi

Promosyon

- Ünlülerle bağlantılı aktiviteler ve destek programları
- Sponsorlu kitapçık, broşür vb.
- Sponsorluk programları
- Medya ziyaretleri / gezileri
- Hayır işleriyle bağlantılı fikirler

Planlama aşaması dört ana başlıktan medyana gelir. Bunlar; *hedefler*, *hedef kitle*, *iletişim stratejisi* ve *faaliyet programıdır*.

Hedefler

Halkla ilişkiler hedefleri nasıl bir sonuca ulaşılacak istendiğini ifade eder. Ölçümlenebilir halkla ilişkiler hedefleri yaratmak için hedefin taşıması gereken özellikler şunlardır:

- Arzu edilen bir getirinin tanımlanması
- Bir veya birden çok hedef kitlenin tanımlanması
- Konseptte ve pratikte ölçülebilir olması
- Araçları değil, sonucu hedeflemesi
- Bir zaman planlamasının olması

Hedef Kitle

Halkla ilişkiler açısından hedef kitle; kuruluşun dikkate alması gereken, ortak beklentileri olan, kuruluşla doğrudan ya da dolaylı bağı olan insan topluluklarıdır. Grunig, dört tip hedef kitleden söz etmektedir:

1. Her konuda aktif olan hedef kitleler
2. İlgisiz olan hedef kitleler
3. Tek konuya odaklanan hedef kitleler
4. Medyada yayınlananlardan sonra oluşan hedef kitleler

Farklı sosyal paydaş gruplar arasından hedef grupları belirlemek için tek başına ve kombinasyon halinde şu yaklaşımlar kullanılabilir:

1. Coğrafi
2. Demografik
3. Psikografik
4. Güç
5. Konum
6. İtibar



7. Üyelik

8. Karar sürecindeki rol

Diğer bir hedef kitle sınıflandırması ise şöyledir:

1. İç ve dış hedef kitleler
2. Birincil, ikincil ve marjinal hedef kitleler
3. Geleneksel ve gelecekteki hedef kitleler
4. Savunular, karşıtlar ve fikrini ifade etmemiş hedef kitleler

Amaçlar

Amaçlar belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.

Amaçlar, bir anlamda hedeflere ulaşmayı sağlayan alt hedeflerdir. Halkla ilişkiler için amaçlar oluşturulurken öncelikli olarak kısa sürede değişebilecek davranışlara vurgu yapılmalıdır. Bunu takiben daha sonraki amaçlara ise uzun dönemde ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Halkla ilişkiler amaçlarının temelinde başarılı olabilmesi için, amaç belirleme aşamasında bazı kriterlere uyulması gerekir:

- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Amaçlar, zamana bağlı bir programa göre işlemelidir.

Amaçlar gerçekçi olmalıdır.

- Amaçlar açık, belirgin olmalıdır.
- Amaçlar bütünlüştürülmüş olmalıdır.

İletişim Stratejisi

İletişim stratejisi, amaçlara ulaşabilmek için iletilecek mesajlar ve bu mesajları hedef kitleye ulaştıracak iletişim araçlarına karar verildiği süreçtir.

İletişim stratejisinde öncelikle mesaj belirlenir. Neyin (hedef kitleye ne yarar sağlayacağı), nasıl (bunu en iyi sunacak yöntemin belirlenmesi) söylenmesi ile ilgili kararlar alındığında mesaj stratejisi belirlenmiş olur. Bu konuda beş temel stratejiden söz edilebilir:

Bilgi

Kanıt

- İmaj
- Duygu Stratejisi
- Eğlence

Mesaj oluşturulduktan sonra hedef kitleye ulaştırılabilmesi için hangi araçların uygun olacağı üzerinde kararların alınması gerekir. Halkla ilişkilerde kullanılan iletişim araçlarının sınıflandırılması şöyledir:

- Kurum içine yönelik halkla ilişkiler ortam ve araçları
- Kurum dışına yönelik halkla ilişkiler ortam ve araçları

- Basılı araçlar
- Dış halkla ilişkilerde görsel ve işitsel araçlar
- Organizasyon faaliyetleri
- Bilgisayara dayalı ortamlar

Faaliyet Programı

Bu aşamada halkla ilişkiler hedeflerine ulaştıracak faaliyetler belirlenir. Aynı zamanda bu aşamada faaliyetlerin zaman planlaması da yapılır.

Etkinlik yönetimi, hedef kitle ve medya için özellikle düzenlenen ve ilginç açıklamalar, gösteriler ve faaliyetlerden oluştuğu için haber değeri taşıyan organize olaylardır. Halkla ilişkiler uzmanları haberi dikkat çekecek şekilde hazırlayarak ya da yaratarak hedef kitesini etkileme başarısını gösterebilmeye becerisine sahip olmalıdır.

Uygulama

Uygulama aşamasına kaçlar belirlenen faaliyetleri gerçekleştirecek sorumlu kişi ve kuruluşların belirlenmiş, zaman programının hazırlanmış olması gerekir. Bu aşamada aynı zamanda kampanya bütçesi de hazırlanır.

Uygulama olağanüstü durumlar dışında planlama sürecine sadık kalınarak yürütülmelidir. Uygulama planında yapılması gerekenleri şöyle özetlenebilir. Uygulamanın;

- Şeması
- Takvimi
- Kontrol listesi
- Raporlamasının çıkarılması gerekir.

Etkinlik planlayıcısının etkinlik için kullanacağı kaynakları da planlaması önemlidir. Halkla ilişkiler kampanyasının bütçesini hazırlarken, kurumun toplam girdisi, rekabet ve halkla ilişkilere duyulan gereksinim göz önünde tutulmalıdır. Çünkü bütçe taktiklerden hangilerinin uygulanabileceğini gösterir.

Değerlendirme

Halkla ilişkiler programının başarısı, ölçülebilir bedellerin belirlenmesidir. Başarının göstergesi ise, bu hedeflerin ölçülmesi yani değerlendirmedir.

Değerlendirme aşamasında yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir:

- Değerlendirme verilerinin amacı ve kullanım biçimi hakkında görüş birliğine varılmalıdır.
- Değerlendirme ve araştırmanın, programın temel aşamaları olduğu konusunda kurumsal onay alınmalıdır.
- Departman içinde değerlendirme araştırmaları üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır.
- Program hedefleri gözlemlenebilir ve ölçülebilir terimlerle belirlenmelidir.
- En uygun değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir.
- Program kayıtları saklanmalıdır.
- Yönetim değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir.