



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ



HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM LİSANS PROGRAMI (UZAKTAN EĞİTİM)

ÖĞR. GÖR. FATİH ÖZKOYUNCU

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM LİSANS PROGRAMI (UZAKTAN EĞİTİM)
LİSANS PROGRAMI



HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

Öğr. Gör. Fatih ÖZKOYUNCU

Yazar Notu

Elinizdeki bu eser, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakóltesi'nde okutulmak için hazırlanmış **bir ders notu niteliğindedir**.

ÖNSÖZ

Hakla ilişkiler alanıyla ilk defa tanışan öğrenciler için hazırlanan bu ders notları, halkla ilişkilerin uygulama alanlarını ana hatlarıyla açıklamak amaçlanmıştır.

Öğrencilerin alanla ilk defa tanışması nedeniyle, sadece, halkla ilişkileri ilgilendiren uygulamalara yer verilmemiş, aynı zamanda bu uygulamalara kaynaklık eden kavramsal çerçeve de ana hatlarıyla sunulmaya çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR	X
YAZAR NOTU	XI
1. SORUN YÖNETİMİ	1
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	2
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	3
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	4
Anahtar Kavramlar	5
Giriş	6
1.1. Sorun ve Sorun Yönetimi Kavramları	7
1.2. Sorun Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı	11
1.3. Sorun Yönetimi Süreci Modeli.....	12
1.4. Risk İletişimi ve Mesaj Oluşturma	17
1.5. Sorun Yönetiminin Sağladığı Faydalar	17
Uygulamalar	20
Uygulama Soruları.....	21
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	22
Bölüm Soruları	23
2. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 1	26
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	27
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	28
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	29
Anahtar Kavramlar	30
Giriş	31
2.1. Kuruluşlar ve Krizler	32
2.2. Kriz Tanımı	32
2.3. Potansiyel Krizlerin Saptanması ve Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimindeki Rolü	35
2.4. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri	36
Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli:	36

Fink'in Kapsamlı Kontrolü.....	36
Mitrofu'nun Portföy Planlama Yaklaşımı	36
Kriz Yönetimi ile Stratejik Yönetimin Entegrasyonu	37
John Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi	37
2.5. Krizlerde İletişimin Rolü.....	37
2.6. Kriz İletişiminin Önemli Noktaları	38
Uygulamalar	42
Uygulama Soruları.....	43
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	44
Bölüm Soruları	45
3. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 2.....	48
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	49
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	50
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	51
Anahtar Kavramlar	52
Giriş	53
3.1. Kuruluşlar İçin Kriz İletişimi	54
Kriz Yönetimi Ekibi	55
Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi	56
Kriz Yönetim Odası.....	56
Kriz Basın Odası.....	58
Bilgi Akışının Sağlanması	58
3.2. Kurum İçi Kriz İletişimi	59
1. Çalışanlarla İletişim.....	60
2. Diğer Gruplarla İletişim	62
Uygulamalar	64
Uygulama Soruları.....	65
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	66
Bölüm Soruları	67
4. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 3.....	70
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	71
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	72
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	73

Anahtar Kavramlar	74
Giriş	75
4.1. Kurum Dışı Kriz İletişimi.....	76
1. Medya İle Kriz İletişimi	76
2. Diğer Çevrelerle Kriz İletişimi	77
4.2. İnternet Ortamında Kriz İletişimi	79
4.3. Sosyal Medyada Kriz İletişimi	80
4.3.1. Kriz Sırasında Sosyal Medyada Uyulması Gereken Noktalar	81
4.3.2. Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı.....	86
Kriz Öncesi	88
Kriz Dönemi	89
Uygulamalar	91
Uygulama Soruları.....	92
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	93
Bölüm Soruları	94
5. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 1.....	97
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	98
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	99
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	100
Anahtar Kavramlar	101
Giriş	102
5.1. Halkla İlişkiler ve Pazarlama Arasındaki İlişki.....	103
5.2. Kuruluşların Gereksinimleri Açısından Pazarlama ve Halkla İlişkiler İlişkisi	103
5.3. Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerin Örgütsel İlişkisi	106
1. Ayrı Ama Eşit Fonksiyonlar.....	107
2. Eşit Ama Birbirleriyle Çakışan Fonksiyonlar	107
3. Dominant Pazarlama Fonksiyonu.....	107
4. Dominant Halkla İlişkiler Fonksiyonu	108
5. Eşit Pazarlama ve Halkla İlişkiler Fonksiyonları	108
5.4. Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkiler.....	111
a) 1980-1990 Dönemi.....	112
b) 1990-1995 Dönemi.....	112
c) 1995 Sonrası Dönem	113

Uygulamalar	114
Uygulama Soruları.....	115
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	116
Bölüm Soruları	117
6. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 2.....	120
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	121
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	122
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	123
Anahtar Kavramlar	124
Giriş	125
6.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinin Uygulama Alanları	129
Ürün Promosyonu.....	130
Pazar Oluşturmak	130
Reklam Desteği	130
Pazarlama Desteği	131
Kurum İtibarı	131
Satış Desteği	132
6.3. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler	132
Uygulamalar	139
Uygulama Soruları.....	140
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	141
Bölüm Soruları	142
7. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 3.....	145
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	146
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	147
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	148
Anahtar Kavramlar	149
Giriş	150
7.1. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Geleneksel Yöntemler.....	151
7.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Sosyal Medya.....	158
Uygulamalar	163
Uygulama Soruları.....	164
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	165

Bölüm Soruları	166
8. SPONSORLUK.....	169
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	170
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	171
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	172
Anahtar Kavramlar	173
Giriş	174
8.1. Sponsorluk Tanımı ve Türleri	175
8.2. Sponsorluğun Nedenleri ve Amaçları	180
8.3. Sponsorluk ve Marka İletişimi Uygulama Alanları.....	183
Uygulamalar	187
Uygulama Soruları.....	188
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	189
Bölüm Soruları	190
9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 1	193
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	194
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	195
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	196
Anahtar Kavramlar	197
Giriş	198
9.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımı	199
9.2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Kavramlar	203
9.2.1. Kurumsal Hesap Verebilirlik.....	203
9.2.2. Kurumsal Şeffaflık	204
9.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	205
9.2.4. Kurumsal Vatandaşlık	207
9.2.5. Kurumsal Yönetişim.....	209
Uygulamalar	211
Uygulama Soruları.....	212
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	213
Bölüm Soruları	214
10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 2	217
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	218

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	219
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	220
Anahtar Kavramlar	221
Giriş	222
10.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Boyutları.....	223
10.2. Ekonomik Sorumluluklar	225
10.3. Hukuki Sorumluluklar	226
10.4. Etik Sorumluluklar	228
10.5. Gönüllü Sorumluluklar	229
10.6. KSS İle İlgili Ekonomik Yaklaşımlar.....	231
Uygulamalar	236
Uygulama Soruları.....	237
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	238
Bölüm Soruları	239
11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 3	242
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	243
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	244
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	245
Anahtar Kavramlar	246
Giriş	247
11.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Halkla İlişkilerin Rolü	248
11.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları ve Riskleri	250
İşletmeye Sağladığı Faydalar:	251
Paydaşlara Sağladığı Faydalar:.....	252
Kurum İçi Paydaşlara	252
Yöneticilere	252
Hissedarlara	252
Çalışanlara	252
Kurum Dışı Paydaşlara.....	253
Müşterilere.....	253
Rakiplere.....	253
Tedarikçilere.....	253
Topluma.....	253

Hükümete	254
Çevreye.....	254
11.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Ölçme, Değerlendirme, Raporlama	255
Uygulamalar	258
Uygulama Soruları.....	259
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	260
Bölüm Soruları	261
12. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ – 1	264
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	265
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	266
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	267
Anahtar Kavramlar	268
Giriş	269
12.1. Kurumsal İtibar Tanımı	270
12.2. Kurumsal İtibar ile Benzer Kavramlar Arasındaki Ayrımlar	272
Birinci Yaklaşım.....	273
İkinci Yaklaşım	273
Üçüncü Yaklaşım	275
12.3. Kurumsal İtibarın Olumlu Olmasının Yararları	278
Küreselleşme	278
Bilgiye Erişim Olanaklarının Artması.....	278
Medya ve Tekniklerdeki Gelişim	279
Uygulamalar	282
Uygulama Soruları.....	283
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	284
Bölüm Soruları	285
13. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ – 2	288
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	289
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	290
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	291
Anahtar Kavramlar	292
Giriş	293
13.1. Kurumsal İtibar Yönetim Süreci	294

13.1.1. Paydaş Analizi	295
13.1.2. İtibar Analizi.....	300
Toplumsal Beklentiler	301
Kurumsal Kişilik	303
Güven	304
Bilişsel Temsiller.....	305
13.1.3. Uygulama	306
Uygulamalar	313
Uygulama Soruları.....	314
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	315
Bölüm Soruları	316
14. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER	319
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	320
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	321
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	322
Anahtar Kavramlar	323
Giriş	324
14.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Kavramı.....	325
14.2. Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Unsurlar	328
14.2.1. Ülke Profili	329
14.2.2. Kültür Yapıları.....	329
14.2.3. İletişim Profili.....	332
14.3. Uluslararası Pazarlarda Hedef Kitle	333
Uygulamalar	338
Uygulama Soruları.....	339
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	340
Bölüm Soruları	341
KAYNAKÇA.....	344

KISALTMALAR



YAZAR NOTU

1. SORUN YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

1.1. Sorun ve Sorun Yönetimi Kavramları

1.2. Sorun Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı

1.3. Sorun Yönetimi Süreci Modeli

1.4. Risk İletişimi ve Mesaj Oluşturma

1.5. Sorun Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Sorun yönetimi kavramı nedir?
2. Sorun yönetimi ve kriz yönetimi kavramları birbirlerinin yerine kullanılabilirler mi?
3. Risk iletişimi nedir? Sorun yönetimi kavramıyla ilişkisi nedir?
4. Sorun yönetiminin öğeleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Sorun ve sorun yönetimi kavramını tanımlayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Sorun yönetimi süreci modelini açıklayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Risk iletişimi ve mesaj oluşturma ile ilgili konuları ifade edebilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Sorun yönetiminin faydalarını anlatabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Sorun
- Sorun yönetimi
- Risk iletişimi

Giriş

1970'lerin ortalarına kadar kuruluşlar, ortaya çıkan kamu politikalarını ve meseleleri tanımlamak ve kuruluşun bunlar karşısında vereceği reaksiyonu, cevapları ve eylemleri hazırlamak için halkla ilişkiler uzmanlarını işe almışlardır. Bu süreç “sorun yönetimi” olarak bilinen kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1. Sorun ve Sorun Yönetimi Kavramları

İngilizcede “issue management” olarak geçen “sorun yönetimi” kavramı, zaman zaman konu yönetimi, olay yönetimi gibi farklı bazı isimlendirmelerle kullanılmıştır. Biz bu notlar kapsamında sorun yönetimi olarak adlandıracamız. Gerçekte mesele yönetimi olarak düşünebilecek bir karşılık daha doğru olabilir ancak bu adlandırma literatürde çok yaygın değildir.

Issue, Oxford Dictionary’de “tartışma veya müzakere için önemli bir konu veya sorun” olarak açıklanmaktadır (oxforddictionaries.com, 2017). Halkla ilişkiler literatüründe ise bir iletişimi yapılan kuruluş, kişi veya marka için sorun oluşturabilecek meseleler olarak da adlandırılabilir.

“Sorun” tanımlaması daha çok kamusal sorunlar tarafından oluşturulmaktadır. Kuruluşlar, iş yaptıkları toplumun tamamını veya bir bölümünü etkileyebilecek konularla ilgilenme gereği duymaktadırlar çünkü söz konusu konular ve bunlar çerçevesinde gelişen olaylar, kuruluşların yatırımlarını, yönetsel kararlarını ve işleyiş düzenlerini etkilemektedir. Sorunlar, kuruluşların faaliyetleri ile çıkar gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında ortaya çıkmaktadır (Chase, 1984: 4).

Yönetim ve iletişim biliminde “sorun” fikri üzerine pek çok farklı tanım geliştirilmiştir. Örneğin Hainsworth ve Meng sorunu; bir veya daha fazla oluşum tarafından, gizli pazarlık ve düzeltmelerle, sivil veya suç davalarıyla sonuçlanabilecek veya yasama yahut düzenleme hareketleri sonucunda kamu politikası konusu halini alabilecek, bazı alınan veya niyetlenen hareketlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan durum olarak tanımlamaktadır (Hainsworth ve Meng, 1988: 28).

Sorunlar, “stratejik” ve “kamu politikası” konuları biçiminde iki bölümde incelenmiş ve stratejik sorunları ortaya çıkaranın kurumun çevresindeki güç ve eğilimler olduğunu vurgulanmıştır. Stratejik sorunlar; demografik, sosyolojik ya da ekonomik niteliklere sahip olup kurumun varlığını sürdürmesinde ve başarı kazanmasında etkili olmaktadır. Kamu politikası sorunları ise, kurumun göz önünde bulundurmakta yarar gördüğü kamusal sorunlar olarak değerlendirilmektedir.

Meng ise farklı sorun türlerini tanımlayarak bu konuda çalışan yönetici ve çeşitli uygulamacıların sorunların özelliklerini ve kamular üzerindeki etkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmayı amaçlamıştır. Bu anlamda sorunları pek çok farklı sınıflandırmaya tabi tutmuş ve farklı kategoride değerlendirmiştir. Meng’in belirlediği sorun kategorileri aşağıdaki gibi şeklinde sıralanmaktadır:

- Demografik
- Ekonomik
- Çevresel

- Hükümete ait
- Uluslararası
- Kamusal tutumlar
- Kaynaklar
- Teknolojik gelişim
- Değerler
- Yaşam biçimleri

Meng ayrıca ortaya çıkan aşağıdaki 6 olası kamusal sorun kaynağını tanımlamaktadır:

- Ortaklıklar
- İşçi dernekleri
- Kamu - genel halk
- Hükümet
- Medya
- Özel ve genel ilişki grupları

Sayılan tüm bu kategorilerin kurumlar üzerinde çeşitli etkileri bulunmakta ve bunlar bir kurumun yönetimini ve bazen de bir konunun potansiyel etkisini arttıran dış formlarını ve iç güç birliğini kontrol edebilmektedir (McKenzie, 2000: 454).

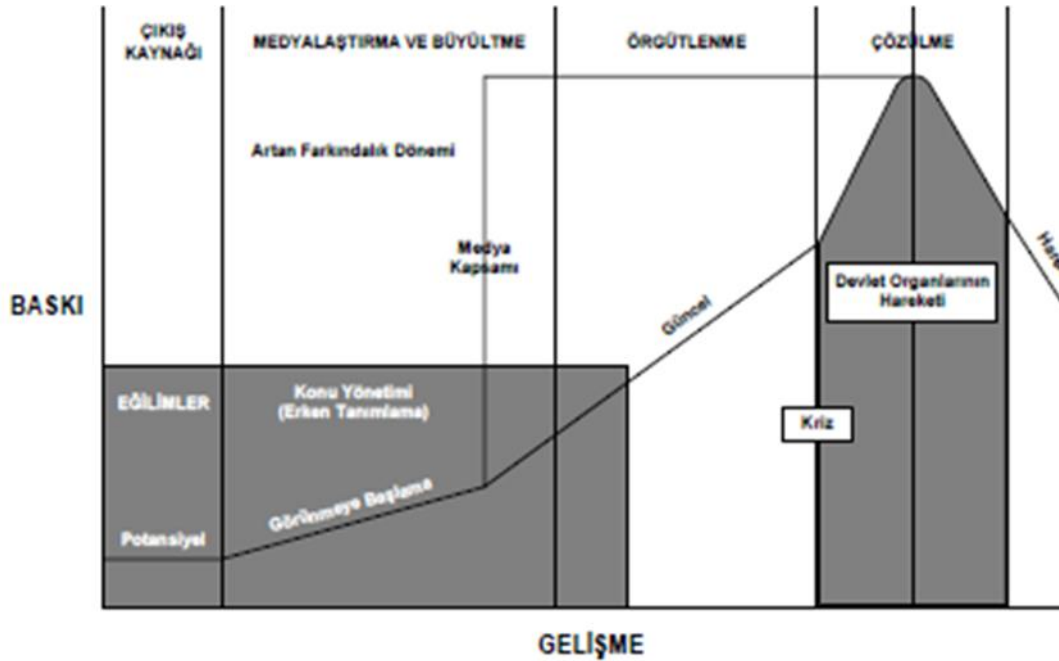
Sorun tanımlamasının içeriğini daha çok kamusal sorunların oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ülke geneline yayılmış, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek sorunlar ne zaman bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olacaksa, kuruluş o sorunlarla aktif olarak ilgilenme gereği duyar. Sorun yönetimi, kuruluşu bir yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların çözümüne yönelik bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kuruluşun kamu politikalarını etkileme amaçlı stratejiler geliştirmesi de, kamusal sorunlara dikkatleri çekmesi gereğini doğurur. Bu noktada, her ne kadar sorun alanı kamusallıkla çizilse de önemli olan kuruluşların kendilerini etkileyecek sorunlara öncelik tanımlarıdır (Wilson, 1990: 40).

Kuruluşları etkileyebilecek sorunların bir hayat eğrisine ya da birbirini takip eden bir döngüye sahip oldukları, belirli bir süreç içerisinde geliştikleri ortaya konmuştur. Söz konusu

süreç 4 aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlanmıştır. Bunlar (Regester ve Larkin, 2002: 37):

- “ortaya çıkış”,
- “medyada görünme” ve “büyültme”,
- “örgütlenme”
- “çözülme”dir.

Söz konusu sürecin aşamaları aşağıdaki şekilde de ayrıntılı olarak gösterilmektedir. Şekilde diyagramın dikey eksen, gelişen bir konunun kuruluş üzerindeki baskısının seviyesini; yatay eksense konunun gelişiminin çeşitli aşamalarını göstermektedir. Evrimin her bir aşamasında kuruluşun üzerindeki baskı, kuruluşun konunun artan önemi karşısında tepki göstermesi için tırmanmaktadır. Bu sürecin herhangi bir noktasında, çeşitli nedenlerden ötürü bir konu önemini kaybedebilir fakat olgunlaşmaya devam eden konular evrimlerini tamamlayarak bir aşamadan diğerine geçer (Regester ve Larkin, 2002: 37).



Şekil 1: Sorun Yaşam Döngüsü (Hainsworth ve Meng, 1992: 18)

Sorun yönetimi, “öngörme”, “politika geliştirme” ve “savunma” faaliyetlerinden meydana gelmektedir.

- Öngörü teşhis koymayı, gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve konuların önceliğini belirlemeyi içermektedir.

- Politika geliştirme, konu yönetiminin özünü oluşturmakta ve tutarlı faaliyet, tepki ve savunma gerçekleştirebilmek için fikir üretilmesi aşamasını kapsamaktadır.
- Son faaliyet olan savunma ise hedef kitleye ulaşmak ve kampanya hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan iletişim çabalarını kapsamaktadır (Arrington ve Saway, 1984: 149).

Sorun yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşlarıyla karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, öncelikli paydaşlarca beklenen şirket sorumluluğu standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için stratejik şirket planlamasını ve yönetimini desteklemektedir. Ürünleri, hizmetleri ya da uygulamaları kamu politikasına adapte etmekte veya kamu politikasını ürün, servis ya da uygulamaları desteklemek için değiştirmektedir. Sorun yönetimi medya, müşteri ya da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Stratejik sorun yönetimi, stratejik kurumsal planlama seçeneklerinde paydaşlarla karşılıklı çıkar oluşturmak ve uyum sağlamak için iletişim kurma ve uygulama, ürünleri ya da hizmetleri değiştirebilme özelliğiyle yer almaktadır. Firmanın etik olarak topluma duyarlı olması ve şirket misyonuna ilişkin kamu politikası değişimlerini kendi çıkarına kullanması, bunları yatıştırması veya beslemesi beklenmektedir (Tucker, 1993: 9).

Kamu yararını gözeten politikaları oluşturma, sürecinin düzenleyici aşamalarını veya yasal düzenlemeleri, sorunlar ortaya çıkıncaya kadar beklemekten çok, bu süreç kamu yararını gözeten politikaları oluşturmada aktif bir rol üstlenmenin gerektiğini vurgulamaktadır. Sorun yönetimi kavramının niteliğini iki öge elinde tutar:

- Bir kuruluş üzerinde olası etkileri olabilecek sorunların erkenden tespit edilmesi
- Sorunların sonuçlarından faydalanmak veya olumsuz yönlerini en aza indirmek için stratejik özelliği olan bir eylem veya cevap tasarlamak (issuemanagement.org'den aktaran, Okay ve Okay, 2015: 370)

Sorun yönetimi kavramını tanımlarken öncelikle çok sık karıştırılan bir konuya açıklık getirmek gerekmektedir. O da konu yönetiminin kriz yönetimi ile aynı şey olmadığı ve bu iki terim birbirinin yerini tutabilecek şekilde kullanılmaması gerektiğidir. Sorun yönetiminin prensiplerini tanımlama ve anlamının zorluğunun bir parçası da onun doğasının kriz yönetiminden daha az hareket-merkezli olup daha çok sezinleme gerektirmesidir. Konu yönetimi, değişim için potansiyeli teşhis etmesi ve bu değişimle ilgili kararları şirkete negatif bir etkiye sahip olmadan yönlendirmesi nedeniyle inisiyatifi ele alıcı bir özellik göstermektedir. Konu yönetimi, kuruluşun işleyişini 'etkileyebilecek', ancak o anda çok az

odaklanmayı gerektiren hatta belirsiz bir referansa sahip ve aciliyeti ‘olmayan’ potansiyel trend ve olayları teşhis etmek için geleceğe bakışı içermektedir.

Sorun yönetimi, kuruluşun eylemleriyle sosyal paydaşlarının beklentileri arasındaki farklılığı kapatmak için kullanılan bir süreçtir. Sorun yönetimi, bir kuruluşu ve sosyal paydaşlarını etkilemesi muhtemel olan sorunları, meseleleri veya ortaya çıkan eğilimleri önceden sezinlemek ve bunlara uygun eylemler yapmak için resmi bir yönetim yöntemidir. Sorun yönetimi, sorunu ele almada veya aradaki farkı kapatmada belirli bir amaç konusunda çalışan bir ekipteki stratejik planlama, kuruluşun yönetimi ve halkla ilişkiler fonksiyonlarının hepsi için bir mekanizma sağlamaktadır.

Sorun, işletme planları periyodu üzerinde bir şirketin faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen dâhili veya harici bir şart veya durum olarak tanımlanır. Sorunlar üç kategoriye ayrılır (Dunn, 1986: 436-437):

- Şimdiki sorunlar (medyada yer alan, hükümet katında tartışılan bir sorun)
- Ortaya çıkan sorunlar (birkaç yıl içinde önemli olması muhtemel sorunlar)
- Sosyal trendler / eğilimler (yaşam biçimleri ve teknolojiadaki değişimler)

Sorun yönetimi, bir kuruluşu ve hedef kitlesini etkileyen kamu politikası meselelerini bekleyen, tanımlayan, değerlendiren ve bunlara cevap veren proaktif bir süreçtir (Cutlip, vd, 1994: 16). W. Howard Chase sorun yönetimi kavramını şöyle açıklamaktadır (aktaran Seitel, 2016: 351): “Sorun yönetimi, kişisel ve kurumsal geleceği etkileyen kamu politikalarının oluşturulmasına anlamlı katılımı içeren tek bir hedefe ulaşmak için tüm stratejik ve kural planlama fonksiyonlarını anlama, harekete geçirme, düzenleme ve yönetim kapasitesi ve tüm kamu işleri / halkla ilişkiler becerileridir.”

1.2. Sorun Yönetimi Kavramının Ortaya Çıkışı

“Sorun yönetimi” kavramı 1976’da W. Howard Chase tarafından ortaya konmuştur. Chase, 50’li ve 60’lı yıllarda kurumsal halkla ilişkiler uzmanı olarak görev aldığı dönemlerde, dış güçlerin kuruluşlar üzerinde uyguladığı ve sürekli artan etkiyi görmüş ve bu dış baskılara cevap verebilmek için CEO’lar sürekli olarak Chase’e ve diğer halkla ilişkiler öncülerine danışmak durumunda kalmışlardır. Ancak yöneticiler tavsiyeleri, krizi oluşturan durumun olumsuz etkilerini gördükten sonra talep etmekteydiler. Örneğin bir başmakalenin zarar verici etkilerini gördükten sonra veya tüketicilerin boykotunu veya ceza içeren bir yasanın yürürlüğe girmesinden sonra sorun hakkında ne yapılması gerektiğini danışmışlardır. Bunun üzerine Chase, bir sorununun olabileceğini veya kriz çıkabileceğini önceden bilen ve bu yönde kuruluşu alarma geçirebilen bir ilişkiler ağıının veya bunları yapabilen yönetici grubunun şirket içinde bulunması gerektiği fikrini geliştirmiştir. Böylece, sorun ciddi sonuçlara yol

açmadan belirli bir hazırlık sürecinin geçirilmesi, kuruluşları ciddi olumsuz sonuçlarla başa çıkma zorluğundan kurtaracaktı. Olumsuz koşulların iyileştirilmesiyle kuruluşlar daha avantajlı sonuçlara ulaşma fırsatını da yakalayabilirdi. Bu amaçla sorun yönetimi kavram ve uygulamasını ortaya atmıştır. Tabii ki, bu tip sorun yönetimi uygulamaları için iletişimcilerin üst yönetimle doğrudan çalışması ve karar alma yetkisine sahip yönetim kurullarının üyesi olması gerekmektedir (issuemanagement.org, 2017).

1.3. Sorun Yönetimi Süreci Modeli

Sorun yönetimi, kamu politikası alanlarını ilgilendirir ve aynı zamanda public affairs'in bir bölümünü oluşturur. Sorun yönetimiyle ortaya konan model, bu modeli kullanan kişinin veya kuruluşun kendine has ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterebilir.

Barrie L. Jones ve Howard Chase'in 1977'de ortaya koyduğu ilk sorun yönetimi modeli 5 adımdan meydana gelmektedir (issuemanagement.org, 2017):

- Sorunu tanımlama: Bu adım 3 aşamadan meydana gelir:
 - Sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik alanlardaki trendleri ve eğilimleri göz önünde bulundurma
 - Kuruluşun hedefleri ile bu trendleri karşılaştırma
 - Sorun oluşturabilecek başlıca meseleleri belirleme. Bu ilk aşamada kuruluşun öncelikli ilgilenmek zorunda olduğu meseleler tanımlanır.
- Sorunu analiz etme: Ne kadar insanın sorunu düşündüğü, hangi eylemlerin yapıldığı, kuruluşun sorunu nasıl ele aldığı ve sorunun kuruluşu nasıl etkilediği gibi konulara, nitel ve nicel araştırmalar yardımıyla bakılarak, yaşanan geçmiş deneyimler incelenir.
- Sorunun değişim stratejisi seçenekleri: Kuruluşun takınacağı tavır veya benimseyeceği duruş, sorunun niteliğine göre farklılık gösterecektir. Benimsenecek tavır veya eylem biçimi, reaktif olabileceği gibi, olayı gidişine bırakmak, duruma uygun bir tavır sergilemek veya dinamik bir tavır takınmak şeklinde de olabilir.
- Sorun eylem planı: Bir sorun karşısında yapılacak eylemin unsurları; amaç, hedefler, stratejiler ve taktiklerdir. Belirlenen hedeflere ulaşmak için eldeki tüm kaynaklar seferber ve organize edilmeli, kuruluşun tüm birimlerinin birbiriyle bağlantılı ve senkronize bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir.

- Sonuçların değerlendirilmesi: Sorun yönetimi döngüsü yeni oyuncularla, yeni sonuçlarla ve yeni tutumlarla tekrar tekrar yenilenir. Bu süreçte, sorun yönetiminin hangi yolla neyi yaptığı ve kuruluşun amaçlarına ulaşp ulaşmadığı tartılır.

Kamusal sorunlar söz konusu olduğunda, kuruluşların tepkisi birbiriyle ilişkili eylemlerden meydana gelir. Bunların bazıları kuruluşun doğrudan içsel değişimleriyle ilgiliyken, bazıları da dış çevrenin kuruluş üzerindeki etkisiyle meydana gelir. Kuruluşlar kamu politikası arenasına girdiklerinde kamu politikasını, hükümet politikasını hâttâ mümkün olduğu noktada paydaşların beklentilerini ve kuruluş davranışının algılanmasını etkilerler. Kuruluşlar politikalarını ve davranışlarını önemli kamu konuları ve problemleri karşısında değiştirirler.

Sorun yönetimi sürecinde öncelikle kamudaki içsel ve dışsal kaynaklar taranmakta, araştırılmakta ve yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen ve kuruluşu etkileyen, etkileme potansiyeli bulunan konuların bir özeti çıkarılmaktadır. Daha sonra kuruluşun içerisinde sorunları değerlendirmek için kurulan ekipler devreye girer ve bu sorunların etkileri ile önceliklerini ortaya koyacak bir çalışma gerçekleştirmektedir. Komiteler, üzerinde çalıştıkları sorunlar arasından öncelikli olanları seçerek bunlara yönelik stratejiler geliştirmek için görüşlerini strateji geliştirmekten sorumlu ekiplere iletir. Zaman içinde öncelikler, sorunlar ve kaynak ihtiyacı değişebilmekte ve bu noktada sorun tanımlama basamağına geri dönlmektedir. Aşağıdaki şema sorun yönetimi sürecini oldukça iyi özetlemektedir (Renfro, 1987: 553):

sıkıntı çekeceği anlamına gelebilir. Bu durum, kuruluşların çok önceden öngörmesi gereken bir zayıf nokta olabilmektedir.

- **Dıştan içe planlamak:** Yani dış çevrenin etkisini dikkate almak önemlidir çünkü dış çevre (dâhili stratejiler değil) öncelikli meselelerin seçimini doğrudan belirlemektedir. Bu durum özellikle gün içinde yapılan rutin sosyal medya ve internet sohbetlerinde geçerlidir. Bu yaklaşım, geniş ölçüde dâhili güçler ve amaçlar tarafından harekete geçirilen normal stratejik planlama yaklaşımından ayrılmaktadır. Sorun yönetimi dış faktörler tarafından harekete geçirilmektedir.
- **Sonuçta yapılan uyum:** Çoğu insan, sorun yönetimine, öngörülebilir krizler olarak bakma eğiliminde olsa da sorun yönetiminin gerçek amacı, olması muhtemel fırsatları sezerek şirketin faaliyetlerini artırmak olduğu kadar, dış faktörler ışığında kuruluşu savunmak da olmalıdır.
- **Eylem programı:** Ortaya çıkan sorunlar, öncelik sırasında göre belirlenerek çözüm planları ve politikaları hazırlanır. Eylem, etkin bir sorun yönetimi süreci için önemlidir.
- **Üst yönetimin desteğini almak:** Üst yönetimin güven ve desteğini alan bir sorun yönetimi süreci, daha etkin ve güçlü olarak yoluna devam eder.

Öte yandan Grunig ve Repper da halkla ilişkilere yönelik sorun yönetimi modelini de ortaya koymuşlardır. Sorunların ortaya çıkmasını basamak basamak açıklayan bu model aşağıdaki gibidir (Grunig, Repper, 1992: 77):



Şekil 3: Halkla İlişkilere Yönelik Sorun Yönetimi Modeli

1.4. Risk İletişimi ve Mesaj Oluşturma

Risk iletişimi, sorun yönetiminin doğal bir sonucudur. Risk iletişimi sağlık ve çevresel tehlikelerle ilişkili bilimsel verileri alma ve onları kitleye hem anlaşılabilir hem de anlamlı bir manada sunma süreci olarak başlamıştır.

Risk iletişimi, insanların stresli durumlarda mesajları algımlarken davranışlarının nasıl değiştiğini gösteren davranış odaklı bilimsel araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmalara göre, insanlar stresli zamanlarda mesajların %80'ini kaçırabilmektedir. Duydukları %20'lik bölümdeki çoğunluk mesaj ise olumsuzdur. Bunun için risk iletişimi kapsamında 7 adımdan oluşan bir mesaj oluşturma süreci geliştirilmiştir (Seitel, 2016: 352):

- Paydaşları tespit et.
- Her paydaş kümesi için o kümeye has endişeleri belirt.
- Temeldeki genel endişelere uyacak şekilde özgül endişeleri tahlil et.
- Mesaj oluşturma takımları kur ve beyin fırtınası yap.
- Her ana mesaj için destekleyici unsurları ve kanıtları bir araya getir.
- Bağımsız uzmanlardan, mesajları sistemli bir şekilde test etmelerini rica et.
- Sonuçta ortaya çıkan mesajların ve destekleyici malzemelerin sunumunu planla

Mesajlar genel olarak aşağıdaki standart şartlara göre oluşturulur:

- ✓ 3 ana mesaj
- ✓ Mesaj başına 7 ila 12 kelime
- ✓ Her bir ana mesaj için 3 destekleyici unsur

1.5. Sorun Yönetiminin Sağladığı Faydalar

Sorun yönetiminin sağladığı faydaları, “kurum içi” ve “kurum dışı” olarak ikiye ayırmak mümkündür. Kurum içi faydalar şunlardır (issuemanagement.org, 2017):

- Kaynakların verimli şekilde tahsis edilmesini sağlar.
- Zamanında ve uygun iletişim aracılığıyla ve kuruluş içinde insanların konuşma yeteneğini geliştirmeye çalışarak, kuruluşun amaçlarını sorun karşısında olumlu etkiler.

- Kuruluşun stratejisini anlayarak ve sorunun etkisine yönelik bireysel görevleri tam olarak anlayarak gelişmiş bir ekip çalışması oluşturulmasına olanak verir.
- İç paydaşların moralini ve verimliliğini artırır.
- Sürprizleri ve belirsizliği azaltır.
- Kuruluşun muhtemel kriz ve tehlikelerden korur.

Kurum dışı faydalar ise şunlardır (issuemanagement.org, 2017):

- Sosyal paydaş ilişkilerini geliştirir. Çatışmayı azaltarak veya önleyerek, dış paydaşlarla karşılıklı diyalog kurulmasına olanak tanır.
- Kuruluşun çıkarlarına uygun ürün ve pazarlama hızına ulaşılmasına yardımcı olur.
- Kuruluşun performansının verimli ve rekabetçi olmasını engelleyen “olumsuz iletişim”i azaltır.
- Pazara giriş ve faaliyet kısıtlamalarını ve engelleri azaltır.
- Yönetimin dış paydaşlara sosyal bakımda sorumlu bir portre çizmesini sağlar.

Sorun yönetimi, görece yeni bir yaklaşım olarak ileri sürülmesine rağmen pek çok iletişim profesyoneli, sorun yönetiminin kapsamına giren şeyleri, rutin yaptıkları şeylerden farklı bir şey olarak görmeme eğilimindedirler. Sorun yönetimi, kısmen politik ve kısmen sosyo-ekonomiktir. Bu kapsamda yapılan çalışmaların birçoğu, kanun yapıcıları desteklemek veya onlara karşı gelmek için ikna etmeye yönelik çabaları içermektedir. Çevre gibi başlıca meseleleri temsil eden etkili kuruluşlarla görüşmelerde bulunmak da ayrıca önem taşımaktadır.

Sorun yönetimi, uygulama alanında halkla ilişkiler, lobicilik, hükümet ilişkileri, fütürizm, trendleri izleme ve medya ölçümleme, stratejik ve finansal planlama ve hukuktan da faydalanmaktadır. Sorun yönetimi, kavramsal olarak her zaman halkla ilişkiler fonksiyonunun bir parçasıdır. Sorun yönetimi sadece kamu yararına olan politikaları etkilemek için ikna edici iletişim olarak görüldüğünde, kuruluşun stratejik planlamasının bir parçası olarak değil taktik karar vermenin bir parçası olarak addedilmelidir.

Sorun yönetimi sürecinin başarıyla uygulanması, kuruluşların pazar payının artması, kurum itibarının gelişmesi, kuruluşa tasarruf sağlaması ve kuruluşun paydaş ve hedef kitleleri ile olan ilişkilerini geliştirmesi gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ayrıca sorun yönetimi kuruluşlara çevrenin gerçek beklentilerini anlamalarına yardımcı olması, kamu

politikalarına ilişkin tartişmalarda yer alabilecek iletişim donanımına sahip olmalarına olanak sağlaması kuruluşun genel çevresinde meydana gelebilecek değişimlere ilişkin duyarlılığı artırması, kuruluşları tepkisel olmak yerine inisiyatifi ele alıcı bir tutuma sahip olmalarına yardımcı olması gibi noktalarda da kuruluşa önemli faydalar sağlamaktadır (Heath ve Cousino, 1990:8).

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde sorun kavramını, sorun yönetiminin tanımlarını öğrendik. Sorun yönetimi sürecinin öğelerini ve faydalarını kavramaya çalıştık.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Sorun yönetimi süreci, genellikle kriz öncesini planlamak ile ilgili değildir.	()	()
2. Grunig ve Repper'ın halkla ilişkilere yönelik sorun yönetimi modeli, sorunların ortaya çıkmasını basamak basamak açıklar	()	()
3. Sorun yönetimi reaktif bir süreçtir.	()	()
4. Tarihte ortaya konan ilk sorun yönetimi modeli, 5 adımdan meydana gelir.	()	()
5. Sorunların hayat eğrisinde son aşama “çözülme”dir.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) Y
- 4) D
- 5) D

1) Halkla ilişkiler literatüründe “sorun yönetimi” olarak geçen kavramın İngilizce karşılığı, aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?

- A. Problem management
- B. Communication management
- C. Issue management
- D. Content management
- E. Time management

2) Aşağıdakilerden hangisi Meng'in belirlediği “sorun kategorileri”nden biri değildir?

- A. Demografik
- B. Antropolojik

- C. Çevresel
- D. Uluslararası
- E. Ekonomik

3) Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A. Sorun alanı kamusallıkla çizilse de önemli olan, kuruluşların kendilerini etkileyecek sorunlara öncelik tanımlarındır.
- B. Kuruluş, sorunlarla aktif olarak ilgilenme gereği duyar.
- C. Sorun yönetimi, kuruluşu, sorunların çözümüne yönelik savunmaya yönlendirir.
- D. Kuruluşlar, sorun yönetiminin bir gereği olarak kamuoyunu kamusal sorunlarının çözümünden olabildiğince uzaklaştırır.
- E. Kuruluşlar sorun yönetimi kapsamında kamusal sorunlara dikkat çeker.

4) Literatürde, Sorunların bir hayat eğrisine, yani birbirini takip eden bir döngüye sahip oldukları belirtilmiş, söz konusu süreç 4 aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlanmıştır. Aşağıdakilerden hangisi bu aşamalardan biridir?

- A. Medyada görünme
- B. Gizleme
- C. Reaktif açılımlar
- D. Zamanlama
- E. Sabır

5) Aşağıdakilerden hangisi, sorun yönetiminin sağladığı kurum içi faydalardan biri değildir?

- A. Pazara giriş ve faaliyet kısıtlamalarını ve engelleri azaltır.
- B. İç paydaşların moralini ve verimliliğini artırır.
- C. Sorunun etkisine yönelik bireysel görevleri tam olarak anlayarak gelişmiş bir ekip çalışması sağlar

D. Kuruluş içinde insanların konuşma yeteneğini geliştirmeye çalışarak, kuruluşun amaçlarını sorun karşısında olumlu etkiler.

E. Kaynakların verimli şekilde tahsis edilmesini sağlar.

Cevaplar

1) C

2) B

3) D

4) A

5) A

2. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 1

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 2.1. Kuruluşlar ve Krizler**
- 2.2. Kriz Tanımı**
- 2.3. Potansiyel Krizlerin Saptanması ve Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimindeki Rolü**
- 2.4. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri**
- 2.5. Krizlerde İletişimin Rolü**
- 2.6. Kriz İletişiminin Önemli Noktaları**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kriz ne demektir?
2. Bir krizdeki ani uyarı sinyali niteliğindeki ortak özellikler nelerdir?
3. Kriz yönetimi modelleri nelerdir? Kriz anında ne işe yarar?
4. Kriz durumunda iletişim her zaman yararlı mıdır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kriz tanımı yapabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Halkla ilişkilerin kriz yönetimindeki rolünü açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kriz yönetimi modelleri ve stratejilerini ifade edebilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kriz iletişiminin önemli noktalarını açıklayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Kriz
- Kriz İletişimi
- Kriz Yönetimi

Giriş

Halkla ilişkilerin uzmanlık ve uygulama alanlarından biri de kriz yönetimidir. 1980’li yıllara kadar kriz yönetimi kavramı pek bilinmemesine rağmen bu tarihlerden sonra yaşanan birçok felaket (Çernobil, Bhopal, Shuttle, King’s Cross, Exxon Valdez, vb) kuruluşların “kriz yönetimi”ne yönelmelerine, halkla ilişkiler ajanslarının da kriz yönetimi kavramını benimsemelerine ve bu alanda danışmanlık yapmaya başlamalarına neden olmuştur.

2.1. Kuruluşlar ve Krizler

Günümüzde birçok kuruluş, kurumsal itibarlarına katkıda bulunmak ve ürün / kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda bulunmaktadır. Bu faaliyetlere harcanan büyük miktarda bütçelere rağmen kuruluşlar büyük bir çoğunluğu, bir kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en hasarla atlatmalarına olanak tanıyacak, hatta krizleri bir fırsata çevirmelerine yardımcı olacak kriz yönetimi planlarına sahip değildir. Bu durum, kuruluşların itibarlarına harcadıkları miktarın ve zamanın bir kısmını da bunları korumak amacıyla kriz yönetimine ve iletişime harcamak zorunda olduklarını ortaya koymaktadır. Böyle bir planlamaya sahip olmayan kuruluşlar, yıllar boyunca yaptıkları başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde ettikleri itibarı, olumlu imajı ve hatta kendi varlıklarını bir krizle kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Günümüzde, kitle iletişim araçlarında görülen gelişim, özellikle dijital mecralarda görülen hızlı gelişme ve yaygınlaşma (internet kullanımının dünya nüfusunda olağanüstü boyutlara ulaşması), dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir felaketin, krizin veya olumsuz durumun hızlı bir şekilde tüm insanlara ulaşmasına neden olmaktadır. Meydana gelen herhangi bir olumsuz durum veya krizde, haber başka kaynaklardan duyulmadan önce hedef kitleye her şeyi doğru ve hızlı bir şekilde aktarmak önem taşımaktadır.

Kriz yönetiminin 80'li yıllardan sonra rağbet görmesine rağmen bu alanda yapılan uygulamaların bazılarını, halkla ilişkilerin öncülerinden Ivy Lee'nin gerçekleştirdiği faaliyetlerde görmek mümkündür. Nitekim Lee 1906 yılında yeniden ortaya çıkan sorunları çözmek için Amerikan Antrasit Kömür Endüstrisi ve Pennsylvania Demiryolları tarafından, içinde bulundukları durumlardan kurtulmak için görevlendirilmiştir. Lee, yürüttüğü çalışmalarında, açıklık ilkesini benimseyerek dedikodu ve söylenti temeline dayanan, abartılı anlatımın yerine kamuoyunun olaylardan doğru biçimde haberdar edilmesini sağlamak amacıyla olayların meydana geldiği yerlere basın mensuplarının girmesine ve bilgi toplamasına imkan sağlamıştır. Lee'nin uyguladığı bu tipteki halkla ilişkiler anlayışı, günümüzde de izlenmesi gereken bir davranıştır. Lee'nin yaptıkları büyük oranda bugün de birçok halkla ilişkiler uygulaması yanı sıra kriz yönetimi ve kriz iletişiminde de uygulanması önerilen unsurlar arasında sayılmaktadır.

Birçok kuruluş, son 30 yıl içinde çeşitli seviyelerde kriz olaylarıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu krizlerin niteliğine bakıldığında, bu kuruluşlardan bir kısmının kriz öncesi hazırlık yapılmamasından, bir kısmının da kriz esnasında kamuoyunu yeterince aydınlatmadığı ve kriz iletişimini tam olarak uygulayamadığı için, krizi fırsata çeviremediğini ve krizlerden olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür.

2.2. Kriz Tanımı

Kriz sözcüğü Oxford Dictionary'ye göre, bir hastalığın dönüm noktasına işaret eden Geç Orta Dönem İngilizcesinden günümüze ulaşmıştır. Sözlüğe göre, günümüzde de iyileşme

veya ölüme neden olacak şekilde bir hastalıkta önemli bir değişimin yaşandığı dönüm noktasını ifade etmektedir. Etimolojik olarak Yunanca'daki "ayrılmak" anlamına gelen "krizis" sözcüğüne dayanmaktadır (oxforddictionaries.com, 2017). Yani, krizlerin sadece yıkıma neden olmadığı aynı zamanda çeşitli fırsatları da içerebildiği düşüncesi sözcüğün anlamının içinde yatmaktadır.

Kuruluş için her türlü uyumsuzluğun kriz ortamı oluşturduğunu ifade eden Kernisky, krizi; bir örgütün beklentileri ile çevresinde gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk olarak nitelendirmektedir (1997: 843). Başlangıçta kuruluş için krizin, imaj sorunu olarak ortaya çıkacağını ifade eden bir başka tanımda krizler, örgütün imajının olumsuz etkilenme tehlikesi olan hadiseler (Barton 1993 aktaran Coombs-Schmidt 2000: 168) olarak değerlendirilmektedir.

Reid'e göre ise kriz, bir kuruluşun pazardaki itibarına, onun müşterileriyle ilişkilerine ve tüm finansal durumlarına olumsuz etkisi olan her durum olarak belirtilmektedir (2000: 2). Krize değişik açılardan yaklaşan bu tanımlardan hareket edilirse kriz şu şekilde tanımlanabilir: Kriz beklenmedik, aniden gelişen, hızlı hareket eden, her hangi bir hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan veya belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmezse çöküş, iyi değerlendirilirse fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur.

Regestere'e göre ise kriz, "bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış bir hakkı olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir nedenle çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken, potansiyel olarak kuruluşun lehine olmayan bir olaydır" (Regester, 1995: 159).

Kriz tanımlarına bakıldığında, krizin beklenmedik bir zamanda ortaya çıktığı, kuruluşun varlığını tehdit ettiği ve kuruluşu olumsuz olarak etkileyebilecek olan unsurun olumsuz etkilerini en aza indirmek için hızla harekete geçmek gerektiği üzerinde durulduğu görülmektedir. Krizler genellikle beklenmeyen zamanlarda ve durumlarda meydana gelmekle birlikte bazı potansiyel krizlerin olabileceğini önceden düşünmek ve gerekli önlemleri almak mümkün olabilir.

Black, potansiyel krizleri (Black, 1993: 139):

- "bilinmeyen bilinişi" ve
- "bilinmeyenlerin bilinmemesi" olarak iki kategoride ele almıştır.

Örneğin havayolu, demiryolu, gemicilik, kimya alanı, nükleer alan, petrol rafinerileri, elektrik üretimi, boru hatları, kömür madenleri, inşaat ve tünel çalışmalarında çeşitli kazaların ve felaketlerin olması muhtemeldir. Yani tehlike bilinendir fakat tehlikenin ne zaman meydana geleceği bilinmeyenidir. İkinci kategoriye giren bilinmeyenlerin bilinmemesi halinde

ise krizlerin olacağı önceden tespit edilemez. Örneğin deprem, yanardağ patlaması, sel gibi faaliyetler bu grup içinde yer almaktadır.

Krizlere neden olan faktörler “kuruluş içi faktörler” ve “çevresel faktörler” olarak iki ana gruba ayırabiliriz:

- Kuruluş içi faktörler arasında yöneticilerin yeteneksiz olması, kuruluşun yaşam safhasındaki durumlar ve kuruluşun içinde meydana gelen çeşitli sorunlar yer alır.
- Çevresel faktörler arasında doğal koşullar, toplumsal, ekonomik, kültürel, teknolojik, hukuki ve siyasal etmenlerde görülen değişimler yer almaktadır (Okay ve Okay, 2015: 383).

Krizleri deneyimleyen her kuruluşun teşhis edebileceği gibi, herhangi bir kriz durumu söz konusu olduğunda, aşağıdaki, ani uyarı sinyali niteliğindeki 6 ortak özellik, hiç değişmeksizin geçerlidir (Seitel, 2016: 353-354):

- **Sürpriz:** Bir kriz ortaya çıktığında genellikle beklenmediktir. Çoğu kez doğal felakettir, hortum veya kasırga gibi... Bazen insanın yol açtığı bir felakettir. Örneğin hırsızlık, yolsuzluk veya büyük kayıplar gibi... Çoğu zaman halkla ilişkiler uzmanları bu tür olayları öncelikle medya aradığında ve hemen nasıl bir önlem alınacağını bilmeyi talep ettiğinde öğrenmektedir.
- **Yetersiz bilgi:** Kriz esnasında birçok şey aniden ve bir anda olur. Dedikodular uçuşur. Bloglarda hiddetli hikâyeler anlatılır. Haber ajansları kuruluşla ilgili gerçek sorunu bilmek isterler. Olan biteni anlamak çok zordur.
- **Yükselen olaylar:** Krizler hızla yayılır. Borsa olup bitenden haberdar olmak ister. “Kuruluş beyanat verecek mi?”, “söylentiler doğru mu?” gibi sorular uçuşur. Söylentiler hızla her tarafa yayılırken, gerçek bilgileri elde etmek zordur. Halkla ilişkiler profesyonelleri, düzenli, bir biçimde cevap vermek ister ancak olaylar hızlı bir şekilde yayılır.
- **Artan dış denetim:** Bloglar, medya, aracı firmalar, sohbet programı sunucuları ve genel olarak kamuoyu, söylentilerden beslenir. “Yardımsever” politikacılar ve her politik görüşten insanlar, olup bitenler hakkında televizyon programlarında görüşlerini açıklamaktadır. Radyo programları ve sosyal medya da kinayelerle doludur. Medya yanıt istemekte, yatırımcılar ise cevap beklemektedir. Müşteriler de ne olup bittiğini bilmek durumundadır.
- **Kuşatma zihniyeti:** Kuruluş kendini çevrilmiş ve kuşatılmış hisseder. Bu tip durumlarda yapılacak en kolay şeyin hiçbir şey söylememek olduğu hissi uyanır. Ancak “Yorum yok” demek her zaman anlamlı değildir.

- **Panik:** Kuşatılmışlık arttıkça panik havası başlar. Bu tip ortamlarda yönetimi hızlı karar almaya ikna etmek ve olup biteni açıklamak gerekir.

Krizler, genel olarak kuruluş etrafındaki duvarların sürekli olarak daraldığı bir ortam yaratarak panik havasını sürekli besler ve artırır. Bu panik havası içinde özellikle halkla ilişkiler uzmanlarının sakin kalarak krizi yönetmesi gereken tüm taraflara sükûnet telkin etmesi gerekir.

2.3. Potansiyel Krizlerin Saptanması ve Halkla İlişkilerin Kriz Yönetimindeki Rolü

Potansiyel krizlerin öncelikli olarak saptanması, bunlara yönelik eylem planlarının geliştirilmesi ve bu planların zaman içinde güncellenmesi, yani proaktif bir iletişim anlayışı yardımıyla, kuruluşun kriz çözme ve kamuoyuyla etkili iletişim kurma yetenekleri üst seviyeye çıkarılır.

Potansiyel krizleri belirlemede geçmişte aynı alanda faaliyet gösteren bazı kuruluşların yaşamış olduğu krizleri inceleyerek, kuruluşun daha fazla büyümek veya küçülmek gibi birtakım planlarını bilmek, kuruluşun faaliyette bulunduğu ülkedeki yasal düzenlemeleri bilmek, meydana gelebilecek bir krizin kurum içi ve kurum dışındaki hedef kitleyi nasıl etkileyebileceğini tespit etmek, önlem almada kuruluşa büyük fayda sağlayacaktır.

Potansiyel krizlerin saptanması, kriz yönetimine hazırlık olması bakımından birtakım hususları da beraberinde getirmektedir. Öncelikle üst yönetimin kriz konusunda teorik ve uygulamalı eğitim alması çok yararlı olur. Üst yönetimin ve ilgili iletişim profesyonellerinin krizin çeşitli çözüm yolları konusunda düşünmesi ve plan yapmasını sağlayacak simülasyon çalışmaları yapmak yararlıdır. Öte yandan medyayla ilişkileri sağlayacak sözcünün kriz röportaj teknikleri konusunda uygun ve yeterli bir eğitim alması gerekmektedir. Kriz simülasyonları yardımıyla kriz durumlarının tespit edilmesi ve çözümleri konusunda güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi elzemdir. Ayrıca kriz konusunda tüm bilgilerin güncellendiği çalışmaların da periyodik olarak yapılması kriz çözümlerinin etkin olması için son derece yerinde olur. Böylelikle muhtemel bir krize karşı en iyi biçimde hazırlanmak kuruluşun krizleri daha kısa sürede daha az zararla atlatmasına olanak tanır.

Kuruluşlarda yaşanan harici ve dâhili krizler sırasında, halkla ilişkiler profesyoneli veya kurumsal iletişim sorumlusu, genel olarak üst düzey yönetimin bir unsuru olarak karşımıza çıkmalıdır. Halkla ilişkiler profesyoneli kriz yönetimi ekibinin bir üyesi olarak stratejik bir görev üstlenir. Ayrıca yaptığı görev teknik veya işlevsel de olabilir. Bunun yanında krizler iletişim fonksiyonunun ciddi oranda bilgi birikimi gösterdiği vesileler olarak da karşımıza çıkar. Olağan dönemlerde bir destek birimi olarak addedilen halkla ilişkiler (öyle

olmamasına rağmen veya öyle görülmesinin yanlış olmasına rağmen), kriz dönemlerinde doğrudan “eylemci” bir birime dönüşür.

2.4. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri

Kriz yönetimi konusunu daha iyi anlayabilmek ve kriz iletişimi sürecini anlatmadan önce literatürde ortaya konan stratejileri ve modelleri en eskisinden başlayarak kaba taslak incelemek gerekir. Okay ve Okay, genel olarak ortaya konan modelleri özet olarak aşağıdaki gibi sıralamıştır (Okay ve Okay, 2015: 385-387):

Littlejohn’un Altı Adım Kriz Modeli:

Robert F. Littlejohn’un kriz modeli, temel kriz yönetimi gelişiminin prensiplerini veren bir çerçeve olarak kabul edilir. Littlejohn’a göre, kuruluşun yapması gereken ilk iş, kriz yönetimi organizasyon yapısını oluşturmaktır. Bu işlemi kriz ekibinin seçilmesi takip edecektir. Ekip seçildikten sonra ekibin geliştirilmesi simülasyonlarla ve eğitim araçlarıyla yapılmalıdır. Daha sonraki aşama ise bir kriz durumunun kontrolünü sağlamak ve dizayn etmektir. Olası senaryolar yeniden değerlendirildikten sonra acil durum planı hazırlanmalıdır. Littlejohn’un modelinin son aşaması ise krizin bizzat yönetilmesidir.

Fink’in Kapsamlı Kontrolü

Steven Fink, kapsamlı bir durum kontrolünü önermiştir. Kuruluşun hazır olma durumunu kontrol etmeyi öneren sisteme göre, kuruluşun her bir biriminde / fonksiyonunda hangi olayların krize neden olabileceğini belirlemek gerekir. Bu kontrol yardımıyla senaryo geliştirilir ve buna göre eylem planları hazırlanır. Bu planlarda, kriz durumunun tanımlanması, arzulanan veya kabul edilebilir sonuçların da neler olduğu yer almalıdır. Kriz ekibi üyeleri, stratejik ve taktiksel seçenekler geliştirmek için “güya” veya “eğer o zaman” şeklinde olabilecek soruları cevaplandırmalıdır.

Mitroff’un Portföy Planlama Yaklaşımı

Ian Irving Mitroff’a göre, bazı şirketler anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamasına rağmen, bazı şirketler de daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri sınıflayabilirler. Kriz grupları belirlendikten sonra kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek her gruptaki en kötü senaryonu hazırlamalıdır. Böylece kriz senaryosuna hazırlık yapılması, benzer veya ilgili diğer senaryoların da görülmesini ve incelenmesini sağlayacaktır.

Mitroff'un kriz yönetimi yaklaşımı 5 aşamadan meydana gelir: Sinyal Yakalama Aşaması (bu aşamada şirketler krizleri önceden tespit edebilecek erken uyarı sistemlerinden yararlanır), Araştırma ve Önleme Aşaması (risk faktörlerinin araştırılması ve olası tehlikelerin azaltılması), Zararı Sınırlama / Önleme Aşaması (zararın sınırlanarak yayılmasını önleme), İyileşme Aşaması (olabildiğince mümkün olan bir zaman içinde normal şartlara geri dönme) ve Öğrenme Aşaması (kriz koşullarını ve bunlar için yapılanları değerlendirme, yeni kriz yönetimi çabaları için tüm değerlendirmelerin analiz edilmesi)...

Kriz Yönetimi ile Stratejik Yönetimin Entegrasyonu

Kriz yönetimi kuruluşlarca stratejik olarak önemli görülmektedir. Mitroff ve birçok araştırmacı, kriz yönetimi perspektiflerinin stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir. Stratejik yönetim piyasada rekabetin agresif yönlerine odaklanırken, kriz yönetimi daha çok kuruluşların savunmacı yeteneklerini ele almaktadır. Stratejik yönetim bir kuruluşun zenginliğini tanıtırken, kriz yönetimi kuruluşun zenginliğini korumak için uğraşır. Bu nedenle, Preble ve Mitroff da dâhil birçok araştırmacıya göre, her iki perspektif de üst yönetimin ilgisini ve desteğini gerektirmektedir. Dolayısıyla bu iki perspektifin entegre edilmesi stratejik anlayışla ele alınması gerekmektedir.

John Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi

Kriz durumları; tehdit düzeyi, tercih, zaman baskısı ve kontrol düzeyine dayalı olarak 16 hücreli bir matris içinde sınıflandırılabilir. Matris bölünmemiş bir kriz türü olarak izlenebilir. Örneğin, büyük bir kriz, zaman baskısının yoğun olduğu, kontrolün az olduğu, tehdit düzeyinin yüksek olduğu ve tercihlerin sınırlandığı bir durum olacaktır. Böyle bir kriz, 4 aşamalı bir durum olarak sınıflandırılabilir, oysa 3 aşamalı bir kriz stratejik yönetimi ve benzerini kendine çeken üç özelliği sergileyecektir.

Matris sınıflandırmasının bazı faydaları vardır. Kriz yönetimi ekibi tarafından matris analizi ve hazırlığı problemin farkına varmada çok değerli bir deneyimdir. Matris, bir şirketin her bir potansiyel krize tahsis edeceği uygun kaynaklar için, bir zaman veya başka bir zamanda göğüs germek için ihtiyaç duyabileceği tüm potansiyel kriz durumlarının bir listesini çıkararak ve öncelikleri belirleyerek karar almayı kolaylaştıracaktır.

2.5. Krizlerde İletişimin Rolü

İletişim, insanlığın var olmasıyla birlikte ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. İletişim, toplumsal süreçte temel olarak ele alınması gereken olgulardan biridir. İletişim aracılığıyla insan, bireysel varlığını ve toplumsal ilişkilerini sürdürür (Yüksel, 1994: 9). İnsan yaşamında önemli bir yeri olan iletişimin kuruluşlarda ortaya çıkabilecek krizlerde de etkin bir konumu vardır.

Kuruluşlar iletişim sayesinde, kriz durumunda fazla tedirginlik ortamı oluşmadan kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelerine daha çabuk ulaşma imkânına sahip olacaktır.

İletişim olmadan herhangi bir işi başarmak mümkün değildir. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerileri başkalarıyla iletişim kurma yeteneğiyle doğrudan bağlantılıdır. Etkili iletişim, sahip olunan tüm becerileri sonuna kadar kullanmaya olanak tanımaktadır (Roebuck, 2000: 8-9).

Etkili bir iletişim, kuruluşun çevresine, kurumsal faaliyetlerin önemini ve kamuoyuna karşı duyulan sorumluluğu anlatmanın önemli bir aracıdır. İletişimin amacına uygun bir biçimde yerine getirilmesi, büyük ölçüde göndericinin bilgi, beceri ve yetenekleriyle ilişkilidir. Etkin bir iletişim için gönderici, alıcının bilgi ve tecrübe alanına giren semboller kullanmalıdır. İletişimde algılama ve değerlendirme, hem gönderici hem de alıcı için önemlidir ve kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle doğrudan ilişkilidir. Kriz durumlarında algılanması gereken bilgi ve mesajın artması, algılama ve değerlendirmenin önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Tutar, 2000: 187-188).

Buradan hareketle, bir krizin etkin şekilde yönetilmesi, büyük ölçüde etkili bir iletişime bağlıdır. Genellikle kriz sırasında, iletişim faaliyetlerinin; kriz yönetimine yardımcı olmak ve kuruluşun itibarını korumak gibi ikili bir rolü yerine getirme sorumluluğu ortaya çıkmaktadır (Green, 1996: 101).

2.6. Kriz İletişiminin Önemli Noktaları

Kriz iletişiminde göz önünde bulundurulması gereken en önemli noktalar şu şekilde sıralanabilir (Regester, 1989: 140-142):

- Kriz ortamlarında değerlendirilebilecek şekilde isimleri, adresleri ve telefon numaralarıyla medyanın belirlenmesi
- Kuruluşun risk altında olabileceği düşünülen her kesimi hakkında arka plan bilgilerini içeren planlar hazırlanması
- Hazırlanan bu planların sürekli güncel tutulması ve hem kuruluş yönetiminde hem de risk altındaki kesimlerde el altında hazır bulundurulması
- Basın toplantıları için ve medyanın en son bilgileri toplayabileceği bir odak noktası olarak da faaliyet gösterecek bir basın odası hazırlanması
- Medyadan gelebilecek telefonları cevaplayacak bir acil basın merkezi oluşturulması
- Basın merkezinde gerekirse 24 saat hizmet verecek şekilde ekipman ve araç desteği ayarlanması

- Üst düzey halkla ilişkiler profesyonelinin kriz yönetimi ekibinin bir parçası olduğunun ve oluşturulacak bir kriz yönetim ekibi içinde yer almasının sağlanması
- Kriz esnasında mümkünse acil kontrol merkezi olarak değerlendirilen kriz yönetim odasına bitişik bir oda hazırlanması ve bu odaya kriz yönetim ekibi lideri ve basın bildirisini hazırlayacak kişinin dışında kimsenin alınmaması
- Acil durumda çabucak doldurulacak boşluklar içeren bir basın bildirisinin önceden hazırlanması
- Kriz ortamında yeni veriler ele geçtikçe, yeni basın bildirilerinin hazırlanarak verilerin hedef kitleyle medya aracılığıyla paylaşılmasının sağlanması
- Basın bilgilendirmelerinin hem kuruluş içindeki hem de kuruluş dışındaki aktörlere medyadan önce dağıtılması
- Kuruluşla, kuruluş dışına haberleşmeyi sağlayan görevlilerin, yani santralde görev yapanların eğitilerek, kriz durumunda gelecek telefonların hangisinin kime yönlendirileceğini bilmesinin sağlanması
- Kriz durumunda yapılabilecek basın toplantılarının zamanlarını da olabildiğince çabuk açıklanması
- Bu durumda medyadan gelebilecek telefonların baskı oluşturmalarının önüne geçilmesi
- Her basın toplantısı için hazırlıksız çıkılmaması ve önceden yeterli hazırlık yapılması
- Kriz ortamında yürütülecek bütün iletişim süreci boyunca doğru olunması, dürüst davranılması, spekülasyon yapılacak ortamların oluşturulmaması
- Krizin suçunu veya hatasını başkasına atarak sorumluluğun başkalarına yüklenilmemesi
- Bu durumdan dolayı üzüntülerin ve endişelerin olduğu ifade edilerek her zaman insanların maddi varlıklarının önünde tutulması gerekir.

Kriz sırasında kullanılacak bu iletişim sisteminin oturtulmasında önemli olan diğer unsurları da Göztaş, şu şekilde özetlemektedir (1997: 60-61):

- Kuruluş dâhilinde etkin ve güvenilir bir bilgi akışının sağlanması
- Kriz yönetimi planında öngörülen her krize hitap edebilecek bir iletişim planının geliştirilmesi ve kriz iletişim planının sürekli güncel tutulması

- Durumun asla hafife alınmaması, planlarda oynama olabileceğinin ve insani endişelerin giderilmesi gerektiğinin kabul edilmesi
- Personel için bir iletişim çizelgesinin hazırlanması ve dağıtılması
- Kuruluşun tek yetkili bilgi kaynağı haline getirilmesi ve krizle ilgili açıklanabilecek her şeyde ivedilikle açıklama yapılması
- Kuruluş sözcüsüne gereken eğitimlerin verilmesi
- Kusur varsa açık yüreklilikle belirtilmesi ancak yoksa suçsuzluğun kanıtlanması için her yola başvurulması
- Durumun abartılmadan, krizin etkilerinden kurtulup normal seyre dönülmesi için yapılanların ve yapılacakların açıklanması
- Kriz planına uyulması, örgüt misyonunun ve ana hedeflerinin unutulmaması
- Örgüt içi ve dışı iletişim kanallarının sürekli açık tutulması, problemlerin görmezden gelinmemesi
- Kriz yönetim ekibinin basın merkezine güvenmesi ve krizi kontrol altına almak için atılan her adımdan haberdar etmesi
- Kriz anında irtibata geçilecek kişilerin güncel listesinin hazır bulundurulması
- Alınan kararların öncelikle çalışanlara iletilerek kuruluş içinde huzursuzluk çıkmasına mutlaka engel olunması, ekip ruhunun yaratılması

Bir kriz sırasında etkili iletişim, bir kuruluşun en önemli önceliği olmalıdır. Bu nedenle bir iletişim stratejisi, elde bulunan en doğru bilginin en hızlı şekilde ulaştırılmasına gayret etmelidir. Bu da bir iletişim protokolü oluşturarak, bir şirket sözcüsü seçip gereken eğitimi vererek, hedef kitlede öncelikli izleyiciler ve öncelikli mesajlar tespit ederek kriz gerçekleşmeden önce en uygun iletişim yöntemine karar vererek elde edilebilir (Bernstein, 1990'dan aktaran Penrose, 2000: 158).

Kriz yönetimi, kriz sırasında yeterli iletişim araçlarına sahip olmayı gerektirir. Bütün bu malzemeler, kriz yönetiminin daha aktif ve hızlı hareket etmesini sağlamak için elzemdir. Kurulusta kriz döneminde bulundurulması gereken iletişim araçları ve donanımları, üst yönetimin krize müdahalesi ve krizin hedef kitle tarafından doğru algılanması için ilk adımı ifade etmektedir. Kurulustan bilgi aktarımı gerçekleştirilmesi, iletişim araçlarının etkin kullanılmasıyla sağlanmaktadır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

--

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Krizin tanımlarına kısaca baktık. Potansiyel krizlerin nasıl saptandığını ve halkla ilişkilerin kriz yönetimindeki rolünü inceledik. Kriz yönetimi stratejileri ve modellerini anlamaya çalıştık. Krizlerde iletişimin rolünü inceleyerek, kriz iletişiminin önemli noktalarını ve unsurlarını masaya yatırdık.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Kuruluşlarda acil kriz durumlarında çabucak doldurulacak boşluklar içeren bir basın bildirisinin önceden hazırlanması vakit kaybına yol açar.	()	()
2. Krizler beklenmedik bazı olaylardan meydana gelebilir.	()	()
3. Ivy Lee'nin görev aldığı krizler arasında demiryolu şirketlerinin yaşadığı krizler de yer alır.	()	()
4. Krizler kuruluşlarca ender rastlanılan olaylardır.	()	()
5. Krizler kuruluş imajına zarar vermez.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) D
- 4) Y
- 5) Y

1. “Kriz sözcüğü Oxford Dictionary’ye göre, işaret eden Geç Orta Dönem İngilizcesinden günümüze ulaşmıştır.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelmesi gereken ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bir fırsatın yok olmasına
- B. Bir insanın doğumuna
- C. Bir kuruluşun yok oluşuna
- D. Bir hastalığın başlamasına
- E. Bir hastalığın dönüm noktasına

2). Krizle ilgili aşağıda verilen ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A. Krizler hızla yayılır.

- B. Krizler bazen insanların yol açtığı felaketlerdir.
- C. Krizler genellikle beklenmediktir.
- D. Krizler her zaman doğal felakettir.
- E. Krizler hiçbir zaman öngörülemez.

3. Aşağıdakilerden hangisi krizlere yol açan kuruluş içi faktörlerden biridir?

- A. Yöneticilerin öngörülü olması
- B. Doğal felaketler
- C. Kültürel faktörler
- D. Zamanlama
- E. Yöneticilerin yeteneksiz olması

4. Kriz durumlarını; 16 hücreli bir matriks içinde sınıflandıran uzman kimdir?

- A. Sigourney Weaver
- B. John Burnett
- C. Leo Oswald Burnett
- D. Michael Burston
- E. George Peck

5. Aşağıdakilerden hangisi Mitroff'un kriz yönetimi yaklaşımının aşamalarından biri değildir?

- A. Araştırma ve Önleme Aşaması
- B. Zararı Sınırlama
- C. Öğrenme Aşaması
- D. Stratejik Planlama Aşaması
- E. İyileşme Aşaması

Cevaplar

1) E

2) D

3) E

4) B

5) D

3. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 2

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 3.1. Kuruluşlar İçin Kriz İletişimi**
- 3.2. Kurum İçi Kriz İletişimi**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kriz yönetimi ekibinin öncelikli görevi nedir?
2. Kriz yönetim odasında neler bulunur?
3. Kriz yönetiminde bilgi akışı nasıl olmalıdır?
4. Dedikodunun kriz iletişimde ne gibi zararları olur?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kriz iletişimde yapılması ve oluşturulması gerekenleri öğrenmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurum içi kriz iletişiminin kapsamını ve öğelerini kavramak.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Kriz iletişimi
- Kriz sözcüsü
- Kriz yönetim odası
- Kurum içi kriz iletişimi

Giriş

Halkla ilişkilerin uzmanlık ve uygulama alanlarından biri olan kriz yönetimi, kuruluş içindeki örgütlenmesinin etkili olması kadar, iletişimin iyi ve doğru kullanılmasına bağlı olarak da güç ve etkinlik kazanır.

3.1. Kuruluşlar İçin Kriz İletişimi

Bir kuruluş için iletişimin ve iletişim kanallarının kriz boyunca, kriz yönetimi tarafından etkin olarak kullanılması, kuruluşu başarıya götürebilir. Coombs'a göre kriz yönetimi iletişimin iyi ve doğru kullanılmasına bağlı olarak etkinlik kazanmaktadır (2001: 92). Başka bir deyişle kriz dönemlerinde iletişim kanallarının açık bulundurulması, krizin yönetilmesini büyük ölçüde kolaylaştıracaktır. Başarılı bir iletişim ancak alıcı tarafından kodun çözüldüğü ve mesaja bir anlam verildiği zaman meydana gelmektedir (Tutar 2000: 188-189).

Buradan hareketle, kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz işaretlerinin algılanarak değerlendirilmesi ve kuruluşun kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak değerlendirilmektedir (Can, 1999: 315). Kuruluşun olabilecek bir krizi az hasarla atlatabilmesinin, yönetimin yapacağı kriz uygulamalarına bağlı olduğu bu ifadeyle daha da açık olarak görülmektedir.

Bir başka ifadeyle; kriz yönetimi, bünyesinde, klasik yöneticilik anlayışından farklı kendine özgü birtakım özellikleri barındırmaktadır. Kriz yönetiminin kuruluşlar için temel amacı (Pearson ve Mitroff, 1993: 49):

- Krizleri önceden görebilmek
- Türlerini ayrıştırabilmek
- Krize karşı bir takım önlemler alabilmek
- Bunlardan birçok alanda yeni şeyler öğrenebilmek ve
- En çabuk şekilde kendini toparlamak olmalıdır.

Buradan hareketle, kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi ortaya çıkmadan önlemek veya krizi başarıya dönüştürmektir. Bununla beraber, kuruluşun dışından gelen ve öngörülemeyen çevresel etmenlerle, doğal, siyasal, ekonomik ve teknik nedenlerle ortaya çıkan krizi, zamanında, gerekli yönetsel ve akılcı önlemler alarak ve bunları başarıyla uygulayarak yönetmek, kriz yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir.

Kuruluşlarda, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 385-386). Kuruluşlarda yöneticilere düşen, krizleri önleyici bir tavır içinde olmaktır. Ekip çalışmasında önemli olan kimin haklı olduğu değil, sorunların çözülmesine gerçek katkılarda bulunmaktır (Baltaş, 2003: 42-43).

Krizlerin yönetilmesi birçok faktörün bir araya gelmesiyle mümkündür. Bunlar:

- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması

- Kriz sözcüsünün belirlenmesi
- Kriz yönetim odasının hazırlanması
- Kriz basın odası
- Kriz iletişim planının hazırlanması ve bilgi akışının sağlanmasıdır.

Şimdi bu öğelerin her birine daha yakından bakalım:

Kriz Yönetimi Ekibi

Mitroff'a göre, bazı şirketler anlaşılabilir kriz senaryosu hazırlamasına rağmen, bazı şirketler de daha önce mevcut olan yapısal benzerliklere göre krizleri sınıflayabilirler. Kriz grupları belirlendikten sonra kuruluş en iyi önleyici tedbirleri düşünerek her gruptaki en kötü senaryonu hazırlamalıdır. Böylece kriz senaryosuna hazırlık yapılması, benzer veya ilgili diğer senaryoların da görülmesini ve incelenmesini sağlayacaktır.

Krizlerin üstesinden gelebilmek için krizi yönetmek, kriz yönetmek için de kriz yönetimini bilmek ve bunu iletişim süreçlerine taşımak gerekir. Kriz yönetim ekibi, iletişim hatlarını günün her saati ve haftanın her günü, yakın çevreden gelebilecek her türlü iletişime açık tutmalıdır (Tutar, 2003: 148).

Bu ekip arasında kurulan iletişimin en üst düzeyde olması, kriz yönetim ekibinin kendi içinde anlaşılır olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, kriz yönetim ekibinin kuruluş içi ve kuruluşla iletişim içinde olan herkesle rahat anlaşabilmesi veya olayı daha iyi anlatabilmesi, iletişimin etkin bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olacaktır. İletişim, kriz dönemlerinde diğer zamanlardan farklı olarak, kuruluş yönetiminde daha önemli bir hale gelmektedir.

Bir krizin halledilmesi için, tüm yönleriyle bir takım çalışması olmalıdır. Kriz her zaman kuruluşun işleyişini bozacaktır ve kriz yönetiminin parçası olarak gerçekleştirilebilecek bir dizi sınırlandırma faaliyetlerini yürütmek için önemli sayıda insana ihtiyaç olacaktır (Green, 1996: 109).

Kuruluşa ulaşılabilecek özel bir telefon numarası, web adresi, elektronik postanın yanı sıra, işe geliş ve gidişler esnasında ana kapıya yerleştirilebilecek iletişim kutuları, kriz yönetim ekibi üyelerine çok değerli bilgiler taşıyabilir (Tutar, 2003:148). Bunların yanı sıra, kriz yönetim ekibinin tüm üyelerinin ad ve pozisyonlarının kapsamlı bir listesinin olması çok önemlidir. Bu liste, her üyeye ilişkin iletişim bilgilerini bir başka ifadeyle iş ve ev telefonlarını, cep telefonlarını (Green, 1996: 118-119) bunlara ek olarak her an ulaşılabilecek adreslerini, e-maillerini içermelidir. Kriz yönetim ekibi tarafından bunlar belli periyotlarda güncellenmeli ve yeni katılanlar eklenerek hazır tutulmalıdır.

Kriz Sözcüsünün Belirlenmesi

Kriz yönetimi ekibinde yer alan yöneticiler, anında ve dikkatli bir şekilde krize odaklanıp ve çok hızlı örgüt tepkilerini şekillendiren bir gücün başarısına ihtiyaç duyarlar (Wilson, 1995: 292). Bu da kriz esnasında yönlendirilecek kriz yönetim planının işletilmesine ve kriz sözcüsü seçmeye bağlıdır. Verilecek mesajların daha kolay anlaşılması ve mesaj iletiminin sadeleşmesi açısından kriz sözcüsünün bir kişi olması her zaman tercih edilen bir konudur. Birden fazla kriz sözcüsü, mesajların iletiminde ve kamuoyunun algısında karışıklığa neden olabilir.

Kriz sözcüsü tarafından kriz yönetim planı çerçevesinde yapılan bilgi aktarımı, krizde oluşabilecek tepkileri kontrol altına alabilecektir. Kriz yönetim ekibinin içinde yer alan kriz sözcüsü, kriz esnasında kuruluşun dış dünyayla bağlantısını sağlayan ve örgütten sağlıklı bilgi akışını düzenleyen kişidir.

Geçmişteki krizlerden edinilen deneyimler, kriz sırasında kuruluşların yalnızca kuruluş adına bir tane sözcü seçmeleri, açık ve doğru bir şekilde dış çevreyle iletişimi sürdürmeleri gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kriz ortamlarının son derece beklenmedik ve belirsizlik içeren durumuna karşın medya ve diğer gruplar hızlı ve doğru bilgi talep ederler (Hearit, 1996'dan aktaran Seeger, vd., 2001: 160). Kriz sırasında sözcünün mesajı başarıyla iletilmesindeki yetersizlik, kuruluş için öldürücü olabilmektedir (Fink, 1986: 92). Buradan hareketle kuruluşlar bu belirsiz durumda daha çabuk hareket ederek medyanın istediği bilgiyi bir an önce ulaştırmak zorundadır. Çünkü medya, kriz durumunu dramatize edebilir ve trajik bir konuma sokabilir. Kriz sözcüsü, böyle bir duruma fırsat vermeden medya tarafından talep edilen bilgiye, kriz yönetim ekibi aracılığıyla hemen ulaşmalı ve bilgi talep edenleri hızla bilgilendirmelidir.

Kriz dönemlerinde kriz yönetimi kararlarının açıklanması, hiçbir şekilde kriz sözcüsünün dışındaki kişilere bırakılmamalıdır. Örgütün birden fazla şehirde merkezi bulunsa bile, çalışanlara kararlar yine de kriz yönetim ekibi üyelerinin ağzından kriz sözcüsü aracılığıyla aktarılmalıdır (Tutar, 2003: 148). Kriz dönemlerinde bilgisizlik, belirsizlik ve dedikodunun yayılmasını önlemek için tek bir ağızdan konuşmak önemlidir (Lerbinger, 1986: 87).

Kriz Yönetim Odası

Kriz yönetim ekibi tarafından kullanılmak üzere tahsis edilmiş olan odadır. Kriz yönetim ekibi kendileri için hazırlanmış bu mekanda 7/24 sürebilecek bir iletişim ortamında çalışırlar. Alınan kararlar, bir sekreteryaya tarafından yazıya dökülmeli ve her türlü donanım ve imkanın kriz yönetim ekibi için seferber edilmesi gerektiği unutulmamalıdır (Kadıbeşegil, 2003: 78).

Ekibin etkin bir şekilde görev yapabilmesi için bilginin hazır olduğu ve kararlarının süratle alındığı bir ortamda çalışması gerekmektedir. Ekibin bu odada çalışması, onları dış dünyadan kaynaklanan tempodan ve alınması gereken yüzlerce küçük faaliyet kararlarından korumak amacıyla gereklidir. Aynı zamanda örgütün diğer bölümlerinin işleyişinden fiziksel olarak ayrılması anlamına gelir (Green, 1996: 113). Kriz yönetim ekibi, bu odada toplanarak kendilerini o anda oluşan karamsar ve stresli durumdan sıyrıp daha serinkanlı olarak gerekenlerin yapılmasıyla ilgilenmelidir. Buradan hareketle, kriz odasında yapılacak toplantıların amacı (Schonfeld vd., 2002: 21):

- Ekibe kriz durumuyla ilgili daha fazla bilgi aktarılması (örneğin; krizin ayrıntılarının açıklanması, dedikodu denetimi, cenazeye katılım planları)
- Krizle ilgili alınan tepkilerin kriz yönetim ekibine iletilmesi
- Kriz planıyla ilgili gerekli değişikliklerin yapılması ve
- Belki de en hayati olan kuruluş çalışanlarına destek ve yardım edilmesi olarak ele alınmaktadır.

Kriz yönetim odasında kriz yönetim ekibinin kullanması için bulundurulması gereken donanım ve araçlar şunlardır (Green, 1996: 128-129):

- Ses kayıt cihazı ile donanımı tamamlanmış telefon hatları
- İlgili birimlere ulaşabilecek televizyon ve video kayıt cihazı ve boş kasetler
- Özel hatları olan internet bağlantılı bilgisayarlar
- Gelen telefonlar için iç hat bağlama imkânı
- İlgili görülen tüm el kitaplarının her biri
- Kriz yönetim ekibi için hazırlanmış faaliyet kontrol listelerinin nüshası
- Hazırlanmış senaryo ve karar ağaçları
- Gerekli olan tüm kırtasiye malzemeleri
- Genel referans malzemesi; iç ve dış telefon rehberleri, örgüt şeması, vb.

Daha bunlara birçok malzeme ve araç eklenebilir. Oluşan krizin durumuna göre kriz odası malzemelerinde değişiklik olabilir.

Kriz Basın Odası

Kriz sırasında etkin bir iletişim sağlayabilmek için, kriz yönetim odasında ayrı olarak bir basın odası oluşturmak çok önemlidir. Kriz yönetim sözcüsü, alınan her kararın ve olayların ayrıntısını, basın odasına bildirmek maksadıyla görevlendirilmektedir (Tutar, 2003: 147). Kriz basın odası, aynı zamanda acil bilgi merkezi olarak da adlandırılabilir. Kriz basın odası, genel olarak, kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olarak çeşitli gruplarla (çalışanlar, medya, tüketiciler, kamu kuruluşları vb.) iletişim ortamının oluşturulduğu bir merkezdir (Tüz, 2001: 105).

Kriz İletişim Planı

Her kuruluşun elinde bir kriz planı olmak zorundadır. Kriz planının olması, krizi yönetmeye kararlı olunduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bir plan, önceden yapılmış hazırlığı ifade eder. Dolayısıyla bu hazırlık, beklenmeyen durumlarda kuruluşun değerlerini ve kültürünü gösteren hususların nasıl korumaya alınacağını bir kanıt özelliğindedir (Kadıbeşgil, 2003: 72). O halde, çıkması olası olan krizlerde başarıya ulaşmanın anahtarı planlamadan geçmektedir. Planlama, çıkması beklenmeyen ve aniden patlak veren krizlerde de olayların ele alınması için genel çerçeveyi oluşturmada aynı ölçüde çok önemli rol üstlenmektedir (McClellan ve Gann, 2002: 54)

Bir başka deyişle, kriz iletişiminde planlama, öncelikle krizin oluşumunu önlemeyi amaçlarken kaçınılmaz olarak krizin ortaya çıktığı durumlarda ise olağanüstü bir durumu normale döndürmek için çalışmaktır. Kriz iletişim planı son haline getirilmeden önce birkaç planlama toplantısı yapılması yerinde olur. Böylelikle kriz yönetim ekibi, kriz iletişim planındaki eksiklikleri görerek hangi uygulamalarda nasıl bilgiye ihtiyaç olduğunu tespit eder (Pira ve Sohodol, 2004: 196).

En iyi plan, genel çizgileriyle düşünülen birkaç temel prensipten oluşmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Tack, 1988: 88):

- Aniden ortaya çıkan kriz durumunun daha da ciddileşmesini önlemek
- Krize neden olan bir veya daha fazla temel unsuru belirlemek
- Çabuk çözüm için eldeki tüm olanakları bir araya getirmek
- Kriz içinde bulunulan bu durumdan daha ciddi olabilecek, çözümü uzun sorunlar oluşturmaktan kaçınmak

Bilgi Akışının Sağlanması

Bilgi ne kadar açık ve net ise o kadar anlaşılır olacağı için yanlış değerlendirme ve yoruma yol açmayacaktır. Yönetimin verdiği emir veya bilgiler alt kademedeki çalışanlar

arasında sürekli değerdendirilecek ve çeşitli yorumlar elde edilerek kuruluş içinde bilgi alışverişı sağlanacaktır.

Bilgi akışının iki yönlü olması ve iletilmek istenenin alıcı kitleye uygun koşullarda ve alıcı kitlenin ilgi alanları ile ilişkili biçimde iletilmesi tüm iletişim faaliyetlerinin temel gereğidir (Green, 1996: 150).

Krize ilişkin bilgi toplanması ve kullanılması, bir başka deyişle, sağlıklı ve etkin bir bilgi akışının sağlanması, kriz yönetiminin en önemli görevleri arasındadır. Kriz yönetim ekibinin bünyesinde bilgi akışını sağlayacak ve koordine edecek birim ya da kişilerin görev ve sorumlulukları şunlardır (Emrealp, 1993: 50-51):

- Örgüt içi birimlerden ve dış çevreden gelen bilgileri değerdendirmek öncelik sırasına göre düzenlemek ve yönetime ulaştırmak
- Bir kriz gelişim şeması hazırlamak, olayın gelişimini sürekli olarak bu şemaya işlemek
- Kriz yöneticilerinden gelen bilgi ve talimatların en kısa yoldan ve kesintisiz olarak krizin bulunduğu yere aktarılmasını düzenlemek
- Kriz yönetimince kullanılacak iletişim kodlarının hepsini belirlemek, bunu ilgili kişi veya birimlere dağıtmak ve bilgilerin bu kodlama yöntemiyle alınmasını sağlamak.

Önemli olan kriz esnasında bilgi kanallarının açık olması ve ulaşmak isteyen herkesin yönetime ulaşmasına fırsat verilmesidir. Bilgi kanalları açık tutulur ve bilgi aktarımı sağlıklı bir şekilde sağlanırsa dedikodu veya olumsuz düşüncelerin oluşması önlenecektir.

Kuruluş için iletişim tarafları diye de adlandırılan kurumsal çevre; iletişim içinde bulunduğu tüm çevreleri, oluşabilecek çeşitli krizlere cevap vermeye yönelik olarak yardımlaşması, kriz planını paylaşması, eğitimlere ve kurumsal yeteneklerin geliştirilmesine katılması gereken tüm iç ve dış tarafları içine almaktadır. İletişim tarafları, kuruluş çalışanlarında, dışarıdan çalışanlara; şehir, yerel topluk, eyalet, ulusal ve hatta uluslararası taraflara; örneğin; ulusal yardım kuruluşları; polis, ordu ve itfaiye müdürlüklerine kadar, büyük bir krizde yardıma çağırılabilircek herkese kadar uzanmaktadır (Mitroff, 2001: 48). Dolayısıyla kurum içi ve dışında yer alan bu iletişim tarafları, kuruluştaki kriz durumlarında etkilenen ve örgütü etkileyen temel unsurlar olarak değerdendirmektedir.

3.2. Kurum İçi Kriz İletişimi

Kuruluş içi çevrede yapılacak denetim mekanizmaları, iyi çalışıyorsa mutlaka verilmesi gereken neticeleri verecek şekilde işletilmesi mümkün olmaktadır. Bir başka deyişle

kuruluşun, içine yönelik olarak oluşturduğu haberleşme ağının iyi işleyip işletilmediğinin tespit edilmesinin ve düzenlenmesinin gerekliliği belirtilmektedir.

Kriz anında kriz yönetim ekibinin kurum içi çevreyle ilgili iletişim alanındaki attığı her adım önemlidir. Kurulusta çalışanlar, çalışanların yakınları, ortaklar ve sendikalar gibi örgütü direkt ilgilendiren gruplar, krizden ilk etkilenecek olan ve ilk bilgiye ihtiyaç duyan kesimlerdir.

1. Çalışanlarla İletişim

Kuruluş içine yönelik yapılacak iletişim çalışmalarında yönetimin aldığı kararların tümünün kuruluşun çalışanlarına duyurulması gerekmektedir. Bu, kuruluş içindeki huzursuzluğu gidermek ve personelin olaya sahiplenmesini sağlamak açısından çok önemlidir. Ayrıca kuruluşun her bir çalışanı, bir sözcü demektir (Özdemir, 1993: 149). Çalışanların kurulusta sözcü olarak değerlendirilmesine örnek olarak; Amerika Birleşik Devletleri'nde bir kuruluş yöneticisi “eğer 70 bin çalışanımıza örgütümüzün hedefleri iyi anlatılırsa, örgüt 70 bin elçiye sahiptir” sözleriyle çalışanlara yönelik olan çalışmaların ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bütün bunlar, krizin her aşamasında kuruluş tarafından bilgilendirilen çalışanların kuruluşla beraber hareket etmesini sağlamaktadır. Öyle ki, kuruluşun yönetim felsefesini çalışanlara iyi aktarabilmek ve o örgütte çalışıyor olmaktan gurur duymalarını sağlamak için, onlarla yakın iletişim içinde olmak önemli hale gelmektedir (Berth ve Sjöberg, 1998: 54).

Bir diğer ifadeyle, yönetimin kendilerine ulaşabilecek iletişim koridorlarının kapılarını sonuna kadar açık tutmaları gerekmektedir. Yönetim açısından, her türlü bilginin başkalarından önce kendilerine ulaşabileceği iletişim ortamlarının oluşturulması son derece önemlidir (Kadıbeşgil, 2001). Kriz yönetiminin içinden çıkamayacağı bir durum olarak ortaya çıkan krizde, dedikodunun kesilmesi veya önlenmesi yine kriz yönetiminin elindedir. Krizin etkisinin azalmasında dedikodunun önlenmesi örgüte önemli katkılar sağlamaktadır.

a) Dedikodu: Çalışanlar arasındaki informal mesaj alışverişi, dedikodu iletişimi olarak bilinir. Birçok kurulusta dedikodu kötü bir üne sahiptir. Birçok insan dedikodunun söylentileri yaymaya yarayan bir sistem olduğuna inanır. Dedikodu aynı zamanda, hem işverenlere hem de çalışanlara yardımcı olan iyi haberleri ve bilgileri içerir (Williams ve Eggland, 1991: 134).

Dedikodu her ne kadar uyduruk bilgi gibi düşünülse de bu yolla son derece geçerli bilgi edinmek de mümkündür. İnfomal bir kanal olan dedikodu, formal kanallara bilgi sağlamak açısından son derece etkilidir. Sadece bilgi aktarımı yapmaz, aynı zamanda insanların hayal gücünü ve yorumunu eyleme geçirmek için de önemlidir (Hodgetts, 1999: 462).

Kriz boyunca kuruluş içinde çıkan dedikodular kriz yönetiminin hareket alanlarını oldukça zorlaştıran bir etken olarak görülmektedir. Yönetim aldığı her türlü kararı, gündemine aldığı her türlü konuyu, başkalarından önce iletişim araçları aracılığıyla örgüt

Çalışanları ve hedef kitlesiyle paylaşma eğilimi içinde ise dedikoduya karşı en önemli önlemi almış olmaktadır.

Diğer bir ifadeyle, kriz dönemlerinde kurum içi ve kurum dışı iletişimi bilinçli bir şekilde yönetmek, kuruluşu yönetmek kadar hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü kriz dönemleri, dedikodu ve söylentilerin yıkıcı etkiler yaratmasına uygun ortamları oluşturmaktadır. Hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve bilgiyi gizli tutmak, spekülasyonlara neden olarak, mevcut olan durumun çok daha farklı algılanmasına yol açabilir. Çünkü krizin hedef kitlelerce algılanış biçimini kriz hakkında duydukları, gördükleri ve okudukları şeyler belirler (Budak ve Budak, 1998: 253).

Bu tür dedikoduya dayalı iletişim, kuruluşlarda verimliliğin düşmesine, çalışma zamanlarının azalmasına, faaliyetlerin yerine getirilmesinin güçleşmesine neden olmaktadır. Genelde kuruluşlarda çalışanların yeterince bilgi ve haber ile donatılamaması durumlarında dedikodu ortamlarına daha fazla rastlanmaktadır.

Kriz ortamlarında meydana gelen dedikodu, kuruluşu olumsuz yönde etkileyecektir. Alınan her türlü zor karar, acı reçete, dedikodudan daha az tahrip edicidir. Bu nedenle, tüm kartların açık oynanması ve şeffaf bilgi akışı böyle dönemlerde söylentilere karşı mücadele etmenin en etkili yoludur. Tüm çalışanları olabildiğince gerçeklerden haberdar etmek, dedikoduları bir nebze önlese de tam bir çözüm olmayabilir. Bu nedenle, çalışanları etkileyen diğer çevrelere ulaşmak ve bilgiyi onlarla paylaşmak çözümü kolaylaştırabilir (Kadıbeşegil, 2001). Ayrıca dedikoduların asılsızlığı, insanlar dedikodunun doğru olduğuna inanmaya başlamadan önce kanıtlamalıdır.

Kuruluşun dedikodudan olumsuz etkilenmesinin yanında iyi kullanılabilirse, kuruluş içinde koordinasyon ve işbirliğinin sağlanmasında, amaçların paylaşılmasında, sosyal dayanışmanın artırılmasında, günlük sorunların çözülmesinde etkili ve faydalı olabilir (Peker ve Aytürk, 2002: 95).

Söylenti diye de nitelenen dedikodu, ne doğruluğu ispat edilmiş ne de aksi kanıtlanmış bilgidir. Dedikodular, söylentiye karışmış kişiler için çok büyük önemi olan olaylar ve konularla ilgilidir. Dedikoduları yaymanın farklı nedeni olabilir. Bunlar çoğunlukla ne olduğu belirsiz durumlara açıklık getirme çabası izlenimi verir, oysa dedikodu yapmak daha çok kişisel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Dedikodular pahalıya malolabilir, örgüt çalışanlarının bu konular üzerine konuşarak harcadıkları zaman bir işgücü kaybıdır.

İşgücü kaybına uğratan dedikodunun yayılmasını kontrol altına almak için takip edilecek yöntemler şöyle sıralanabilir (Jandt, 1998: 28-33):

- Kuruluş hakkında düzenli bilgi veren kaynakların önemi küçümsenmemelidir. Bültenler ve haber panoları, yönetim için güvenilir bir bilgi kaynağı olarak ön plana çıkabilir.

- Herhangi bir kriz söz konusu olduğunda kuruluş çalışanlarını bilgilendirmek için özel çaba sarf edilmelidir. Belirsizlik durumunun yarattığı boşluğu doldurmak için olabildiğince çok sayıda doğru bilgiyi, olabildiğince çabuk yaymak önemlidir.
- Özel kriz durumlarına erken müdahale etmek gerekir. Dedikoduların asılsızlığının zamanında ve dürüst şekilde kanıtlanması dedikoduya karşı uygulanacak en etkin önlemdir.

b) Grup Zinciri: Kuruluşta herkes dedikoduya açıktır. Kurum çalışanlarından bazı kimseler, kendilerine verilen bilgileri derhal diğer insanlara aktarırlar; diğer insanları da oluşturulan dedikodu hakkında konuşmaya katılmaları yönünde teşvik ederler. Bu nedenle bu kanal, mesajları her tarafa iletebildiği için formal olan kanallara çok benzemektedir. Bu kanalın işleyişi yukarı-aşağı, yatay ve çapraz olabilmektedir (Hodgetts, 1999: 463).

İşgörenler aralarında kurulan doğal iletişim kanallarıyla bir işbirliği ve dayanışma içinde eyleme her an geçebilirler. Birbirleriyle kaynaşmış olan çalışanlar meydana gelen grup zincirleri, kuruluşta ortaya çıkacak her türlü duruma karşı son derece duyarlıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 93).

2. Diğer Gruplarla İletişim

Çalışanların eş ve çocukları; anne, baba veya diğer aile bireyleri de kuruluşu tanımak, kuruluşla özdeşleşmek, kendilerini de o kuruluşun bir çalışanı olarak görmek isterler. Bu bakımdan, aile bireylerinin de kuruluş için gerçekten önemli olduğu duygusunu hissettirecek çalışmaların yapılması örgütsel iletişim açısından önem taşımaktadır. (Gürgen, 1997: 105). Yine tabii ki bu nedenle, çalışanların eş ve çocukları; anne, baba veya diğer aile bireyleri, kriz sırasında öncelikli bilgilendirmek gereken kesimleri oluşturur.

Kuruluş çalışanı, iş veya özel yaşam çevresine, ilişki içinde bulunduğu kişilere, örgütün bakış açısından gelen resmi ve resmi olmayan bilgileri aktaracaktır. Öyle ki bazen bu durum, kuruluş tarafından teşvik edilmekte; yönetim, kuruluşun çalışanlarından evlerinde toplantılar tertipleyerek yakınlarına konu hakkında bilgi vermelerini istemektedir (Özdemir 1993: 149). Bu durum hem örgüt çalışanını örgütten bir parça olarak göstermekte hem de çalışanların yakın çevresine kriz durumunun aktarılması kontrollü bir şekilde yapılmaktadır.

Kurum içi grup olarak değerlendirilen ortaklar da kriz durumundan en çok etkilenecek kişilerdir. Kuruluşun sorumlu olduğu kesimlerden olan ortakların tatmin edilmesi, kuruluşları yaşatan ve büyüten, gerektiğinde yeniden başvurabilecekleri ilk adres olarak görülmesinden dolayı önem taşımaktadır. Bu nedenle ortaklar, kuruluşların yalnız kârını değil, riskini de (örgütün içinde bulunduğu krizi) paylaşan kimselerdir (Akat, 2000: 26).

Ortakların kuruluşla ilişkileri açısından kriz ortamlarında krizle ilgili bilgilere ulaşmaları için her türlü hizmet verilmelidir. Ortaklara da, aynı çalışanlar ve onların yakınları gibi örgüt için gerekli oldukları hissettirilmelidir. Bir başka deyişle, kriz ortada yok iken ortaklar bir kriz anında gerekli olan telefon, adres ve bilgilere çabucak ulaşacak donanımlara sahip hale getirilmelidirler. Bütün bunlar, kriz yönetim ekibinin etkin bir kriz iletişim planını kusursuz iletişimi kullanarak ortaya koymasıyla mümkün olacaktır.

Ortaklardan başka, belli bir sayıda çalışanı olan kuruluşlarda sendikaların varlığı ile de karşılaşılır. Sendikalar, işçilerin ekonomik ve sosyal haklarını savunan ve koruyan kuruluşlardır. Çıkar farklılıkları nedeniyle işletme yönetimi ile sendikalar sık sık karşı karşıya gelirler (Sabuncuoğlu, 2001: 118). Bir kriz durumunda kuruluşla ilişkisi olan sendikalar da çıkar farklılıklarına bakılmaksızın kuruluşun bir parçası olarak düşünülmeli ve onlara gerekli olan tüm bilgiler ulaştırılmalıdır. Böylelikle krizin şiddeti, sendikanın desteği alınarak biraz daha azaltılmış olacaktır. Kriz ortamlarında kuruluş içine yönelik olarak yapılacak faaliyetler de daha önceden planlanmalıdır ki, kuruluş zaten hazırlıksız yakalandığı krizi kolay atlatabilsin. Burada kuruluş çalışanlarına büyük iş düşmektedir. Çünkü hem kuruluşun çalışanı hem de müşterisi olarak düşünüldüğünde kuruluş dışıyla da bağlantıları bulunmaktadır. Kriz durumunda çok bitkin ve yorgun görünen bir çalışan hem arkadaşlarında hem de dış çevrede olumsuz etki bırakır. Krize sahip çıkmak çalışanlara biz bilincinin verilmesiyle mümkündür. Böyle olması da kuruluş için krizin aşılmasında önemli bir yere sahiptir.

Çalışanların yakınları da kuruluş içinde etkilenecek bir gruptur. Kuruluş çalışanın hal ve davranışlarında değişiklik, hiç konuşmama gibi durumlarda işlerin iyi gitmediği kanısı uyandıracağı için, krizin aşılamayacağı ve kuruluş için zor günlerin başlayacağı şeklinde anlaşılabilir. Şunu belirtmek gerekir ki, kriz durumlarında dikkatli bir hareket tarzı izlenmelidir, çünkü her hareket, her davranış, her sözden farklı bir anlam çıkarmak isteyenler çoğunlukta olurlar. Krizin çıkmasından memnun olanlar (rakipler, medya gibi) için yeni bir rekabet ortamı ve yeni bir haber süreci başlamış olmaktadır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kriz iletişimi için yapılması ve oluşturulması gerekenleri değerlendirdik. Kurum içi kriz iletişiminin kapsamı ve öğelerini inceledik.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Her şirkette bir kriz iletişim planı vardır.	()	()
2. Kriz esnasında en az 5 kriz sözcüsü olmalıdır.	()	()
3. Kriz esnasında bilgi kanallarının açık olması çok önemlidir.	()	()
4. Kriz sırasında yönetimin aldığı kararların tümünün kuruluşun çalışanlarına duyurulması gerekir.	()	()
5. İnfomal bir kanal olan dedikodu, formal kanallara bilgi sağlamak açısından son derece etkilidir.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) Y
- 3) D
- 4) D
- 5) D

1. “Kriz esnasında kuruluşun dış dünyayla bağlantısını sağlayan ve kuruluştan sağlıklı bilgi akışını düzenleyen ana kişi” olarak verilen tanım, aşağıdakilerden hangisi için yapılabilir?

- A. Kriz başkanı
- B. Kriz sözcüsü
- C. Kriz plancısı
- D. Kriz planı
- E. Kriz eşiği

2. Kriz yönetim ekibini dış dünyadan kaynaklanan tempodan ve alınması gereken yüzlerce küçük faaliyet kararlarından korumak amacıyla aşağıdakilerden hangisi yapılır?

- A. Kriz yönetimine tüm birimler dahil edilir.
- B. Basın mensupları kuruluşa davet edilir.

C. Kriz yönetimi süreci sonlandırılır.

D. Krizin gidişatı izlenir.

E. Kriz yönetim odası tahsis edilir.

3. Genel olarak, kriz dönemlerinde bilgilerin toplandığı ve krizle ilgili olarak, çalışanlar, medya, tüketiciler, kamu kuruluşları vb çeşitli gruplarla iletişim ortamının oluşturulduğu, kriz yönetim odasına ek olarak oluşturulan ve acil bilgi merkezi olarak kullanılan merkez, aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?

A. Kriz sözcüsü

B. Kriz basın odası

C. Kriz haberleşme odası

D. Kriz odası

E. Kriz dolaşım sistemi

4. Aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

A. Kuruluş içinde çıkan dedikodular, kriz yönetiminin hareket alanlarını son derece kolaylaştırır.

B. Bir kuruluş içinde informal bir kanal olan dedikodu, formal kanallara bazı bilgileri sağlamak açısından etkili olabilir.

C. Kuruluş içinde dedikoduyu önlemek için kesinlikle yasaklanması ve dedikodu yapanların sert şekilde cezalandırılması gerekir.

D. Kriz dönemleri, özellikle dedikoduların çok yapıcı etkiler yaratmasına uygun ortamlar sağlar.

E. Bir kuruluş için hedef kitleleri yorumsuz bırakmak ve bilgiyi gizli tutmak, dedikoduyu önlemek açısından çok yararlı sonuçlar doğurabilir.

5. Kriz yönetimiyle ilgili aşağıda yer alan ifadelerden hangisi doğrudur?

A. Kriz sırasında, çalışanların eş ve çocukları; anne, baba veya diğer aile bireyleri öncelikli olarak bilgilendirilmelidir.

B. Kriz sırasında, çalışanların eş ve çocukları; bilgilendirilir, anne, babaları ve diğer aile bireyleri bilgilendirilmez.

C. Kriz sırasında bilgilerin sağlıklı akışı açısından çalışanların yakın aile bireyleri bilgilendirilmemelidir.

D. Kriz sırasında çalışanlardan, kuruluşa dair hiçbir bilgiyi aile bireyleriyle paylaşmaması istenir.

E. Çalışanların eş ve çocukları; anne, baba veya diğer aile bireyleri, kriz durumları dışında sürekli olarak bilgilendirilmelidir.

Cevaplar

1) B

2) E

3) B

4) B

5) A

4. KRİZ YÖNETİMİ VE İLETİŞİMİ - 3

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

4.1. Kurum Dışı Kriz İletişimi

4.2. İnternet Ortamında Kriz İletişimi

4.3. Sosyal Medyada Kriz İletişimi

4.3.1. Kriz Sırasında Sosyal Medyada Uyulması Gerekenler

4.3.2. Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kurum dışı kriz iletişimi hangi paydaşlarla iletişimi içerir?
2. Kriz iletişimini internet ortamında da sürdürmek gerekli midir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurum dışı kriz iletişimini kapsamı ve öğelerini sıralayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	İnternet ortamında kriz iletişimini anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kriz sırasında sosyal medyada uyulması gerekenleri sıralayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımını ifade edebilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Kurum dışı kriz iletişimi
- İnternet ortamında kriz iletişimi
- WEB ortamı

Giriş

Olağan dönemlerde ve kriz dönemlerinde, başkalarıyla iletişim kurarken, sosyo-kültürel ortamın özelliklerine dikkat etmenin büyük önemi vardır. Bazı çevre koşulları iletişimin resmi olarak yürütülmesine yol açmaktadır.

4.1. Kurum Dışı Kriz İletişimi

Kurum dışı çevreler, krizden, dolaylı ve dolaysız yönde etkilenebilecek çevrelerdir. Bu çevre, krizle ilgili bilgilere ulaşmak için kuruluş üzerinde bir baskı unsuru oluşturabilecektir. Kuruluşun bir kriz anında bu çevreye gerekli bilgileri sağlamak için daha önce hazırlamış olduğu kriz iletişim planını faaliyete geçirmesi gerekmektedir (Haşit, 2000: 100).

Örgüt dışına yönelik olarak yürütülecek iletişim faaliyetlerinin ilk sırasında, medyayla ilişkiler gelmektedir. Kriz esnasında kurum dışı çevre, kuruluştan haber almak isteyecektir. Bunu da tabiki büyük bir hedef kitleye hitap eden, yüksek bir izlenme oranına sahip olan medyadan isteyecektir.

1. Medya İle Kriz İletişimi

Medya kriz yönetiminde çok yararlı olabilir. Medya bilgiyi ister resmi kanallardan alsın, isterse gerçek dışı dedikodulara ilişkin veya yürütülmesi gereken plan doğrultusunda alsın, bu bilginin yoğun ve hızlı bir biçimde kamuoyuna yayılması için gerekli kanalları sağlayabilir (Green, 1996: 143).

Bir kriz anında, genellikle kuruluşa yönelik olarak medyanın ilk yapacağı şey, kuruluşun halkla ilişkiler imajını oluşturan kişilerle veya kuruluşun belirlediği sözcüyle görüşerek krizin durumunu ortaya çıkarmak ve örgütün hedef kitlesine doğru bilgiyi aktarmak için haber yapmaktır (Newson ve Carrell, 1998: 312).

Medya mensuplarıyla ilişkiler, kriz yönetim ekibinde tek elden yürütülmelidir. Yerel medya da dâhil olmak üzere gelen tüm sorular, hiçbir engelle karşılaşmadan kriz yönetim ekibine gelebilmeli ve çok kısa sürede bir bilgiyle birlikte medyaya cevap verilmelidir. Her yeni bilgi, her yeni karar paylaşılmalıdır. Böylece, duyarlı olanlar yeni bilgiyi sürekli olarak belli bir kaynaktan izleme olanağına sahip olurlar (Tutar, 2003: 148-149).

Bir kuruluş medyayla ne kadar hızlı ilişki kurarsa, mesajı kontrol etme şansı da o kadar artar ve böylece yanlış bilgilendirme azalmış olur (Fink, 1986: 109). Kuruluştan oluşan kriz durumlarında bilgiler medya tarafından hedef kitleye iletmeye başlanırsa, buna karşılık kuruluştan da neredeyse aynı hızla cevap verebilmek için hazır hale gelmek, kriz iletişiminin şartıdır (Fink, 1986: 92). Gerçekten de kuruluştan kriz ortamı oluştuğunda, medya olaya ilgi duyar ve olayın kaynaklarına inmek ister. Eğer kuruluştan medyayı tatmin edici bir açıklama yapılırsa, medyanın bilgiye doyumuna sağlanırsa, medya olayın daha fazla araştırılmasına gerek görmez. Kuruluştan böylelikle medya sayesinde sesini ulaştırmak istediği yere kadar ulaştırabilir.

Buradan yola çıkarak, kriz anında medya, kuruluştan krizle ilgili her türlü bilgiyi isteme hakkını kendinde bulur. Çünkü haber peşindedir. Medya için kötü haber iyi haberdur; okuyucuyu, izleyiciyi kendine çekecektir. Bilinmektedir ki, bir kriz eleştiriyi de yanında getirir. Ayrıca örgütle ilgili tüm gruplar merak içindedir ve örgütün olumsuz tutumu, hedef

kitlelerin saldırganca ve düşmanca bir tavır içine girip örgütü ilgisizlikle suçlamalarına neden olacaktır. Bir krizle yüz yüze olan kuruluşun en son isteyeceği şey kamuoyunun desteğinden mahrum olmak ve tepkisini çekmektir. Dolayısıyla kriz yönetiminde planlı bir iletişim, başarının temeli olarak görülmektedir (Özdemir, 1993: 145).

2. Diğer Çevrelerle Kriz İletişimi

Etkin bir kriz iletişimi yönetiminde sadece medya ile iletişimde bulunulmayacağını, aşağıdaki çevreler gibi diğer birçok grupla da iletişim içinde bulunulacağını göz ardı etmemek gerekir:

- Kamu çevreleri
- Bayiler
- Finans çevreleri
- Tüketiciler

Tüm gruplarla farklı şekillerde iletişim kuruluyor olmasına rağmen önemli olan söz konusu gruplara gönderilen tüm bildirimlerde, mesajların birbiriyle uyumlu ve tutarlı olmasıdır (Göztaş, 1997: 61).

Siyasal sistemin almış olduğu kararlardan dolayı, teknolojik gelişmelere yeterince ayak uyduramamış olmaktan dolayı ya da doğal etkenlerden ötürü bir kuruluş krize sürüklenebilmektedir. Ekonomik sistemde meydana gelen değişimler, yüksek enflasyon, ekonomik belirsizlik, istikrarsız bir siyasal sistem ve onun almış olduğu kararlar da krize neden olabilir. Dış dünyadaki ani değişiklikler savaş ve doğal felaketler de kuşkusuz bir krize yol açabilmektedir (Kazancı, 1996: 309).

Diğer bir ifadeyle, kuruluşun dışında yer alan ve kuruluşun müdahale edemediği **kamu çevreleri** de kriz oluşumuna etki edebilmektedir. Siyasal sistemde meydana gelen değişiklikler, kuruluşu yansıdığı zaman kriz ortaya çıkmaktadır. Dış dünyada meydana gelen ekonomik değişimler de kuruluşu etkilemekte ve hazırlıksız yakalanan kuruluşlar krize yakalanmaktadırlar. Kuruluşların bu tür kriz ortamlarından kurtulması ve krizden az zararla çıkması için kurum dışı bilgi kanallarını sürekli açık tutması gerekmektedir. Bilgi kanallarının işler halde tutulması kuruluşun krizi haber almasını ve krize karşı önlem almasını sağlamaktadır. Kuruluşlar tarafından kriz zamanında fark edilemese bile krizden kurtulmak ve fazla zarar görmeden krizi atlattmak için ortam oluşturulmuş olmaktadır.

Bayiler, bir kuruluşun gözü ve kulağı olarak adlandırılır. Ürünün güzelliğiyle ilgili bir övünç üreticiye aittir, ama bir kriz veya bir aksama durumunda kuruluş adına konuyla ilk muhatap olanlar, bayilerdir. Bayiler, bu konularda son derece hassas davranmakta ve

müşterilerden daha titiz olabilmektedir. Bayiler hem üründe kalite hem de kuruluş tarafından yakın ilgi görmek isterler (Kadıbeşegil, 1986: 202). Kuruluş, belli sürelerde bayilerle toplantılar düzenlemekte ve yapılan planlamaları bayilere sunmaktadır. Bayilerden uygulanacak planlar için görüş almak ve aksaklık olan noktaları tekrar düzenlemek durumundadır. Böylece bir kriz ortamında, örgüt ile bayiler arasındaki iletişim kanalları açık olacağından, bayilere kuruluş tarafından krizin boyutları ve alınacak tedbirler hakkında bilgi aktarılabilecektir. Böylelikle krizin önlenmesi adına bayilerle işbirliği içinde olmak hem kuruluş adına krizin etkisini azaltmak hem de bayiler adına hedef kitleye iletilecek mesajlara ulaşmak yönünden önemlidir.

Finans Çevreleri, kuruluşların kendi öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda kaynak olarak başvuracakları yapılardır. Bu kaynak, bazıları için bankalardan kredi kullanma olurken, bazıları için ise yatırımcılar ve sigorta şirketleri olabilir. Önemli olan kuruluşun kaynak temin edilebilecek kadar kamuoyunda olumlu imaja sahip olmasıdır (Çamdereli, 2000: 59). Kuruluşun saygın bir yere sahip olmasıyla finansal çevrelerde kaynak arayışı mümkün olmaktadır. Fakat kuruluşun imajının kriz gibi durumlarda zedelenmesi veya olumsuz hale gelmesiyle finans çevreleri “bekle gör” politikası uygulamak zorunda kalırlar. Çünkü kriz, yatırım yapılacak durumları ortadan kaldırır. Tabir yerindeyse “hava çok sislidir ve biraz durulmasını beklemek” gerekmektedir. Nereye gidildiği görülmediği zaman iyi sonuçlar ortaya çıkmaz. Kuruluş, içinde bulunduğu kriz durumunda bu çevrelerin merakını gidermek için bilgi aktarımı yapacaktır. İletişim kanallarından yüzyüze ilişkilere kadar her türlü aracı kullanarak finans çevrelerine ulaşmak zorundadır.

Tüketiciler, bir kuruluş için çok önemli bir kesimi ifade etmektedir. Tüketiciler, kuruluşun velinimetidir. Kuruluşun ürün veya hizmetlerinin ulaştığı hedef kitle olan tüketiciler, sunulan ürün veya hizmetten duydukları memnuniyet oranında müşteri olmaya devam ederler. Kuruluş için önemli olan müşteri kazanmak ve bu müşterilerin devamlı hale getirilmesi için çeşitli projeler üretmektir. Bir kriz ortaya çıktığında müşterilerin etkilenmesi, kuruluşun tüketiciler üzerine yoğunlaşmasını gerektirebilir. Çünkü kriz durumu iyi analiz edilip gerektiği gibi tüketicilere duyurulamazsa, müşterilerin kuruluş imajına yönelik tavır ve davranışları değişecek ve kuruluş tüketiciler gözünde bozulan imajını düzeltmeye çalışacaktır. Bütün bunların neticesinde kuruluş, eğer kriz planı yapıp uygulamış ve kriz ortamından başarıyla çıkmış ise, yeni birçok fırsat kazanacaktır. Ama krize hazırlıksız yakalandıysa, müşterilerini kaybetmekle karşı karşıya kalacaktır.

Kuruluşun çevresi tarafından algılanabilen kriz ortamlarında kuruluş müdahalesi sınırlı kalmakta ancak kriz ortamları için önceden hazırlanan kriz yönetim planları sayesinde kriz yönetimi tarafından belli çalışmalar yapılabilir. Kuruluşun çevresi, kuruluş içinde olup bitenden haberdar olmadığı için bir panik havasında hareket etmektedir. Kuruluş tarafından oluşturulan kriz yönetimi, kuruluş adına iletişim kanallarını sürekli açık tutarak kuruluş çevresinde oluşan panik havasını dağıtmaya çalışacaktır. Kriz sözcüsü tarafından kriz durumuyla ilgili kontrollü bilgi alışverişi sağlanmalı ve bilginin yerine ulaşp ulaşmadığı takip edilmelidir. Gelen tepkilere ve sorulara göre de bilgi akışı hızlandırılmalı veya biraz yavaşlatılmalıdır. Ancak yeterli bilginin aktarılması mutlaka temin edilmelidir. Kuruluş adına

açıklama yapacak olan kriz sözcüsü, bir panik havası içinde olursa veya çelişkili açıklamalarda bulunursa, krizin şiddetinin artmasına neden olabilir ve kuruluş için zor bir dönem başlamış olur.

4.2. İnternet Ortamında Kriz İletişimi

İnternetin ve bilişim teknolojilerinin her alana nüfuz etmesiyle birlikte, artık kamuoyu bu tip teknolojilere daha fazla ilgi duymaktadır. Herkesin kolayca ulaşabileceği ve her konuda bilgi sahibi olabileceği internet, iletişim araçlarından faydalanması gerektiğini düşünen örgüt için bulunmaz bir iletişim ortamı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuruluşların web siteleri, kuruluşla ilgili haberleri duyurmada; bilgi alışverişinde ve kamuoyu araştırmaları yapmada kullanılabileceği gibi, kuruluşun karşılaşılabileceği bir kriz durumunda da acil çözümler ortaya koymada etkili bir iletişim ortamı olarak da hizmet etmektedir.

Böylelikle, network sistemine dayalı bilgisayar özelliklerinden hareket ederek internet ortamında dünya çapında tanıtım imkanları gelişmektedir. Kuruluşların oluşturdukları web sayfaları ve elektronik posta yoluyla devam ettirilen mesaj gönderim kolaylığı, sanal ortamın örgüt adına sunduğu yeni imkânlar iki yönlü iletişime açık yeni araçlar olarak değerlendirilebilir (Bıçakçı, 2003: 129).

Kısaca internet ve web teknolojileri olarak isimlendirilen bu yeni iletişim araç ve ortamları, sadece bilgi iletmenin değil aynı zamanda bilgi üretme ve paylaşmanın bir aracı olarak kuruluşun kullandığı diğer iletişim araçlarından farklı bir yere sahiptir. Web'in diğer iletişim araçlarına göre üstünlüklerini şöyle sıralayabiliriz (Bensghir, 2000: 114):

- Web, internete sahip olan tüm kullanıcılara aktif olarak bilgiye erişme ve bilgiyi işleme imkânı verir.
- Politikalar oluşturmada kamuoyuna katılım imkânı sunmaktadır.
- Etkileşimli olarak bilgi toplama, kamuoyunu takip etme ve kamuoyu ile doğrudan diyalog içinde olarak olumlu örgüt politikası oluşturma ve yürürlüğe koymaya zemin hazırlar.

Bütün bunların yanında, internet ve web ortamı kriz ortamlarında bir yandan krizin önlenmesi veya etkisinin azaltmasına yardımcı olabilir bir yandan da daha da şiddetlenmesine veya kontrolden tamamen çıkmasına sebep olabilir. İnternet kriz ortamlarının hem “zehiri” hem de “panzehiri” konumundadır. İnternetteki elektronik posta trafiğinde aslı astarı olmayan ancak örgütün ürün ya da hizmetleriyle ilgili yalan yanlış olan, binlerce kullanıcıya ulaşan ve okunan bir “posta”... Bir başka tarafta ise, kapsamlı bir içerikle hazırlanmış web sayfası

sebebiyle, bu postaya itibar eden ve sayfayı dolaşan kişilerin, belirsiz adreslerden gönderilen bu postalara artık inanmadıkları bir ortam... Eğer web sayfasında konuyla ilgili yapılan açıklamalar ve sunulan bilgiler yetersiz kalırsa veya postaya inanmalarıyla oluşacak bir kaos ortamı... (Kadıbeşegil, 2003: 148). Kuruluşun diğer iletişim araçlarıyla hareket etmesi bile, internetteki dedikodunun önlenmesini kolaylaştırmayacaktır. Burada kuruluşun internet ortamına müdahalesi söz konusu değildir.

İnternet ve web ortamlarında krizin yönetilmesinde iki yaklaşım vardır:

- Birincisi, olağan durumlar için hazırlanmış web sayfasının içeriği yeterli derinlikte olmalıdır ki, bir kriz oluşumunda hemen herkesi web sayfasına yönlendirerek konu hakkında bilgilendirmelidir.
- İkincisi ise, var olan web sayfasına rağmen öylesine asılsız, gerçek olmayan ve örgütü tehdit edebilecek boyutta bir söylenti ortalıkta dolaşmaktadır ki, derhal bu söylentinin karşısına dikilecek ve 24 içinde web sayfasında yeni bir içerikle kullanıcıların karşısına çıkabilecek (Kadıbeşegil, 2003: 150) ve dedikodunun asılsız olduğu vurgulanacaktır. Kriz durumunda hızlı hareket edilmesi göz önüne alınırsa, internet geniş bir hedef kitleye ulaşması sebebiyle tercih edilecek bir araçtır. Kuruluşların kendi web siteleri olmalı ve sitelerinde bilgilerin sürekli güncellenmesi önemlidir. Son dakika olarak girecek haber ve bilgiler dikkat çekecek ve örgüt tarafından hedef kitle bilgilendirilecektir.

Kuruluş açısından, internet ortamında herkes hedef kitle konumundadır. Kuruluş çalışanı, bunların yakınları, ortaklar, dağıtıcılar, sendikacılar, tüketiciler, bayiler, medya gibi gruplar yanında artık tüm internet kullanıcıları yani, örgüt web sayfasını ziyaret eden herkes, örgütün potansiyel müşterisi ve yeni hedef kitlesi konumundadır.

4.3. Sosyal Medyada Kriz İletişimi

Kriz iletişiminde sosyal medyanın rolü her geçen gün yükselen kullanıcı sayısı ve bilinç düzeyi nedeniyle daha da artmaktadır. Kuruluşlar hakkında ortaya çıkan kriz durumları kaynağı ne olursa olsun sosyal medyada da yerini aldığı için bu mecraayı kriz iletişiminde kullanmak zorunluluğu doğmaktadır. Sosyal medya geliştirilen yazılımlar sayesinde kuruluşlara kendilerine ilişkin olumsuz içerikleri haber veren bir takip sistemi işlevi sunmaktadır. Bu sayede riskler en aza indirilerek krizler gelmeden atlatılabilmektedir. Sosyal medyada kriz iletişimi yönetimi yapabilmek krizi fırsata dönüştürmenin önemli bir adımıdır.

Sosyal medya krizlerin yine bir sosyal medya aracı ve doğru strateji ile nasıl yumuşatılabileceğine dair ipuçları vermektedir. Kriz iletişiminde sosyal medya stratejisi, ortaya konan paydaş tanımlamalarından yola çıkılarak yapılabilmektedir. Sosyal medya sürekli değişkenlik gösterdiğinden strateji belirleme süreci çok fazla zaman almamalıdır.

Sosyal medya kriz iletişiminde sosyal medya kanallarını örneğin Facebook ve Twitter’da olduğu gibi reklam kullanarak destekleyebilme rolü de üstlenebilmektedir. Öte yandan şirket çalışanları sosyal medyadaki hesaplarından yanlış bilgilere yanıt vererek bilgi kirliliğini ortadan kaldıracaklardır. Kriz durumunda iletişim yaparken kuruluşa fayda sağlayacak fotoğraflar, görgü tanıklarıyla röportajlar, video kayıtları ve istatistikler gibi kalemler el altında tutularak kurulan strateji çerçevesinde anında sosyal medyada paylaşılabilir. Sosyal medyanın kriz iletişiminde aldığı en önemli rollerden biri de açıklama yapma konusunda tanındığı fırsatlardır. Özellikle zamanlamanın önemli olduğu bu noktada erken davranmak önemlidir. Çünkü milyonlarca mesajın aktığı bir ortamda konunun ne kadar sapacağını kestirmek mümkün olmamaktadır. Bu yüzden yalın mesajlardan oluşan bir açıklama ile yanlışlıkların önüne geçilmiş olur.

4.3.1. Kriz Sırasında Sosyal Medyada Uyulması Gereken Noktalar

Kriz iletişimi sırasında kuruluşların sosyal medyada mutlaka göz önünde bulundurması gereken noktaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Bilgi gizlemeden kaçınılmalıdır: Sosyal medyada bilgi gizlemeden kaçınma o kadar önemli bir hale gelmiştir ki, Facebook ve Yahoo gibi değeri milyar dolarlarla ölçülen şirketler ardarda şeffaflık raporları yayınlamıştır. Artık şirketler kriz dışı durumlarda da paydaşlarına karşı açık olmayı tercih etmektedir. Yaşanan sosyal medya krizlerinde sosyal paydaşlardan bilgi gizlenmesinden kesinlikle kaçınılmalıdır. Yapılan açıklamalar şeffaf olmalı ve net bir sonuç içermelidir. Bu açıklamanın yayımlanacağı en uygun kaynak kuruluşun resmi kanalı olan web sitesidir.

Gizlenen bilgiler, paydaşlar tarafından farklı kaynaklardan öğrenildiği takdirde, çok daha vahim sonuçlara yol açabilir. Bu duruma dünyanın en büyük restoran zincirlerinden McDonald's'ın yaşadığı bir olay örnek olarak gösterilebilir. Hayvan hakları savunucusu “Mercy for Animal” adlı grup tarafından Sparboe Tavuk Çiftliği'nin Iowa, Minnesota ve Colorado'daki 5 tesisinde çekilen gizli kamera görüntülerinde daracık kafeslere hapsedilmiş tavuklar, boğulup ölmeleri için plastik torbaları doldurulan erkek piliçler ve tavukların gagalarının uçlarını kesen işçiler görülmektedir. Görüntülerin sosyal medyada yayınlanmasının ardından önemli bir kamuoyu tepkisi olmuştur. McDonald's Başkan Yardımcısı Bob Langert, görüntülerin son derece rahatsız edici olduğunu belirterek şirket olarak tedarikçilerinden hayvanlara insanca davranmaları talebinde bulundukları konusunda müşterilerine güvence vermiştir. McDonalds yumurta satın aldığı tedarikçi firma ile ilişkisini kesmiştir ancak imajını zedelemiştir. Yıllarca bu bilgiyi gizlemeleri nedeniyle aldıkları eleştiriler sonrasında, McDonalds, hayvan hakları örgütlerinin de baskısıyla, yumurta üreticilerini, tavukların yaşam standartlarını arttırmaları konusunda harekete geçmeye zorlamıştır.

Bloglar kriz iletişimi aracı olarak kullanılmalıdır: Bloglar, sosyal medyada meydana gelen krizlerde kuruluşların detaylı açıklamalar yaparak kendini savunmasına izin

veren bir mecradır. Kriz iletişimi için en güçlü kanalların kurumsal bloglar olduğuna inanılmaktadır. Kuruluşların bir blogu varsa aynı zamanda bir konuşma kürsüsü de vardır. Kurumsal bloglar, kriz durumunda haberi anlatan ana akım medyaya karşı tepki vermeye yarayan bir yol olarak kullanılabilir. Metinlerde, unutulmuş detaylar eklenebilir ve bazı noktalar tırnak içine alınarak dikkat çekilebilir. Bir kuruluş şeffaf ve güvenilir bir blog yazıyorsa hedef kitlesi ona en çok ihtiyacı olduğu dönemde güven duyma eğilimine girecektir. Eğer kuruluşun bir blogu yoksa hasar kontrolü amacıyla açılması düşünülebilir. Ancak kriz sürecinin ortasında blog açan şirketler, bunu kriz iletişiminin bir parçası olarak kullandıkları anlaşıldığından eleştirilmektedir. Zaten o sırada açılacak olan bir blogun okuyucu kitlesi bir avuç kullanıcıyı geçmemektedir. Kriz sırasında açılan bir blog çaba ve zaman alacak ve verimsiz olacaktır (Barefoot ve Szabo, 2010, 142).

Önceden açılmış ve okuyucu kitlesi kazanılmış bir blog kriz iletişimi esnasında daha fazla işe yarayacaktır. Blogları kullanmanın yanı sıra açılan kurumsal mikroblog hesapları da kriz iletişimi sürecinde doğru bir kanal olarak kullanılabilir. Mikroblogların en bilineni Twitter'dır. 140 karakter dahilinde ileti oluşturmaya izin veren Twitter, kriz sürecinde olan kuruluşların yaptığı açıklamaların takipçileri tarafından retweetlenmesi yani başka takipçilerle paylaşılması yoluyla kısa zamanda yayılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda kurumsal Twitter hesabına gelen sorular ya da eleştiriler anında cevaplandırılabilir. Böylece kuruluşlar Twitter sayesinde kriz iletişimini yönetebilmektedir.

Web ortamı yanından gözlemlenmelidir: Sosyal medya kullanıcıları, mecralarda daha özgür hareket etmektedir. Sosyal medya kullanıcıları markalar, firmalar, kuruluşlar ya da kişiler hakkında istedikleri gibi cümleler kurup bunu sosyal ağlar üzerinden kolaylıkla paylaşabilmektedirler. Bu durum da markaları internet üzerinde kolaylıkla krizlerle karşı karşıya bırakabilmekte ve web ortamını yakından gözlemlemeyi daha önemli bir hale getirmektedir. Web ortamını yakından gözleme süreci tarama takip sistemleri ile olabilmektedir. Bu sistemlerin çalışma mantığı; bu hizmeti sunan firmaların sahip oldukları sisteme, marka ile ilgili bazı anahtar kelimeleri tanımlaması ve bu sistemin herkese açık profiller üzerinde ilgili anahtar kelimelerin geçtiği paylaşımları, ağ özellikleri, kullanıcı bilgisi, paylaşım saati vb. özelliklerle dakikalar içerisinde bulup sisteme çekmesi şeklindedir. Bu markalara ya da ajanslara herhangi bir kriz durumundan dakikalar içerisinde haberdar olma fırsatını sunmakta ve ilgili tüm paylaşımların nerede, ne zaman ve kim tarafından yapıldığı bilgisini vermektedir.

Sosyal medya takibi yaparak web ortamını yakından gözlemlemek gerçekten çok önemlidir. Ancak her gün binlerce siteyi takip etmek, kuruluş, markaları ve ürünleri hakkında neler yazıldığını, ne yorumlar yapıldığını izleyebilmek ve aksiyon alabilmek fazla mümkün değildir. Aşağıda detaylarıyla bahsedilen sistemi 3 adımda oluşturarak sosyal medyanın oldukça önemli ve büyük bir bölümünü kolayca takip edebilmek mümkündür:

1. Adım - Anahtar kelimeler: Öncelikle takip etmek istenilen anahtar kelimelerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kelimeler kuruluşun ismi, markaları veya ürünlerinin adları olabileceği gibi rakipleri de bu şekilde izlemek büyük avantaj sağlayabilmektedir.

2. Adım – Beslemeler: İkinci adımda takip etmek istenilen siteler belirlenmelidir. Dünya'da sosyal medya adına en çok kullanılan ve içerikleri kolayca takip edilebilecek siteler şu şekilde sıralanabilir: bloglar, digg, twitter, friendfeed, jaiku, identica ve eğer haber sitelerinde kuruluşla ilgili çıkan haberler de takip edilmek istenirse Google Haberler. Bu aşamada yapılması gereken her site için arama sonuçlarına RSS veya Atom formatında ulaşmaktır. Bu işlem için aşağıda yazan URL'leri (adresleri) kopyalamak yeterli olacaktır. Blogları takip etmek için iki servis kullanılmaktadır: Google Blogsearch ve Technorati...

Google Blogsearch için:

http://blogsearch.google.com/blogsearch_feeds?q=query&output=atom

Technorati için:

<http://feeds.technorati.com/search/query>

Digg için:

http://digg.com/rss_search?search=query&area=all&type=all§ion=all

Twitter için:

http://search.twitter.com/search.atom?q=query&show_user

Friendfeed için:

<http://friendfeed.com/search?q=query&output=atom> Jaiku ve

Identica için:

<http://www.twingly.com/search.rss?q=query&site=jaiku.com%7cidenti.ca&sort=published>

Google Haberler için:

http://news.google.com/news?ned=tr_tr&q=query&output=rss

Bu adreslerin tamamı bir Word belgesine yazıldıktan sonra her adreste bulunan - query - kelimesinin yerine kuruluşun anahtar kelimelerinin yazılması gerekmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken önemli konu anahtar kelimelerin yazılış şeklidir. Eğer sorgu tek bir kelimedenden oluşuyorsa direk query yerine o kelime yazılabilir, birden fazla kelimedenden oluşuyorsa "kelime 1 + kelime 2" şeklinde yazılmalıdır. Birden fazla anahtar kelime takip edilecekse aralarına '+' işareti koyulması yeterli olacaktır: sorgu 1 + sorgu 2. Bu adımla beraber anahtar kelimeler için sorgulanan arama sayfalarının RSS ve ATOM formatında çıktılarına ulaşılmaktadır. Artık yapılması gereken bunları toplu bir yerden takip edebilmektir.

3. Adım – Takip: Takip için birçok farklı yöntem kullanılabilir. Düzenli kullanılan bir RSS okuyucusu varsa bundan yararlanılabilir, bir RSS aggregator servisinde bunlar tek bir beslemede toplanabilir ve hatta bu RSS beslemeleri friendfeed hesabında bir sanal arkadaş oluşturularak onun üzerinden takip edilebilir. Burada tarif edilen yöntemde halen internet kullanıcılarının çok büyük bölümünün RSS okuyucularını kullanmadığı göz önüne alınarak e-postaları kullanarak takip edilebilecek bir yöntem de bulunmaktadır. RSS beslemelerini e-posta yoluyla takip etmeye olanak sağlayan çok sayıda servis bulunmaktadır. RSS FWD ([http:// www.rssfwd.com](http://www.rssfwd.com)), Feed Mailer (<http://www.feedmailer.net>), rss2email (<http://rss2email.infogami.com>) bunlardan bazılarıdır.

Üye olmayı gerektirmemesi sebebiyle, Feed My Inbox (<https://www.feedmyinbox.com/>) tercih edilebilir bir alternatif olmaktadır. Yapılması gereken yukarıda kuruluşa ait anahtar kelimeleri kullanarak oluşturulan adresleri teker teker anasayfada bulunan adres kutusuna yazarak takip için kullanılacak e-posta adresini girmektir. E-postaya gelen doğrulama mesajı da onaylandıktan sonra günlük olarak e-posta kutusuna sosyal medyada kuruluşla ilgili her yazı ve tartışma gelecektir. Sosyal medya kolayca takip edilebilecektir.

Kirlilik doğru kanallarla temizlenmelidir: Kriz durumunda oluşan bilgi kirliliğini giderebilmek için doğru açıklama yapılması kadar doğru kanalın seçilmesi de önemlidir. Kriz esnasında oluşan bilgi kirliliği doğru kanalların doğru zamanda kullanılması ile giderilmelidir. Kriz öncesi, marka varlığı pek çok farklı kanalda belli edilmelidir. Düzenli olarak Facebook, Twitter, Friendfeed, Youtube, Wikiler gibi kanallardan mesaj girilir. Kriz ve sonrasında ise aktif olarak mesajlar girilmeye devam edilir. Krizin ortaya çıkıp yayılmaya başladığı mecralar kullanılarak yanıt verilmelidir. Örneğin Youtube, izlesene.com gibi video paylaşım sitelerinden yayılmaya başladıysa kurumsal olarak verilmek istenen mesaj video formatında viral olarak yayılabilir. Bu sayede hem krizin ortaya çıktığı mecra kullanılarak yanıt verilmiş olur hem de krizi takip eden kitlelerin detaylı metinleri okumayı sevmediği göz önünde bulundurulursa verilecek mesajlar kısaltılıp görselleştirilmiş olur. Böylece kullanıcılar, mesajları daha net algılar.

Sosyal medyayı kriz anından önce de etkili biçimde kullanan markaların krizi atlama olanağı yeni sosyal medyaya adım atmış bir markaya göre daha yüksektir. 2008'de Ohio'da Burger King restoranındaki bir çalışan, mutfakta bulaşıkların yıkandığı lavabonun içinde banyo yaparken çektiği videoyu Myspace.com'da yayınlar. Video kısa süre içinde Youtube, Break.com, MSNBC.com, CNN.com, FOXNews.com gibi ağlara yayılır. Bunun üzerine

Burger King geleneksel hasar kontrol planı dahilinde ana akım medyaya bir açıklama gönderir. Ana akım medya Burger King'in açıklamasını yayınlar. Mesaj geniş bir kitleye yayılır. Ancak şirket doğru kitleye ulaşabilmiş midir? Burger King'in durumu haber bülteninden ziyade internet üzerinden konu olacak bir olaydır. Ana akım medyayı izleyenlerin büyük bir çoğunluğu belki de videoyu hiç izlemeyen bir kitleden oluşmaktadır. Halbuki bu durumda Burger King'in bu videoya yanıt olarak kendi videosunu Youtube gibi video içerik paylaşım sitelerinde yayınlaması gerekmektedir. Elbette ki hiçbir yanıt videosu yapılan kabahati gösteren orijinal video kadar izlenmeyecektir. Ancak mesajı doğru iletişim kanalıyla göndermek hedef kitlenin mesajı aldığından emin olma konusunda çok yararlı olabilmektedir.

Kriz stratejisini aramaya odaklanılmalıdır: Sosyal medyada uygulanacak kriz stratejisi kuruluşun sosyal medya stratejisi kapsamında ele alınmalıdır. Sosyal medya stratejisi kuruluşların hedefleri ve kurumsal kimlikleri doğrultusunda hazırlanan, genel pazarlama stratejisiyle uyumlu ve ona entegre olabilen sosyal medya iletişimini belirleyen plandır. Kuruluşlar sosyal medya stratejisini belirleyerek uyarlılar krizlerle karşılaşma ve panikleme durumunun önüne geçebilmektedirler. Sosyal medya kriz stratejisi kapsamında yapılan açıklamaların arama motorlarında üst sıralarda görünmesi gerekmektedir. Gerekirse "Google AdWords" ya da "Yahoo! Sponsorlu Arama" gibi reklam uygulamaları yapılan kurumsal açıklamanın arama sonuçlarında üst sıralarda yer almasını garantilemek için kullanılabilmektedir. Arama sonuçları kontrol edilememektedir. Ancak yapılan reklam satın alımıyla mesajların yerini bulması sağlanabilmektedir. Bu durumun şöyle yapılması mümkündür:

- Krizle ilgili anahtar kelimeler satın alınması
- Kurumsal yanıtın mevcut arama sonuç sayfasına yönlendirilmesi, krizle ilgili sıkça sorulan sorular, sosyal medya kaynak sayfası olduğundan emin olunması
- Kriz dönemi bittikten sonra bile krizle ilgili reklamların arama sonuçlarda görünür olmasının sağlanması

Sherman'ın sosyal medyada kriz iletişimi stratejisi oluşturabilmek için etkili olabilecek dört önerisi bulunmaktadır (Haşit, vd., 2013: 140):

- Birinci adım, reaksiyon olarak durumun kabul edilmesi ve hata için özür dilenmesidir.
- İkincisi, sorunun derhal çözüleceğinin ve çözüldüğü zaman da herkese duyurulacağını bildirilmesidir.
- Üçüncü adım, problem hakkında yorum yazan, içerik oluşturan herkese özel olarak mesaj atılması ve sorunun giderildiğinin özel olarak duyurulmasıdır.

- Dördüncü adım olarak ise kuruluş sosyal medya üzerinden özel olarak ulaşılması mümkün olamayan kişilere, elektronik postalarına veya başka sosyal ağ hesaplarına ulaşarak bilgi vermelidir. Burada özellikle dikkat edilmesi gereken her kriz tipinin bu dört adımın hepsini gerektirmeyeceğidir. Çıkan kimi krizlerde kuruluşlar suçlu olmadıkları halde suçu kendi üzerlerine alabilirler, suçlu olmadığı halde özür dilemesi kuruluşu bizzat yeni problemlerle uğraştırmak zorunda bırakabilir. Her şey bir yana her krizde olduğu gibi sosyal medya kaynaklı başlayan krizlerde de büyük bir özen göstererek plan hazırlanmalıdır.

Kuruluşun web sitesi kriz için kapsamlı bilgilerle donatılmalıdır: Kriz durumlarında kuruluşların web sayfaları, basın mensupları tarafından ilk başvuru yerleri olmaktadır. WWW ve Usenet haber grupları, insanların krizler hakkında konuşmaları ve bilgilerini güncellemeleri bakımından önemli yerler haline gelmiştir. Web her durumla ilgili olarak duyguların, fikirlerin, tutumların aktarıldığı kültürel bir araç haline almıştır. Web haberleri daha sık güncelleştirildiğinden, son haberleri almak isteyen kişiler Web için özel bir talep yaratmaktadır.

Web siteleri, krize yönelik cevapların ilk açıklanacağı yer olduğundan kriz durumlarında ilgililerin ilk bakacağı yer olma özelliği taşımaktadır. Web sitesinde krizle ilgili bilgilerin hazır olması bilgilerin ilgili kuruluş tarafından aktarılmasıyla ilgili olarak önem kazanmaktadır. Web sitelerinin ana sayfalarından krize yönelik önemli açıklamalar ve ayrıntıların yer aldığı linkler yer almalıdır. Web siteleri, krize ait yönlendirmelerin basit bir şekilde yapılmasına izin verebilmelidir. Web sitesi ziyaretçileri için kriz bilgilendirmesi açık bir şekilde ve kolayca ulaşılabilir olmalıdır. Web siteleri genel bilgilendirme ve ayrıntılar için yönlendirmelerin dışında, organizasyona ulaşmak isteyen site ziyaretçileri için e-posta olanakları ve ilgili tartışma gruplarına yönlendirmeler sağlamalıdır (Kırdar ve Demir, 2007: 99).

Kurumsal web sitesi üzerinden başarılı kriz iletişimi örneği olarak Swissair'in New York-Cenevre seferini yapan uçağının düşmesi ve 228 yolcunun hayatını kaybettiği kazanın ardından yapılanlar örnek gösterilebilmektedir. Swissair çok kısa bir süre içinde kurumsal web sitesinde tüm haber bültenlerini ve kayıplar hakkında en yeni bilgileri yayınlayarak sürekli bir iletişim ortamı oluşturmuştur. Ayrıca yolcu yakınlarına e-posta ile hızlıca ulaşmış ve süreç içinde telefonları belirlenenlere bu şekilde ulaşarak bilgi vermiştir (Guth ve Marsh, 2003: 405-406).

4.3.2. Sosyal Medyanın Kriz İletişimi Aracı Olarak Kullanımı

Sosyal medya bugün şirketler için yeni önemli bir iletişim aracıdır. Bu bakımdan sosyal medyayı kriz iletişimi aracı olarak kullanmak mümkündür. Sürekli değişen bir ortam olmasına rağmen kriz iletişiminin temel kuralları değişmemiştir. Kriz hızlıca, doğru bir

şekilde, profesyonelce ve dikkatlice yönetilmelidir. Bununla birlikte sosyal medya, iletişim planını süreci hızlandırıp dürüstlük, samimiyet ve şeffaflık ekleyerek yeni bir seviyeye almıştır. Kuruluşlar sosyal medya çabalarına başlamak için kriz oluşmasını beklememelidir. Eğer kullanıcılar uzun dönemli olarak kuruluşun sosyal medya çalışmalarıyla meşgul olursalar sosyal medya kriz iletişiminde etkili ve güçlü bir araç olmaktadır.

Kriz dönemlerinde ana akım medya, paydaşlara yanlış bilgi sağlayabilmektedir. Kuruluşlar kriz durumlarında ya da kuruluşla ilgili diğer önemli durumlarda bir numaralı bilgi kaynağı olmaya gayret göstermelidir. Bu nedenle kuruluşların Blog, Facebook, Twitter, Flickr gibi ortamlarda sosyal medya hesapları oluşturması tavsiye edilmektedir. Bu hesaplar sayesinde paydaşlara, güncel durumlar ve gelişmeler hakkında bilgi almanın yanı sıra diyalog için açık bir ortam yaratmak ve kuruluşla sorularını ve düşüncelerini paylaşma imkânı sunulmaktadır. Böylece paydaşlar olabilecek bir kriz durumunda bilgi almak için bu kurumsal hesaplar ve sayfalarla temas kuracaklar ve kuruluştan doğru bilgileri alacaklardır. Sosyal medya demokratik bir alandır. Bu ortamda kuruluşlar dürüst olmayan ve gizlemeye meyilli bir tutumdaysalar bilgi akışını kontrol etmekte güçlük çekmektedirler. Sosyal medya kızgın kitlelerin olumsuzlukları yaymak için tercih ettiği bir araç haline gelirken aynı zamanda kriz yönetimi için önemli bir değerdir.

Kuruluşların sosyal medyada aktif şekilde var olmaması, bir şeyler yanlış gittiğinde konuşmalara dâhil olup müdahale etme konusunda zorlanmalarına yol açmaktadır. Örneğin 2010 yılında Meksika Körfezi'nde yaşanan petrol sızıntısından sonra krizle karşı karşıya kalan dünyanın önde gelen petrol şirketi BP, sosyal medya hesapları olmasına rağmen bu kanalları aktif kullanmamış ve paydaşlarıyla iletişim kurmakta zorlanmıştır. Bireyler, sosyal medyada kuruluşlar ve markalar hakkında olumsuz yorumlar yapabilmektedir. Kuruluşların görevi, olumsuz yorumları olumluya dönüştürmeye çalışmaktır. Kuruluşlar, kullanıcıların ne ifade ettiğini dinlemeli ve edinilen bilgileri kaynak olarak kullanmalıdır. Eğer kuruluşlar başarılı müşteri hizmetleri yönetimi gerçekleştirebilirlerse, bu tüketicileri uzun dönemli etkileyerek bir sonraki yorumlarında olumlu göndermeler yapma olasılıklarını yükseltmektedir.

Kuruluşlar eleştirilerden kaçınmak yerine kullanıcıların sosyal medyada kuruluş ve marka hakkında konuştuklarına dâhil olmalıdır. Sosyal medyanın etkili kullanımı, paydaşlarla diyalog geliştirerek gerçekleşir. Eleştirileri alıp şikayetlere direkt ve bilgilendirici bir şekilde yanıt verilmelidir. Paydaşlarıyla dürüst ve açık iletişim kuran kuruluşlar takipçileri tarafından doğru bilginin yayılması gibi konularda destek görmektedir. Kuruluşlar sosyal medyanın hızını asla hafife almamalıdır. Gerçek zamanlı olarak çalışan sosyal medya sanayiler içinde bilgi yayılımı yapmaktadır. Bu nedenle sosyal medyayı yakından izlemek gereklidir. Kuruluşlar eğer hatalıysalar bunu kabul etmek yararlarına olacaktır. Hatayı kabul etmek kuruluşları tüketicilerin gözünde güvenilir hale getirmektedir. Bu hedef kitlelerde kuruluşun hatasını düzelteceğine yönelik bir inanış yaratmaktadır.

Açık ve dürüst bir yönde iletişim kurulması paydaşlara daha fazla güven vermektedir. Bireyler kuruluşların yalanını yakalamaktan ziyade hata kabul edildiğinde daha kolay bağışlamaktadır. Sosyal medya şeffaflığı şiddetli bir şekilde yükseltmiştir.

Çevrimiçi platformlarda kriz iletişimi yönetimi, geleneksel kriz yönetimine göre daha zorlu hale gelmiştir. Çünkü platformlar daha da iç içe geçmiş durumdadır. Online ortamlarda olumsuz haber ve fikirler ışık hızında yayılmaktadır. Bu nedenle kontrolün sağlanması, bütün yorumların bulunması ve onlara ulaşılması daha zordur. Kuruluşların sahip olduğu bütün çevrimiçi araçlara olumsuz haber kaynakları da sahiptir. Kriz yönetimi için yapılan ve samimi olmadığı hissedilen hamleler geri tepebilmektedir. Sansür uygulanamadığı gibi internet kullanıcıları tam şeffaflık talep etmektedir. Baskıcı bir şekilde mesaj iletmekten ziyade diyalog kurmak gerekmektedir.

Ortaya bir kriz çıkmadan önce onu önlemeye yönelik alınacak önlemler kurumsal itibarı güvence altına almada en önemli bölümdür. Bu aşamada şu sorulara cevap verilecek bir liste hazırlanmalıdır:

- Pazarda bulunan rakip şirketler bir sosyal medya krizi yaşadı mı? Yaşadıysa bu krizi yönetmek için uyguladıkları hangi yöntemler olumlu, hangileri olumsuz etki gösterdi?
- Rakiplere göre kuruluşun güçsüz yanları neler? Müşteri ilişkileri birimine çok sık gelen ve krize yol açabilecek hususlar neler? Bu şikâyetler genel olarak pazara ve kontrol dışı koşullara mı dayalı, yoksa şikâyetlerin kontrolü kuruluşun elinde mi? (Eğer kuruluşun elinde ise sorunu ortadan kaldırmak gerekir)
- Kriz yönetimi takımı kimlerden oluşacak? Takım oluşturulurken kişilerin psikolojik özellikleri, eğitimleri, soğukkanlılık ve işinde yetkinlikleri (yabancı dil bilmesi gibi) göz önünde bulundurulmalıdır. Kriz olağandışı bir durumdur, fakat yönetilmesi ancak ve ancak bu olağandışı durumda soğukkanlı kalabilen kişilerle mümkündür.
- Krizin yönetilmesi için ne yapılması gerekiyor? Yönetim stratejisi ne olacak? Fan sayfalarındaki her soruya samimiyetle cevap mı verilecek yoksa fan sayfalarını kapatıp iletişim yolları mı engellenecek?

Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımını kriz öncesi ve kriz dönemi olarak iki çerçevede incelemek mümkündür. Kriz öncesi dönem, bu gibi durumlara hazırlıklı olabilmek için neler yapılması gerektiğini, kriz dönemi ise yapılacak uygulamalarla kuruluşun krizi nasıl hasarsız atlatabileceğini şöyle özetlemektedir:

Kriz Öncesi

- Markanın faaliyetleri ve marka hakkında yazılanların takibini yapmak
- İçinde bulunulan sektör veya hedef kitle için kanaat önderleri tespit etmek

- Facebook, Twitter, Blogger, YouTube gibi en çok kullanılan sosyal ağların hepsinde bir sayfaya / hesaba sahip olmak
- Cuma günleri veya tatil öncesi gibi hemen cevap verilemeyecek durumlarda önemli duyuru yapmamak
- Kuruluş içinde online kriz yönetimi için de ekip kurmak ve rehber oluşturmak.
- Çevrimiçi kriz iletişimi için yetkili kişi/sözcü belirlemek.

Kriz Dönemi

- Ani, aşırı, agresif tepki vermemek.
- Sahip olunan bütün kanallardan (sosyal medya alanları, web sitesi, SEO) aynı içeriği değil ama aynı mesajı vermek.
- Şeffaf olmak.
- Daha önceden iletişim kurulmuş blog yazarlarıyla ve kanaat önderleriyle tekrar iletişime geçmek.
- Markaya uygunsa kriz yönetimi için video-mesaj kullanmak ve yaymak.
- Uygun zamanı bekleyip, krizle alakası olmayan bir konuda olumlu viral testimonyal yayınlamak.

Yeni medya, kriz döneminde güçlü bir avantaj sunmaktadır; sürekli güncel ve paydaşlar için bilgi akışını sağlayabilmek hem düşük maliyetli hem de hızlı olabilmektedir. Kuruluş ya da marka kendisine ait Twitter, kurumsal blog ya da Facebook hesabı gibi araçlarla krizle ilgili sürekli bilgi akışı sağlayabilir, bu platformların aracılığı ile gelen soruları cevaplayabilir, istekleri değerlendirebilir, özel bilgileri ve duyuruları paylaşabilir.

Yeni medyanın başka bir avantajı da ihtiyaç duyulan bazı verilere anında ulaşılabilmesidir. Eldeki bilgilerin desteklenmesi için ihtiyaç duyulan verilere ulaşılacak kaynaklar sosyal medyada bulunabilir. Sosyal medyada oluşturulan içerikler bazı durumlarda kuruluş için destekleyici olabilmektedirler. İnternette yayılan ve yüklenen içerikler her zaman kuruluş için korkutucu olmamalıdır, her veriden kriz çıkması da söz konusu değildir. Ancak, bazı durumlarda içeriklerin hızlı yayılma olasılığı ya da büyüme ihtimali göz önünde bulundurularak ayrıntılı içerik analizi yapılmalıdır.

Bir kriz iletişim planı hazırlamakta ve krize hazır olmakta fayda vardır. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının bilmesi gerekir ki; her kriz paydaşlarla daha fazla iletişim kurulmasını

gerektirmektedir, sosyal medya yapısı gereği bu ortamı sağlamaktadır. Kriz daha doğmadan bu ilişki başlatılırsa ilerde oluşma potansiyeli azalacaktır hatta yok olacaktır. Kriz meydana geldiğinde ise araç olarak kullanılan sosyal medya, hız, interaktivite, eş zamanlılık ve samimiyet gösterebilme imkânı sağladığı için etkili bir rol oynayabilmektedir.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

--

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kurum dışı kriz iletişiminin kapsamını ve öğelerini inceledik. İnternet ortamında ve sosyal medyada kriz iletişimini dinamiklerini, yapılması gerekenleri öğrendik.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Kriz esnasında kuruluşlar sosyal medyada ilgili tüm bilgileri saklamalıdır.	()	()
2. Bloglar kriz iletişim aracı olarak kullanılmalıdır.	()	()
3. Kriz esnasında özellikle takip edilecek anahtar kelimeler belirlenir.	()	()
4. Kriz dönemi bittikten sonra krizle ilgili reklamların arama sonuçlarından silinmesi gerekir.	()	()
5. Kriz döneminde sosyal medyada ani, aşırı, agresif tepki vermemek gerekir.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) D
- 4) Y
- 5) D

1. Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A. Kriz sırasında medya baskı altında tutulmalı ve sürekli sorgulanmalıdır.
- B. Kriz sırasında medya mensuplarıyla ilişkiler, kriz yönetim ekibinde tek elden yürütülmelidir.
- C. Kriz iletişimi sırasında medyayla ilişkilere gerekiyorsa yerel medya da dahil edilmelidir.
- D. Kriz sırasında medyaya ivedilikle cevap verilmelidir.
- E. Yeni bilgiler medyayla sürekli paylaşılmalıdır.

2. Bir krizle yüzyüze olan bir kuruluş, paydaşları arasında hangi kesimin desteğini alabilirse krizin üstesinden gelmek için çok avantajlı bir konumda olabilir?

- A. Yeni mezunlar

- B. Taraftarlar
- C. Kamuoyu
- D. Gençler
- E. Emekliler

3. Kuruluşların kendi öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda kaynak olarak başvuracakları yapılar olan ve kriz durumunda bilgilendirilmesi öncelikli olan paydaşlar aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Finans çevreleri
- B. Sanat çevreleri
- C. Kültür-sanat medyası
- D. Kanaat önderleri
- E. Tedarikçiler

4. Sosyal medyanın kriz iletişimi aracı olarak kullanımı, “kriz öncesi” ve “kriz dönemi” olarak iki çerçevede incelenir. Aşağıdakilerden hangisi, krizi hasarsız atlatabilmek için sosyal medya açısından “kriz öncesi” dönemde yapılması gerekenlerden biri değildir?

- A. Uygun zamanı bekleyip, krizle ilgisi olmayan bir konuda olumlu viral testimonyal yayınlamak
- B. İçinde bulunulan sektör veya hedef kitle için kanaat önderleri tespit etmek
- C. Markanın faaliyetleri ve marka hakkında yazılanların takibini yapmak
- D. Facebook, Twitter, Blogger, YouTube gibi en çok kullanılan sosyal ağların hepsinde bir sayfaya / hesaba sahip olmak
- E. Kuruluş içinde çevrimiçi kriz yönetimi için de ekip kurmak ve rehber oluşturmak

5. “Sosyal medyada o kadar önemli bir hale gelmiştir ki, Facebook ve Yahoo gibi değeri milyar dolarlarla ölçülen şirketler ardarda şeffaflık raporları yayınlamıştır. Artık şirketler, kriz dışı durumlarda da paydaşlarına karşı açık olmayı tercih etmektedir.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelebilecek en doğru ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bilgi gizlemeden kaçınma
- B. Bilgi ifşa etmekten kaçınma
- C. İlgi göstermekten kaçınma
- D. Bilgi açıklama önlemleri
- E. Bilgi kuramı

Cevaplar

- 1) A
- 2) C
- 3) A
- 4) A
- 5) A

5. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 1

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 5.1. Halkla İlişkiler ve Pazarlama Arasındaki İlişki**
- 5.2. Kuruluşların Gereksinimleri Açısından Pazarlama ve Halkla İlişkiler İlişkisi**
- 5.3. Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerin Örgütsel İlişkisi**
- 5.4. Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkiler**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kuruluşlar pazarlama ve halkla ilişkiler ihtiyaçlarına göre nasıl gruplanır?
2. Bugün pazarlama geçmişteki gelişim aşamalarından farklı olarak nasıl bir kapsamda ele alınmaktadır?
3. Halkla ilişkiler pazarlamaya nasıl katkılarda bulunabilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişkiyi anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kuruluşların gereksinimleri açısından pazarlama ve halkla ilişkiler ilişkisini açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Pazarlama yönelimli halkla ilişkilerin örgütsel ilişkisini ortaya koyabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Halkla ilişkiler yaklaşımları ve pazarlama yönelimli halkla ilişkilerin unsurlarını sıralayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Dominant pazarlama fonksiyonu
- Nedene dayalı pazarlama

Giriş

Günümüzde yaşadığımız iletişim ve haberleşme alanındaki teknolojik gelişmeler ve ona bağlı gerçekleşen değişim, başta pazarlama olmak üzere, iletişim ve medya alanındaki yöntemlerin de yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Buna bağlı olarak pazarlama yöntemleri de kısımlara ayrılmış ve pazarlama yöneticileri halkla ilişkiler çalışmalarından daha yoğun olarak yararlanmaya başlamışlardır. Gerek teknoloji gerek iletişim ve gerekse tüketicilerin özellikleri ve yaşam stillerinde hızlı değişimlerin sonucunda bazı iletişim araçlarıyla hedef gruplara iletmeye çalışılan mesajların ulaşması daha da zor olmaya başlamıştır. Ayrıca, reklam maliyetlerindeki artışlar, tutundurma harcamalarındaki yükselişler ve çeşitlilik iletişim faaliyetlerini etkilemiştir. Böylece, halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişki artmıştır.

5.1. Halkla İlişkiler ve Pazarlama Arasındaki İlişki

Halkla ilişkiler, “kuruluş ve ilgili çevreleri yani hedef kitleleri arasında karşılıklı iletişimi, anlamayı, kabulü ve işbirliğini sağlayıp sürdürülmesine yardım eden; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, yönetimin kamuoyunun beklentisine karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için erken bir uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişiklikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur” olarak tanımlanabilir (Cutlip, Center, Broom, 2000: 38). Bu bağlamda halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi incelendiğinde, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonuna dönüşümünü ve son dönemde de pazarlama ile artan ilişkisi gözlemlenebilir.

Halkla ilişkiler faaliyetleri 19. yüzyılın başlarında halkla ilişkilerin iki uygulaması, basın ajansı ve tanıtım (publicity) aracılığıyla etkili olmaya başlamıştır. Firmalar açısından ise halkla ilişkilerin önemi “1929 krizi” döneminde kaybolan güven ortamını tekrar sağlamak için hükümetin program ve uygulamalarının faydalı olabilmesi amacıyla gerekli olan çalışmalar ile fark edilmiştir (Newsom, vd., 2000: 36). Takip eden dönemlerde firmalarını halkla ve medyaya tanıtmaya ihtiyacı duyan yöneticiler, halkla ilişkiler uzmanlarına yönelmişlerdir. Böylece, “nasıl söyleyebilirim” döneminden “ne söylemeliyim” dönemine geçiş olmuştur; bu dönemi 1970’li yıllarda halkla ilişkilerin karar mekanizması içinde yer aldığı “ne yapmalıyım” dönemi izler (Bozkurt, 2004: 113-114).

Günümüzün teknolojik düzeyi ve buna bağlı yaşanan değişim, pazarlama da dahil, iletişim ve medya alanındaki metotların yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Pazarlama yöntemleri de kısımlara ayrılmış ve pazarlama ile ilgili yöneticiler, halkla ilişkiler çalışmalarından daha yoğun şekilde faydalanmaya başlamıştır. Teknoloji iletişim ve tüketicilerin özellikleri ile yaşam tarzlarındaki hızlı değişimin bir sonucu olarak mesajların bir dizi iletişim aracıyla hedef kitlelere ulaştırılmasındaki zorluklara ek olarak reklam ve tutundurma maliyetlerindeki artışlar, bu alanlarda görülen çeşitlilikler, iletişim faaliyetlerini etkilemiş ve dönüştürmeye başlamıştır. Bu şekilde, halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişki artmıştır.

5.2. Kuruluşların Gereksinimleri Açısından Pazarlama ve Halkla İlişkiler İlişkisi

Kotler ve Mindak (1978: 13) tarafından yapılan bir çalışmada, pazarlama ve halkla ilişkilerin gelecek rollerinin modern kuruluş yapıları içerisinde birbirleriyle çok sık karıştırılacağı ortaya atılmıştır. Söz konusu çalışmada yazarlar, pazarlamanın nerede son bulduğuna ve halkla ilişkilerin nerede başladığına dair sınırların çok net olmamasından kaynaklanan bir kargaşa durumunun söz konusu olduğundan bahsetmişlerdir.

Kotler ve Mindak yaptıkları çalışmada, kuruluşları, pazarlama ve halkla ilişkiler ihtiyaçlarına göre 4 modele ayırmışlardır:

Birinci Model: Bu model, pazarlamaya ve halkla ilişkilere hiçbir şekilde gereksinim duymayan kuruluşlardan oluşur. Küçük ölçekli kâr amacı gütmeyen yapılar bu modele örnek teşkil ederler.

İkinci Model: Çok kuvvetli halkla ilişkiler fonksiyonu olan ancak pazarlama fonksiyonu hiç olmayan kurum ve kuruluşlardan oluşan bir modeldir. Örneğin çoğu hastanelerde duyuruları gerçekleştiren, medya ile ilişkileri sağlayan ve basın bültenlerini hazırlayan; kurum imajını kollayan bir halkla ilişkiler sorumlusu çalışır. Ancak diğer yandan, pazarlama fonksiyonu ne kadar önemli olursa olsun hastane ve okullarda pazarlama sorumlusu bulmak o kadar da sık karşılaşılan bir durum değildir.

Üçüncü Model: Bünyelerinde kuvvetli bir pazarlama ve satış organizasyonu barındıran ancak halkla ilişkiler uygulamaları son derece zayıf ve hatta hiç olmayan kuruluşlardan oluşan modeldir.

Dördüncü Model: Bu son grup ise, Capital adlı ekonomi dergisi tarafından her yıl, 1000'in üzerindeki şirket arasından ciro büyüklüğüne göre yapılan değerlendirme sonucunda en büyük 500 “özel” şirketi belirlemekte olan “Capital Özel 500” adlı araştırmada ortaya çıkan şirketlerde olduğu gibi bünyelerinde hem kuvvetli bir pazarlama hem de kuvvetli bir halkla ilişkiler birimi barındıran örneklerdir. Bu tür şirketlerde pazarlama ve halkla ilişkiler birimleri birbirlerinden bağımsız çalışır ve herbiri en üst merciye rapor sunar. Çok az örnekte ise halkla ilişkiler birimi pazarlamanın altında yer alır.

Kotler ve Mindak’ın yukarıda belirtilmiş olan dört modeli baz alındığında pazarlama ve halkla ilişkilerin şirketlerde dört türde kullanıldığı gözlemlenmektedir (Kotler ve Mindak 1978: 13):

1 Örnek: küçük sosyal hizmet kurum ve kuruluşları	2 Örnek: hastaneler ve okullar
3 Örnek: üretim yapan küçük şirketler	4 Örnek: Capital 500 şirketleri

Şekil 3: Pazarlama ve Halkla İlişkilerin Şirketlerde Kullanımı

Pazarlama, insan ihtiyaç ve isteklerini belirleyen, bu ihtiyaç ve istekleri karşılamak için ürün ve hizmetler sunan ve belli bir bedel karşılığında bu ürün ve hizmetleri satan bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip, 1994). 1950’li yıllarda ortaya atılan bu tanım, mübadele ve satış üzerinde durmuştur (Mucuk, 2004: 3).

1970’lere kadar olan süreçte pazarlama, sadece kâr amaçlı kuruluşlar için düşünülmekte iken, Kotler ve arkadaşları kâr amacı gütmeyen kuruluşların da pazarlama tekniklerinden yararlanabileceğini, tanımın genişletilerek toplumsal sosyal boyutların da işlenmesi gerektiğini söylemişlerdir (Kotler, vd., 1999)

1985’te Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association), pazarlamanın kapsamını genişleterek; “Kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama süreci” şeklinde tanımlamıştır (American Marketing Association).

Yukarıdaki tanım, pazarlamanın en çok kabul gören tanımı olarak bilinmektedir. Bunun yanında Kotler, pazarlamanın tanımına ilişkin farklı bir bakış açısından, pazarlamanın ne olmaması gerektiği ile ilgili iki görüş belirtmiştir. Bunlardan ilki, pazarlama satış demek değildir; ikincisi ise pazarlama esas olarak şirketin bir bölümüdür (Kotler, 2004: 20). Bu iki görüşü ortaya atan Kotler, modern pazarlamanın da temellerini atmaktadır.

Uygulamada pazarlama, araştırma, ürün dizaynı, paketleme, fiyatlandırma, promosyon ve dağıtım aşamalarının birbirleriyle koordinasyon içinde düzenlendiği bir programdan meydana gelmektedir.

Pazarlama kavramına bakıldığında pazarlamanın günümüze kadar yedi aşamadan geçtiğini görüyoruz (Kotler ve Mindak 1978: 15).

İlk Dönem: Satış (18. Ve 19. Yüzyıllar)
İkinci Dönem: Satış, reklam (19. yy sonu)
Üçüncü Dönem: Satış, reklam, pazarlama araştırması (20. yy)
Dördüncü Dönem: Tüm pazarlama karması elemanlarının koordine edileceği dengeli bir pazarlama programını oluşturacak pazarlama birimlerinin ortaya çıkışı (20. yy)
Beşinci Dönem: Pazar hedefli şirketler (20. yy)
Altıncı Dönem: Nedene dayalı pazarlama ve ilişki pazarlaması (20. yy ve 21. yy)
Yedinci Dönem: Çevrim içi pazarlama (21. yy)

Şekil 4: Pazarlama Tarihi

Pazarlama disiplininin gelişimi içerisindeki ilk dönem, 18. yüzyıl ile 19. yüzyıl başlarında en eski satış yöntemiyle karşımıza çıkmaktadır. Halkın dikkatini çekmek amacıyla yüksek sesle altın satan sokak satıcılarından oluşan bir dönemdir. 19. yüzyıl sonlarında ise üreticiler sürekli reklam çalışmaları ile satışlarının arttığını farketmeye başlamışlardır. Bu dönemde, reklamın müşteri üzerinde ürün farkındalığı ve sadakati yarattığı fark edilmiştir. 20. yüzyılda ise, millî pazarların hızla gelişmesi ile pazarlamadan sorumlu yöneticilerin pazarlama stratejilerini oluşturacakları pazarlama bilgisine ihtiyaç doğmuştur. Satıcılar, müşterilerinin gerçekte ne istediklerini ve müşterilerinin kurum veya kuruluşu ve bu kurum ve kuruluşların sundukları ürün ve/veya hizmetleri nasıl algıladıklarını tanımlayabilmek ve bu şekilde üzerlerindeki riskleri azaltmak için masraf yapmaları gerektiğinin farkına varmışlardır.

Satış, reklam ve pazarlama araştırması fonksiyonlarının birbirlerinden bağımsız bir şekilde faaliyet göstermesi, söz konusu fonksiyonların kombine edileceği bir pazarlama biriminin geliştirildiği dördüncü dönemi ortaya çıkartmıştır. Hatta bu noktada ilk defa Curtis Publishing Company tarafından 1911 yılında pazarlama birimi oluşturulmuş ve bunu, 1916 yılında U.S. Rubber ve 1917 yılında da Swift & Co. izlemiştir. Beşinci dönem ise, şirketlerin müşteri odaklı olmaya başlaması ile ortaya çıkan pazar hedefli şirketler dönemidir.

Üst yönetimlerin rekabette avantaj yaratmak amacıyla kurum veya kuruluşun ürün ve/veya hizmetlerinin aktif olarak pazarlanmasının önemini anlamaları altıncı dönemin konusu oluşturur. Aynı dönemde pazarlamacılar da kurum veya kuruluşun müşterilerinin ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması için ne kadar hayati olduğunu fark etmişlerdir. Ayrıca, müşteriler nezdinde kurulan güven ve inanılabilirliğin üretim ve uzun süreli ilişkiler için ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır.

Yedinci dönem ise pazarlamacıların müşteriler ile uzun soluklu ilişki kurmaları için İnternetin önemini ve değerini anladıkları çevrim içi pazarlama olarak adlandırılan dönemdir.

5.3. Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerin Örgütsel İlişkisi

Halkla ilişkiler ile pazarlama arasındaki ilişkiye 1989 yılında Kotler değinmiş ve o zamana kadar rakip olarak tanımlanan pazarlama ve halkla ilişkilerin aslında kurum veya kuruluş içerisinde nasıl birer “müttefik” olduklarını açıklamıştır. Kotler’in Mindak ile yaptığı ve ayrıntıları aşağıda açıklanan çalışmada, pazarlama ile halkla ilişkilerin örgütsel ilişkilerini açıklayan aşağıdaki 5 olası modele yer verilmiştir (Kotler ve Mindak 1978: 17-18):

1. Ayrı Ama Eşit Fonksiyonlar

Klasik bakış açısıyla söz konusu iki fonksiyon kendi perspektifleri ve kapasiteleri bakımından oldukça farklıdır. Pazarlama, kurum veya kuruluşa kâr getirmek amacıyla müşterinin ihtiyaçlarını algılama, giderme ve müşteriye memnun etmek üzerine kurulmuştur. Halkla ilişkiler ise kurum veya kuruluşun farklı hedef kitleleri üzerinde iyi niyet yaratmayı amaçlamaktadır. Bu şekilde hedef kitle, söz konusu kurum veya kuruluşun kar yapma kapasitesine zarar veremeyecektir.

Pazarlama ve halkla ilişkiler uzmanlarının eğitimleri de birbirlerinden farklıdır. Pazarlamacılar genellikle işletme mezunu olurlar ve ekonomi, davranış analizi ve sayısal konularda bilgilidirler. Planlama aşamasında kâr gözetecek şekilde eğitilmişlerdir; iletişim ve medya alanında az bilgiye sahiptirler. Halkla ilişkiler uzmanları ise, çoğunlukla iletişim mezunlardır ve bu nedenle kuvvetli iletişim bilgisi ve becerisinin yanında, ilk önce medya ilişkilerini öğrenmiş olduklarından iyi birer hatiptirler ve kuvvetli yazım bilgisine sahiptirler.

2. Eşit Ama Birbirleriyle Çakışan Fonksiyonlar

Pazarlama ve halkla ilişkilerin birbirinden ayrı iki önemli fonksiyon olduğunu ancak bazı ortak alanlarının olduğunu belirten bir diğer olasılıktır. En belirgin ortak alan ise ürün duyurusudur. Özenle planlanmış bir duyuru herhangi bir ürün veya marka üzerinde büyük bir farkındalık ve ilgi yaratmaktadır. Bir diğer ortak alan ise müşteri ilişkileridir. Pazarlama, müşteriye ürün ve/veya hizmeti satma konusunda gösterdiği kuvveti ürün ve/veya hizmet satıldıktan sonra müşteriden gelen şikayete cevap verme konusunda gösteremeyebilmektedir. Müşteri şikayetleri halkla ilişkiler birimine ulaşmaktadır.

Halkla ilişkiler uzmanı şikayeti giderir ve pazarlama birimini söz konusu sorunun gelecekte tekrar bir müşteri memnuniyetsizliği olarak geri gelmemesi hususunda uyarır. Kısaca halkla ilişkiler, pazarlamanın “rehberi” olarak faaliyette bulunmaktadır.

3. Dominant Pazarlama Fonksiyonu

Bazı pazarlamacılar, kurumsal halkla ilişkilerin kurumsal pazarlama biriminin kontrolü altında bulunması gerektiğini iddia ederler. Bu pazarlamacılara göre halkla ilişkilerin mevcudiyetinin nedeni kurum veya kuruluşun ürün ve/veya hizmetinin pazarlanmasını kolaylaştırmaktır.

4. Dominant Halkla İlişkiler Fonksiyonu

Pazarlamanın halkla ilişkiler bünyesinde yer aldığı olasıdır. Bir kurum veya kuruluşun geleceği, hissedarları, finansal kuruluşlar, birlikler, çalışanları, toplum liderleri ve müşterileri gibi kendi anahtar hedef kitlesine bağlıdır. Kurum veya kuruluşun müşterilerini memnun etmesi pazarlama olarak adlandırılabilir. Müşteri memnuniyetleri aynı zamanda bahsedilen diğer grupların memnuniyeti ile eşit olmalıdır. Dolayısıyla pazarlama, diğer anahtar hedef kitlenin de memnun edilmesi amacıyla halkla ilişkiler çatısı altında toplanmalıdır.

5. Eşit Pazarlama ve Halkla İlişkiler Fonksiyonları

Bu olasılıkta ise pazarlama ve halkla ilişkiler eşit konuma sahiptir. İşlev alanları birbirleri içerisinde erimiştir. Kotler, pazarlama ve halkla ilişkileri arasındaki ilişkiyi yukarıda bahsedilen beşinci model çerçevesinde değerlendirmektedir. Kotler'e göre bu iki yönetim fonksiyonu birbirlerine rakip değil, yukarıda da belirtildiği gibi, tam tersi kurum veya kuruluş bünyesinde "müttefik"tirler. Bu bakış açısı başka teoristler tarafından da kabul edilmiştir.

Beşinci model, pazarlama ile halkla ilişkilerin aynı görevleri yerine getirdiğinden bahsetmektedir. Pazarlama ve halkla ilişkiler, hedef kitleyi ve hedef pazarları dikkate alır; pazarın ihtiyaçlarını belirler; hedef kitlenin tutumunun, algısının ve imajının önemini farkındadır. Ancak halkla ilişkilerin pazarlamadan ayrıldığı önemli noktalardan biri, "hedef kitle"sidir. Halkla ilişkilerde hedef kitle kuruluşun ilgili olduğu tüm çevreyken bir diğer yönetim fonksiyonu olan pazarlama daha çok potansiyel alıcılara yöneliktir (Moi, 2002: 6).

Pazarlama, ürüne (veya hizmete) ve bu ürünün (veya hizmetin) fiyatına, dağıtım kanallarına ve tanıtımına odaklanmaktadır. Norman Hart, ürün (product), fiyat (price), dağıtım kanalı (place) ve tanıtımdan (promotion) oluşan pazarlama karmasına algıyı da (perception) eklemiştir (Hart, 1995: 25). Pazarlama karmasına eklenen bu beşinci P (perception-algı), Norman Hart'a göre yukarıdaki paragrafta belirtildiği gibi halkla ilişkilerin hedef kitlesinin tüm çevre olmasını sağlar. Kuruluşun hedef kitlesi tarafından nasıl algılandığı yine o kuruluş tarafından gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Algı ayrıca, ürün (product), fiyat (price), dağıtım kanalı (place) ve tanıtımdan (promotion) oluşan 4P'ye de yönelik bir algıdır.

Örneğin ürünün sergilendiği yer, o marka hakkında hedef kitlesi üzerinde belli bir imaj oluşturmaktadır. Tüketicinin kuruluş hakkındaki algısının zayıf olması, yine o tüketicinin kuruluş tarafından üretilen ürün veya hizmeti satın almasını zorlaştırır. Dolayısıyla halkla ilişkiler ile pazarlamanın uyum içinde çalışması gerekir; ancak iyi bir itibar yönetimi gerçekleştiren etkili bir halkla ilişkiler olmadan etkili bir pazarlamanın gerçekleşmesi beklenemez (Theaker, 2004: 5).

Halkla ilişkiler ile pazarlamanın birbirinden ayrıldığı bir diğer nokta ise, halkla ilişkiler temelli iletişim sistemi, iletişimin sürekliliğine dayanır ve çift yönlüdür. Halkla ilişkilerde interaktivite önemli bir yer tutar. Pazarlama ise, çoğunlukla pazar araştırmalarına göre yönlendirilen bir iletişim şeklidir. Tüm bunlara ek olarak da hem halkla ilişkiler, hem pazarlama, “araştırma”, “planlama”, “uygulama” ve “kontrol”den oluşan 4 adımdan yararlanmaktadır.

Halkla ilişkilerin bir kuruluş içerisindeki gerçek “rolü”nü kavrayabilmek için günümüz halkla ilişkiler uzmanları tarafından verilmiş ve aşağıda birkaç örneği alınarak tablolastırılmış aşağıdaki halkla ilişkiler tanımlarına gözatabiliriz.

Denny Griswold (PR News’un kurucusu) ²⁰	Halkla ilişkiler, kamu davranışına değer katan, kişi veya kurumun ilke veya prosedürlerini kamu yararına tayin eden, kamu tarafından anlaşılacak ve benimsenmek amacıyla bir aksiyon planı hazırlayan ve uygulayan bir yönetim fonksiyonudur.
American Halkla İlişkiler Derneği (PRSA), 1999²¹	Halkla ilişkiler, bir kurumun ve bu kurumun hedef kitlesinin karşılıklı olarak birbirlerine uyum sağlamasına yardım eder.
Meksika Bildirgesi, 1978 Halkla İlişkiler Derneklerinin ilk dünya toplantısı²²	Halkla ilişkiler uygulaması, akımları analiz eden, bu akımların sonuçlarını önceden tahmin eden, kurum liderlerine danışmanlık veren, kurum ve kamu yararına hizmet eden, hazırlanmış aksiyon planlarını yürüten bir sanat ve sosyal bilim dalıdır.
Merton Fiur²³	Halkla ilişkiler, bir kurumun temel markasının büyümesini

	ve/veya hayatta kalmasını etkileyebilecek sosyal, politik ve ekonomik faktörler arasında arabuluculuk politikalarını şekillendirecek ve bunları yürütecek bir yönetim fonksiyonudur.
Rex F. Harlow²⁴	Halkla ilişkiler, bir kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini oluşturan ve muhafaza eden; sorunların ve gündemin yönetilmesi sürecinde bulunan; üst yönetimin yükümlülüklerini belirleyerek ve bu yükümlülüklerin üzerinde durarak hedef kitle yararına hizmet edilmesini sağlayan; akımları önceden tahmin eden bir uyarı sistemi gibi işleyerek üst yönetimin değişiklikleri en etkili şekilde kullanmasına yardımcı olan ve en temel araçları olarak araştırmayı, mesaj iletimini ve etik iletişimi kullanan özel bir yönetim fonksiyonudur.
Scot Cutlip, Allen Center and Glen Broom²⁵	Halkla ilişkiler, bir kurum ile o kurumun başarısını veya başarısızlığını etkileyen hedef kitlesi arasında karşılıklı fayda ilişkisi kuran ve bu ilişkiyi muhafaza eden bir yönetim fonksiyonudur.
Don E. Schultz, Beth E. Barnes²⁶	Halkla ilişkiler, pazarlama iletişimi içerisinde en fazla farklılık içeren alanlardan biridir. Halkla ilişkiler, çok geniş tanımlanmış şekliyle, bir kurumun farklı hedef kitleleri ile kurduğu iletişimi ilgilendirmektedir. Söz konusu hedef kitle, kurumun tedarikçileri, çalışanları, hissedarları, ürünlerinin tüketicileri ve toplumun daha büyük kesiminden oluşmaktadır.

Şekil 5: Halkla İlişkiler Tanımları

Bir kuruluş ile o kuruluşun başarısının veya başarısızlığının bağlı olduğu hedef kitle arasındaki karşılıklı yarar odaklı ilişkinin kurulması ve sürdürülmesini sağlayan yönetim fonksiyonu olarak tanımlanabilen halkla ilişkilerin pazarlamaya sağlayabileceği katkılar içerisinde şunlar sayılabilir (Cutlip, Center, Broom, 1994):

- Kuruluşun imajını olumlu bir topluluk olarak şekillendirmek
- Tanıtım faaliyetlerine medya reklamcılığını, satış promosyonunu veya kişisel satışı daha etkin bir biçimde eklemek
- Kuruluştaki yeni gelişmeleri, gelişen ürün ve hizmetleri ve çalışanları tanıtmak
- Mevcut ürün, hizmet ve faaliyetleri ve bunlarda meydana gelen değişiklikleri duyurmak
- Kuruluşun ürün ve hizmetleri, pazarlama çalışmaları ve kuruluşun algılanmasını tespit etmek amacıyla zaman zaman tutum araştırmaları yapmak
- Ticari gösteriler, satış konferansları ve satış promosyonu olayları gibi özel kuruluş faaliyetlerinin medyada yer almasını sağlamak

- Tüketici haklarını savunanlar, hissedarlar, ilgili hükümet birimleri ve meclis üyeleri gibi çeşitli gruplar ile pazarlamacılar arasında bir bağlantının kurulmasına yardımcı olmak.

Yukarıdaki paragrafta bahsedilmiş katkılara ek olarak, halkla ilişkilerin kuruluşu sağlayacağı yararları 4 ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Harris, 1998):

Düşük Maliyet: Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ile kuruluşların yüklenmiş oldukları maliyetler oldukça fazladır. Tüm kuruluşların hedefi, söz konusu maliyetleri düşürmektir. Bu amaçla kuruluşlar, halkla ilişkiler gibi, iletişim çalışmalarında kendilerini hedefe taşıyacak daha az maliyetli uygulamaları tercih etmektedirler.

Geniş Kitle İletişim Araçları: Kitle pazarların yerini günümüzde niş pazarlar almıştır. Dolayısıyla, 1950 veya 1960'lardaki gibi geniş kitlelere ulaşabilmek için pazarlamacılar, halkla ilişkilerin yararlandığı çok yaygın ve çok çeşitli kitle iletişim araçlarından yararlanmak zorundadırlar.

Ticari Mesaj Kirliliği: Kuruluşların mesajlarının diğer benzer mesajlar arasında fark edilmesini sağlayacak yaratıcı mesajlar, halkla ilişkiler aracılığıyla hedef kitleye ulaşmaktadır.

Artan Rekabet: Kuruluşun ürün veya hizmetlerinin halkla ilişkiler yoluyla tanıtılması, tüketilmesi veya tekrar konumlandırılması, müşterilerin rakip kuruluşlara kaymamasını sağlar.

Kurumsal hedefleri başarmak için her kuruluşun halkla ilişkiler ve pazarlama fonksiyonlarına dikkat etmesi gerekmektedir. Glen Broom'un da belirtmiş olduğu gibi, pazarlama ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki "bir çift sarmal eğrisi"dir. Yaşam için nasıl DNA moleküllerinin çift sarmal zinciri gerekliyse, pazarlama ve halkla ilişkiler de kurumsal yaşam ve kurumsal başarı için gereklidir (Heath ve Vasquez, 2001: 34). Halkla ilişkiler ve pazarlamanın her biri, kuruluşun devamlılığını sürdürmesi ve büyümesi için farklı ilişkileri kurarak ve bunları sürdürerek kuruluşu katkı sağlayacaktır.

5.4. Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkiler

Bazı pazarlama uzmanları ve akademisyenleri tarafından halkla ilişkiler, pazarlama karmasının alt sisteminde kabul edilir ve bir pazarlama faaliyeti olarak yürütülmelidir. Diğer bir grup uzman ve akademisyene göre ise, halkla ilişkiler pazarlama faaliyetinden çok farklıdır ve halkla ilişkilerin lobcilik, finansal halkla ilişkiler, kurumsal halkla ilişkiler, pazarlama halkla ilişkileri, medya ile ilişkiler gibi birçok alana ayrıldığını ileri sürmektedirler. Literatürde izlenen genel yaklaşım ise, halkla ilişkilerin kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama

halkla ilişkileri olmak üzere ikiye ayrılmasıdır. Böylece kurumsal halkla ilişkiler, firmayı pazardaki diğer rakiplerinden ayırarak daha cazip ve belirgin bir konuma getirmeyi de hedeflemekte ve kurum kimliği çalışmaları sonucunda oluşan kurum imajı üzerine çalışmaktadır (Van Riel, 1995: 75). Diğer tarafta pazarlama halkla ilişkileri de firmanın ürünlerine ve ürün marka imajına yoğunlaşarak firma hedeflerini gerçekleştirmeye yardımcı olur.

Halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişkiye yönelik olarak literatürde yer alan genel yaklaşım ve düşünceler, tarihsel süreç içinde, aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a) 1980-1990 Dönemi

Bu dönemde halkla ilişkiler, pazarlama karmasının alt sistemi konumunda olan satış geliştirmenin daha kapsamlı bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Shimp, halkla ilişkileri, reklam, kişisel satış ve satış geliştirmeye yardım eden faaliyetler dizisi olarak tanımlamaktadır (Shimp ve DeLozier, 1986: 33). Yine bu dönemde Kotler, halkla ilişkiler ve pazarlamanın iki farklı disiplin olduğunu kabul etmesine karşın, yazılarının çoğunda halkla ilişkilerin pazarlamanın denetimi altında hareket etmesi gerektiğini belirtmektedir (Kotler, 1982: 56). Bu dönemde halkla ilişkiler ve pazarlama arası ilişki tam netleşmemiştir.

b) 1990-1995 Dönemi

Bu yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişkide halkla ilişkilerin rolü ve yeri ile halkla ilişkiler çabalarında kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri ayrımının ortaya çıkışı gözlemlenmektedir. Dönemin başında, Drobis, halkla ilişkiler ile pazarlama arasındaki farkı bulanıklaştırmaktadır ve kurumsal iletişimi de pazarlama karmasının bir parçası olarak kabul etmektedir. Halkla ilişkilerin ürün tanıtımına sağladığı yararı ön plana çıkarmakta ve pazarlama çabaları içerisinde görünmektedir. Popcorn ise, sadece tüketici gereksinimlerine göre belirlenmiş iyi ürünler üretmenin günümüzde yeterli olmadığını çünkü genelde tüketicilerin satın almadan önce o ürününün hangi kuruluşa ait olduğunu bilmek istediklerini söylemekte ve buna “kurum ruhunu pazarlama” adını vermekte ve böylelikle takip eden çalışmalar için önemli bir noktayı belirtmektedir (Popcorn, 1992: 23). Aynı doğrultuda Strenski, iyi planlanan ve doğru zamanda uygulanan halkla ilişkiler kampanyalarının güçlü ve maliyeti azaltıcı bir pazarlama aracı olduğunu ve pazarlama amaçlı halkla ilişkiler faaliyetleri, reklam, doğrudan satış, destekleyici ürünler ve hatta ticari faaliyetlerle koordineli olarak yapılması gerekliliğini belirtmiştir (Strenski, 1992: 26).

White, kurumsal halkla ilişkilere değinmekte ve kurumsal halkla ilişkilerin temel görevinin kuruluşun iletişime yönelik stratejik amaçlarını saptamaya yardım ve bu amaçlara uygun hedef gruplar ile gerekli iletişimi sağlayacak taktikleri uygulamak olduğunu

belirtmektedir (White, 1991: 18). Bu bağlamda Grunig, halkla ilişkilerin, bir kuruluşla çeşitli çıkar grupları arasındaki iletişimin yönetimi olduğunu belirtmektedir (Grunig, 1992: 55). Bu dönemin sonlarında ise, kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri ayrımı daha belirginleşmektedir. Harris, pazarlama halkla ilişkilerinin pazarlama faaliyetlerini destekleyen, yönlendiren ayrı bir disiplin olduğunu ve kurumsal halkla ilişkilerden farklı amaçlar taşıyan bu uygulama alanının direkt olarak pazarlamaya hizmet ettiğini, ancak kurumsal halkla ilişkiler ile pazarlama halkla ilişkileri arasında stratejik işbirliğinin bulunması gerektiğini belirtmektedir (Harris, 1993: 47).

c) 1995 Sonrası Dönem

Bu dönemde kurumsal halkla ilişkiler ve pazarlama halkla ilişkileri ayrımı, Kotler dışındaki yazarlar tarafından net olarak ifade edilmemektedir ve genel olarak halkla ilişkiler pazarlama denetimi altında görülmekte olup genel taktik faaliyetler olarak kabul edilmektedir. Sadece Harris, pazarlama halkla ilişkilerinin bir işletmeye pazarlama hedeflerini gerçekleştirmedeki yardımı nedeniyle, geniş kapsamlı halkla ilişkiler kavramından daha açık olarak tanımlanabileceğini söylemektedir (Harris, 1998: 54). Kotler ayrıca, kuruluşların kurumsal ve ürün tutundurma programlarını desteklemek ve olumlu imaj yaratmak için pazarlama halkla ilişkilerine yöneldiklerini belirtmektedir (Kotler, 2000: 76).

Kitchen, işletme fonksiyonu olduğu kabul edilen halkla ilişkileri, kurumsal halkla ilişkiler olarak değil genel halkla ilişkiler olarak nitelendirmiştir ve bu doğrultuda pazarlama halkla ilişkileri de diğer halkla ilişkiler alanları gibi genel halkla ilişkiler tanımı içerisinde konumlandırmıştır (Kitchen 1999: 30). Öte yandan, aynı dönemde Wilcox ve diğerleri, pazarlama halkla ilişkilerinin pazarlama ve satış amaçlarını gerçekleştirmek için halkla ilişkiler stratejilerinin ve taktiklerinin kullanımı olduğunu öne sürmüşlerdir (Wilcox, vd., 2003: 60).

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

--

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ilişkinin gelişim aşamalarını açıkladık. Kuruluşların gereksinimleri açısından pazarlama ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin yapı taşlarını ele aldık. Pazarlama yönelimli halkla ilişkilerin örgütsel yapılar içindeki konumunu inceledik. Halkla ilişkiler yaklaşımları ile pazarlama yönelimli halkla ilişkilerin kesişimlerini ele aldık.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Halkla ilişkiler faaliyetleri 19. yüzyılın başlarında etkili olmaya başlamıştır	()	()
2. 1970’li yıllar, halkla ilişkilerin karar mekanizması içinde yer aldığı “ne yapmalıyım” dönemidir.	()	()
3. Amerikan Pazarlama Birliği 1920’de, pazarlamanın kapsamını genişletmiştir.	()	()
4. 21. Yüzyıl, pazarlama için çevrimiçi pazarlama dönemidir.	()	()
5. Halkla ilişkiler kuruluşlara pazarlama açısında çok yüksek maliyetlere mal olur.	()	()

Cevaplar:

- 1) D
- 2) D
- 3) Y
- 4) D
- 5) Y

1. Aşağıdakilerden hangisi, Kotler ve Mindak’ın kuruluşları, pazarlama ve halkla ilişkiler ihtiyaçlarına göre ayırdıkları dört modelden “İkinci Model”i tanımlamaktadır?

A. Çok kuvvetli halkla ilişkiler fonksiyonu olan ancak pazarlama fonksiyonu hiç olmayan kurum ve kuruluşlardan oluşan model

B. Çok kuvvetli pazarlama fonksiyonu olan ancak halkla ilişkiler fonksiyonu hiç olmayan kurum ve kuruluşlardan oluşan model

C. Pazarlamaya ve halkla ilişkilere hiçbir şekilde gereksinim duymayan kuruluşlardan oluşan model

D. Pazarlama ve halkla ilişkiler fonksiyonuna sahip kuruluşlardan oluşan model

E. Pazarlamaya ek olarak hem İK hem de halkla ilişkiler fonksiyonları olan ve bu fonksiyonları genelde tek çatı altında birleştiren kuruluşların modeli

2. Cutlip'in, "insan ihtiyaç ve isteklerini belirleyen, bu ihtiyaç ve istekleri karşılamak için ürün ve hizmetler sunan ve belli bir bedel karşılığında bu ürün ve hizmetleri satan bir yönetim fonksiyonu" olarak tanımladığı kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Satış
- B. Pazarlama
- C. Halkla İlişkiler
- D. Sunuş
- E. İkna

3. "1970'lere kadar olan süreçte pazarlama, sadece kuruluşlar için düşünülmekte iken, Kotler ve bir dizi araştırmacı, kuruluşların da pazarlama tekniklerinden yararlanabileceğini, tanımın genişletilerek toplumsal sosyal boyutların da işlenmesi gerektiğini söylemişlerdir."

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yerlere gelebilecek en doğru ifadeler aşağıdakilerden hangisidir?

- A. özel / genel
- B. borsaya kote olan / borsaya kote olmayan
- C. borsaya kote olmayan / borsaya kote olan
- D. kâr amacı gütmeyen / kâr amaçlı
- E. kâr amaçlı / kâr amacı gütmeyen

4. Aşağıdakilerden hangisi, halkla ilişkilerin pazarlamaya sağlayabileceği katkılar içinde yer almaz?

- A. Kuruluşun imajını olumlu bir topluluk olarak şekillendirmek
- B. Kuruluştaki yeni gelişmeleri, gelişen ürün ve hizmetleri ve çalışanları tanıtmak
- C. Tanıtım faaliyetlerine medya reklamcılığını, satış promosyonunu veya kişisel satışı daha etkin bir biçimde eklemek
- D. Ürünün dağıtımına teknolojik katkıda bulunarak müşteri memnuniyetini artırmak

E. Mevcut ürün, hizmet ve faaliyetleri ve bunlarda meydana gelen değişiklikleri duyurmak

5. Aşağıdakilerden hangisi, halkla ilişkilerin pazarlamaya sağlayabileceği katkılar içinde yer almaktadır?

A. Ürüne finans kaynağı bularak üretimi hızlandırmak

B. Üretim hattındaki çalışanların aileleriyle ve yakınlarıyla ilişkilerini düzenlemek

C. Çeşitli film ve tiyatro gösterileri yardımıyla üretim ve pazarlama ekibinin motivasyonunu artırmak

D. Ürün üretimindeki çalışanların ücretlerini yeniden düzenleyerek motivasyonu artırmak

E. Ticari fuarlar, satış konferansları ve satış promosyonu olayları gibi özel kuruluş faaliyetlerinin medyada yer almasını sağlamak

Cevaplar

1) A

2) B

3) E

4) D

5) E

6. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 2

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 6.1. Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerin Gelişimi**
- 6.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinin Uygulama Alanları**
- 6.3. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Pazarlama ile halkla ilişkilerin ortak taşıdıkları unsurlar nelerdir?
2. Bernays pazarlama halkla ilişkilerinin ilk örnekleri olarak neler yapmıştır?
3. İtme stratejisi hangi unsurları kapsar?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Pazarlama halkla ilişkilerinin gelişimini anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Pazarlama halkla ilişkilerinin uygulama alanlarını açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılan yöntemleri sıralayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Pencils akronomisi
- Ürün promosyonu
- İtme stratejisi
- Çekme stratejisi
- Mega pazarlama

Giriş

Halkla ilişkiler ve pazarlamanın birbirine benzer amaçları ve çalışma şekilleri bulunmaktadır. Bu bölümde bu iki alan arasındaki yaklaşma ve kesişme noktalarını inceleyeceğiz.

6.1. Pazarlama Yönelimli Halkla İlişkilerin Gelişimi

Gerek halkla ilişkiler, gerekse pazarlama, amaçlar doğrultusunda belirlenen hedef kitleler ile iletişim içinde bulunarak onları fonksiyonel amaçları ve genel işletme amaçlarını gerçekleştirme merkezli yönlendirmek isterler. Bu bağlamda hedef kitleler ile iletişim içinde bulunma zorunluluğunun her iki disiplinin de önemli ortak noktalarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Ancak gerek hedef kitlelerin niteliği, kapsamı ve öncelik sırası, gerek iletişim amaçları ve gerekse iletişim strateji ve taktikleri oldukça farklıdır. Hedef kitlelerin niteliği, kapsamı, öncelik sırası, iletişim amaçları, strateji ve taktikleri yönünden halkla ilişkiler ile pazarlamanın örtüştükleri alan ise günümüzde, ayrı bir halkla ilişkiler uzmanlık alanı konumunda bulunmakta ve “pazarlama yönelimli halkla ilişkiler” veya “pazarlama halkla ilişkileri” olarak adlandırılmaktadır.

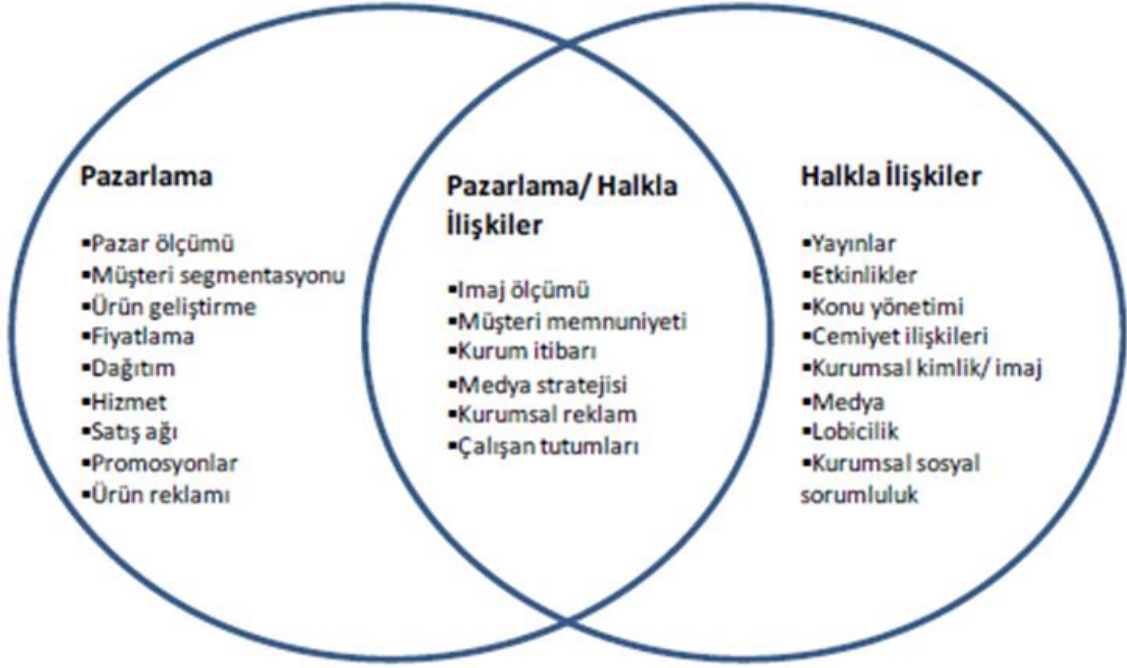
1980’li yıllarda medya reklam bütçelerinin artması ve etkilerinin azalması birçok şirketi, satışlarını arttıracak müşteri bağlılığı ve marka farkındalığı yaratacak yeni promosyon araçları aramaya teşvik etmiştir.

Bir şirketin ürün ve hizmetinin sunulmasına ve tanıtılmasına ilişkin tüm haberlerin ve özel olayların duyurulmasında kullanılan, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler taktikleri olarak tanımlanan pazarlama halkla ilişkileri, bir marka veya şirketin az maliyetle farkındalık veya imaj oluşturmaya katkıda bulunduğu gibi söz konusu şirket markasının iletişimine inandırıcılık katmaktadır (Cornelissen, 2004: 48). Aşağıda verilen tablo, örnek bazı markaların/ürünlerin pazara girmesinde halkla ilişkiler taktiklerinin nasıl etkili bir şekilde kullanıldığını açıklamaktadır.

ABD	İNGİLTERE	GLOBAL
Starbucks, markasının lansmanında reklam yerine herbir Starbucks şubesinin hedef kitlesine ulaşabileceği halkla ilişkiler uygulamalarını tercih etti (duyurular, basın bültenleri).	Virgin, şirket sahibi Richard Branson’ın sıcak hava balonları aracılığıyla yaptığı/yaptırdığı keşif gezileri ve çevre/toplum için geliştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk projeleri ile kendini tanıtmayı ve marka bilinirliğini yakaladı.	Sony, Walkmen’i ilk çıkarttığında söz konusu ürünü ünlü Japon müzisyenlerine, gençler arasında en popüler olan şarkıcılara ve dergi editörlerine dağıtarak hedef kitlenin ürünü farketmesini sağladı.
McDonalds, ürün bilinirliğini arttırmak ve promosyon duyurularını yapmak amacıyla reklam kampanyaları ile eş zamanlı olarak medya ilişkilerini kullandı.	Body Shop, toplum içerisinde tutum değişikliklerini gerçekleştirebilmek için tüketici desteğini almak ve bu suretle marka bilinirliğini yaratmak amacıyla halkla ilişkiler uygulamalarını kullandı.	Kodak, çok istediği Çin pazarına girebilmek için ürün lansmanları, sponsorlular, özel olaylar, “üst düzey yöneticiler bızında” Çin ziyareti gibi uygulamaları içeren halkla ilişkiler taktiklerinden yararlandı.

Şekil 6: Halkla İlişkiler Taktiklerinin Kullanımına Örnekler

Pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama ve halkla ilişkiler fonksiyonlarının ürün ve hizmet alanları açısından kesişim bölgesi niteliğindedir.



Şekil 7: Pazarlama ve Halkla İlişkiler Arasındaki Kesişim Kümesi ve Pazarlama Halkla İlişkileri

Pazarlama halkla ilişkilerinin tanımı, pazarlama halkla ilişkilerinin odaklandığı ürün ve hizmetin doğası gereği genel halkla ilişkilerden ayrılmaktadır. Temel anlamda pazarlama halkla ilişkileri, kimi kuramcılar ve yazarlar tarafından ürün duyurusu olarak nitelendirilen ve pazarlama faaliyetlerini destekleyen özel teknikleri içeren yeni bir promosyonel disiplindir. Pazarlama halkla ilişkileri, şirketleri ve ürünleri, tüketicilerin ihtiyaçları, talepleri, ilgi ve meraklarıyla teşhis eden, güvenilir bilgi iletişimi ve izlenimiyle satın almayı ve tüketici memnuniyetini teşvik eden programları planlama, uygulama ve geliştirme sürecidir (Harris, 1991: 12).

Shimp'in yaptığı tanım ise Harris'in tanımına göre daha genel olmasına rağmen pazarlama halkla ilişkilerinin sınırlarını daha net çizmiş ve kuramsal tartışmalara noktayı koymuştur. Pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama konularına yönelik olarak kurum veya kuruluşun tüketiciler veya diğer hedef kitleler ile etkileşimini içermektedir ve geleneksel

halkla ilişkilerin daha dar kapsamlı bir yönüdür. Kısaca pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama odaklı halkla ilişkiler çalışmalarının tümüdür (Shimp, 1993: 28).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere pazarlama halkla ilişkileri güçlü bir ürün ve/veya hizmet ve satış odağı olan disiplinlerarası entegre bir yaklaşımdır ve aslında uzun yıllardan beri uygulanmaktadır. Örneğin modern halkla ilişkilerin kurucusu olarak kabul edilen Edward L. Bernays, halkla ilişkilerin ilk yıllarında farklı pazarlama halkla ilişkileri örneklerine imza atmış ve bu şekilde Amerikan halkının çoğunun tutumlarında değişikliklere yol açmıştır (Harris, 1991: 12).

Herkes tarafından büyük beğeniyle yenilen “Amerikan-stili” kahvaltının doğuşunda, kadınların sigara içmesinin özgürleşmesinde veya bütün eski Amerikan binalarında kitap raflarının bulunmasında hep Bernays’ın pazarlama halkla ilişkileri çalışmaları yatmaktadır (Tye, 1998).

Yirminci yüzyılın ortalarında Beechnut Packing adlı bir marka domuz pastırması (bacon) satışlarını arttırabilmek amacıyla Bernays’dan danışmanlık talep etmiştir. Bernays, direkt domuz pastırmasını satışa sunacak kampanyayı yaratmak yerine ürünü yeni ve o güne kadar duyulmamış bir şekilde sunmayı hedeflemiştir. Öncelikle doyurucu bir kahvaltının mı yoksa az miktarda yenilen kahvaltının mı sağlığa daha yararlı olduğunu doktorlara danışmıştır. Doktorların doyurucu bir öğünün kahvaltıda yararlı olduğunu belirtmesi üzerine Bernays, o zamanlarda yalnızca tost, kahve ve portakal suyu ile yapılan kahvaltının şablonunun değiştirdi ve bu kahvaltıya domuz pastırması ve yumurtayı da ekleyerek, doyurucu bir kahvaltının tıbben sağlığa ne kadar yararlı olduğuna dikkat çeken bir pazarlama kampanyası başlatmıştır. Böylece günümüze kadar gelen ve içinde halen domuz pastırması ve yumurta olan “Amerikan Stili” kahvaltısı ortaya çıkmıştır (Tye, 1998).

Bernays’ın pazarlama halkla ilişkilerine örnek gösterilebilecek çalışmalarından bir tanesi de American Tobacco Company için yapmış olduğu çalışmadır. Yirminci yüzyılın ortalarında Amerika’da sigara içmek oldukça popüler olmasına rağmen, kadınların toplum içinde sigara içmesi yasaktı. 1928 yılında American Tobacco Company bu durumu değiştirmeye çalışması için Bernays’ı danışman olarak atamıştır (Tye, 1998).

Bunun üzerine Bernays, A.A. Brill adlı bir psikoanaliste danışarak gerçekten kadınların istediğinin erkeklerin yaptıklarını yapabilmek olduğunu öğrendi. Bu gerçekten yola çıkarak, 1929 yılında New York’da gerçekleştirilen Paskalya Yürüyüşü’ne (Eastern Parade) Bernays, kadın hakları savunucusu kadınları davet etmiş ve bu yürüyüşte kendisinin vereceği bir işaret ile bu kadınların aynı anda sigara yakmalarını istemiştir. Bu yürüyüşe gazetecileri de davet eden Bernays sigarayı “özgürlük meşalesi” olarak betimlemiştir. Bu yürüyüşte ortaya çıkan manzara aslında, kadınların sigara içmesine karşı olanların kadın özgürlüklerine karşı olduğunu vurgulamıştır (Tye, 1998).

Amerika kitapçılarının da adına çalışan Bernays, yeni yapılan evlerin kitaplıklarının da içlerinde yapılması hususunda inşaatçıları ikna etmiş ve bu şekilde kitapların kitlesel yayılımlarını dolaylı yoldan sağlamıştır.

Yukarıda açıklanan örnekler temel alındığında, Kitchen ve Papasolomou, pazarlama halkla ilişkilerini yeni bir disiplin olarak adlandırmanın yanlış olacağı konusunda birleşmişlerdir. Onlara göre pazarlama halkla ilişkileri, pazarlama iletişimini destekleme amacıyla bugüne kadar kullanılan yerleşik teknik ve uygulamalara verilen “yeni bir etiket” olabilmektedir (Kitchen ve Papasolomou, 1997).

Pazarlamayı destekleyen özel halkla ilişkiler uygulamaları ile genel halkla ilişkiler uygulamalarını ayırt edebilmek amacıyla ortaya çıkan ve Edward L. Bernays’ın tohumlarını attığı pazarlama halkla ilişkileri, 1980’li yıllarda iyice yeşermiştir. Geleneksel halkla ilişkiler, pazarlama, reklam ve araştırma teknik ve taktiklerini kendine uyarlayan ve bu taktik ve teknikleri kendi bünyesine katan pazarlama halkla ilişkileri 1993 yılında The Marketing Report tarafından toplam 243 tüketim, sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren pazarlama direktörleri üzerinde gerçekleştirilen bir telefon araştırması sonucundan da anlaşılacağı üzere son yıllarda önemli bir şekilde büyümüştür. Söz konusu araştırmada 243 pazarlama direktörünün üçte biri, 81 toplam pazarlama bütçelerinin yüzde yirmiden fazlasını halkla ilişkilere tahsis ettiklerini açıklamıştır.

Kotler, pazarlama halkla ilişkileri teriminden söz etmiş ve toplumsal konularda, hükümetlerle ilişkilerde ve diğer alanlarda halkla ilişkilere görev düştüğünü belirtmiştir. Kotler ayrıca, pazarlama halkla ilişkilerinin, “Pencils akronimi” ile sınıflandırılabilir. Buna göre pazarlama halkla ilişkilerinin araçları şöyle sıralanabilir:

P: Publications (Yayınlar)

E: Events (Özel Organizasyonlar)

N: News: (Haberler)

C: Community involvement activities (Toplum için yararlı faaliyetler)

I: Identity Media (Şirketle özdeşleşmiş iletişim araçları)

L: Lobbying (Lobi çalışmaları)

S: Social responsibility (Şirketin sosyal sorumluluk faaliyetleri)

6.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinin Uygulama Alanları

Pazarlama halkla ilişkileri kavramı, pazarlamayı destekleyen halkla ilişkiler teknikleri ile genel halkla ilişkiler tekniklerini birbirinden ayırmak amacıyla 1980’li yıllarda ortaya çıkmıştır.

Pazarlama hedeflerine ulaşabilmek için kullanılan halkla ilişkiler strateji ve taktikleri olarak açıklanabilen pazarlama halkla ilişkilerinin amacı farkındalık yaratmak, satışları

arttırmak, iletişimi kolaylaştırmak ve tüketiciler, kuruluşlar ve markalar arasında ilişki yaratmaktır. Webster's medya ve iletişim sözlüğünde ise pazarlama halkla ilişkilerini tanımı Thomas L. Harris tarafından yapılan pazarlama halkla ilişkileri tanımı ile örtüşmektedir: “pazarlama halkla ilişkileri, ürün ve hizmetlerin tanıtılması için özel organizasyonlar, duyurular ve diğer halkla ilişkiler tekniklerinin kullanımıdır” (Harris ve Whalen, 2006: 5-7).

Pazarlama halkla ilişkilerin uygulandığı alanlar ise şu şekilde özetlenebilir (Harris ve Whalen, 2006: 6):

Ürün Promosyonu

- Yeni ürünlerin tanıtımı
- Mevcut ürünlerin yenilenmesi, relansmanı ve yeniden konumlandırılması
- Eski ürünlerin yeni yararlarının iletişimi
- Hedef kitleyi ürünün içine çekmek
- Çevrim içi ürünlerle hedef kitleye ulaşmak
- Bir ürün kategorisine ilgi uyandırmak ve/veya mevcut ilgiyi canlı tutmak

Pazar Oluşturmak

- Demografik olarak tanımlanmış pazarlara ulaşmak
- Yeni pazarlar yaratmak
- İkincil pazarlara ulaşmak
- Zayıf pazarları güçlendirmek
- Hayat tarzı olarak tanımlanmış pazarlara ulaşmak
- Özel ilgi oluşturacak pazarlardaki şirketleri ve ürünleri belirlemek

Reklam Desteği

- Reklamın ulaştığı hedef kitleyi genişletmek
- Hedef kitlenin reklama karşı duyduğu direnci azaltmak

- Ticari mesaj kirliliğini ortadan kaldırmak
- Reklam sürelerinden önce haber geçmek
- Reklamın haber nitelikli olmasını sağlamak
- Verilen mesajları güçlendirerek ve müşteri şikâyetlerini değerlendirerek reklamı tamamlamak
- Ürünün ek yararlarının iletişimini gerçekleştirerek reklamı desteklemek
- Ticari web sayfasına ilgi duyulmasını sağlama / duyulan ilgiyi arttırmak
- Ürünün reklamının yapılmadığı kitle iletişim araçları içinde ürünün fark edilmesini sağlamak

Pazarlama Desteği

- Pazarlama konseptlerini test etmek
- Satış promosyonu kampanyalarını güçlendirmek
- Lokal hedef kitlelere uygun pazarlama programları oluşturmak
- Sponsorluklar aracılığıyla marka farkındalığını arttırmak
- Yeni medyayı ve hedef kitleye ulaşılacak yeni medyayı kullanmak

Kurum İtibarı

- Ürünle birlikte şirkete karşı tüketici tarafından duyulacak güveni oluşturmak
- Tüketicilerin önem verdiği konuları teşhis ederek şirket ve ürüne karşı hedef kitlenin desteğini kazanmak
- Şirketleri lider ve deneyimli olarak konumlandırmak
- Pazarda mevcut yeni konuların etkilerini değerlendirmek
- Pazarlamacılar ile tüketiciler arasındaki iletişim kanallarını açık tutmak
- Kanaat liderlerini etkilemek
- Risk altındaki ürünleri korumak

Satış Desteği

- Dağıtım ağı kazanmak
- Mağazada hareket yaratmak
- Satış anketleri gerçekleştirmek
- Satış gücünü motive etmek
- Perakende desteğini kazanmak

6.3. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Kullanılan Yöntemler

James G. Hutton 1996’da, gelecekte halkla ilişkilerin teşkil edeceği önemden bahsetmiş ve pazarlamacıların yeni pazarlama stratejileri geliştirmelerinden ve pazarlama öğrencilerinin pazarlama alanına yeni paradigmlar taşımaya çalışmalarından dolayı halkla ilişkiler perspektifinin geleneksel pazarlama perspektifine tercih edilecek noktaya geleceği öngörüşünde bulunmuştur (Hutton, 1996).

Halkla ilişkilerin ne olduğunu, bir kuruluş için ne yaptığını ve diğer örgütsel faaliyetlerle nasıl bir ilişki içinde olduğunu açıklayabilmek için Cutlip, Center ve Broom tarafından verilen halkla ilişkiler açıklamasına bir kez daha değinmek gerekmektedir. Cutlip, Center ve Bloom’a göre halkla ilişkiler, bir kuruluş ile o kuruluşun başarısını veya başarısızlığını etkileyen hedef kitlesi arasında karşılıklı fayda ilişkisi kuran ve bu ilişkiyi muhafaza eden bir yönetim fonksiyonudur (Cutlip, Center, Broom, 2000: 6).

1980’li yıllarda pazarlamaya yönelik halkla ilişkiler uygulamalarını genel halkla ilişkiler uygulamalarından ayırt edebilmek amacıyla ortaya çıkan pazarlama halkla ilişkileri ise Harris ve Whalen tarafından “pazarlama hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kullanılan halkla ilişkiler strateji ve taktikleri” şeklinde tanımlanmıştır. Pazarlama halkla ilişkilerinin amacı, farkındalık yaratmak, satışları teşvik etmek, iletişimi kolaylaştırmak ve tüketiciler, şirketler ve markalar arasında bir bağ oluştırmaktır (Harris ve Whalen, 2006: 7).

Pazarlama halkla ilişkilerinin sağladığı ana fayda mesaja inandırıcılık katmasıdır. Pazarlama halkla ilişkileri, reklam ile kıyaslandığında, reklama göre daha ucuz bir çözümdür. Bu da pazarlama halkla ilişkilerinin kuruluşa kattığı bir diğer fayda olarak görölmektedir. Aralarında medya ilişkileri, ürün duyuruları, kurumsal iletişim, lobicilik ve danışmanlık gibi uygulamalar barındıran halkla ilişkiler (Kotler, vd., 2005), bilinçli ve iyi planlanmış bir kampanya ile yönetildiğinde çok etkili ve ekonomik bir promosyon yöntemidir. Kullanılacak kitle iletişim aracının sečilmesinde ise belirlenmesi gereken en önemli unsur hedeftir; zira tüm halkla ilişkiler uygulamalarının hedef kitle, iletilecek mesaj, mesajın iletileceği zaman

çizelgesi ve bütçe gibi kesin hedeflerinin olması gerekmektedir. Belirtilen tüm bu unsurlar, kullanılacak kitle iletişim aracının belirlenmesinde etkili olmaktadır (Newsom, vd., 2000).

Pazarlama halkla ilişkilerini stratejik bir yaklaşımla incelemek gerekmektedir. Örgüt için strateji; gidilmesi gereken yol ve aynı yolda daha hızlı gidilmesi için kullanılan araçtır. Yol, örgüt hedeflerini, örgütün nerede olmak istediğini; strateji ise bu hedefe nasıl gidileceğini ifade eder. Pazarlama iletişimde “push” (itme) ve “pull” (çekme) stratejileri için farklılık yapılmıştır. Push stratejisi kişisel promosyon (kişisel satış) odaklıdır ve pull stratejisi ise kitle promosyonu (reklam) odaklıdır (Bozkurt, 2004: 34).

İtme stratejisinde pazarlama halkla ilişkilerinin hedef kitlesi dağıtım kanallarıdır. Bu strateji, dağıtım kanalları aracılığı ile ürünün satışını sağlamak için bu kanallara tutum yaratmaya ve marka bağlılığı oluşturmaya yönelik kampanyaları planlamaktadır. Satış noktalarına yönelik indirimler, ticari yarışmalar, aktivite içeren toplantılar, etkinlikler, doğrudan pazarlama çalışmaları bu stratejinin taktikleri arasında yer almaktadır. Bu stratejide reklamın rolü azdır (Kotler ve Armstrong, 1993: 399-400).

Çekme stratejisi, tüketicilerde ürün veya markaya yönelik bir talep yaratmak için bütünleşik pazarlama iletişimi bileşenlerinden yararlanmaktadır. Rakipler arasından sıyrılabilme ve talep sürekliliği yaratabilmek amaçlandığı zaman, pazarlama halkla ilişkileri çalışması ağırlıklı olarak kullanılmalıdır. Strateji başarı ile uygulandığı takdirde, tüketiciler ürünü perakendecilerden, perakendeciler ise toptancılardan isteyeceklerdir. Toptancılar ise yoğun taleple karşılaştıkları için, ürünü üreticilerden talep edeceklerdir (Mucuk, 2004: 180).

Bu stratejide ana hedef kitle, mevcut ve potansiyel müşteriler olduğu için, ekleme-tamamlama ve haber-ödünc alınmış ilgi stratejilerini de çekme stratejisinin uzantısı olarak kullanmak mümkündür. Günümüzde çoğu kez, itme ve çekme stratejilerinin aynı anda eşgüdümlü olarak kullanılması gerekmektedir. Bu iki stratejinin bütünleşik kullanılmasına "birleşme stratejisi" denilmektedir. Birleşme stratejisinde, tüketici talebi yaratmak için çekme stratejisini gerçekleştirecek pazarlama halkla ilişkileri taktikleri, dağıtım kanallarında talep oluşturmak için ise itme stratejisini uygulamaya dönük pazarlama halkla ilişkileri çalışmaları yapılmaktadır (Mucuk, 2004: 180).

İtme stratejisi, bütün pazar kanalı süresince kişisel satışa odaklanmaya ağırlık vermektedir. Satıcılar, satış gerçekleştirmek için, ürün özelliklerini ve yararlarını anlatmaktadırlar. Pazar kanalı süreci; toptancı, perakendeci ve final tüketiciden oluşmaktadır. Dolayısıyla her bir satıcı, ürünü birinden diğerine aktararak satış yaratmaya çalışmaktadır. Böylelikle ürün, Pazar kanalları aracılığıyla itilmiş olur. Genellikle push stratejisi, endüstri malları ve çeşitli tüketici mallarını satmak için kullanılır, ki bu da kişisel satış gerektirir. Başarılı bir push stratejisi üreticiye; yüksek kaliteli, tek özellikli, yüksek fiyatlı ürünler sağlarken, aracıya ve satış temsilcilerine, yüksek ekonomik yararlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Bu stratejide reklamın rolü azdır (Bozkurt, 2004: 34).

Çekme stratejisinde ise işletme, yoğun olarak reklam ve kişisel tutundurmada oluşan pazarlama faaliyetlerini kullanarak tüketiciyi, ürettikleri mal ve hizmetleri talep etmeye ikna etmektedir (Mucuk, 2004: 180).

Geçme stratejisi ise; Philip Kotler'in "mega pazarlama" konseptinden ortaya çıkmıştır. Kotler mega pazarlamayı şu şekilde tanımlamaktadır: "Herhangi bir pazara girmek ve/veya herhangi bir pazarda faaliyet göstermek için işbirliği içinde olunması gereken tarafları kazanmak amacıyla ekonomik, psikolojik, politik ve halkla ilişkiler becerilerinin stratejik olarak koordineli olarak uygulanmasıdır" (Kotler, 1986: 20).

Yukarıda verilen tanımda Kotler'in üzerinde durduğu, hükümetler, işçi birlikleri ve diğer ilgili gruplar gibi, tek veya kollektif olarak çalışarak bir kuruluşun herhangi bir pazara karlı girişini engelleyen üçüncü taraflardır. Bu tür gruplar, eşik bekçileri gibi hareket etmekte ve gün geçtikçe birçok pazarda önemleri artmaktadır.

Yüksek giriş engelleri olan pazarlar, Kotler tarafından, "bloke edilmiş" veya "korunmalı pazarlar" olarak adlandırılmaktadırlar. Bu tür pazarlarda kuruluş üst yönetiminin, pazarlama stratejisinin 4P'sine ek olarak – Product, Price, Place, Promotion – (ürün, fiyat, dağıtım kanalı ve promosyon) 2 yeni P olan Power (güç) ve Public Relations'ı (Halkla İlişkiler'i) da eklemeleri gerekmektedir. İşte bu stratejik düşünce, Kotler'e göre "megapazarlama" olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 1986: 20).

İki ek unsur olan güç ve halkla ilişkilerden yararlanmakla, "geçme" olarak adlandırılan üçüncü bir stratejiye kayılır ve bu strateji de günümüzün karmaşık pazar ortamında çok yararlı olmaktadır. Pazarlamacıların belirli pazarlara girmesi için eşik bekçilerini aşmasına ve karşı koymayı nötr hale getirmesine yardımcı olur (Harris ve Whalen, 2006: 43).

Halka ilişkilerin rolü, pazarlama profesyonelinin eşik bekçilerini "geçmesi" ve pazara girmesi için stratejisi tasarlamak ve program yönetmektir. Tüketiciler pazarlama kararlarını verdiklerinde aslında gerçek anlamda iki şey satın almaya karar verirler:

- Ürün
- Firma

Günümüz pazarlama planları içinde pazarlamacılar her üç stratejiyi de dikkate almak durumundadırlar. "Geçme" stratejileri firma politikalarını kapsar ve özellikle kurumsal halkla ilişkilerin işlevidir. Marka ve güven oluşturan programlar "çekme" ve "itme" pazarlama stratejilerini kullanır ve pazarlama halkla ilişkilerinin sorumluluğu altındadır.

Bazı ürünler sadece agresif bir "çekme" stratejisi kullanılarak başarılı olabilir, fakat perakendecilerin pazar ortamında artan etkileri göz önüne alındığında "itme" stratejilerinde de eşdeğer dikkat verilmelidir. "Geçme" stratejisi toplumun ve medyanın artan dikkatiyle sadece ürün güvenliği ve etkisi üzerinde değil, ancak gösterildiği gibi toplumu etkileyen önemli

konulara firmanın verdiği yanıtı da kapsamaktadır. Pazarlama halkla ilişkilerinin her üçünde bir rolü vardır; olmalıdır ve kurumsal halkla ilişkiler ve kurumsal politikalar tehlikede olduğu zaman uyumlu çalışmalıdır.

Harris ve Whalen da pazarlama halkla ilişkilerini, İtme, Çekme ve Geçme olarak adlandırdıkları üç stratejili bir yaklaşımla sunmaktadırlar (Harris ve Whalen, 2006: 41). Bu çerçevede “itme” stratejisi, satış ve ticari promosyonu kullanarak ürünü kanallardan itme anlamına gelmektedir. Üretici yoğun bir biçimde ürünü perakendecilere, perakendeciler de yine ürünü yoğun bir biçimde perakendecilere ve yine perakendeciler de ürünü yoğun bir biçimde tüketicilere tanıtmaya çalışmaktadır.

“Çekme” stratejisi reklam ve tüketici promosyonuna yönelik çok fazla bütçe ayırmayı gerektirmesinin sonucu olarak tüketici talebi yaratılmaktadır. Eğer strateji etkili ise tüketiciler ürünü perakendecilerden, perakendeciler ürünü perakencilerden, perakendeciler de ürünü, ürünü üretenlerden isteyeceklerdir.

Daha geniş pazarlama bütçeleri genellikle “çekme” stratejisi programlarında kullanılmaktadır. Bunlar nihai kullanıcıya yöneliktir. Fakat hem “itme” hem de “çekme” stratejileri aynı anda ve sıklıkla kullanılabilmektedir. Örneğin, çekme programları tüketicilere kitle ve özel reklam araçlarıyla, medya gezileriyle, etkinlik sponsorlarıyla, özel hedef kitleye yönelik programlarla ve bunun gibi benzer etkinliklerle oluşturulmaktadır. Aynı zamanda yoğun pazarlama halkla ilişkileri programları satış ekibine veya ticari kesime yönelik olarak bu kanallardan ürünün “itilmesi”ne imkan sağlamaktadır. Pazarlama halkla ilişkileri tarafından kullanılan itme stratejisi araçları şunlardır (Harris ve Whalen, 2006: 42):

- Yayınları ve sponsor olunan toplantıları, kahvaltıları veya resepsiyonları kapsayan ticari gösteriler (trade shows)
- Yeni ürünlerin ve promosyonel destek ürünlerinin vurgulandığı ticari bültenler
- Satış temsilcilerinin telefon görüşmelerinde kullandığı veya tüketicilere direkt postayla ulaştırılan duyuru metinleri
- Ticari yayınlar içinde ürün tanıtımlarını içeren makaleler
- Firma yetkilileri ile röportaj, satın alma hikâyeleri veya perakendeci başarı öykülerini içeren promosyonel destek programları

STRATEJİ	HEDEF	HALKLA İLİŞKİLER TÜRÜ	ARAÇLAR
İTME	Satış gücü Bayiler Dağıtımıcı Perakendeci	Pazarlama Halkla İlişkileri	Ticari sergiler Ticari duyurular Bültenler Yayınlar
ÇEKME	Tüketici/ Nihai tüketici	Pazarlama Halkla İlişkileri	Basın davetleri Basın gezileri Hikaye yerleştirme Telekonferanslar Fuarlar Web sayfaları Ürün tanıtımları Numune dağıtımları Araştırmalar Bültenler Kurumsal hizmet duyuruları Sempozyumlar Yayınlar
GEÇME	Eşik bekçileri Çıkar grupları Hükümet Toplum liderleri Diğer etkileyiciler Hedef kitle olarak tüketiciler	Kurumsal Halkla İlişkiler Pazarlama Halkla İlişkileri	Gündem yaratmak Eylem önerisinde bulunmak İletişim Hayır işleri Ulusal sponsorluklar Lokal sponsorluklar

Şekil 8: İtme, Çekme ve Geçme Halkla İlişkiler Stratejileri (Harris ve Whalen, 2006: 43)

Edelman, pazarlama halkla ilişkilerinin deneyimli kişiler tarafından ve bilinçli olarak aşağıda belirtilen durumlarda kullanıldığı takdirde, potansiyel olarak en düşük maliyetli pazarlama tekniği olduğunu belirtmiştir (Harris ve Whalen, 2006: 45):

- Haber niteliği taşıyan ve segmentinde devrim niteliğinde olan bir ürünün tanıtımı
- Reklam bütçesi az olan veya hiç olmayan yeni veya küçük bir şirketin tanıtımı
- Yasal nedenlerle televizyon reklamlarına izin verilmeyen ürünlerin tanıtımı
- Çevresinde yarattığı negatif etkinin hemen tersine döndürülmesi gereken ürünler
- Mevcut bir ürün üzerinde yeni bir heyecan yaratmak ihtiyacı ortaya çıktığında
- Bir şirketin ürününü dağıtmakta zorluk çektiği durumlarda
- Reklamın beğenildiği, ancak markanın bilinirliğinin başarılı olmadığı durumlarda
- Ürünün anlatılması sürecinin uzun olması durumunda
- Ürünün tüketiciye reklam yoluyla ulaştırılamaması durumunda
- Mevcut şirket veya markaların belli bir sebep çerçevesinde bir araya gelmesi durumunda...

Yukarıda belirtilmiş olan ortamlar dışında, pazarlama halkla ilişkilerinin rahatlıkla kullanılabileceği bazı ürün kategorileri mevcuttur. Bunlar, kitap, araba, tüketici/teknoloji elektronikleri, moda, gıda ürünleri, diyet yiyecekler, spor ve fitness, seyahat ve turizmden oluşmaktadır (Harris, 1998). Söz konusu ürün kategorileri diğer ürün kategorilerine göre daha fazla haber niteliği taşımaktadırlar. Haber nitelikleri zayıf olan ürün kategorileri ise, kitle iletişim araçlarında yer alabilmek için hedef pazarın ilgisini çekecek ürün veya markayı tanımlayarak “ilgi uyandırmak” zorundadırlar. Söz konusu faktörler arasındaki ilişki aşağıda, Harris modeli çerçevesinde açıklanmıştır (Harris ve Whalen, 2006: 43).

	Yüksek Kitle İletişim Araç İlgisi	Düşük Kitle İletişim Araç İlgisi
Yüksek Tüketici İlgisi	A	B
Düşük Tüketici İlgisi	C	D

Şekil 9: Harris Şeması

- A olarak belirtilen kategori, hem tüketici tarafından hem de kitle iletişim araçları tarafından ilgi duyulan ürün kategorisidir (Bilgisayarlar, arabalar, eğlence, vb.)
- B olarak belirtilen kategori, tüketici tarafından yüksek ilgi duyulan, ancak kitle iletişim araçları tarafından düşük ilgi duyulan ürün kategorisidir (çorba, tahıllı ürünler, aspirin, vb.)
- C olarak belirtilen kategori, tüketici tarafından düşük ilgi duyulan, ancak kitle iletişim araçları tarafından yüksek ilgi duyulan ürün kategorisidir (bira, hafif içecekler, spor ayakkabılar, vb.)
- D olarak belirtilen kategori, gerek tüketici tarafından gerekse kitle iletişim araçları tarafından düşük ilgi duyulan ürün kategorisidir (sigara, bisküvi, araba parçaları, vb.)

Ürünlerinin hangi kategoriye ait olduğunu tespit eden şirketlerin kitle iletişim araçlarının dikkatini çekebilmek için hangi pazarlama halkla ilişkileri yöntemini kullanması gerektiğini seçmesi çok daha kolaydır. Örneğin A kategorisindeki bir ürün için, ürün duyuruları yapmak gibi, yüksek görünürlüklü bir iletişim kampanyası yürütülmelidir. B kategorisindeki bir ürünün marka imajını arttırmak için ise sponsorluk stratejisi izlenmelidir. C ve D kategorileri için, ürüne ilgi duyulmasını sağlamak amacıyla ünlü yüzlerin kullanımı veya özel organizasyonların gerçekleştirilmesi uygundur (Budweiser markasının spor organizasyonlarına, festivallere sponsor olması veya Nike firmasının Mike Jordan ve Bugs Bunny'yi reklam filmlerinde bir araya getirmesi gibi).

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

--

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Pazarlama yönelimli halkla ilişkilerin 80’li yıllardan bu yana gelişimini anlattık. Pazarlama halkla ilişkilerinin uygulama alanlarına değindik. Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılan yöntemleri açıkladık.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. 1980’li yıllarda medya reklam bütçeleri azalmış ve etkileri artmıştır.	()	()
2. Starbucks, lansmanında reklam yerine halkla ilişkiler uygulamalarını tercih etmiştir.	()	()
3. Eski Amerikan binalarında kitap raflarının bulunmasında Leo Burnett’in pazarlama halkla ilişkileri çalışmaları etkili olmuştur..	()	()
4. Pazarlama halkla ilişkilerinde yeni pazarlar yaratmak yoktur.	()	()
5. Geçme stratejisi; Kotler’in “mega pazarlama” konseptinden ortaya çıkmıştır.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) Y
- 4) Y
- 5) D

1. Walkman’i ilk lanse ettiği tarihlerde, bir halkla ilişkiler pazarlaması örneği olarak, söz konusu ürünü ünlü Japon müzisyenlere, popüler şarkıcılara ve dergi editörlerine dağıtarak hedef kitlenin ürünü fark etmesini sağlayan marka, aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?

- A. Toshiba
- B. Sony
- C. Elf
- D. Toyota
- E. Samsung

2. Modern halkla ilişkilerin kurucusu olarak kabul edilen, modern halkla ilişkilerin ilk yıllarına tekabül eden 1900’lerin başından itibaren farklı pazarlama halkla ilişkileri örneklerine imza atarak bu alanda öncü olan ve bu şekilde Amerikan halkının çoğunun tutumlarında değişikliklere yol açan halkla ilişkiler uzmanı kimdir?

- A. Hewlett Carr
- B. Edward Norton
- C. Edward L. Bernays
- D. John F. Kennedy
- E. Forrest Whitaker

3. Pazarlama halkla ilişkileri örneklerinin aşırı artışı, özellikle hangi yıllardan itibaren gerçekleşmiştir?

- A. 1900'ler
- B. 1850'ler
- C. 2000'ler
- D. 1980'ler
- E. 1950'ler

4. “Kitchen ve Papasolomou, pazarlama halkla ilişkilerini yeni bir disiplin olarak adlandırmanın yanlış olacağı konusunda birleşirler. Onlara göre; pazarlama halkla ilişkileri, sadece ve sadece, pazarlama iletişimini desteklemek amacıyla bugüne kadar kullanılan yerleşik teknik ve uygulamalara verilen “.....” olabilmektedir

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelebilecek en doğru ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. yeni bir metot
- B. yeni bir etiket
- C. yeni bir teknik
- D. yeni bir disiplin
- E. yeni bir alan

5. Kotler ve Armstrong’a göre “itme stratejisi”nde halkla ilişkilerin hedef kitlesi nedir?

- a. çalışanlar
- b. hükümet
- c. tedarikçiler
- d. müşteriler
- e. dağıtım kanalları

Cevaplar

- 1) B
- 2) C
- 3) D
- 4) B
- 5) E

7. PAZARLAMA YÖNELİMLİ HALKLA İLİŞKİLER - 3

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 7.1. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Geleneksel Yöntemler**
- 7.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Sosyal Medya**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Pazarlama halkla ilişkilerinde kullanılan geleneksel yöntemler nelerdir?
2. Pazarlama halkla ilişkileri süreçlerinde Yönetim Kurulu Başkanının nasıl bir işlevi olabilir?
3. Pazarlama halkla ilişkileri uygulamalarında sosyal medyayı kullanmazsak ne olur?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Pazarlama halkla ilişkilerindeki geleneksel yöntemleri ayrıntılı olarak açıklayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Pazarlama halkla ilişkilerinde sosyal medya kullanımını ana hatlarıyla anlatmak.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Pazarlama halkla ilişkileri için sosyal medyanın sunacağı dinamikleri sıralayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Pazarlama halkla ilişkileri planı
- Sosyal medya ekosistemi

Giriş

Bu bölümde pazarlama halkla ilişkilerindeki geleneksel yöntemler ayrıntılı olarak incelenecektir. Ayrıca, pazarlama halkla ilişkilerinde sosyal medya kullanımı da ana hatlarıyla anlatılacak, pazarlama halkla ilişkileri için sosyal medyanın sunacağı dinamikler masaya yatırılacaktır.

7.1. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Geleneksel Yöntemler

Önceki yıllarda halkla ilişkiler, pazarlama iletişiminde diğer promosyon unsurlarının yardımcısı olarak kabul görmüş, ürünün müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması, rekabet koşullarına uygun fiyattan satılması, dağıtımının geniş alana yayılması ve reklam kanalıyla satışların artırılması ise pazarlamacıları daha çok ilgilendirmiştir.

Oysa tüketicilerin ürünün kalitesi ve güvenliğiyle ilgili itirazları, ürün talebiyle ilgili yapılan araştırmalar, ürün çağrışımları, kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlar, karşı kampanyalarla savaşmak zorunda kalınması ve yaşanan imaj problemleri, pazarlamanın klasik bakışını etkileyerek halkla ilişkiler konusundaki anlayışın değişimine neden olmuştur. Günümüzde birçok işletme, halkla ilişkiler birimlerinin faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetmesini istemektedir. Pazarlama iletişimi içerisinde diğer tutundurma bileşenlerinden ucuz olan, spesifik hedef kitleye ulaşabilme olanağı sağlayan ve güvenilirliği yüksek olan halkla ilişkiler, her bir iletişim ortamını kendi aracı haline getirmekte ve bu şekilde gücüne güç katmaktadır (Peltekoğlu, 2010: 216-218).

Harris, yeni veya mevcut bir ürüne / hizmete yönelik olarak hazırlanacak bir pazarlama halkla ilişkileri planı içerisinde kitle iletişim araçlarının ve tüketicilerin dikkatini çekmek amacıyla kullanılabilecek uygulamaları aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Harris ve Whalen, 2006). Söz konusu sıralama, pazarlama halkla ilişkilerinde hedef kitleye ulaşılabilen kampanyanın amacına uygun olarak her türlü iletişim aracı ve yönteminin nasıl halkla ilişkiler araç ve yönetimi haline geldiğini açıklamaktadır.

Buna göre pazarlama halkla ilişkileri planında kullanılacak uygulamalar şöyledir:

Açık hava Reklamları: En eski reklam medyasından biri olan açık hava reklamlarının geçmişi Yunan ve Roma dönemlerine kadar geri götürülmektedir. Jefkins'e göre daha o yıllarda kamuya yönelik duyurular için duvarların uygun yüzeyler olduğunun farkına varılması açık hava reklamlarının ilk örneklerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Jefkins ve Yadin, 2000).

Genellikle billboard'lar, raketler, binaların üzerine yerleştirilen panolarla eskavizyonları getiren açık hava reklamları, duvar panoları, çatı, yol, iç mekan panoları, taşıt panoları, bayi panoları, stadyum panoları, gökyüzü yazıları, yollar, sinema, fuar alanları gibi kamuya açık yerlerde sergilenen reklamlar olarak akla gelen pek çok farklı biçimde tüketicilerle buluşmaktadır.

Farklı boyutlarda ve farklı tekniklerle üretilmiş, afişler, metal zeminlerdeki görseller ve ışıklı panolar olarak tanımlanan açık hava reklamları taşınabilir nitelikleriyle havaalanı, limanlar, tren istasyonları, kapalı otobüs durakları, metrolar gibi iç mekanlarda da sergilenmektedir.

Sıcak hava balonları, yelkenliler, uçaklar, trenler, otobüsler ve yarış otomobilleri gibi araçlar üzerinde markanın logosunu yerleştirmek, marka görünürlüğünü sağlamaya çalışan bir pazarlama halkla ilişkileri uygulamasıdır.

Ürün Yerleştirme: Filmlerde ve televizyon showlarında yapılan ürün yerleştirmelerin artık günümüzde başlı başına bir küçük iş sahası oluşturmuştur. Ürün yerleştirme, ürünlerin, bir film, televizyon veya diğeri mecralarda görünümesi yoluyla fark ettirmeden tanıtımının yapılmasını içeren geleneksel olmayan bir tanıtım tekniğidir.

Ünlülerden Destek Almak: Firmaların veya markaların yüzleri veya sözcüsü olarak ünlü simaların kullanılması yöntemidir. Kitle iletişim araçlarında ürün hakkında söz sahibi olabilmeleri için, ünlü simaların (celebrity) ürünü denemeleri veya konu hakkında deneyimleri olmaları gerekmektedir. Özellikle alışılmamış konularda ünlü simaları kullanmak kitle iletişim araçları için haber değeri taşımaktadır. Örnek olarak, 2003 yılı Akademi Ödülleri törenine Tom Hanks, Harrison Ford ve Cameron Diaz'ın tüm uluslararası kameraların önünde Toyota'nın elektrikli yeni araba modeli olan Prius ile törene gelmeleri gösterilebilir.

Sponsorluk: Sponsorluklar, kurumsal amaçlara ulaşmak için, spor, sanat/kültür veya sosyal alanlarda, kişi veya organizasyonların para, araç/gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolüdür.

Sponsorluğu, yardımseverlikten ve mesenlikten ayıran üç önemli özellikten söz edilebilir:

- Sponsor tüm yaptıklarına, sponsor olunan tarafın da karşılık vermesini bekler
- Sponsorluk faaliyetleri para, araç/gereç kazandırabileceği gibi hizmet olarak da geri dönebilir
- Sponsor, verdiği desteğin, panolarda firma logosunun yer alması, kıyafetlerin üstüne baskı v.b. yöntemlerle medyaya açıklanmasını ister.

Sponsorluklar, kuruluşlara veya markalara, tüketiciye ve etkili işadamlarına ticari olmayan ortamlar içerisinde ulaşabilme imkanı vermektedir.

Yarışma: Atletik becerilerin sergilendiği mücadele ortamlarına ve özellikle medyanın ilgisini çeken, tüketicilerin kendi bilgi, yaratıcılık ve becerilerini sergiledikleri marka odaklı yarışmalara sponsor olmak en fazla gerçekleştirilen pazarlama halkla ilişkileri uygulamalarıdır. Buna verilecek örneklerden bazıları ise, bebek bezi markası Pampers'in gerçekleştirmiş olduğu "Pamper Your Baby" (bebeğınızı bezleyin) adlı fotoğraf yarışmasıdır.

Seminerler ve Sempozyumlar: Firmalar tarafından sponsor olunan organizasyonlar çerçevesinde tüketiciye, ilgili ürün hakkında ünlü uzmanlar tarafından yararlı bilgiler aktarılmaktadır. Özellikle sağık, spor, beslenme ve para idaresi konuları günümüzde çok popülerdir.

Ödül: Markaların sponsor oldukları ödüller, yine o markanın konumlandırılmasında ve pazarda lider sıfatını taşımasında önem teşkil etmektedirler. Özellikle moda (en iyi

giyinen), sağlık/güzellik (en güzel dudaklar) ve hatta bazen en iyi eğitmen, en iyi hizmet lideri ve en yürekli kahramanlar gibi alanlarda verilen ödüller dikkat çekmektedir.

Karşılıklı Yarar Odaklı Pazarlama: Karşılıklı yarar odaklı pazarlama, bir işletmenin, bir ürün, hizmet ya da imajı karşılıklı yarar sağlamak amacıyla pazarlayarak bir sosyal nedenle ilişki kurmasıdır. Markalar veya firmalar sattıkları ürünler üzerinden bazı projeleri destekleyebilirler.

Örneğin, Danone tarafından 2006-2007 yılları arasında başlatılan “Gülümseyen Gelecek Anasınıfı” kampanyası çerçevesinde Danone’nin sattığı her ürünün bir kısmı bu kampanyaya bağışlanmış ve anasınıfı yapımı için fon oluşturulmuştur. Anasınıfları, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği’nin başvurusu üzerine ilgili bölgelerin T.C. Milli Eğitim Müdürlükleri’nce belirlenen mevcut ilkokullarda yapılmıştır. Belirlenen sınıflar Danone tarafından çeşitli anasınıfı eğitim araç gereçleriyle donatılmış ve mobilyalarla döşenmiştir. Ayrıca Danone, her anasınıfına bir oyun alanı yaptırarak, çocukların aldıkları eğitim yanında, fiziksel aktiviteleriyle de sağlıklı gelişimlerine destek vermiştir.

Okul Programı: Firmaların okullara vermekte oldukları eğitim malzemeleri desteğidir.

Yeşil Pazarlama: Çevre dostu tutumlar, günümüzde firmaların kurumsal itibarlarının artmasında ve çevre hareketi savunucularının, çevre bilincine sahip tüketicilerin ve kitle iletişim araçlarının desteğini kazanmada büyük bir önem taşımaktadırlar. Yeşil projeler çerçevesinde, McDonald’s mevcut polyester torbalarını kağıt torba ile değiştirmiş, DHL firması taşımacılık işlemlerinin bir kısmını elektrikli araçlarla gerçekleştirmeye başlamıştır.

Doğumgünü ve Yıldönümü: Markaların doğum günlerinde, yeni ürün geliştirmeleri, yeni ürün boyutları çıkartmaları, yeni ambalaj, yeni koku veya yeni bir ürün serisi geliştirmeleri hedef kitle üzerinde marka bağlılığını arttırmaktadır.

Bu uygulamaya verilecek en güzel örnek, 1903 yılında Binney & Smith firması tarafından kurulan mum boyası markası Crayola’nın 90. Yıldönümü kutlamasıdır. Binney & Smith yetkilileri, yıldönümüne özel olarak 16 adet yeni mum boya rengini piyasaya sürmeye karar verdiler. Bu çerçevede başlattıkları “Yeni Renkleri Adlandırın” adlı yarışmayı kazananlar, hem Hollywood’da gerçekleştirilecek doğumgünü partisine katılacak, hem de kısa süreliğine de olsa söz konusu renklere kendi istedikleri isimler verilecekti. 2005’te gerçekleştirdiği bu uygulama ve kullandığı medya stratejisi ile Binney & Smith (2007’de firma ismi Crayola LLC olarak değiştirilmiştir) Crayola satışlarını %12 arttırmıştır (wikipedia.org)



Şekil 10: Crayola

Kilometre Taşları: Doğum günleri ve yıldönümleri gibi, özel olayların ve promosyonların gerçekleştirilmesi imkanını veren ve firmanın başarı hikayesini güncelleyebildiği dönüm noktalarıdır. Örneğin, Türkiye'nin ilk kar amacı gütmeyen kültür-sanat kurumu olan İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı (IKSV), 40. yaşı için, 40 yıllık birikimin, kurucuları, çalışanları, destekçileri, sanatçılar ve izleyiciler tarafından anlatılacağı bir kitap hazırlamaktadır. Vakfın kuruluş yıldönümünün kutlanacağı Haziran ayı içinde yayımlanacak kitapta, vakfın kuruluşundan bugüne geçirdiği dönüşümler, öne çıkan etkinlikler ve önemli dönemeçler, bu süreçlere katkıda bulunmuş kişilerin tanıklıkları aracılığıyla anlatılacak. İstanbul'un kültür-sanat yaşamına yön veren bir kurum olarak İKSV'nin 40 yıllık tarihini, bu tarihin yapılmasında emeği geçen kişilerin ifadeleriyle, çoksesli bir biçimde yansıtmayı amaçlayan kitabın İKSV'nin kuruluş, kurumsallaşma ve büyüme hikâyesini, doğrudan deneyimler yoluyla kayda geçecektir.

Yönetim Kurulu Başkanı: Bir firmanın en üst düzey yöneticisi, o firmanın en etkin medya sözcüsü ve satış elemanıdır. Bir firmanın yönetim kurulu başkanı, özellikle o firmanın finansal performansını arttıracak önemli yeni bir ürünü piyasaya sürerken kişisel olarak duyuru yapabilir. Philip Kotler'e göre artık firmalar, yönetim kurulu başkanlarını gün geçtikçe daha da fazla pazarlama biriminin başı olarak görmektedirler. Bu tür isimlere verilecek en önemli örneklerden bazıları, Coca-Cola Dünya Başkanı Muhtar Kent, 2004 yılında yaşanan Yeni Rakı krizinde ön plana çıkan Mey İçki İcra Kurulu Başkanı Galip Yorgancıoğlu'dur. Söz konusu isimler, günümüzde önemli dergi kapaklarında yer almaktadırlar.

Röportaj: Yüzyüze yapılan röportajlar hedef kitle ile iletişimin bir diğer parçasıdır. Birçok proaktif halkla ilişkiler uygulaması çerçevesinde, kuruluş sözcüsünün editörlerle, köşe yazarlarıyla, talk-show yapımcılarıyla görüşmesi için agresif bir şekilde zaman çizelgesi hazırlanmaktadır. Kitle iletişim araçlarında röportaj süreci başladığında halkla ilişkiler uzmanlarının dikkat etmesi gerekenler firmayı pozitif ve akılcı bir şekilde hedef kitlenin

aklına yerleştirmek ve kriz durumlarına sebebiyet vermemek için söylemlerin kontrolünü elden bırakmamaktır.

Kitap: Özel izinle yayınlanan şirket hikayeleri veya şirket kurucularının veya liderlerinin gelecekle ilgili vizyonlarını içeren otobiyografileri, söz konusu şirketlere dikkat çekmek için kullanılan basılı bir malzemedir. Bu çalışmaya verilecek örneklerden bir tanesi, Koç Holding'in Kurucusu Vehbi Koç'un 1987 yılında kaleme aldığı Hatıralarım, Görüşlerim, Öğütlerim adlı kitabıdır.

Makale: Bir şirket üst yöneticisi tarafından iş dünyasını konu alan dergilerde veya çalışmakta olduğu şirketin faaliyet gösterdiği sektörde yayınlanan ticari yayınlarda / kitaplarda yazılan makalelerdir. Bu kategoriye ayrıca, kamu fikirlerini veya pazarda yasa koyucuları etkilemek için yazılan şirket veya sanayi görüşlerinin aktarıldığı gazete köşe yazılarını da eklemek mümkündür.

Promosyon Ürünleri: Hedef kitlenin dikkatini çekmek için kullanılan t-shirt, sweatshirt, şapka, şemsiye, fincan ve çantalar gibi markaların görselini içeren promosyon ürünleri, bazı firmalar için küçük bir gelir kaynağı olmuştur. Örneğin dünyaca ünlü Disneyland'de masal kahramanlarının baskıları olan ürünler ana hedef kitle olan çocuklar üzerinde büyük hayranlık uyandırmış ve bağımlılık yaratmıştır.

Maskot: Şirketleri tüketiciye yıllar boyu sevdiren karakterlerdir. Arçelik firmasının yaratmış olduğu Çelik, Turkcell'in yaratmış olduğu Cellocan, Yapı Kredi Bankası'nın yaratmış olduğu Vada'lar ve karakterleri, ülkemizden verilecek örneklerden bazılarıdır.

Ürün Tanıtımları: Televizyonda veya bir birey üzerinde ürünü tanıtmak tüketicinin ilgisini çekerek üründe izleyici talebi oluşturmaktadır. Ürün tanıtımları aynı zamanda alıcının dikkatini fuarlara çekmek için de kullanılmaktadır. Örneğin otomobil firmaları, hatta günümüzde bilgisayar firmaları bile, satın alma öcesinde tüketiciye "test sürüş" programları uygulayarak sürücü koltuğunu önceden denemeleri için fırsat yaratmaktadır.

Doğrudan Posta: Veri tabanlarının artmasının sonucu olarak, halkla ilişkiler amaçlı olarak kişiden-kışıye iletişimi kullanma oranı artmaya başladı. Bu uygulama, özellikle markanın akılda ilk sırada yer almasını ve ev hanımları, diyetisyenler, kuaförler, barmenler, otomobil tamircileri gibi önemli düşünce etkileyicilerinin ürün hakkında yeni bilgilere sahip olmasını sağlamaktadır.

Sergiler: Pazarlama uygulamaları içinde, ürün ya da hizmet üzerinde geçici, ancak, güçlü etki yapan sergiler, kapsamlı ve ayrıntılı bir organizasyon gerektirmektedir. Genellikle geniş çaplı ve kamuya açık organizasyonları içeren sergi sözcüğü ile, ticari anlamda olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından da herhangi bir şeyin sergilenmesi ve geniş kitlelere sunumu kastedilmektedir. Birçok büyük firma faaliyet gösterdikleri sanayi alanında, kendi ürünleri ve hatta günümüze kadar kullandıkları reklam kampanyaları hakkında merkez şirket binaları içinde sergiler gerçekleştirmektedirler. Örneğin "The World of Coca-Cola, Coca-Cola Dünyası" sergisi Atlanta'da gezilmesi gereken en önemli yerlerden biridir. Aynı

şekilde İtalya'nın Torino şehrinde yer alan Fiat fabrikası, firmanın tarihini incelerken otomobil sektörünün günümüze kadar geçirmiş olduğu evreleri de görebilmek adına çok keyifli bir sergidir.

Fuar: Üretici ve tüketicinin buluştuğu ortamlar olarak fuarcılık, işletmelerin farkındalıklarının artmasına ve kurumsal itibarlarının inşasına ve ekonomik canlanmaya katkıda bulunurken, bunların doğal sonucu olarak, uluslararası arenada ulusal çıkarlar için de lokomotif işlevi görebilmektedir.

Festival: Bazı firmalar, marka görünürlüklerini ve bilinirlikleri arttırmak amacıyla, kurum kültürleriyle örtüşecek şekilde sanat ve kültür festivallerinin yanı sıra, yiyecek ve içecek festivallerine de sponsor olma kararı alabilmektedir. Bunların yanında bazı markalar da kendi isimlerini taşıyan festivaller yaratabilmektedirler. Bu uygulamaya verilecek örneklerden bir tanesi, 1991 yılından beri gerçekleştirilen Akbank Caz Festivalidir (www.akbanksanat.com).

Haber Değeri Olmayan Eğlenceli Bilgi: Firmalar, ürün hakkında haber değeri taşımayan, ancak okuyucu eğlendirecek bilgileri derleyip paylaşabilmektedir. Örneğin, tıraş bıçakları üreticisi Gillette, bir erkeğin ömrünün 3.350 saatini, kısaca 240 gününü tıraş olarak geçirdiğini paylaşmıştır.

Grafik ve Tablo: Yazılı medya ve televizyonlar tarafından pazar payı, dinleyici/okuyucu oranı ve tüketici araştırmalarını içeren pazarlama bilgileri, grafikler ve tablolar olarak günümüzde fazlasıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Rehber Kit (guideline kit): Firmalar tarafından şubelere, aracılara, distribütörlere, acentelere ve gönüllülere yönelik olarak hazırlanan ve kuruluşun halkla ilişkiler programlarını bu kişilerin kendi hedef kitlelerine/pazarlarına uygulamaları için gereken program bilgilendirme kılavuzudur.

Çağrı Merkezi: Tüketicilere yönelik olarak bilgi danışma hatları, ürün hakkında bilgi ve öneriler almak veya ürün hakkındaki şikayetleri iletmek için kullanılan ücretsiz telefon numaralarından oluşmaktadır.

Büyük Açılış: Yeni alışveriş merkezlerinin, otellerin ve şirket merkezlerinin açılışlarına dikkat çekmek için kullanılan yöntemdir. Rekabetin çok yüksek olduğu günümüzde haber yaratmak adına VIP listelerinin hazırlanıp davet edilmesi, açılışlara ünlü sanatçıların (yerli veya yabancı) çağırılması haber nitelikleri taşıyan uygulamalardır. Örneğin, ünlü oteller zinciri Park Hyatt Otel'in İstanbul-Maçka'da 2009 yılının Haziran ayında yapmış olduğu büyük açılışa tüm Türk VIP listesinin yanında, aynı dönemde İstanbul'da konser için bulunan Amerikalı ünlü şarkıcı Kylie Minogue davet edilmiş ve kendisinin söz konusu otelde kalması sağlanmıştır.

Basınla İlişkiler: Halkla ilişkiler açısından, maksimum düzeyde olumlu içerikte yayını amaçlayan medya ilişkileri içerisinde basınla ilişkiler önemli bir yere sahiptir. Halkla ilişkiler mesajlarının hedef kitlelerde kuruluş ve ürün hakkında farkındalık sağlamak, bilgi

aktarmak, hedef kitleleri belli yönde eğitmek, mevcut tutum ve kanaatleri pekiştirmek veya değiştirmek, davranış değişikliği yaratmayı hedeflemesine karşın, haberin temel unsurları olan zamanlılık, yakınlık, önemlilik, ilgi ve sonuç çekmek gibi unsurlar halkla ilişkiler kaynaklı haberlerde de yer almalıdır. Basınla ilişkiler kapsamındaki unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Basın Toplantısı:** Basın bültenleriyle açıklanabilen konularda pek rağbet edilmemesi gereken basın toplantıları, medya mensuplarını bilgilendirmek ve sorulacak soruları cevaplandırmak amacıyla düzenlenmektedir.
- **Basın Resepsiyonu:** Basın toplantılarından daha detaylı olan basın resepsiyonlarında, toplantı yeri, davetli listesi, yiyecek servisi, konuşma metni ve ürün demonstrasyonlarını içeren uygulamalara ilişkin hazırlıklar çok önceden başlamaktadır. Sadece bir kokteyl olarak düşünülmemesi gereken, ondan çok daha fazla anlam ifade eden basın resepsiyonunda, ilginç bir açıklamanın ikramla birleşmesi genellikle olumlu izlenim yaratmaktadır.
- **Basın Gezisi:** İnsanların duyduklarından çok gördüklerinden etkilenmesi gerçeğine; yani “optik hafızaya” dayanan basın gezileri, pazarlama halkla ilişkileri uygulamalarında önemli bir yer tutmaktadır. Basın gezileri, açılış, ürün ve hizmetin tanıtımı nedeniyle bir fabrikaya yapılabileceği gibi, başka bir kent ya da ülkeye de düzenlenebilmektedir. Biri ya da diğeri, hepsinde ortak nokta, bir kişi ya da gruba olayı yerinde gözlemlene olanağı sunulmasıdır.
- **Basın Bülteni:** Kitle iletişim araçlarına haber iletmek için yararlanılan en temel araç olarak kullanılmaktadır. Basın bültenleri, kişi, ya da bir olayla ilgili duyuru yapmak, herhangi bir konuda bilgilendirmek veya kişi ya da kurum imajı oluşturmak amacıyla yazılabilmektedir. Basın bültenleri, kim, ne, nerede, nasıl, neden ve ne zaman sorularının yanıtlarını (5N + 1K) içerecek şekilde gazete haberi olarak yazılmalıdır.
- **Basın Dosyası:** Kitle iletişim araçlarında yer alması istenen haberler üzerinde hikâye kurgusu yapılması için gazetecilere tüm bilgi malzemesini sunacak olan dosyadır. Bir basın kiti içerisinde, basın bülteni, antetli kağıt, aktarılacak konunun hikayesi, CD’ler ve fotoğraflar yer almaktadır.

CD-Rom: (Compact Disk vs): CD player’ların, bilgisayarların, teyp ve video kayıt cihazlarının sayılarının artması bu tür iletişim araçlarının kullanımının yaygınlaşmasına neden olmuş ve hazırlanan ses ve video kasetleri ve CD’ler tanıtım ve reklam amaçlı olarak kullanılmaya başlamıştır.

Kitapçık ve Broşür: Halkla ilişkiler görevlileri, spesifik hedef kitlelere basılı iletişim yöntemleriyle ulaşmak istedikleri zaman, hem iç hem de dış hedef kitleye yönelik olarak hazırlanan broşür ve kitapçıklardan sıkça yararlanılmaktadır. Geniş anlamı ile flyer, sirküler, risale veya küçük kitapçıkların hepsini birden içeren broşür sözcüğü, dar anlamı ise, altı veya daha fazla sayfadan oluşan, belirli bir amaçla önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı iletişim aracını tanımlamaktadır. Az sayıda sayfadan oluşan ve pek fazla ayrıntıya yer verilmeyen, basit mesajlar iletmek için kullanılan kitapçıklar ise, boyutlarının küçük ve maliyetin düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir.

Bülten: Firmalar ve iş grupları, ürünlerini hedef kitlenin akıllarında tutmak ve düzenli aralıklarla tüketiciye ürün ve/veya firma hakkında haberler ve görüşler aktarmak amacıyla bültenler hazırlamaktadır. Bültenler, sadık kullanıcıları veri bankalarında tespit etmek suretiyle, direkt olarak tüketiciyle temas kurmaya yaramaktadırlar.

Rekor Denemeleri: Kitle iletişim araçlarının dikkatini çekecek denenmiş ve gerçek taktikler, pazarlama halkla ilişkileri için önemli bir uygulamadır. Örneğin, Guinness Dünya Rekoru Kitabına girmek için firma tarafından yapılacak bir çalışma medyanın dikkatini hemen çekecektir.

Fan Kulübü: Bazı ürünler, kullanıcıları arasında fanatikler oluşturmaktadır. İşte bu süper fanatiklerin halka ilişkiler açısından önemini kavrayan firmalar, fan kulüpleri oluşturmakta ve belirli aralıklarla bu fan kulüplerine finansal destek sağlamaktadırlar. Fan kulüplerinin en bilinen örnekleri, Barbie bebekleri kullanıcılarının oluşturduğu “The Barbie Fan Club”, Swatch saatleri koleksiyonerlerinin oluşturduğu grup ve Ford Mustang arabaları ve Harley Motorsikletleri (HOG) kullanıcılarının oluşturdukları fan kulüpleridir.

7.2. Pazarlama Halkla İlişkilerinde Sosyal Medya

1900’lerden günümüze kadar kullanılan pazarlama halkla ilişkileri yöntemleri, geleneksel kitle iletişim araçlarına gönderilen basın bültenleri, basın duyuruları ve basın kitlerinden oluşmaktaydı. Burada arzu edilen, bilginin hedef kitleye objektif bir haber içeriği olarak gönderilmesidir. Basılı ve elektronik kitle iletişim araçları günümüzde geçerliliğini korusa da, hedef kitleye direk olarak ulaşmak için kullanılan yeni teknolojiler geleneksel medyayı bertaraf etme çabası içindedirler (Straubhaar, vd., 2010).

Yıllardır geleneksel medyayı kullanan pazarlama halkla ilişkileri, İnternet ile birlikte odak noktasını tekrar “halk”a çevirmiş; kurum ve/veya kuruluşların blogları, çevrim içi basın bültenlerini ve diğer Web içeriklerini kullanarak, doğrudan ve interaktif bir biçimde hedef kitleleri ile iletişim kurmalarına imkan vermiştir (Scott, 2007).

Sosyal medya, hedef kitle ile iletişim kurmak için kullanılan en güncel kitle iletişim aracıdır. Teknoloji, sosyal etkileşim, kelime, resim, video ve seslerin bütünü içinde barındıran faaliyetleri açıklayan bir terimdir. Söz konusu etkileşim ve bilginin hedef kitleye sunulma şekli, hikayelerini veya anlayış şekillerini paylaşan insan toplulukları veya grupları

hedef kitle, yorum ekleyerek veya kendi hikayelerini düzenleyerek sosyal medyaya katılabilmektedirler. Sosyal medya içeriği metin yazıları, şemalar, grafikler, sesler, görüntüler veya video formatlarında olabilmektedir. Bazı sosyal medya formatları birbiriyle karışmış olabilir. Örneğin bir video görüntüsünün altına ziyaretçilerin yorumlarını yazacakları bir metin formatı yerleştirilebilmektedir.

Sosyal medya ortamında kullanılan pazarlama halkla ilişkileri uygulamalarında da daha çok işletmenin pazarlama amaçlarına uygun olarak oluşturulan, iki türlü halkla ilişkiler stratejisi geliştirilmektedir. Bu stratejiler, özellikle sosyal medya ortamında, krizin hem üretilmesinde hem de çözülmesinde büyük önem taşımaktadırlar.

Bunlardan birincisi, işletmenin ürün ve hizmetini tanıtımıyla ilgili olan, işletmenin satış amaçları, pazarın seçimi ve konumlandırılmasını yansıtan halkla ilişkiler stratejisi olup, korumaya yönelik olmaktan çok atak; problem çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik, reaktif (tepkisel) olmaktan çok proaktif.

Pazarlama halkla ilişkilerinin ikinci alanı (reaktif iletişim), genellikle pazardaki değişimler olarak bilinen hükümet politikaları, tüketici davranışları, rekabet gibi dış etkenlere ve krizlere bağlı olarak belirlenmekte olup, önceden planlanması pek mümkün değildir.

Proaktif halkla ilişkilerin tersine, reaktif halkla ilişkilerin ilgilendiği değişimler genellikle olumsuzdur. Değerlendirilmesi gereken fırsatlardan çok, çözüm bekleyen sorunlar, atak önlemler yerine savunmacı bir yaklaşım vardır (Peltekoğlu, 2010: 64).

Örgüt ve kamuların iletişiminin yönetimi olarak tanımlanabilecek olan halkla ilişkilerde iki işlevden bahsedilmektedir. Bunlar, tanıtma ve tanıma işlevleridir. Tanıtma işlevi, tek yönlü iletişim faaliyetlerini içerir ve halkla ilişkilerin en eski ve en temel faaliyet grubunu oluşturmaktadır. Amaç, örgütü mal ve hizmetlerini hedef kitleye tanıtmaktır. İnternet üzerinden iletilen haber bültenleri, hedef kitleye yönelik yapılan duyurular tanıtma faaliyetlerine örnek oluşturmaktadır. İkinci işlev ise tanıma işlevidir; tanıma örgütün hedef kitleyi tanımasını, onların istek ve eğilimlerini anlamasına yönelik faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler iletişim etkinliğine geribildirim katar ve iletişim iki yönlü hale gelir. Bilgi edinme başvuruları, anketler tanıma işlevine örnek oluşturmaktadır. Bu iki işlevin dengeli bir şekilde kullanılması örgütlerde diyalogu geliştirici bir işlev görmektedir. Böylesine bir etkileşim de ilişki kurmayı sağlayacaktır (Berkowitz, 2008).

Günümüzde sosyal medya uygulamaları, halkla ilişkilerin tanıma ve tanıtma işlevini yerine getirmek için kullanılan çok önemli bir araçtır ve özellikle diyaloga yatkın yapılarıyla tanıma işlevi açısından halkla ilişkiler uygulamalarını geliştirici rol oynamaktadırlar.

34 Avrupa ülkesinde iletişim yönetimi ve halkla ilişkiler alanında yürütülen “European Communication Monitor 2009” araştırmasına göre, sosyal medya uygulamaları halkla ilişkiler uzmanları açısından şu nedenlerle önem taşımaktadır (www.zerfass.de):

- Yenilik ve samimiyet gösterir.

- Özel kurum ve/veya kuruluşlara yönelik tanıtım faaliyeti gerçekleştirir.
- Düşünceleri ortaya çıkartır. Sosyal medyayı takiple insanların, bir kişi, ürün veya kurumla ilgili ne düşündüğü anlaşılabilir.
- Kurum ve/veya kuruluşlarla diyalog yaratır.
- Yeni ilişkiler ortaya çıkarır. Sektör, kuruluş veya ürünle ilgili blog yazarı, moderatör gibi yeni kamuoyu önderleriyle ilişkiler oluşturur.

Sosyal medya uygulamaları, kişisel ve samimi dilleri sayesinde kurum ve/veya kuruluşlarla, pazarlama 3.0'ın gerektirdiği duygusal bağı kurmaya yönelik işlev görmektedir.

Bilgi ve deneyim alışverişinin sanal alemde de dolaşması, aktarılması ve paylaşılması sonucu “sosyal ağ” kavramının çok önemli hale geldiği bir süreç yaşanmaktadır. Deneyimler, görüşler ve önerilerin yanında seçilen müziklerin, videoların, makalelerin paylaşıldığı uygulamaların ve bunların yer aldıkları “sosyal medya” türlerinin giderek arttığı görülmektedir. Tüketiciler artık pasif konumda mesajların hedefleri değil, mesajların yayılmasında aktif görev üstlenen birer medya aracıcıdır. Sanal tüketici grupları gibi ortak özellikli gruplardan oluşan tüketici web siteleri, kişisel bloglar ve giderek artan sayıdaki kurumsal bloglar içerik üreticileri olarak artık günlük yaşama dâhil edilmiştir (Odabaşı, 2005: 48).

Günümüzde tüketiciler, geleneksel pazarlama mesajlarına kuşkuyla bakmaktadırlar. Söz konusu kuşkunun artmasına neden olan temel faktörlerden birisi de reklamcılığın insanları rahatsız eder bir duruma gelmiş olmasıdır. Yüzyıla yakın bir süre boyunca insanların yaptıkları işi ya da düşündükleri konuyu aniden durdurup onları başka bir konu hakkında düşünmeye ve tüketimi körükleyen mesajları algılamaya yönlendirmek suretiyle kurgulanan reklamcılık modelini ve bu bağlamda yapılan pazarlamayı “müdahaleci pazarlama yöntemi” olarak tanımlayan Chaney, reklamların ağırlıklı olarak göz boyayan ve cezp edici mesajlar ile hatalı kıyaslamalardan oluşmasının tüketiciyi giderek daha çok rahatsız etmeye başladığına dikkat çekmektedir (Chaney, 2009: 5). Giderek artan bu rahatsızlığın başka bir boyutu ise şirketlerin tüketicileriyle insani bir ilişki kurmayı başaramamış olmalarıdır. Oysa sosyal medyanın en büyük vaadi şirketle tüketici arasında gerçek, dürüst, samimi, insani ilişkiler kurarak uzun soluklu bir ilişki ve güven inşa etmektir. Sosyal medyanın günden güne büyümesi ile şirketler hem kendilerinin ve hem de rakiplerinin marka, ürün ve hizmetleri hakkında neler konuşulduğunu merak ederek, bu ortamda yazılan yorumları takip etmeye ve ona göre strateji belirlemeye başlamışlardır (Yeygel, 2010: 57).

Gelişen teknoloji sayesinde şirketlerin sosyal paydaşları ile iletişim kurmak için kullandıkları çevrim içi ve sosyal medya kanalları gün geçtikçe artmaktadır. Wright ve Hinson 2009 yılında sosyal medya araçlarının geleneksel pazarlama halkla ilişkileri yöntemlerine etkileri üzerine IPRA üyelerine 4 yıl üst üste yapmış oldukları araştırma sonuçları üzerine hazırladıkları rapora göre (Wright ve Hinson, 2009):

- İnternetin ve sosyal medya araçlarının, bilgilerin, önerilerin ya da fikirlerin aktarımı ve paylaşımı için ücretsiz forum ortamı sağladığı
- İnternetin ve sosyal medya araçlarının iletişimi hızlandığı ve çeşitli kamuoyu platformları oluşturduğu, geleneksel medya ile ulaşamayan deha genç ve yeni kitlelere ulaşımı sağladığı
- Sosyal medyanın sağladığı yeni fırsatlarla hedef kitlelerle etkileşimin sağlanmasının ancak negatif bilgilerin de hedef kitleleri etkileyeceği göz önünde bulundurulduğu takdirde halkla ilişkiler uzmanların sosyal medyayı benimseyeceğinin şüpheli olduğu
- Sosyal medya artık günümüz dünyasında bir iletişim kurma biçimi olduğu
- Kuruluşların, sosyal medya sayesinde kendi ürünleri ve servisleri hakkında tüketicilerin/hedef kitlelerin tepkilerini veya düşüncelerini hızlı bir şekilde sağladığı
- Sosyal medya aracılığıyla çeşitli uzmanlık alanlarından kişilerin bulunduğu Facebook ya da Linked-in gibi sosyal ağları kullandıkları
- Kişiselleştirme özelliği ile geleneksel kitle iletişim araçlarına oranla sosyal medyanın hedef kitlelere ulaşmakta ve diyalog oluşturmada en iyi yol olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Pazarlama halkla ilişkilerindeki geleneksel yöntemleri ana hatlarıyla tekrar ettik. Pazarlama halkla ilişkileri planında kullanılacak uygulamaları açıkladık. Pazarlama halkla ilişkilerinde sosyal medyanın önemine değindik.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Açık hava reklamları, en eski reklam mecralarından biridir.	()	()
2. Sponsor, verdiği desteğin, panolarda firma logosunun yer alması, kıyafetlerin üstüne baskı v.b. yöntemlerle medyaya açıklanmasını ister.	()	()
3. Karşılıklı yarar odaklı pazarlama, bir sponsorluk türüdür.	()	()
4. Bir firmanın en üst düzey yöneticisi, o firmanın en etkin medya sözcüsüdür.	()	()
5. Basın bülteni dağıtımı daha çok optik hafızaya hitap eder.	()	()

Cevaplar:

- 1) D
- 2) D
- 3) Y
- 4) D
- 5) Y

1. Aşağıdakilerden hangisi bir pazarlama halkla ilişkileri uygulamasıdır?

- A. Ambient reklam
- B. Ürün yerleştirme
- C. Banner
- D. Dergi ilanı
- E. TV reklamı

2. McDonalds'ın mevcut polyester torbalarını kağıt torbayla değiştirmiş olması veya DHL firmasının taşımacılık işlemlerinin bir kısmını elektrikli araçlarla gerçekleştirmeye başlaması hangi pazarlama tekniği kapsamında yer alır?

- A. Ağızdan ağıza pazarlama

- B. Yeşil pazarlama
- C. Mezo pazarlama
- D. Çevre pazarlaması
- E. E-pazarlama

3. Bebek bezi markası Pampers'ın gerçekleştirmiş olduğu “Pamper Your Baby”, aşağıdaki pazarlama halkla ilişkileri uygulamalarından hangisinin kapsamına girer?

- A. Okul programı
- B. Yarışma
- C. Seminer
- D. Yıldönümü
- E. Karşılıklı yarar odaklı pazarlama

4. “....., konuşmaya dayalı bir iletişim aracıdır. Konuşmalar, gerçek zamanda gerçek kişiler tarafından yapılmaktadır. Birçok kullanıcısı bu alanı, kendi düşüncelerini, fikirlerini, tavsiyelerini ve şikayetlerini paylaşmak amacıyla kullanmaktadır. Bu platformda bir sayfa veya saat sınırlaması yoktur. Kullanıcılar veya hedef kitle, yorum ekleyerek veya kendi hikayelerini düzenleyerek buraya katılabilmektedir.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelebilecek en doğru ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Sosyal platform
- B. Dijital platform
- C. Sosyal medya
- D. Açık hava
- E. Açık forum

5. Kuruluşlar tarafından şubelere, aracılara, distribütörlere, acentelere ve gönüllülere yönelik olarak hazırlanan ve kuruluşun halkla ilişkiler programlarını bu kişilerin kendi hedef

kitlelerine / pazarlarına uygulamaları için gereken program bilgilendirme kılavuzlarına ne ad verilir?

- A. Rehber kit
- B. Basın kiti
- C. Basın bülteni
- D. Kullanma kılavuzu
- E. Kurumsal kimlik kılavuzu

Cevaplar

- 1) B
- 2) B
- 3) B
- 4) C
- 5) A

8. SPONSORLUK

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 8.1. Sponsorluk Tanımı ve Türleri**
- 8.2. Sponsorluğun Nedenleri ve Amaçları**
- 8.3. Sponsorluk ve Marka İletişimi Uygulama Alanları**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Sponsorluk nedir?
2. Sosyal sorumluluk kavramı ile sosyal sponsorluk kavramları aynı şeyi mi ifade eder?
3. Sponsorluklardan mümkün olan en yüksek getiriyi sağlayabilmek için neler yapmak gerekir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Sponsorluğun tanımını yapabilmek ve türlerini açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Sponsorluğun nedenlerini ve hangi amaçlarla yapıldığını anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Sponsorluğun marka iletişimi uygulamaları arasındaki yerini tanımlayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Sponsorluk
- Marka iletişimi

Giriş

Halkla ilişkiler etkinliği günümüzde insanların değişen ihtiyaçlar, hedefler ve beklentileri doğrultusunda yeni işlevler yüklenmiştir. Halkla ilişkilerin bu işlevleri arasında kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla iletişim stratejilerini uygulamaya sokmak, hedef kitlede kuruma karşı olumlu izlenimler oluşturmak ve kamuoyunun onayını kazanmaya çalışmak gibi çalışmaları gerçekleştirmektedir.

Bir halkla ilişkiler yöntemi olan sponsorluğa, marka imajı, marka farkındalığı, kurumsal kimliğin oluşması ve geliştirilmesine sunduğu katkılardan dolayı özellikle son yıllarda pazarlama stratejisi içerisinde iletişim bütçesinde önemli bir pay ayrılmaktadır. Özellikle son yıllarda sponsorluğa verilen önemin artmasıyla sponsorluk etkinlikleri gerek pazarlama iletişimi gerekse marka iletişimi açısından yararlanılan bir iletişim aracı konumuna gelmiştir.

8.1. Sponsorluk Tanımı ve Türleri

Sponsorluk kavramıyla ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan bazıları sponsorluğun ticari yönünü ön plana çıkarırken bazıları da hayırseverliğin üzerinde durmuştur.

Günümüzde sponsorluk kavramı hayırseverlik, bağışçılık ve mesenlik kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu nedenle sponsorluk tanımlarına geçmeden önce sponsorluğun hayırseverlik ve bağışçılıktan farkını belirtmek gerekmektedir. sponsorluk sanılanın aksine bağış ya da yardım değildir. sponsorluk bir etkinliğe destek vererek kurumu, ürünü, hizmeti tanıtarak hedef kitlenin zihninde marka imajını oluşturmak ya da güçlendirmek, dolaylı olarak tüketicinin marka satın alma tercihlerini etkilemektir.

Kavramın oluşumuna tarihsel süreç içerisinde bakıldığında, sponsorluk, eski çağlarda soylu ya da kraliyet ailelerinin ün dışında herhangi bir beklentileri olmaksızın, bir kişi veya faaliyeti desteklemeleri biçiminde ortaya çıkan bir kavramdır (Peltekoğlu, 2007: 363).

Sponsorluğun tarihsel gelişimine baktığımızda eski çağlarda sanatı ve sanatçıyı koruyup gözetken kişilere mesen denilmiştir. Mesen sözcüğü, Roma İmparatoru Augustus'un danışmanı ve arkadaşı olan Gaius Clinius Maecenas'ın adından gelmektedir (Okay, 1998: 36). Roma İmparatoru Augustus'a, sanatı ve sanatçıyı koruma düşüncelerini aşılayan Maecenas, sanat koruyuculuğunun isim babası olarak anılmaktadır. Bu bağlamda sanatı ve sanatçıyı koruyanlara mesen, bu koruma için yapılan çalışmalara da mesenlik denilmektedir. Mesenlik denilince akla ilk gelen İtalya'daki ünlü Medici Ailesi'dir. Sanat alanında ilgili ve duyarlı olan ünlü banker aile; kilise, kütüphane gibi bir takım eserleri yaptırırlarken, diğer taraftan Donatello, Leonardo da Vinci, Michelangelo, Novalis ve Boticelli gibi sanatçılara da destek sağlamışlardır (Okay, 1998: 32).

Mesen kavramı ile sponsorluk kavramları birbirinden farklıdır. Mesen, desteklediği kişiden veya organizasyondan somut olarak bir karşılık beklemezsizin destekte bulunmaktadır. Mesen, kendisinin veya kuruluşunun adı, desteklenen etkinlik veya kişiyle anılmasa ve bir bağlantı kurulmasa da bu desteği sağlar (Okay, 1998: 32). Günümüzde vakıflar kısmen de olsa mesenlerin görevini üstlenmiş durumdadır. Sponsorlukta ise sponsor olan kuruluş desteklediği etkinlikte kendi adının anılması amacıyla destekte bulunmaktadır.

Sponsorluk kavramı mesenlik kavramının dışında bağışçılık kavramıyla da karıştırılmaktadır fakat sponsorluk ve bağış birbirinden farklı kavramlardır. Bu konuda Sibel Asna, bağış kavramını herhangi bir karşılık beklemezsizin sadece bağışın yapıldığı kurumla oluşacak yakınlığı göz önünde bulunduran bir davranış şekli olarak ifade etmektedir. Bağışçılıkta da desteklenen kişi ve kuruluştan herhangi bir karşılık beklenmesi söz konusu değildir, fakat devlet, bağış yapan kurumlara vergi muafiyeti sağlamaktadır (Okay, 1998: 33).

Günümüzde sponsorluk kavramı sadece iyilik yapma felsefesinden kaynaklanmamakta, sponsor kurum harcadığı maliyetin ve etkinliği desteklemek için ayırdığı bütçenin mutlaka kuruma fayda olarak geri dönmesini beklemektedir. Sponsorlukta, sponsor

kurum yaptığı destek karşılığında sponsorluğunu yaptığı birey/grup ya da kurumdan bir yarar ve karşı faaliyet beklemektedir. Sponsorluk karşılıklı bir fayda ilişkisine dayanmaktadır (Okay, 1998: 33).

Sponsorluğu, yardımseverlik, bağışçılık ve mesenlikten ayıran 3 önemli özellik bulunmaktadır (aktaran Peltekoğlu, 2007: 363):

- Sponsor kurum, sağladığı tüm desteklere, sponsor edilen kurumun da karşılık vermesini bekler.
- Sponsorluk faaliyetleri; sponsor kuruma, para, araç-gereç kazandırabileceği gibi hizmet olarak da geri dönebilir.
- Sponsor kurum, verdiği desteğin, sponsor olunan kurum tarafından çeşitli yollarla açıklanmasını ve ilan edilmesini ister. Örneğin sponsor kurumun logosunun panolarda yer alması ya da etkinlik sırasında görevlilerin ya da etkinliğe katılanların kıyafetlerin üstüne baskı gibi yöntemlerle medyaya açıklanmasını ister.

Sponsorluk kavramını açıklamaya ilişkin literatürde çok çeşitli tanımlar yer almaktadır. Sponsorluk kavramı, Latince “sponsor/sponsoris” kelimelerinden gelmektedir ve Almanca’da “bir şeye iyi olduğunu söyleyen, onun kefil” gibi bir anlam ifade eder. Kavramın kökeni olan “sponsio” ise “sözleşmelerde, müzakerelerde ve ortaklıklarda, söz konusu iki taraf arasındaki anlaşmalı sorumluluk” anlamına gelmektedir (Okay, 2005: 6).

Sponsorluk kavramı, sponsor kuruluş ile sponsorluğu üstlenilen kuruluş arasında karşılıklı alışverişe ve anlaşmaya dayalı ticari bir iş ortaklığı olarak ifade edilir. Meennaghan ve Shipley, sponsorluğun daha belirli bir tanımını yaparak; sponsorluğu, bir etkinliğin sahip olduğu imajı ve hedef kitle profiliyle bağ kurma, ilişki transferi oluşturma ve bu bağ, ilişkiyi ticari amaçlar için kullanma hakkı olarak ifade etmişlerdir. Bruhn’a göre ise sponsorluk kavramı, tüm etkinliklerin planlanması, organize edilmesi, yürütülmesi ve kontrolünü içermektedir. Bu etkinlikler genel bir ifadeyle, spor, sanat/kültür veya diğer farklı etkinlik alanlarında kişi veya organizasyonlara, para, araç gereç veya hizmet desteği sunarak katkıda bulunmayı ifade etmektedir (aktaran Peltekoğlu, 2007: 363).

Tanses Gürsoy ise sponsorluk kavramını, bir kurumun kendi faaliyet alanıyla birebir ilişkili olmayan etkinliklere (örneğin radyo ve televizyon programları, sergi, konser, kitap, spor karşılaşması) parasal destek sağlaması olarak ifade etmektedir. Gürsoy’a göre sponsorluk, kurumun kamuoyu ve hedef kitlesi üzerindeki bilinirliğini ve tanınırlığını arttırmak, kamuoyunda kuruma yönelik olumlu tutum oluşturmak, kuruma yönelik olumlu kamuoyu araştırmasını sağlamak, kurum çalışanlarının bağlılığını arttırmak vb. amaçlara hizmet edebilir (Gürsoy, 2001: 10).

Sponsorluk alanında çalışmalarda bulunan Rowley ve Williams, sponsorluk kavramını genel olarak şöyle tanımlamaktadırlar: “Belli bir etkinlikle ilişkili kullanılabilir ticari yöne

erişmek için o etkinliğe yapılan nakdi ya da aynî yatırım”. Yazarlara göre kuruluşlar, sponsorluk sayesinde kurumsal çıkarlarını ve kurum markasını kendisi için bir şekilde anlam taşıyan bir etkinlik ya da amaçla ilişkilendirerek geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Kuruluşların iletişimde araç olarak kullanılan sponsorluk etkinlikleri, sponsorluk desteğinde bulunan kuruluşa doğrudan yarar sağlamak amacıyla kişilere, etkinliklere, yaşamsal ya da maddi destek sağlamaktır. Sponsorluk etkinlikleri, çeşitli hedef kitlelerin yanı sıra kuruluş imajının güçlenmesine yöneliktir ve kurum markasının ya da adının gösterilmesini içerir. Sponsorluk olayı, kuruluşun etkinliği doğrultusunda tutarlı olmalıdır. Ulaşılması amaçlanan hedef kitlenin kesin bir biçimde belirlenmesi söz konusudur.

Bu tanımdan yola çıkarak sponsorluk etkinliklerinin sponsor olan kuruma ticari bir fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Sponsorluğun kurumlara sağladığı bu yararlar ise; kurum imajının güçlendirilmesi, kurum hakkında kamuoyunda olumlu duygu ve düşünce oluşturulması, etkinlik sırasında kurum adı ve logosunun gösterilerek bir anlamda reklamının yapılması gibi çeşitli yararlar sağlamaktadır. Sponsorluk kavramı kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmak amacıyla spor, kültür-sanat ve sosyal alanlarda çeşitli kişi, kuruluş ve organizasyonlara aynî, nakdi veya başka türlü desteklerle yapılan tüm etkinliklerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsayan, taraflar arasında karşılıklı olarak birbirine yarar sağlamaya yönelik olarak yapılan bir iş anlaşmasıdır (Okay ve Okay, 2015: 535).

Tüm bu tanımların ortak noktası, sponsorluk etkinliklerinin ticari amaçlarla gerçekleştiği ve kurumlar açısından karşılıklı yarar ilişkisi sağlamaya yönelik olduğudur. Ayrıca tanımların bir diğer ortak noktası ise, sponsorluk desteğinin aynî ya da nakdi olarak gerçekleştirildiğidir.

Sponsorluk türlerini, 4 ana başlık altında toplamak mümkündür:

Spor Sponsorluğu: Sponsorluk etkinlikleri günümüzde giderek önem kazanmıştır ve sponsorluk uygulamaları içinde özellikle spor alanında yapılan harcamalar, önemli bir paya sahiptir. Tüm sponsorluk türleri arasında hem hedef kitlesinin sayıca fazla olması hem de ayrılan bütçe açısından en geniş yeri, spor sponsorluğu almaktadır. Ayrıca spor sponsorluğu izleyicilerin ilgisini çektiği için, diğer sponsorluk türlerine oranla daha geniş medya yansıması sağlamaktadır.

Özellikle spor etkinliklerinin sponsorluğu, sponsor kurumlara büyük ölçekte ve dünya çapındaki etkinliklere yatırım yapma fırsatı verdiği için çok önemli bir fırsat olarak görülmektedir. Bu tür etkinlikler arasında FIFA Dünya Kupası ve Olimpiyatlar sayılabilir çünkü bu spor etkinlikleri şirketlere milyarlarca insana aynı anda ulaşma şansı vermektedir. Bu tür etkinliklerin sponsorluğu sponsor firma için büyük oranda bir pazarlama avantajı sağlar ve geleneksel reklamcılığın ve reklamların getireceği marka farkındalığından çok daha fazla bir tanınma sağlar.

En fazla sponsorluğu yapılan spor dalları arasında futbol, tenis, kayak, kriket, otomobil yarışları, motor yarışları, golf, yüzme, atletizm ve at yarışı sayılabilir.

Spor sponsorluğu, ünlü sporculara sponsor olarak kurumların kendilerini uluslararası arenada gösterebilme ve desteklenen sporcu ile kurum arasında oluşacak imaj transferinin gücünden yararlanma mücadelesine dönüşmüştür (Peltekoğlu, 2007: 382).

Spor sponsorluğu 3 kategoriye ayrılır (Okay, 2005: 6):

- Bireysel sporcuların sponsorluğu
- Spor takımlarının sponsorluğu
- Spor organizasyonlarının sponsorluğu

Spor alanındaki pazarlama, geleneksel paket-mal tekniğini kullanarak son yıllarda daha da gelişmiş bir hale gelmiştir. Kazanıp kaybettikleri maç sayılarının seyirci ve gelir düzeylerini belirlemesinden memnun olmayan spor kulüpleri, kendilerini yaratıcı bir reklam, promosyon, sponsor, doğrudan posta ve diğer iletişim yöntemlerinden oluşan bir pazarlama ağıyla pazarlamaktadır.

Kurumlar spor sponsorluğu aracılığıyla spor taraftarlarının zihninde bilinirlik, imaj ve sadakat yaratmaktadır. Böylece spor kulüpleri isim haklarını satmakta ve bilet satış hedeflerini takımlarının gerçek performansları ne olursa olsun arttırmakta ya da en azından mevcut seviyesini korumaktadır. Bu nedenle marka sembolleri ve özellikle logoları lisans anlaşmaları yoluyla profesyonel spor alanında kurumlar için önemli birer mali kazanım aracı haline gelmiştir.

Kültür ve Sanat Sponsorluğu: Kültür ve sanat sponsorluğu, sponsorluk türleri içinde spor sponsorluğundan sonra, sponsorluğa ayrılan bütçe bakımından en fazla payı alan sponsorluk türüdür.

Kültür ve sanat sponsorluğu, eski çağlarda soyluların sadece ün ve şöhret beklentisiyle sanatçıları destekleyerek sanat koruyuculuğu yapmaları biçiminde görülürken, günümüzde kuruluşlar ticari ve kurumsal amaçları doğrultusunda tutum sergileyerek hedef kitlelerine ulaşmak, kamuoyu üzerinde olumlu imaj oluşturmak, toplumun sempatisi ve desteğini kazanmak amacıyla kültür ve sanat sponsorluğuna yönelmektedir.

Sanat ve spor etkinliklerine yapılan sponsorlukla ilgili özel bir konu olarak, alkol markalarının reklamlarına getirilen kısıtlamalar, bu şirketler tarafından sponsorluğun anahtar bir pazarlama stratejisi olarak görülmesine yol açmıştır. Böylece alkollü içecek firmaları, futbol takımları ve kültürel etkinliklere sponsor olmaktadır ve kurum-marka logoları etkinlik alanında en çok göze çarpan reklamlar arasındadır (Rowley ve Williams, 2008: 783).

Kültür ve sanat sponsorlukları arasında; resim (grafik, tasarım, heykeltıraşlık, fotoğrafçılık), sahne sanatları (opera, tiyatro, bale, müzikal, kabare, pandomim), müzik, film, televizyon, edebiyat, eğitim, mimari, geleneksel sanatlar gibi geniş bir yelpazeyi saymak mümkündür.

Çevre Sponsorluğu: Son yıllarda doğanın ve çevrenin tahrip olması nedeniyle kurumlar hizmet verdikleri topluma karşı sosyal sorumluluk bilinciyle doğaya dost ürünleri üretmekte ve doğaya verdikleri tahribatı minimum düzeye düşürmeyi amaçlamaktadırlar.

Çevre sponsorluğu konusunda, kuruluşlar kamuoyunun iyi niyetini kazanmaları için yaptıkları faaliyetlerde çevreye en az zarar verdiklerini, çevreye karşı duyarlı olduklarını, çevre konusuna önem verdiklerini, sponsorluk faaliyetleri ile halka göstermelidir. Çevre sponsorluğu sayesinde kurumlar, faaliyet gösterdikleri topluma karşı birtakım sorumlulukları olduğunun bilincinde olduklarını ve doğayı koruma konusunda duyarlı olduklarını göstererek kamuoyu üzerinde olumlu izlenimler elde etmektedirler.

Sosyal Sponsorluk: Kurumların hizmet verdikleri ve faaliyette bulundukları toplumlara karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Hedef kitleler tarafından bakıldığında hizmet verdiği toplumun sorunlarıyla ilgilenen, kazancının bir bölümünü bu problemlerin çözümü için kullanan kurumlar, daha saygın ve daha prestijli algılanmaktadır. Ayrıca bu şekilde sosyal sponsorlukta bulunan kurumlar kamuoyunun destek ve güvenini kazanmaktadırlar.

Sosyal sponsorluk alanının içerisinde, sağlık problemlerine duyarlılık, toplumu tehdit eden hastalık konusunda gösterilen hassasiyet, rehabilitasyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı konusunda verilen destek, yaşlı ve çocuklara yardım merkezleri kurmak gibi çalışmaları saymak mümkündür (Peltekoğlu, 2007: 391).

Toplumsal amaç sponsorluğu, reklamcılıktan çok bir tür halkla ilişkiler türü olarak görülebilir. Bu tür etkinliklerin sponsorluğunda firma kendi hakkında olumlu bir imaj yaratmak için doğru toplumsal mücadele ve amaçlara mali kaynak sağlar ve böylece de tüketicinin o amaç ve mücadeleyle ilgili beslediği olumlu duygudan faydalanmış olur (Rowley ve Williams, 2008: 783).

Kurumlar sosyal sponsorluk kapsamında faaliyette bulundukları toplumun sorunlarına karşı duyarlı olarak bu sorunların çözümü için gerekli kaynak ve enerjiyi ayırmakta ve böylece tüketicileri ve hedef kitlesi üzerinde olumlu duygular oluşturur, onların desteğini kazanır.

Kurumların sosyal alanda yaptıkları çalışmalar, söz konusu kurum veya markanın sosyal değerini, diğer bir deyişle marka değerini artırır, sponsorluk desteğinde bulunan kurum kamuoyu tarafından önemsenir, medya ile ilişkileri güçlenir, sponsorluk desteğinde bulunan kurum ya da markanın topluma duyarlılığı olduğunu gösterir.

Genelde “sosyal sorumluluk” kavramı ile “sosyal sponsorluk” kavramları birbirleriyle karıştırılmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk etkinliğinde bulunurken, kurumlar kendi

etkinlik alanları ile sosyal sorumluluk gösterecekleri etkinlik alanının birebir uyuşması zorunluluğunu gözetmezler, fakat sponsorlukta bu faaliyet alanlarının uyumlu olmasına dikkat edilmektedir (Özgen, 2006: 36).

Sosyal sponsorluk ile sosyal sorumluluk projelerini birbirinden ayıran diğer özellik ise, kurumların sponsorluk için ayırdıkları bütçelerin kendi belirledikleri bir kısmını toplumsal fayda için kullanıyor olmalarıdır. Kurumlar, bunu 2 biçimde gerçekleştirir:

- Kurumlar gönüllü bir kuruluş ile ortaklığa gidebilir ya da
- Gönüllü kurum ortaklığı olmadan tek başlarına sosyal bir olayı destekleyebilirler.

Sosyal sorumluluk kampanyalarının en temel özelliği; uzun ömürlü olması ve sürekliliğinin olmasıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk projeleri toplumsal yarar gözetirler ve kurumsal bir beklenti içine girmezler. Sosyal sponsorlukta ise kurumsal bir beklenti ve ticari amaçlar söz konusudur (Özgen, 2006: 37-38). Başka bir deyişle, kurumsal sosyal sorumluluk projelerinde, kurum verdiği desteğin karşılığını belirlememiştir ve kurum çalışanlarıyla birlikte projenin her aşamasındadır. Fakat sosyal sponsorlukta, kurum nakdi ya da aynî olarak verdiği desteğin karşılığını bekler ve ticari amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir.

8.2. Sponsorluğun Nedenleri ve Amaçları

Belirli bir hedef kitleye hitap eden sponsorluk etkinliklerinin, markanın kimliğiyle bir bütünlük oluşturması gerektiği gibi, akılcılıkla birlikte duygusal çekiciliğin de birlikte kullanılarak sunulması gerekmektedir. Sponsor ile desteklenen etkinlik arasındaki birlikteliğin sağlanması aynı zamanda tanıtımları yapılan kurumların, kişilerin ve markaların hedef kitle üzerinde olumlu izlenimler yaratmasına da imkan tanımaktadır.

Bir kurumun sponsorluk faaliyetinde bulunmasının birden çok amacı bulunabilir. Örneğin bir kurum sunduğu ürün ya da hizmetlerin satışını arttırabilmek için, hedef kitle üzerindeki itibarını arttırmak için, mevcut imajını geliştirmek ve pekiştirmek için, marka farkındalığını ve bilinirliğini arttırabilmek için olduğu kadar daha başka birçok nedenle sponsorluk etkinliğinde bulunabilir.

Keller kurumların sponsor olma nedenlerini şöyle sıralar (Keller, 1998: 261-262):

Hedef kitlenin yaşam tarzıyla özdeşleşmek: Pazarlamacılar, markalarını belirli veya geniş tüketici grupları için popüler olan etkinlikleriyle ilişkilendirebilir. Tüketicilerin coğrafî, nüfus, psikolojik davranış özelliklerini göz önüne alarak etkinliklere sponsorluk yapabilirler. Pazarlamacılar özellikle katılımcıların tutum ve tavırlarını, hangi ürün ve markaları kullandıklarını dikkate alarak sponsor olacakları etkinlikleri seçebilirler.

Kurum ve marka isminin bilinirliğini arttırmak: Sponsorluk markayı tanıtmak için gerekli bir koşul olan markanın devamlı göz önünde olması koşulunu sağlar. Pazarlamacılar, sponsorluk yapacağı etkinlikleri dikkatlice seçerek, tüketicinin ürünle olan özdeşleşmesini arttırabilir ve böylece de markanın hatırlanmasını sağlayabilir.

Tüketicilerde temel marka çağrışımları oluşturmak ve güçlendirmek: Etkinlikler, başlı başına marka çağrışımları yaratan ya da bu çağrışımları güçlendirme özelliğine sahip olan unsurlardır. Örneğin “24 Hour Total Fitness”, NBC’nin 2004’teki en başarılı programlarından biri olan ve katılımcıların kilo vermek için yarıştığı “The Biggest Loser” isimli yarışmaya sponsor oldu. Bazı durumlarda ise ürünün kendisi, özelliklerini göstermek amacıyla bir etkinlikte kullanılabilir. Örneğin Seiko, olimpiyatların ve diğer büyük spor organizasyonlarını resmi saat sponsoru olmuştur.

Kurumun veya markanın imajını geliştirmek: Sponsorluk aslında gizli bir satış yöntemi ve kurumun çekici ve prestijli olduğu algısını yaratmanın yollarından biridir. Pazarlamacılar, tüketicilerin şirketi sponsorluğundan dolayı takdir edeceklerini ve daha sonraki alışverişlerinde de o şirketi hatırlayacaklarını umarlar.

Hedef kitlenin duygularını harekete geçirmek: Etkinlikler deneysel pazarlama programlarının bir parçası olabilir heyecan verici bir etkinliğin yarattığı duygular dolaylı olarak markayla ilişkilendirilebilir. pazarlamacılar ayrıca daha fazla etkinliği desteklemek ve tüketicilerde daha fazla deneyim oluşturmak için interneti de kullanabilirler. Örneğin American Express, “Blue” kredi kartını, New York Central Park’ta, aralarında Sheryl Crow’un da bulunduğu birçok sanatçının katıldığı bir açık hava konseriyle tanıtmıştır.

Topluma ve toplumsal konulara olan duyarlılığı göstermek: Amaca yönelik pazarlama olarak adlandırılan ve topluma ya da toplumsal sorunlara yönelik konularda yapılan sponsorluklar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve hayır kuruluşları ile şirketleri birbirine yaklaştırır. Örneğin American Express, 1981’den 1986’ya kadar 18 ülkede 70 farklı sosyal programı, 8,6 milyon dolar ayırarak desteklemiştir. Colgate-Palmolive Grubu ise ileri derecede hasta olan gençlere dileklerini gerçekleştirme şansı veren Starlight Derneği’ni çok uzun zamandır desteklemektedir.

Önemli müşterileri eğlendirmek ya da önemli çalışanları ödüllendirmek: Müşterileri sadece sponsorlara ayrılan etkinlik mekânlarında ağırlamak, iyi niyet belirtisi olarak algılanabilir ve önemli iş bağlantıları kurmaya yardım edebilir. Çalışanlar açısından bakıldığında etkinlikler, işe katılımı artırır ve morali yükseltir.

Özetle kurumların herhangi bir etkinliğe sponsor olma nedenleri arasında, kurum ya da marka adının bilinirliğini arttırmak, topluma duyarlı kurum imajı oluşturmak, tüketici nezdinde kuruma yönelik olumlu marka çağrışımları oluşturmak ve güçlendirmek sayılabilir.

Rowley ve Williams’a göre kurumlar, sponsorluk desteğinin karşılığında kurumsal ve ticari amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu ticari amaçların başında ise satış ve kampanya fırsatları yaratmak bulunmak bulunmaktadır. Yazarlar, kurumların etkinliklere sponsorluk

desteğinde bulunmasının nedenlerini şu şekilde açıklamaktadır (Rowley ve Willaims, 2008: 783):

Birçok pazarlamacı sponsor oldukları etkinliklerle beraber yarışmalar, bahisler, kurum içi pazarlama veya diğer pazarlama etkinlikleri düzenler. Bu duruma örnek vermek gerekirse, Sprint, 1994 Dünya Kupası'na sponsor olduğu zaman, üzerlerinde futbolcuların resimlerinin bulunduğu telefon kartları ve futbolla ilgili işlerde kullanılmak için indirimli aramalar gibi çeşitli kampanya ürünleri oluşturmuştu. Rowley ve Williams, kurumların sponsorluğu kullanmalarının diğer nedenleri arasında şunları sayar:

- Tüketicilerin marka ya da şirket hakkında edinebileceği her türlü olumsuz duygu ve düşünceleri yok etmek ve
- Sponsor olunan etkinlik ve marka arasında bir bağ kurmak...

Sponsorluk etkinliğinin amaçlarını, Okay, sponsorluğun reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama amaçları olarak 3 kategoride sınıflandırmıştır (Okay, 1998: 45-66):

Sponsorluğun reklam amaçları: Sponsorluğun reklam amaçları içinde; medyada reklam yapmanın yasak olduğu ürün ve hizmetlerin tanıtımının yapılması, ürünleri desteklemek ve diğer reklam olanaklarını kullanmak amaçlarını saymak mümkündür. Medyada reklamı yasak olan bir ürünün duyurulması amacı, sigara ve alkollü içki üreten kurumlar kendilerini duyurmak amacıyla sponsorluk faaliyetinde bulunmaktadır. Ürünleri desteklemek amacı, bir kurumun değişik alanlarda da faaliyette bulunduğunu hedef kitlesine duyurması imkanını içerir. Diğer reklam olanaklarını kullanma amacı ise, bedava reklam panolarını veya çeşitli stadyumlarda bir ürünün teşhiri faaliyetlerini içermektedir.

Sponsorluğun halkla ilişkiler amaçları: Sponsorluğun halkla ilişkiler amaçları içinde şunlar yer alır:

- Kamuoyu üzerinde kuruma yönelik olarak iyi niyetin oluşturulması
- Kurumsal imajı desteklemek veya pekiştirmek
- Kurumsal kimliği pekiştirmek
- Kuruluşun ismini tanıtmak, diğer bir deyişle isim bilinirliği marka farkındalığı sağlama
- Misafirperverlik ve personel ilişkilerini geliştirmek
- Gazetecilerin ve medyanın ilgisini çekmek

Sponsorluğun pazarlama amaçları: Sponsorluğun pazarlama amaçları içinde şunlar sayılabilir:

- Bir ürünü pazara yerleştirme ve onu tüketici zihninde belli bir yerde konumlandırmak
- Satışçıları desteklemek
- Pazarlama politikasında değişiklik oluşturmak
- Piyasaya yeni çıkan bir ürünü tanıtmak
- Dış pazara yeni giren bir kurumun uluslararası pazarlama yapmasına katkıda bulunmak
- Ürün kullanımını desteklemek

8.3. Sponsorluk ve Marka İletişimi Uygulama Alanları

Marka iletişiminin kapsadığı iletişim alanlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Tosun, 2010: 215):

- Kişisel Satış
- Satış Geliştirme
- Satın Alma Noktası İletişimi
- Doğrudan Pazarlama
- Halkla İlişkiler
- Reklam
- Sponsorluk

Günümüzde sponsorluğun öneminin giderek artmasıyla, sponsorluk hem bütünleşik pazarlama iletişimi içinde, hem kurumsal halkla ilişkiler hem de marka iletişimi içinde önemli bir iletişim aracı konumundadır. Bu süreç, sponsorluk faaliyetine destek verenlerin, projelerini gerçekleştirmede destek alan tarafa yardım ettiği bir iletişim çalışması olarak ifade edilir. Destek gören kurum, bu yardım karşılığında destek verenin iletişim amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda sponsorluk faaliyetinin, destek alana ve destek verene karşılıklı yarar sağlamak amacıyla gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür (Tosun, 2010: 310-211).

Sponsorluk etkinliği, diğer pazarlama iletişimi bileşenleri gibi kuruluşun hedef kitleleriyle iletişim kurmasına yardımcı olur. Sponsorluğu bir iletişim aracı olarak ele alırken, sponsorluk iletişim modeli olan A-ERIC’den hareket edilebilir. A-ERIC Modeli; bağlantı (association), maruz bırakma (exposure), ilişki (relationships) ve bütünüleşik iletişim (integrated communication) olmak üzere 4 unsura dayanır. Bu dört unsur, gerçekleştirilen sponsorluk etkinliği konusunda sponsora ipuçları sunmaktadır ve şu şekilde sıralanmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2003: 346):

Bağlantı (association): Sponsorluk etkinliği yani desteklenen olay ile kurum ya da markanın bütünüleşmesi ve bu bütünlüğün hedef kitleye yansıtılmasını ifade etmektedir. Desteklenen etkinliğin markayla uyumu, örneğin bir spor markasının spor etkinliklerini desteklemesi gibi bir uyum içinde olması, hedef kitlenin mesajları algılamasını kolaylaştırmaktadır.

Maruz bırakma (exposure): Sponsorluk etkinliği aracılığıyla sponsor kurumun marka, mesaj veya logonun hedef kitleye aktarılması ve mesaja maruz bırakılması olanağı sağlamasıyla ilgilidir.

İlişki kurma (relationships): Desteklenen sponsorluk etkinliğinin sponsor olan kuruma hedef kitleleriyle yakın ilişkiler kurması ve geliştirmesi imkânını vurgular.

Bütünüleşik iletişim (integrated communication): Sponsorluk etkinliği aracılığıyla basın organlarının kullanımında bütünlüğü ve tutarlılığı ifade eder. Ayrıca diğer iletişim etkinliklerinin de uyum içinde eşgüdümlü çalışmasını ve mesaj tutarlılığı oluşturulması olarak da ifade edilmektedir.

Kısaca, sponsorluk iletişim modelinde öncelikli olarak desteklenen etkinlik ile sponsor kurum arasında bir bağlantı oluşturulması, tüketici nezdinde kuruma ilişkin doğru marka çağrışımları oluşturmak açısından son derece gereklidir. Sonrasında sponsorluk etkinliği esnasında sponsor kurum ya da markanın logo veya ambleminin sergilenmesiyle marka farkındalığı arttırılmış olur. Üçüncü aşamada, ilişki kurma unsurunda etkinliğin hedef kitlesi ile marka arasında yakın bir ilişki oluşturularak, hedef kitlenin markaya karşı duygusal bağ kurması amaçlanır. Son olarak ise, bütünüleşik iletişim unsurunda yararlanılan tüm iletişim araçlarında bir mesaj tutarlılığı hedeflenir / olmalıdır.

Sponsorluğun 5 tüketim değeri bulunur. Markayı satın alma ya da almama kararını, aşağıdaki 5 tüketim değeri belirler (Pope, 1998: 126):

- **Fonksiyonel değeri:** Markanın etkisi, pratikliği ve sunduğu yarar
- **Sosyal değeri:** Sosyal gruplar içinde markaya veya ürüne yönelik çağrışımlar
- **Duygusal değeri:** Markanın duygusal sorumluluğu, tüketicileriyle arasında kurduğu duygusal bağ
- **Epistemik değeri:** Markayla ilgili merak, yenilik ve görünen bilgi

- **Şartlı değer:** Markanın nerede, ne zaman ve nasıl kullanılacağı, başka bir deyişle kullanım koşulu

Kuruluş ya da marka yöneticileri; gerçekleştirilen sponsorluklardan mümkün olan en yüksek getiriyi sağlayabilmek ve kurumsal amaçlara ulaşabilmek için birtakım önlemler almalıdır. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Pope, 1998: 135):

- Kuruluşlar, sponsorluk yoluyla bahsedilen beş tüketim değerinden hangisini ya da hangilerini etkilemeyi amaçladıklarını tam olarak belirlemelidir. Bu karar, sponsorluk fırsatlarının seçilmesini, sponsorluk düzeyini ve sponsorluk başladıktan sonra iletişim sürecini doğrudan etkiler.
- Hedef kitlenin sponsorluk için iyi araştırılması ve özelliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticiler, tüketicilerin özellikle beş tüketim değeri söz konusu olduğunda markayı nasıl algıladığını öğrenmelidir.
- Marka ve sponsorluk yapılacak etkinlik arasındaki uyum iyi analiz edilmelidir. Bazı durumlarda bu son derece açıktır - spor malzemeleri ve giyim -, bazı durumlarda ise istenen marka imajına bağlıdır.

Bu üç önlem, sponsor markanın sponsorluk etkinliğinin marka imajını ve satışları nasıl etkileyeceğini öngörmesini sağlar. Bu önlemler, desteklenmesi düşünülen sponsorluk etkinliğinin, kurumun hedef kitlesine uygun ve hedef kitlenin ilgisini çekecek biçimde düzenlenmesine olanak verir. Kuruluşlar, aldıkları bu önlemlerle, sponsorluk etkinliklerinden mümkün olan en iyi şekilde yararlanmayı amaçlamaktadır.

Kuruluşların marka iletişim planları içerisinde sponsorluğa büyük önem vermelerinin nedenleri arasında şunlar sayılabilir (Tosun, 2010: 312):

- Hedef kitlenin marka ya da kuruluş hakkında sahip olabileceği her türlü olumsuz duygu ve düşünceleri yok etmek
- Sponsorluk etkinliklerinin kuruluşa hedef kitlesiyle iyi ilişkiler kurma ve bu ilişkileri geliştirme olanağı sunması
- Destek verilen ve sponsor olunan etkinlik ile marka arasında bir bağ ve ilişki kurmak
- Sponsor olunan etkinlik ile marka imajını pekiştirmek ve imaj transferi oluşmasını sağlamak
- Sponsorluk desteğinde bulunan markanın tüketici zihninde yeniden ve olumlu etki oluşturacak biçimde konumlanmasını sağlamak.

Özetle, kurumlar sponsorluk etkinliklerini marka iletişim planlarına dahil ettiklerinde, öncelikle markanın hedef kitlesi üzerinde olumlu düşünceler oluşmakta ve yanı sıra desteklenen etkinlik ile marka arasında bir bağ kurulmaktadır. Bu şekilde tüketiciler sevdikleri bir etkinliği destekleyen markalara karşı sempati oluştururken, satın alma tercihlerini de bu yönde kullanmaktadır.

Marka hedefleri olarak sponsorluk etkinlikleri, hem marka farkındalığı hem de marka imajına yönelik hedeflere ulaşma imkanına sahiptir. Sponsorluk, pazarda bir markayı konumlandırmak ve söz konusu pazar çerçevesinde imajını değiştirmek amacıyla sponsorluktan yararlanabilir. Örneğin bir markayı gençlik pazarına yönelik olarak yeniden konumlandırabilmek amacıyla marka popüler müzik etkinliklerinin sponsorluğunu tercih edebilir. Buna 2 örnek olarak şunlar verilebilir:

- Avea, Tarkan'ın konserlerine sponsor olarak daha genç bir imajı olduğunu pekiştirebilmektedir.
- Vodafone ise “Gençlik bir kere yaşanır, özgürce yaşa” sloganıyla Şebnem Ferah ve Duman konserlerinin sponsorluğunu üstlenmiştir.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

--

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, sponsorluğun çeşitli tanımlarına değinilmiş ve sponsorluk türleri incelenmiştir. Sponsorluğun nedenleri açıklanarak hangi amaçlarla yapıldığı ortaya konulmuştur. Sponroluğun marka iletişimi uygulamalarındaki yeri, ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Mesenlik denilince akla ilk gelen Avusturya'daki ünlü Johanberg Ailesi'dir	()	()
2. Sponsorluk faaliyetleri; sponsor kuruma, para, araç-gereç kazandırabileceği gibi hizmet olarak da geri dönebilir.	()	()
3. Sponsorluk sadece kuruluşların yaptığı nakdi yardımlardan oluşur.	()	()
4. Sponsorluk türleri içinde en geniş payı spor sponsorluğu alır.	()	()
5. Marka iletişiminin kapsadığı iletişim alanlarından biri de "iş geliştirme"dir.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) Y
- 4) D
- 5) Y

1. İtalya tarihinde sanat alanında ilgili ve duyarlı olan, kilise, kütüphane gibi bir takım eserleri yaptıran ve Boticelli gibi sanatçılara destek sağlayan ünlü banker aile, aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Medici Ailesi
- B. Novatelli Ailesi
- C. Simini Hanedanı
- D. Costacurta Ailesi
- E. Ferre Ailesi

2. "Sponsorluk kavramı kavramıyla da karıştırılmaktadır fakat sponsorluk ve birbirinden farklı kavramlardır. Bu konuda Sibel Asna,

..... kavramını herhangi bir karşılık beklemeksizin sadece yapıldığı kurumla oluşacak yakınlığı göz önünde bulunduran bir davranış şekli olarak ifade etmektedir.yapan kuruluş, desteklediği kişi ve kuruluştan herhangi bir karşılık beklemez, fakat devlet, yapan kurumlara vergi muafiyeti sağlamaktadır.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yerlere gelebilecek en doğru ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Hayırsever
- B. İyiliksever
- C. Yardım
- D. Bağış
- E. İyilik

3. Aşağıdakilerden hangisi sponsorluk kavramının geldiği Latince kelimedir?

- A. Kponsorus
- B. Sponsoris
- C. Sponsoralis
- D. Cropensorus
- E. Mesuni

4. Aşağıdakilerden hangisi sponsorlukla ilgili doğru bir ifade değildir?

- A. Sponsor olunan etkinlik sırasında sponsorun logosuna yer verilir.
- B. Sponsor olunan etkinlik sırasında sponsorun adına yer verilir.
- C. Sponsorlukta ticari bir beklenti geçerli değildir.
- D. Sponsorluk kararından önce hedef kitlenin belirlenmesi gerekir.
- E. Sponsorlukta her zaman ticari bir beklenti vardır.

5. Sponsorluk türleri içinde, sponsorluğa ayrılan bütçe bakımından en fazla payı alan ikinci sponsorluk türü hangisidir?

- A. Kültür ve sanat sponsorluğu
- B. Spor sponsorluğu
- C. Özel etkinlik sponsorluğu
- D. Takım sponsorluğu
- E. Çevre sponsorluğu

Cevaplar

- 1) A
- 2) D
- 3) B
- 4) C
- 5) A

9. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 1

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 9.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımı**
- 9.2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Kavramlar**
 - 9.2.1. Kurumsal Hesap Verebilirlik**
 - 9.2.2. Kurumsal Şeffaflık**
 - 9.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik**
 - 9.2.4. Kurumsal Vatandaşlık**
 - 9.2.5. Kurumsal Yönetişim**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kurumsal sosyal sorumluluk her kurumda var mıdır?
2. Kurumlar kimlere hesap verir?
3. Kurumsal sürdürülebilirlik nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal şeffaflık, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal yönetim kavramlarını açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Kurumsal sosyal sorumluluk
- Kurumsal sürdürülebilirlik
- Kurumsal vatandaşlık
- Kurumsal şeffaflık

Giriş

Toplumlar, toplumsal beklentiler ve davranışlar, tarih boyunca yaşanan koşullara göre sürekli değişmektedir. Buna koşut olarak, topluma karşı sorumlu olmak veya sorumlu davranmak anlayışı da toplum tarihi boyunca var olmakla birlikte, tarihin her döneminde farklı şekillerde uygulanmıştır. Özellikle sanayi devriminden önceki dönemlerde dini değerler, toplumsal gelenek ve göreneklerle şekillenmiş olan sosyal sorumluluk çoğunlukla yardım ve bağış gibi hayır işleri ya da hayırseverlik anlamına gelmektedir.

9.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Tanımı

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarının veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi ya da yükümlülük almasıdır. Grunig ve White, kavramı, “insanların ve organizasyonların kendi davranışlarının başkaları üzerindeki sonuçlarıyla ilgilenmesi ve kötü sonuçları ortadan kaldırmaya çalışması” olarak tanımlamaktadır (Grunig ve White, 2005: 57). Sorumluluk, bireylerin ve organizasyonların toplumun diğer aktörleriyle olan karşılıklı ilişkilerinde gömülüdür. Ne bireyler ne de organizasyonlar, karşılığında başkalarının hak ve özgürlüklerini tanımaya ve korumaya gönüllü olmadıkça, kendi haklarının ve özgürlüklerinin sağlanmasını talep edebilir.

Kavram olarak sorumluluk kelimesi 3 farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlar; “nedensel” anlam, “kural izleme” anlamı ve “karar verme” anlamlarıdır. Daha ayrıntılı anlatmak gerekirse:

- **“Nedensel” anlamda sorumluluk kelimesi**, bir eylem veya olayın nedenlerini arama ve bu durumdan kimin sorumlu olduğunu bulmayla ilgilidir. Burada amaç; kişinin niyetini, özgür iradesini, katılımın derecesini saptamak ve uygun ödül veya cezayı belirlemektir. Bir başka ifadeyle nedensel anlam; geçmişteki bir fiilin yükümlülüğünü alma, hesabını verebilme üzerine vurgu yapmaktadır.
- **“Kural izleme” anlamında sorumluluk kelimesi**, sosyal ya da yasal bir kurala uyma bağlamında kullanılmaktadır. Genelde bireylere toplum tarafından dayatılan rollerle ilintilidir. Örneğin, yasalara karşı vatandaşların, hastalara karşı doktorların, çocuklara karşı ailelerin sorumluluğu vb...
- **Üçüncü olarak sorumluluk kelimesi**, “karar verme” anlamında kullanılmaktadır. Kelime bu anlamıyla, bireyin bağımsız düşünme ve karar verme becerileri üzerinde odaklanmaktadır. Daha çok, bir bireyin etik sorumluluklarıyla ilişkilidir.

Görüldüğü gibi sorumluluk kelimesi hem bireysel hem sosyal yönü olan bir kavramdır. Dolayısıyla içinde bulunulan toplumun değer yargılarına bağlı olarak sorumluluk anlayışı değişiklik gösterebilir.

Aynı şekilde sosyal sorumluluk kavramı da; bireylerin ve yönetimlerin, içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini iyileştirme ve sürdürülebilir bir dünya için bütün toplumla birlikte ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek verme sorumluluğu olarak tanımlanarak, hem bireylerin hem kurumların topluma karşı sorumluluğunu ifade etmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (Corporate Social Responsibility) kavramının biraz daha farklı bir yönü vardır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı, birey olarak varlıklı kişilere, işadamlarına ya da şirket CEO’larına değil, kâr amaçlı örgütlere, yani şirketlere ilişkindir ve

bu şirketlerin büyük bir bölümü küreselleşmeyle sayıları artan, güçlenen ve etki alanları genişleyen çokuluslu şirketlerdir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk'taki kurumsal kavramı "bir tüzel kişilik olarak şirketlere ilişkin olan" anlamındadır ve bu açıdan bakıldığında bireylerle, kâr amaçlı olan ya da olmayan örgütlerle, devlet birimleri ile ilişkilendirilerek kullanılabilecek sosyal sorumluluk ifadesinden farklı olarak, şirketlerin toplumsal performanslarıyla ele alınan bir olguya işaret etmektedir.

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde "Sosyal Sorumluluk" ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramlarının eşdeğer anlamda kullanıldığı, sosyal sorumluluktan kastın çoğunlukla şirketlerin sosyal sorumlulukları olduğu gözlemlenmiştir. Burada da, şirketlerin içinde yaşadıkları topluma karşı olan sorumlulukları, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) olarak ele alınmıştır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, temel olarak, işletmelerin üretim ve faaliyetlerini çevre, toplum ve etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlarını dikkate alarak yerine getirmesidir. Başka bir ifadeyle işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin onunla ilgili tarafların hiçbirinin menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kuruluşların insanları, toplumu ya da çevreyi etkileyen eylemlerinden sorumlu tutulmaları gerektiği anlamına gelir. İnsanlar ve toplum, kuruluşun faaliyetlerinden zarar gördüğünde, bunu kabul etmek ve eğer mümkünse düzeltmek gerekmektedir. Sosyal sorumluluk, kuruluşların sadece üretim aşamasında değil, bir ürünün son müşteriye ulaşmasından ve hatta kullanımdan sonraki tüm aşamalarda meydana çıkabilecek zararlı faaliyetleri sınırlayan, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi koruma ve geliştirme konusundaki yükümlülükleridir.

Dünya Bankası Raporu'nda Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır. Bunun anlamı, işletme faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel etkilerinin dikkate alınarak zararlı sonuçların en aza indirgenmesi faydalı sonuçların ise maksimize edilmesidir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, minimum yasal gerekliliklerden başka, işletmelerin hem kendi rekabet çıkarları hem de geniş anlamda toplumun çıkarları doğrultusunda gönüllü faaliyetlerde bulunmasıdır (Dünya Bankası Raporu, 2006: 11).

Avrupa Komisyonu'nun konuyla ilgili yayımlanmış olduğu Yeşil Kitap; Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramını, "sorumlu davranışların sürdürülebilir iş başarısına götürdüğünün giderek daha çok farkına varan kurumların, sosyal ve çevresel meseleleri kendi iş faaliyetlerine ve paydaşlarıyla olan etkileşimlerine gönüllülük temelinde entegre etmeleri" olarak tanımlamaktadır (Green Paper, 2002: 3).

Yukarıda sıralanan tanımlardan anlaşılacağı üzere Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat bu tanımların çoğunda ortak olan aşağıdaki 4 unsurdan söz etmek mümkündür:

- İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
- Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda bulundukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
- İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.
- İşletmeler, sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramını 1953'te yazdığı *Social Responsibilities of the Businessman* adlı kitabında ilk kez kullanan Howard R. Bowen, işadamlarının Amerikan toplumunda stratejik bir rol oynadığına vurgu yaparak, işadamlarının eylem ve kararlarının sadece kendilerini değil, paydaşlarını, çalışanlarını, müşterilerini kısaca hepimizin geleceğini ve yaşamını etkilediğini, bundan dolayı toplumun değerleriyle örtüşen sosyal sorumluluk faaliyetleriyle ilgilenmeleri gerektiğini savunmaktadır (Bowen, 1953: 6).

Sosyal sorumluluk, işadamlarının toplumun değer ve hedeflerine uygun politikalar izleme, kararlar verme ya da bu doğrultuda faaliyetlerde bulunmaya ilişkin yükümlülükleridir. İş insanları tarafından gönüllü olarak yerine getirilen sosyal sorumluluk, ekonomik problemleri düzeltmek ve ekonomik hedeflere ulaşmak yönünde uygun bir araçtır ya da araç olabilir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, sadece finansal katkılarla değil, mal ve hizmet gibi finansal olmayan şekillerde de gerçekleştirilebilir. Fakat bir kurumun doğrudan veya dolaylı etkileşim içinde olduğu ve/veya olabileceği herkese karşı sorumluluğunu ifade ettiği için, kurumların sosyal sorumluluk girişimlerinin seçiminden geliştirilmesi ve uygulamaya konulmasına kadar alınan tüm kararlarda, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu bağlamda kurumlar, çoğunlukla aşağıdaki 3 yolla sosyal sorumluluk sergilemektedir:

- Bunlardan ilki, belirli amaçlar doğrultusunda kurumların kendi vakıflarını kurma yoluyla gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluklardır. Örneğin; Sabancı Vakfı, Koç Vakfı, Tema Vakfı vb.
- İkinci olarak; kuruluşlar, sosyal sorumluluk kapsamında çeşitli sivil toplum kuruluşlarıyla ya da konuyla ilgili bakanlıklarla işbirliği yapma yoluna gitmektedir. Buna örnek olarak, Turkcell'in Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği (ÇYDD) ile birlikte yürüttüğü Kardelenler Projesi gösterilebilir.

- Üçüncü ve son olarak ise; Yapı Kredi'nin kendi çalışanlarından oluşturduğu Sınırsız Mavi Gönüllüleri isimli grubun deniz ve kıyı temizliği konusunda çeşitli etkinlik ve çalışmalarda bulunması örneğinde olduğu gibi kurumlar, bir sivil toplum kuruluşu ya da bir vakıf olmaksızın da kendi kampanyalarını doğrudan kendileri yürütebilir.

Sonuçta hangi yolla olursa olsun asıl önemli olan, sadece farkındalık ve ilgi yaratmak değil, toplumsal bir baskı beklemeksizin, kurumsal sosyal sorumluluk bilincini kurum politikasıyla bütünleştirebilmek, ayrıca kamuoyunun inanılrlığını ve güvenini kazanabilmek için uzun vadeli ve devamlı olabilmektir.

Topluma karşı sorumlu olmak veya sorumlu davranmak anlayışı da toplum tarihi boyunca var olmakla birlikte tarihin her döneminde farklı şekillerde uygulanmıştır. Özellikle sanayi devriminden önceki dönemlerde dini değerler, toplumsal gelenek ve göreneklerle şekillenmiş olan sosyal sorumluluk, çoğunlukla yardım ve bağış gibi hayır işleri ya da hayırseverlik anlamına gelmektedir. Kuramsal çerçeveden bakıldığında hayırseverlik, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir parçası olsa da, her iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır.

Öncelikle Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumların iş stratejilerine entegre olan bir değeri ifade etmektedir. Belirli bir sosyal konu hakkındaki farkındalığı ve ilgiyi arttırmak için özel olarak tasarlanmış iletişime yönelik çabalardır. Ayrıca sosyal sorumluluk uygulamaları kurumların toplumlara ve çevreye karşı gerçekleştirdikleri somut hareketleri gösterme fırsatını temsil ettiğinden dolayı, kurumun kendisi tarafından ilan edilmektedir.

Kamuoyunun çeşitli yöntemlerle Kurumsal Sosyal Sorumluluk etkinliklerinden haberdar olmasının sağlanması, KSS'nin önemli bir unsurudur. Buna karşın, hayır işlerinin görünürlüğü daha azdır, hatta gizlilik prensibi esastır. Sonuç olarak, hayır işleri de toplum yararına olmakla birlikte iş sonuçlarına etkisi düşünülmemekte, dolayısıyla geri dönüş anlamında kurumsal bir amaç taşımamakta ve bu yönüyle sosyal sorumluluktan ayrılmaktadır.

İki kavram arasındaki farklılıkları daha net ortaya koymak adına aşağıdaki tablo yardımcı olabilir.

	Hayırseverlik	KSS
Tanım	Karşılık beklemeden iyilik yapmak, mistik bir eğilimle yardım etmek	Sosyal, çevresel, ekonomik ve etik kavramların yönetimi ve şirketlerin bu alanlarda sosyal paydaş beklentilerine olan duyarlılığı
Amaç	Kişilerin veya kurumların kendi değerleri, inançları doğrultusunda istedikleri anda istedikleri kişilere çeşitli yardımlarda bulunmaları	Örgütlerin sürdürülebilir olmak için toplumun beklentilerini yerine getirerek topluma olan borçlarını ödemeleri
Süreç	Normatif bazı öğelere uygun olması (duyurulmaması, pazarlanmaması gibi), şirket stratejisinden bağımsız bir şekilde tasarlanabilmesi	Rasyonel bir çalışma / proje süreci sonunda hedef sorumluluk alanları belirlenmesi, karar verilmesi, uygulanması, hatta raporlanması. Şirketler için stratejik bir faaliyet olması

Şekil 11: Hayırseverlik ve KSS'nin Farklılıkları

9.2. Kurumsal Sosyal Sorumlulukla İlgili Kavramlar

Yapılan araştırmada farklı terim ve tanımlamaların konuyla ilgili literatürde zaman zaman aynı anlamlarda, zaman zamansa farklı anlamlarda kullanılması sonucunda, KSS ile ilgili bir kavram kargaşası yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu bölümde aşağıdaki kavramların anlamları ve KSS ile benzer ve farklı yanları açıklanmaya çalışılacaktır. Sık sık KSS kavramının yerine kullanılıyor olsalar da aslında her biri farklı anlam ve içeriğe sahip bu kavramlar şöyle sıralanabilir:

- Kurumsal Hesap Verebilirlik
- Kurumsal Şeffaflık
- Kurumsal Sürdürülebilirlik
- Kurumsal Vatandaşlık
- Kurumsal Yönetişim

9.2.1. Kurumsal Hesap Verebilirlik

“Kurumsal Hesap Verebilirlik”, bir kurumun faaliyetlerinin kurumun dış çevresinden etkilendiğini ve bu nedenle bu faaliyetlerin etkilerinden de sorumlu olunması gerektiğini

öngörür. Başka bir anlatımla, kurumsal hesap verebilirlik, bir kuruluşun soruşturma ve araştırmaya açık olması, sadece kendisinin ya da yakın çevresinin değil, toplumun çıkarları doğrultusunda hareket ettiği konusunda düzenli olarak kamuoyuna açıklama yapmasıdır. Kurumsal hesap verebilirliğin amacı, bir kurumun hizmet ve davranışlarının topluma zararı olmadığından, dahası toplumun yararına olduğundan emin olabilmektir.

Genel olarak herhangi bir toplumdaki kurumsal bir vatandaş olarak bir işletmenin para kazanmanın ötesinde belirli yükümlülükleri ve sorumlulukları vardır. Fakat işletmelerin ne ölçüde kamu yararını istismar ettiği ve ne ölçüde kamu yararına katkıda bulunduğuyla ilgili başka türlü sorumlulukları da mevcuttur. Sosyal sorumluluk olarak adlandırılan şey budur ve özellikle ikinci ifade şirketleri, sosyal sorumluluğu mevcut kurumsal vatandaşlar olarak, rolünün ne olduğuyla ilgili hesap vermeye yükümlü tutmaktadır. Dolayısıyla kurumsal sosyal hesap verebilirlik olmadan Kurumsal Sosyal Sorumluluktan bahsetmek mümkün değildir. Kısaca sosyal sorumluluk, kişi ya da kurumların topluma karşı olan sorumluluklarını belirtmekte olup, aynı zamanda yüklendiği işten ötürü gerektiğinde hesaba çekilme durumunu, yükümlülük duygusunu da ifade etmektedir.

Nasıl ki toplumdaki bireylerin davranışlarına rehberlik eden hem hukuki hem de ahlaki kurallar varsa, kurumsal hesap verebilirlikte bir nevi sosyal kurumsal kontrol mekanizmasıdır. Bu sosyal kontrol mekanizmasının gelişmesi için iki şart ileri sürülebilir:

- Bunlardan birincisi ekonomik kararlar yoluyla paydaşların (toplumun her bir üyesi) baskısıdır. Ancak toplumun tabanı, değerlerini değiştirip bunları ekonomik kararlarına yansıtırsa, kurumlar da davranışlarını bu sosyal değerlere uygun olarak değiştirirler.
- İkinci şarta göre ise, ekonomik temsilciler de yani yatırımcılar, tüketiciler ve çalışanlar da, bu değerlerin ekonomik kararlara yansıtılmasını istediklerini gösterirse, kurumlar sosyal ve çevresel konuları gündemlerine dâhil ederler. Sonuçta yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler ve toplumun tabanı geçim kaynaklarını tehdit eden ve canlıları zora sokan faaliyetlerinden dolayı kurumların hesap vermesini talep etmekte bunu da kurumlar üzerinde çeşitli şekillerde baskı oluşturarak gerçekleştirmektedirler.

9.2.2. Kurumsal Şeffaflık

Tüketiciler, kurumlardan, görünür olmaktan ya da göz önünden olmaktan çok, mümkün olduğunca şeffaf olmalarını beklemektedir. Kurumsal şeffaflık, ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere şirketle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımıdır. Bilginin sadece erişilebilir olmasını değil, edinilmesi, düzenlenmesi ve dağıtılmasında aktif katılımı içerdiği için şeffaflık bir süreçtir. Dahası, bilgi sürekli güncellenebilir olduğundan, şeffaflık sonsuz bir olgu olarak

görülmektedir. Hangi bilginin ne kadar paylaşılabileceği ise paydaşların bundan ne derecede etkileneceklerine bağlıdır. Şeffaflık;

- **Aktif** (onaylanarak açıklanmış) ve
- **Pasif** (mevcut fakat istek üzerine açığa çıkarılmış) olabileceği gibi
- **Tek yönlü** (işletmelerden paydaşlara) veya
- **Karşılıklı** (paydaşların beklentilerine yanıt olarak) da olabilir.

Özünde bilginin doğru ve erişilebilir olması önemlidir. Doğru bilgi, ilgili ve kapsamlı verilerle şirketin durumunun güvenilir olarak sunulmasını ifade etmektedir. Bilginin gerçekten mevcut olması ve paydaşların kolaylıkla elde etmesi ise; erişilebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Bandsuch ve Pate, 2008).

Şeffaflık sadece gerçeğin diğerleri tarafından bilinmesine izin verilmesi değil, gerçeğin tüm paydaşlara açıklanmasını gerektirdiği için kurumlara yeni sorumluluklar yükler. Genel olarak kurumun faaliyetleri hakkında yeterli doğru bilginin açıklanması sorumluluğu olan şeffaflık, kurumların sosyal ve çevresel etkilerinin toplumla açık ve dürüst bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir. Böylelikle bir kurumun davranışları ve bu davranışların arkasındaki nedenler paydaşlar tarafından daha anlaşılabilir olmaktadır.

Birçok kurum, şeffaflığı yayınladıkları raporlarla gerçekleştirme yoluna gitmektedir. Günümüzde insanlar internet sayesinde birçok bilgiye ulaşabilmektedir. Bu durum, bilgiye erişimde sabit bir beklentinin oluşmasına yol açmıştır. İnternette önce kurumlar yıllık raporlar hazırlayıp bunu paydaşlarına, ekonomi medyasına ve ilgili küçük gruplara postayla iletirken, bugün bu raporlar kurumsal web sitelerinde yayınlanmakta ve tüm dünyadaki insanlar tarafından okunabilmektedir. Böylece şeffaflığın önündeki engeller (maliyet ve tüm paydaşlara ulaşamama vb.) kalkmıştır. Dolayısıyla internet, şeffaflık beklentisi yaratmış ve şeffaf olma yeterliliği sağlamıştır.

Kurumsal şeffaflık, bir kurumun iç çevresinden çok, dış çevresi için daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü dış çevre, arka planda kalan ayrıntılardan ve içeriden öğrenilen bilgilerden mahrumdur. Şeffaflık, etik olmayan davranışların önlenmesini ve kurumların çevresiyle daha güvenilir ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır. Bu durum, bir yandan kurumsal itibarı arttırırken, diğer yandan kurumsal yönetimin etkinliğini güçlendirmektedir.

9.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel bir şekilde ortaya çıkan çevre sorunlarının önüne geçilebilmesi ve eko-sistemin korunması, sürdürülebilirlik kavramının çıkış noktası olarak kabul edilmektedir. Sürdürülebilirlik, önceleri sadece kamu kuruluşlarının ve sivil

toplum örgütlerinin ilgi alanı olarak görülmekteyken, zamanla iş dünyası da ekonomik sürdürülebilirliklerinin yanında kaynakların sürdürülebilirliği ve insani kalkınma için toplumda kendilerinin de aktif rol almaları gerektiğinin bilincine varmıştır. Kurumların sürdürülebilir gelişmeye katkısı, ancak sosyal sorumluluk yaklaşımıyla sağlanabilmektedir.

Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun 1987 yılında yaptığı tanıma göre: "İnsanlık, gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçlarını temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir" (Atlinson, 2000: 236). Bu tanımdan yola çıkarak kurumsal sürdürülebilirlik, bir kurumun doğrudan ve dolaylı tüm paydaşlarının (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, toplum vs.) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyacını karşılama yetisinden ödün vermeden karşılaması olarak tanımlanabilir.

Bu bağlamda, ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere sürdürülebilirliğin 3 ayrı unsuru bulunmaktadır:

- Ekonomik sistemin insanların temel ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, gelir dağılımındaki adaletsizliği ortadan kaldırarak fakirliğin azaltılması, buna paralel olarak insanlar arasındaki eşitsizliğin ortadan kaldırılması, faydalı mal ve hizmetlerin sunulması, ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaktadır.
- Çevresel sürdürülebilirlik, temel ekolojik dengelerin, yaşam destekleme sistemlerinin, doğal kaynak sisteminin, genetik çeşitliliğin, biyolojik verimliliğin, mekânların ve eko-sistemin etkin olarak korunmasını gerektirmektedir.
- Sosyal sürdürülebilirlik ise; toplumun gelişmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesini içeren toplumsal refahın sağlanmasıyla ilişkilidir.

Uzun dönemli sürdürülebilirlik için birbirini karşılıklı etkileyen bu üç unsurun birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu ve kurumsal stratejilerde bir arada yer alması gerektiği çoğunlukla kabul edilen bir görüştür.

Kurumların ekonomik faaliyetlerinin çevreye ve topluma verdikleri zararlar, kurumlar üzerinde, bir süre sonra sürdürülebilirliğin sağlanması yönünde toplumsal baskılara yol açmıştır. Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, artık, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için bir gerekliliktir. Kurumların sürdürülebilirlik anlayışını geliştirebilmesi ise çeşitli aşamalardan geçerek olmuştur.

Van Marrewijk, kurumsal sürdürülebilirliğin gelişimini, Döngüsel Dinamikler (Spiral Dynamics) adını verdiği aşağıdaki 5 farklı düzeyde açıklamaktadır (Van Marrewijk, 2003: 102):

İtaate dayalı kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu düzeyde yetkililer tarafından oluşturulmuş düzenlemelerin sınırları içinde toplumsal refahı sağlamayı

içermektedir. Sürdürülebilirliğin teşvik edici sebebi, bir görev ya da zorunluluk olarak algılanmasıdır.

Kâra dayalı kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu düzeyde finansal fayda sağladığından dolayı, işletme faaliyetleri ve karar alma süreçleri içine sosyal, etik ve çevresel yönlerin dahil edilmesini içermektedir. Sürdürülebilirliğin teşvik edici sebebi, kârı artırmasıdır.

Yardımsever kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu düzeyde ekonomik, sosyal ve çevresel kaygıları dengelemeyi içermektedir. Böylelikle yasal uygunluk ve kâr amaçlı değerlendirmelerin ötesine geçmektedir. Sürdürülebilirliğin teşvik edici nedeni; insan potansiyelinin, sosyal sorumluluğun ve gezegenin korunmasının önemli olduğu anlayışıdır.

Sinerjik kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu düzeyde, ilgili tüm paydaşlarla birlikte kazanmayı hedefleyen sinerjik bir yaklaşımla kurumsal performanstaki ekonomik, sosyal ve çevresel etkilere değer katan dengeli ve işlevsel çözümler arayışını içermektedir. Sürdürülebilirliğin teşvik edici nedeni, sürdürülebilirliğin kaçınılmaz bir ilerleme olarak kabul edilmesidir.

Holistik kurumsal sürdürülebilirlik: Kurumsal sürdürülebilirlik bu düzeyde şimdi ve gelecekteki tüm varlıkların yaşamının ve yaşam kalitesinin devamı amacıyla her açıdan kuruluşa entegre olmuştur. Sürdürülebilirliğin teşvik edici nedeni, tüm varlıkların karşılıklı olarak birbirine bağımlı olduğu anlayışıdır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin, bir zorunluluk olarak algılamasından, örgütsel kültürün bir parçası olma sürecine doğru olumlu anlamda bir gelişim kaydettiği gözlemlenmektedir.

9.2.4. Kurumsal Vatandaşlık

Kurumsal vatandaşlık, 1990'ların sonlarından itibaren kullanılmaya başlanan bir kavramdır. Kurumların ticari faaliyetleri sırasında tüm yasal, etik ve sosyal kurallara uyması ve toplumla arasındaki kontratın gereği olarak kendisinden beklenenleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, kurumların bir bireyin vatandaş olarak taşıdığı yükümlülükleri taşımasıdır. Kurumsal vatandaşlık, genellikle işletmelerin faaliyetlerini geniş kapsamlı bir sosyal sorumlulukla bağlantılandırılarak karşılıklı yarar sağlayacak şekilde hizmet verilmesi anlamında kullanılmaktadır. Bu açıdan kavram, bir kurum ile bir bireyin statü olarak eşdeğer varlıklar olduğu görüşünü desteklemektedir. Dolayısıyla her kurumun tıpkı bireyler gibi hakları ve görevleri vardır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, bir yükümlülük ise, kurumsal vatandaşlık bu yükümlülüğü içeren aktif bir roldür. Vatandaşlık rolü, aşağıdaki 4 temel yönelimle açıklanır (Jeurissen, 2004: 88):

- **Toplumsal Sözleşme:** İnsanlar, hakları, özgürlükleri ve kendi çıkarlarının yanında kamu yararına katkılarına ilişkin yazılı olmayan anlaşmalar yaparak vatandaş olurlar.
- **Kolektif Sorumluluk:** Kamu yararına katkıda bulunmak için tüm vatandaşların vergi ödemek, oy kullanmak gibi ortak sorumlulukları mevcuttur.
- **Aktif Sorumluluk:** Bir vatandaş toplumdaki gelişmelere karşı pasif kalmamalı, toplumun bir üyesi olarak sorumluluk kapsamında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel anlamda toplumsal sürdürülebilirliği dikkate almalıdır.
- **Hukuki Durum:** İyi düzenlenmiş bir toplumda, kanunlar olmadan vatandaşların özgürlüğü sağlanamaz. Aksine, sadece yasal kurallar vatandaşlığı mümkün kılmaktadır.

Bu bağlamda vatandaş olarak tüm kurumların toplumdaki varlığı, yukarıda sayılan bu dört koşula dayanmaktadır.

İşletmelere bireysel vatandaşların siyasal ve yasal hakları verildiğinde, aynı zamanda açık ve kapalı bazı sorumluluklar da verilmiş olur. Başka bir anlatımla, kurumlar vatandaş olarak kişiselleştirildiklerinde, toplumu oluşturan tüm bireyler gibi belli sorumlulukları yerine getirme zorunluluğunu da yüklenmiş olurlar. Kurumların gelişip büyümesi, bu sorumlulukların da artması ve toplumsal rollerinin işverenden ulusal vatandaşlığa ve sonunda küresel vatandaşlığa doğru genişlemesi anlamına gelmektedir. Fakat sonuçta, kurumların öncelikle içinde bulundukları toplumdaki paydaşlarına karşı sorumlulukları mevcuttur. Kurumsal vatandaşlık, bir işletmenin maddi olmayan varlıklarına katkıda bulunarak finansal performansını ve toplumdaki varlığını devam ettirmesini sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, kurumsal vatandaşlığın kurumlara ciddi kazanımlar sağladığını ortaya koymaktadır. Kurumsal vatandaşlığın kurumlara kazandırdığı kazanımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Argüden, 2008: 34):

- Şirketlerin marka değerleri ve dolayısıyla piyasa değerlerini artırmaktadır.
- Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkânı doğmaktadır.
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyelini artırmaktadır.
- Özellikle bu konularda hassas yatırımcılara ulaşma imkânı oluştuğundan hisse değerleri artmakta, borçlanma maliyetleri düşmektedir.
- Yeni pazarlara girmede ve müşteri sadakatini sağlamada önemli avantajlar sağlamaktadır.
- Verimlilik ve kalite artışları yaşanmaktadır.

- Risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir.
- Kamuoyunun ve kural koyucuların şirketin görüşlerine önem vermesi sağlanmaktadır.

Sonuç olarak kurumsal vatandaşlık, işletmelerin içinde yer aldıkları toplumda tıpkı bireyler gibi üstlendikleri roller, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ise, bu rollere ilişkin hak ve yükümlülüklerle ilişkilidir. Kurumsal vatandaşlık anlayışını benimseyerek hareket eden işletmelerin, ekonomik ve sosyal anlamda kazanımlar elde ettiği ve bu yolla rekabet gücünü artırdığı görülmektedir.

9.2.5. Kurumsal Yönetişim

İngilizce “Corporate Governance” kavramının birçok eserde, “kurumsal yönetim” olarak Türkçeleştirilmiş olduğu görülmektedir. Bazı kaynaklarda ise “kurumsal yönetişim” olarak kullanılmaktadır. Kurumsal yönetim tek yönlü bir idare şeklini ifade eden bir kavramdır. Bu nedenle kavramın kurumsal yönetişim olarak kullanılması, şirketin yönetiminde tüm şirket paydaşlarının katkısına duyulan ihtiyacı vurguladığından dolayı kavrama katılım ve işteşlik fonksiyonu kazandırmaktadır. Dolayısıyla bu notlarda da kurumsal yönetişim kavramı kullanılacaktır.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü OECD’nin tanımına göre kurumsal yönetişim; “bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri içermektedir” (OECD, 2004). Uluslararası Kurumsal Yönetişim Ağı ICGN (International Corporate Governance Network), kurumsal yönetişim sürecinde tüm katılımcıların amacının gelişmiş bir yönetim olması gerektiğine inandığını belirtmektedir (ICGN, 2005).

Avrupa Kurumsal Yönetişim Enstitüsü’nün tanımına göre kurumsal yönetişim; “şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir” (European Corporate Governance Institute, 1992). Kurumsal yönetişim; “şirketlerin tüm iş faaliyetlerinde sosyal açıdan sorumlu bir şekilde hareket etmeleri ve tüm paydaşlarına karşı hesap verebilirliğini sağlayan iç / dış kontrol ve dengeler sistemi” olarak tanımlanır (Salomon, 2004: 14).

Tanımlamaları çeşitlendirmek mümkündür fakat genel kabul gören tüm uluslararası kurumsal yönetişim yaklaşımlarında, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk kavramları olmazsa olmaz kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetimin ana ilkeleri olarak da kabul edilen bu kavramlardan eşitlik; şirket yönetiminin tüm faaliyetlerinde, pay ve menfaat sahiplerine eşit davranmasını ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçişmesini ifade etmektedir. Bir kurumun bu ilkelere uygun olarak faaliyet göstermesi uzun vadeli bir başarı sağlaması açısından önemlidir.

Buna göre, bir şirketin en iyi şekilde yönetilmesi ve en verimli şekilde çalışmasını hedefleyen kurumsal yönetişimin temel bazı özellikleri aşağıda maddeler halinde yer almaktadır. Kurumsal yönetişim (Mallin, 2007: 5):

- Bir şirket içinde yetkin ve uygun kontrol sistemlerinin çalışmasını sağlamak için yardımcı olur, böylelikle kurumun varlıklarını da güvence altına alır.
- Herhangi bir kişinin çok güçlü bir etkiye sahip olmasını önler.
- Bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkileri düzenler.
- Bir şirketin hissedarlarının ve diğer paydaşlarının çıkarlarına en uygun şekilde yönetilmesini sağlamayı amaçlar.
- Hem kurumsal yönetim hem kurumsal performans açısından yatırımcıların giderek daha fazla göz önünde tuttuğu şeffaflık ve hesap verebilirliğe teşvik eder.

İyi yönetilen bir kurum, aynı zamanda iyi bir itibara da sahiptir. Kurumsal itibarın iyi olması, kurumsal iletişim uzmanları tarafından sağlanan iletişimin en önemli getirilerinden biridir. Şirketin değerlendirilmesi, haberlerin izlenmesi, kurumun kriz durumlarından ve skandallardan uzak tutulması, risklerin azaltılması, kurumsal paydaşlarla iletişimin sağlanması, farklı paydaş gruplarının tanımlanması, onlarla diyalog kurulması ve sürdürülmesi gibi kurumsal iletişimin bazı fonksiyonları bir kurumda başarılı bir kurumsal yönetişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Yani; sosyal sorumluluk çerçevesinde bir şirket paydaşı olarak şirket yöneticilerinin şirket hissedarlarıyla olan vekalet ilişkisi ve diğer tüm şirket paydaşlarına karşı olan sorumlulukları, kurumsal yönetişimin temelini oluşturmaktadır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının tanımları gözden geçirilmiştir. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal şeffaflık, kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal yönetim gibi kavramların ana hatlarıyla açıklamalarına yer verilmiştir.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarının veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi ya da yükümlülük almasıdır.	()	()
2. İçinde bulunulan toplumun değer yargılarına bağlı olarak sorumluluk anlayışı değişiklik göstermez.	()	()
3. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”un İngilizce karşılığı, “Corporate Social Sciences” tır.	()	()
4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramı ilk kez, “Social Responsibilities of the Businessman” adlı kitapta kullanılmıştır.	()	()
5. Yeşil Kitap (Green Paper), Amerika Birleşik Devletleri Kongresi tarafından yayınlanmıştır.	()	()

Cevaplar:

- 1) D
- 2) Y
- 3) Y
- 4) D
- 5) Y

1. “Nedensel” anlamda sorumluluk kelimesi, aşağıdakilerden hangisiyle ilgilidir?

- A. Bir eylem veya olayın nedenlerini arama
- B. Sosyal ya da yasal bir kurala uyma
- C. Bireylere toplum tarafından dayatılan roller
- D. Yasalara karşı vatandaşların sorumluluğu
- E. Hastalara karşı doktorların sorumluluğu

2. Aşağıdakilerden hangisi “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ile ilgili doğru bir ifade değildir?

A. Kurumsal Sosyal Sorumluluk'taki kurumsal kavramı "bir tüzel kişilik olarak şirketlere ilişkin olan" anlamındadır.

B. Şirketlerin toplumsal performanslarıyla ele alınan bir olguya işaret eder.

C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramındaki "Kurumsal" ifadesinin İngilizcesi "Corporate"tır.

D. "Sosyal Sorumluluk" ve "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" kavramları aynı anlamda kullanılamazlar.

E. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, işletmelerin üretim ve faaliyetlerini etkileşim içinde olduğu tüm paydaşlarını dikkate alarak gerçekleştirmesidir.

3. "Ticari sır niteliğinde ve henüz kamuya açıklanmamış bilgiler hariç olmak üzere şirketle ilgili finansal ve finansal olmayan bilgilerin, zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, yorumlanabilir, düşük maliyetle kolay erişilebilir bir şekilde kamuya duyurulması yaklaşımı" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

A. Kurumsal kimlik

B. Kurumsal şeffaflık

C. Kurumsal imaj

D. Kurumsal hesap verebilirlik

E. Kurumsal iletişim

4. "Bir kurumun; hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, toplum dahil doğrudan ve dolaylı tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyacını karşılama yetisinden ödün vermeden karşılaması" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

A. Kurumsal sürdürülebilirlik

B. Kurumsal direnç

C. Kurumsal kararlılık

D. Kurumsal iletişim

E. Kurumsal vatandaşlık

5. Aşağıdakilerden hangisi kurumsal vatandaşlığın kuruluşlara getirdiği kazanımlardan biri değildir?

- A. Daha nitelikli personeli cezbetme, motive etme ve tutma imkânı doğurur.
- B. Şirketlerin marka değerleri ve piyasa değerlerini artırır.
- C. Verimlilik ve kalite artışı sağlar.
- D. Çalışan maaşlarında artış sağlar
- E. Yeni pazarlara girmede önemli avantajlar sağlar.

Cevaplar

- 1) A
- 2) D
- 3) B
- 4) A
- 5) D

10. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 2

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 10.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Boyutları**
- 10.2. Ekonomik Sorumluluklar**
- 10.3. Hukuki Sorumluluklar**
- 10.4. Etik Sorumluluklar**
- 10.5. Gönüllü Sorumluluklar**
- 10.6. KSS İle İlgili Ekonomik Yaklaşımlar**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kurumsal sosyal sorumluluk hangi başlıklar altında toplanabilir?
2. Büyüme neden bir işletme için önemlidir?
3. Sosyal açıdan sorumlu iş uygulamaları ne demektir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı ve boyutlarını sıralayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Ekonomik ve hukuki sorumlulukları açıklayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Etik ve gönüllü sorumlulukları anlatabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ekonomik yaklaşımları dile getirebilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Hukuki sorumluluk
- Etik sorumluluk
- Gönüllü sorumluluk

Giriş

Bu bölümde de kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili kavramları ana hatlarıyla açıklayarak konuya devam ediyoruz.

10.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kapsamı ve Boyutları

Kurumsal Sosyal Sorumluluk çok geniş kapsamlı bir konudur. Dolayısıyla işletmelerin faaliyette bulunabilecekleri birçok sorumluluk alanı vardır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk kapsamı alanındaki konuların farklı kaynaklarda benzer başlıklar altında toplandığı görülmektedir. Bunları; işletmelerin tüketicilere, hissedarlara/sahiplere/yatırımcılara, çalışanlara, topluma, devlete, tedarikçilere, çevreye ve rakiplere karşı sorumlulukları olarak aşağıdaki gibi 8 başlık altında toplamak mümkündür (Joseph, 2005: 74-77):

Tüketicilere Karşı Sorumluluklar: Tüketicilerin ihtiyacına uygun ürün ve hizmeti sağlamak, kaliteli ürün sunmak, yeterli ve düzenli mal akışı, makul fiyatlandırma, adil ticari uygulamalar, memnuniyetin sağlanması, doğru bilgilendirme, saygılı hizmet, tüketici şikayetleriyle hemen ve nezaketle ilgilenme vb. konuları kapsamaktadır.

Hissedarlara / Sahiplere / Yatırımcılara Karşı Sorumluluklar: Kurumun işleyişi ve finansal durumu hakkında güncel, doğru ve düzenli bilgilendirme, sermayenin korunması, planlı büyüme, kaynakların optimum kullanımı, makul kazanç, aidatların zamanında ödenmesi ve benzeri konuları kapsamaktadır.

Çalışanlara Karşı Sorumluluklar: İş güvenliği, iyi çalışma koşulları, iş memnuniyeti, kişisel gelişim ve terfi fırsatı, adil ve eşit muamele, bireysel farklılıklara saygılı olma, işçilerin haklarının tanınması, dayanışma, çalışanların yönetime katılımı, sosyal güvenlik olanaklarının sağlanması, adil ücretlendirme, çalışan şikayetlerinin zamanında çözülmesi vb. konuları kapsamaktadır.

Topluma Karşı Sorumluluklar: Yerel çevrenin iyileştirilmesi, istihdam olanakları sağlanması, insan haklarına saygı, insanların yaşam standartlarının gelişmesi için eğitim, kültür ve sağlık alanlarına katkıda bulunmak, toplumun geri kalmış bölgelerinin gelişimi için çalışmalar yürütme, sosyoekonomik hedefler, kaynakların verimli kullanımı, iş ahlakı, toplumsal refahın iyileştirilmesine yönelik faaliyetler vb. konuları kapsamaktadır.

Devlete Karşı Sorumluluklar: Yerel problemlerin çözümünde devlete yardım etme, yeni endüstri alanlarının kurulmasında devlete yardım etme, kamu çalışanlarını ayartıcı davranışlardan (rüşvet, yolsuzluk vs.) kaçınma, ekonomik güç ve tekelleşmeye eğilimlerin önüne geçme, adil ticari uygulamaları teşvik etme, vergileri zamanında ve dürüstçe ödeme, yasalara uygun hareket etme, ülkenin vatandaşlarına ve ülkedeki topluluklara saygılı davranma vb. konuları kapsamaktadır.

Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar: Mal için tedarikçilere adil bir ücret ödeme, ödemeleri düzenli yapma, tüketicilerin tercihleri konusunda onları bilgilendirme vb. konuları kapsamaktadır.

Rakiplere Karşı Sorumluluklar: Karşılıklı işbirliği içinde olma, sağlıklı bir rekabet ortamının sağlanması, haksız rekabetin önlenmesi, pazar araştırmalarının teşvik edilmesi, iş faaliyetlerinde etik olma, piyasa rekabet kurallarına saygılı hareket etme, maddi ve fikri mülkiyet haklarına saygılı olma vb. konuları kapsamaktadır.

Çevreye Karşı Sorumluluklar: İş faaliyetlerinin çevreye zarar vermeyecek şekilde yapılması, atık üretimin minimum düzeye indirilmesi ve atıkların yeniden kullanımı, doğal kaynakların tahrip edilmemesi, hayvan ve bitki türlerinin korunması, çevre kirliliğinin önlenmesi, çevrenin iyileştirilmesi, olası çevresel sorunlara karşı önlem alınması, çevre bilincinin oluşmasına yönelik faaliyetlerde bulunma vb. konuları kapsamaktadır.

İşletmelerin sosyal sorumlu stratejileri benimsemesi ve bunların hayata geçirilmesi yönetim kurullarının yetkisindedir. Yönetim kurullarının temel sorumluluğu ise, yatırımcılara karşıdır. Yönetim kurulları şirketlerin kârlılığı ve itibarını artıracaklarına yatırımcıları inandırmak ve onların güvenini kazanmak zorundadır. Bu noktada açık ve şeffaf iletişime dayalı stratejiler, güven duygusunun oluşmasını kolaylaştırır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin odaklandığı konular ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve kurumların sosyal paydaş gruplarına göre farklılık gösterebilir. Önemli olan; kurumun, ihtiyaç duyulan bir alana yatırım yapmasıdır. Türkiye’de iş çevrelerinin hem kendi iş faaliyetlerini, hem de toplumu geliştirebilmek için güçlü bir çaba sergilediği gözlemlenmektedir. Ancak şirketler genel olarak, sosyal ve çevresel konulara odaklanmakta, insan hakları, çalışan hakları, çalışanların karar süreçlerine katılımı gibi konuların sosyal sorumluluk anlamında geliştirilmesine halen ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk, bir kurumun toplumun istek ve beklentilerine uygun davranmasını ifade etmektedir. Toplumun kurumlardan yerine getirmesini beklediği ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü olmak üzere dört temel sorumluluk alanı vardır. A. B. Carroll, yapmış olduğu çalışmada, Kurumsal Sosyal Sorumluluğun boyutları içindeki konuları bir piramit şeklinde sunmuştur. Bu piramide göre sosyal sorumluluklar; tabanda bir kurumun ekonomik sorumluluklarından başlayıp en üst noktada kurumun gönüllü sorumluluklarına kadar yükselen bir doğru izlemektedir.



Şekil 12: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Ekonomik, hukuki, etik ve gönüllü sorumluluklar Kurumsal Sosyal Sorumluluğun boyutlarını oluşturmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, doğrudan bu sorumlulukların son ikisini dolaylı olarak ise hepsini içermektedir.

Bu bölümden sonra bu dört ana sorumluluk alanını inceleyelim.

10.2. Ekonomik Sorumluluklar

Tarihsel olarak bakıldığında işletmelerin, toplumun üyelerine mal ve hizmet sunmak amacıyla ekonomik kuruluşlar olarak ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmeler bir toplumdaki en temel ekonomik birimlerdir ve toplumsal rolleri tüketicilerin istedikleri ya da ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti üretilip bu süreçten makul bir kazanç sağlamaktır. Bir işletmenin başlıca ekonomik amaçları; “kârlılık”, “süreklilik” ve “büyüme”dir.

İşletmeler bu amaçlarına ulaşmak için faaliyet göstermektedir:

Kârlılık: Klasik anlayışa göre işletmelerin kâr sağlamak amacıyla kuruldukları kabul edilmektedir. Kâr, işletmenin belirli bir dönemdeki faaliyetlerinin sonucu olup, genellikle toplam gelirlerle toplam giderler arasındaki olumlu fark olarak tanımlanır. Tersine gerçekleşirse zarar ortaya çıkmaktadır. Kârın işletmeler açısından kullanım alanları ise şöyle özetlenir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 22):

- Kâr, işletmelerin varlıklarını sürdürme aracıdır.
- Kâr, işletmenin büyüme, yatırım ve gelişim aracıdır.
- Kâr, işletme sahiplerinin yaşam kalitesini artırma aracıdır.
- Kâr, işletme başarısını ölçüm ve denetleme aracıdır.
- Kâr, ücret artışı ve prim yoluyla çalışanları işe özendirme aracıdır.

Kârlılık ise, belirli bir dönem içinde elde edilen kârın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır. Bu oranının yüksekliği, işletme başarısını yansıtır. Ancak günümüzde bir işletmenin başarısı, sadece kârlılık oranlarıyla değil, toplumsal sorunların çözümüne ne oranda katkı sağladıklarıyla ölçülür.

Süreklilik: İşletmelerin en temel ekonomik amaçlarından biri, işletmenin sürekliliği ilkesidir. Bu kavram, bir işletmenin faaliyetlerini bir süreye bağlı olmaksızın sürdüreceğini ifade eder. Bu nedenle, işletmenin yaşam süresi, işletme sahiplerinin ya da hissedarlarının yaşam süreleriyle bağlı değildir.

Büyüme: Büyüme, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin gerekçesidir ve kâr amacını da içine alan geniş kapsamlı bir amaçtır. Başka bir deyişle, sürekli büyüyen bir işletme, kâr elde eden bir işletmedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 25). Büyüme, kârlarda, satışlarda, pazar payında, üretimde veya bunların birkaçında artış şeklinde kendini gösterir. Strateji olarak işletmeler kendi iç imkânları dışında başka firmaları satın alarak ya da kaynaklarını başka firmalarla birleştirmekte büyüme yoluna gidebilmektedir. Bu nedenle büyüme stratejileri; küçük, orta ve büyük işletmelerde farklılık göstermekle birlikte, iç büyüme ve dış büyüme olarak kendi içinde ikiye ayrılarak incelenir. Kısaca işletmelerin öz kaynaklarından yararlanarak ve dış kaynakları değerlendirerek kendi yapısını genişletmesi sonucu ortaya çıkan birinci türdeki büyüme **iç büyüme** olarak nitelendirilirken, işletmeler arasında yapılan geçici veya sürekli anlaşma ve birleşmeler ise **dış büyüme**yi oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 146). İç büyüme gibi dış büyümede de esas amaç, hissedarların servetini, yani işletmenin piyasa değerini maksimum düzeye çıkarmaktır.

İşletmeler yukarıda açıklanan kârlılık, süreklilik ve büyüme gibi temel ekonomik amaçlarını gerçekleştirirken çalışanlarının, ortaklarının ve toplumun menfaatlerini de dikkate almak zorundadır. Bu noktada işletmelerin ekonomik sorumlulukların dışında sorumlulukları da olduğu sonucu ortaya çıkar. İşletmelerin ekonomi dışındaki sorumlulukları; hukuki, etik ve gönüllü sorumluluklardır. Ancak işletmelerin tüm bu diğer sorumlulukları, ekonomik sorumluluğa dayanmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeden diğer sorumluluklarını yerine getirmesi mümkün değildir.

10.3. Hukuki Sorumluluklar

Sosyal hayatı düzenleyen din, ahlak, görgü, hukuk kuralları vb. çeşitli sosyal kurallar vardır. Bu kurallar içinde sadece hukuk kuralları maddi yaptırım gücüne sahiptir, yani hukuk, uyulması zorunlu kurallar bütününden oluşmaktadır. Sosyal sorumluluk sahibi olarak kabul edilebilmeleri için şirketlerin çevre, sağlık, güvenlik, tüketici ilişkileri, rekabet ve kurumsal yönetim gibi kurumsal vatandaşlığın gereği olan alanlarda kurumsal davranışları düzenleyen bir takım hukuki düzenlemeleri gözetmeleri gerekir. Başka bir ifadeyle kurumsal vatandaş olarak işletmelerden, ekonomik hedeflerini hukukun belirlediği yasalar ve düzenlemeler çerçevesinde yerine getirmeleri beklenmektedir (Carroll, 1991: 42). Çünkü hukuk, toplum hayatında barış, huzur, güvenlik ve düzenin sağlanması bakımından gerekli bir olgudur.

Ülkemizde Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili özel olarak tasarlanmış bir kanun bulunmamakla birlikte, Kurumsal Sosyal Sorumluluk konularını içeren çeşitli kanunlar mevcuttur. Bu kanunlar, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”nda aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. İşletmeler faaliyetlerini, kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla ilgili aşağıda belirtilen kanunların kurallarına uygun olarak sürdürmek zorundadırlar. Aksi yönde davranan kurumlar, tıpkı bireysel vatandaşlar gibi cezai yaptırımlarla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumlulukla ilgili doğrudan bir kanunun bulunmaması, ülkemizde bu tür uygulamaların tamamıyla gönüllü olarak yürütüldüğü anlamına gelmemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konularıyla ilgili kanunlar şöyle sıralanabilir:

- **Anayasanın 172. maddesi:** Madde 172’de; “devlet, tüketicileri koruyucu ve aydınlatıcı tedbirler alır, tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini teşvik eder” denilmektedir.
- **Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun:** Amacı, kamu yararına uygun olarak tüketicinin sağlık ve güvenliği ile ekonomik çıkarlarını koruyucu, aydınlatıcı, eğitici, zararlarını tazmin edici, çevresel tehlikelerden korunmasını sağlayıcı önlemleri almak ve tüketicilerin kendilerini koruyucu girişimlerini özendirmek ve bu konudaki politikaların oluşturulmasında gönüllü örgütlenmeleri teşvik etmeye ilişkin hususları düzenlemek
- **İş Kanunu:** Amacı, işverenler ile bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan işçilerin çalışma şartları ve çalışma ortamına ilişkin hak ve sorumluluklarını düzenlemektir.
- **Kamu İhale Kanunu:** İhalelere ilişkin sözleşmelerin düzenlenmesi ve uygulanmasıyla ilgili esas ve usulleri belirler. Kanuna göre yapılacak ihalelerde idareler; saydamlığı, rekabeti, eşit muameleyi, güvenilirliği, gizliliği, kamuoyu denetimini, ihtiyaçların uygun şartlarla ve zamanında karşılanmasını ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlamakla sorumludur.
- **Çevre Kanunu:** Amacı, bütün canlıların ortak varlığı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır
- **Sendikacılık Kanunu:** Çalışan menfaatlerini koruyan sendikalar ile işverenler arasındaki ilişkileri düzenler.
- **Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu:** Amacı, kamuya yönelik faaliyet yürüten şahısların mal varlıklarının denetlenmesi yoluyla haksız mal edinmenin veya gerçeğe aykırı bildirimde bulunmanın önüne geçebilmek.
- **Bankacılık Kanunu:** Çoğunlukla bankaların yönetimi ve ilgili kuruluşların oluşturulmasına ilişkin kurumsal yönetim ilkeleriyle alakalı hükümler içerir.
- **Yenilenebilir Enerji Kanunu:** Amacı, yenilenebilir enerji kaynaklarının elektrik enerjisi üretimi amaçlı kullanımının yaygınlaştırılması, bu kaynakların güvenilir, ekonomik ve kaliteli biçimde ekonomiye kazandırılması, kaynak çeşitliliğinin artırılması, sera gazı emisyonlarının azaltılması, atıkların değerlendirilmesi, çevrenin korunması ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde ihtiyaç duyulan imalat sektörünün geliştirilmesidir.

10.4. Etik Sorumluluklar

Etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değeri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini. Başka bir anlatımla, etik ahlak felsefesidir. Ahlak ise, toplum içinde bir arada yaşama sorunlarını düzenleyen kurallardan, değeri, haklardan, görevlerden vs. oluşmaktadır.

Genel etik kuralların işletme davranışlarına uygulanması ise; işletme etiğı, mesleki etik ya da iş ahlakı olarak tanımlanmaktadır. İş etiğı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk temelde farklı iki kavramdır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, bir işletmeyle faaliyet gösterdiği toplum arasındaki sosyal anlaşmadır. İş etiğı ise, aksine, bireylerin ya da kurumların ahlak felsefesinin dikkatle düşünölmüş kurallarına uygun biçimde davranmalarını gerektirmektedir.

İş ahlakı, iş hayatında karşılaşılan sorunları ele almaktadır ve özellikle ahlaki ilkelerin işletme politikalarına, kurumlara ve davranışlarına nasıl uygulanacağı üzerinde odaklanmaktadır. Bu, kısaca etik ilkelerin kurumsallaştırılması olarak adlandırılmaktadır. Etik ilkeler; “etik kurulların oluşturulması”, “etik ilkelerin geliştirilmesi” ve “etik eğitim programlarının oluşturulması” olmak üzere üç farklı yöntemle kurumsallaştırılır. İşletmelerin etik ilkelere ihtiyaç duymasının temel nedeni; etik problemlerin tanımlanabilmesini kolaylaştırmak ve işletmenin faaliyetlerinde etik açıdan en iyi sonuca götürecekt kararları verebilmektir.

İş kararlarını etkileyen ahlak felsefesine ait birçok yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlar aşağıdaki tabloda karşılaştırılmalı bir şekilde sunulmaktadır (Ferrell, vd., 2010: 153):

Teleoloji	Bu yaklaşıma göre, eğer bir davranış arzu edilen sonuçları üretiyorsa ahlaki açıdan da doğru ya da kabul edilebilirdir.
Egoizm	Bu yaklaşım, bir kişinin bireysel çıkarlarını maksimize eden tüm davranışları ahlaki açıdan doğru ya da kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir.
Faydacılık	Bu yaklaşım, toplam fayda ya da azami yararları mümkün olduğunca çok sayıda insan için maksimize eden tüm davranışları ahlaki açıdan doğru ya da kabul edilebilir olarak değerlendirmektedir.
Deontoloji	Bu yaklaşım, belirli bir davranışın sonuçları üzerinde değil bireysel hakların korunması ve davranışla ilgili niyet birliğinin olması üzerinde odaklanmaktadır.
Görecilik	Bu yaklaşım etik olmayı, bireysel ve grup içinde kazanılan deneyimler temelinde öznel olarak değerlendirmektedir.
Erdem Ahlakı	Bu yaklaşım, belirli bir durumda neyin ahlaki olduğuna sadece geleneksel ahlak kurallarına göre değil aynı zamanda ahlaki bir karaktere sahip olgun bir kişinin uygun görmesine göre de karar verilebileceğini varsaymaktadır.
Adalet	Bu yaklaşım, etik olmayı adil olmak temelinde değerlendirmektedir.

Şekil 13: İş Kararlarından Kullanılan Felsefelerin Karşılaştırılması

Farklı felsefi yaklaşımlar söz konusu olsa da, genel anlamda etik sorumluluklar, kısaca yasalarda yer almayan toplumsal etik değerlerin kurumsal uygulamalarda yer alması olarak özetlenebilir. Kurumların, kâr hedefi ve yasalara uyma dışında; çalışanlarına, topluma ve çevreye karşı başka sorumluluklar da üstlenmesi ve toplum tarafından benimsenen etik kurallar çerçevesinde faaliyet göstermesi gerektiğini ifade etmektedir.

10.5. Gönüllü Sorumluluklar

Gönüllü sorumluluklar, toplum tarafından işletmelerden beklenen ve işletmelerin bir zorunluluk olmadan tamamen isteyerek yerine getirdikleri sorumluluklardır. Başka bir ifadeyle bireylerin vicdan ve tercihleri ile biçimlenen sorumluluklardır. Bu açıdan ahlaki sorumluluklardan ayrılmaktadır çünkü gönüllü sorumluluk faaliyetlerine yer vermeyen işletmelerin gayriahlaki olarak değerlendirilmeleri söz konusu değildir. Kurumların gönüllü sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla faaliyet gösterdikleri sosyal girişimler, Philip Kotler ve Nancy Lee tarafından aşağıdaki 6 başlık altında ele alınmaktadır (Kotler ve Lee, 2008: 23):

Kurumsal Amaç Teşvikleri (Corporate Cause Promotions): Bir kurumun, sosyal bir amaç üzerindeki ilgi ve farkındalığı artırmak ya da sosyal bir amaç için fon toplamaya,

bağışta bulunmaya ya da gönüllü toplamaya destek vermek için kurumsal kaynakları kullanarak katkıda bulunmasıdır. Örneğin, toplumsal gelişime katkı sağlayan bir amaç teşvik eylemi olarak sponsorluk, Akbank İstanbul Film Festivali örneğinde olduğu gibi ülkemizde de birçok büyük işletme tarafından uygulanmaktadır.

Amaca Yönelik Pazarlama (Cause-Related Marketing): Bir kurumun, ürün satışlarına dayalı gelirlerin belli bir yüzdesini sosyal bir amaca katkıda bulunmak için kullanmasıdır. Amaca bağlantılı pazarlamada dikkat edilmesi gereken şey, kampanyayı yürüten işletme ile ilişki kurulan dava arasındaki bağın açık olmasıdır. Örneğin, bir kozmetik firması olan Avon'un sattığı ürünlerin gelirlerinin bir bölümünü meme kanseri araştırmalarını desteklemek için kullanması sosyal amaç bağlantılı pazarlama uygulamasıdır.

Kurumsal Sosyal Pazarlama (Corporate Social Marketing): Bir kurumun halk sağlığını, güvenliğini, çevre ya da toplum refahını iyileştirmeyi amaçlayan bir davranış değiştirme kampanyasının geliştirilmesine ve/veya uygulanmaya konulmasına destek vermesidir. Sosyal amaç teşviklerinden farkı, sosyal bir amaç için fon toplamaya, bağışta bulunmaya ya da gönüllü toplamaya destek vermeye değil, doğrudan davranış değişikliği yaratmaya odaklanmasıdır. Sosyal pazarlamada kâr amacı yerine sosyal amaç ve uzun vadeli toplum çıkarı ön plana çıkmaktadır. Örneğin, 1998 yılında başlatılan "Aygaz Ev Kazalarına Karşı Uyarıyor" kampanyasıyla 400.000 ev kadınına eğitim veren Aygaz, 2002'de bu kampanyanın yön değiştirmesine karar vermiş ve çocuklara da eğitim verilmesi gerektiğini düşünerek "Dikkatli Çocuk Bilinçlendirme" kampanyasını başlatmıştır.

Kurumsal Hayırseverlik (Corporate Philanthropy): Bir kurumun, bir derneğe, vakfa ya da sosyal bir amaca çoğunlukla nakit bağışlar, hibeler ve/veya aynî hizmetler şeklinde doğrudan katkıda bulunmasıdır. Mesela bir fırının fakirlere bedava ekmek dağıtması fakat bunda herhangi bir reklam amacı taşımaması, geleneksel hayırseverliğe örnek olarak gösterilebilir.

Toplum Gönüllülüğü (Community Volunteering): Bir kurumun çalışanlarının, ortaklarının ya da üyelerinin zamanlarının bir kısmını, gönüllü olarak yerel toplum örgütlerini ve sosyal amaçları desteklemek üzere ayırmasıdır. Örneğin, ilaç sektöründe faaliyet gösteren Novartis, her yıl bir iş gününü, faaliyet gösterdiği ülkelerde toplumsal sorumluluğa ayırmaktadır. 1997'den bu yana düzenlenen "Gönüllüler Günü" kapsamında, 2010 yılında 60 kadar Novartis Türkiye çalışanı, Temiz Çevre Derneği / TURMEPA ile işbirliği yaparak ilkokul öğrencileriyle birlikte Heybeliada'da kıyı ve orman temizliğine katılmıştır.

Sosyal Açıdan Sorumlu İş Uygulamaları (Socially Responsible Business Practices): Bir kurumun, toplumun refahını iyileştirmek ve çevreyi korumak üzere sosyal amaçları destekleyen isteğe bağlı yatırımları ve iş uygulamalarını benimsemesi ve faaliyetlerini buna uygun olarak yürütmesidir. Ülkemizde birçok konuda toplumsal gereksinimlerin karşılanmasında gönüllülüğün önemi, şirketler tarafından her geçen gün daha çok anlaşılmaktadır. Türkiye'de özel sektörde gönüllülüğün, şirketlerin kurumsal kültürüne katkı sağlaması ve çalışanların hayatlarının bir parçası haline gelmesi amacıyla 2002 yılında Özel Sektör Gönüllüleri Derneği kurulmuştur. Bu derneğin amaçları şöyle sıralanır:

- Toplum ve özel sektör arasında dinamik bir ilişki yaratmak
- Özel sektörde gönüllülüğü yayılmasına önderlik etmek
- Toplumsal ihtiyaçların saptanmasında ve çözümünde sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapmak

Sonuç olarak gönüllü sorumluluklar, yasal bir zorunluluk veya etik anlamda bir beklentiden kaynaklanan uygulamaları değil, kurumların tamamen gönüllü veya isteğe bağlı yerine getirdiği uygulamaları kapsamaktadır.

Tarihsel gelişim süreci boyunca sosyal sorumluluğun

- Önce ekonomik ve hukuki yönleri üzerinde
- Daha sonraları etik ve gönüllü yönleri üzerinde durulduğu görülmekte
- Günümüzde ise ekonomik, hukuki, etik ve gönüllülük yönleriyle bir bütün olarak ele alındığı görünmektedir.

10.6. KSS İle İlgili Ekonomik Yaklaşımlar

Kurumsal Sosyal Sorumluluk anlayışı teorik olarak iki farklı ekonomik yaklaşımla açıklanmaya çalışılmıştır.

- Bunlardan ilki, kurumların amacının sadece kâr elde etmek olduğunu ileri süren Klasik Ekonomik Yaklaşımdır.
- Diğeri ise; kurumların amacının hem toplumun refahını korumak ve geliştirmek hem de kâr elde etmek olduğunu ileri süren Modern Ekonomik Yaklaşımdır.

Kurumsal stratejilerin, sosyal sorumluluk anlayışına yer vermemesi ya da çok az yer vermesi üzerine kurulu olan **Klasik Ekonomik Yaklaşım**'ın en önemli temsilcisi Milton Friedman'dır. Friedman'ın bu konudaki görüşleri serbest pazar yaklaşımı ya da hissedar yaklaşımı olarak adlandırılmaktadır.

Sosyal sorumluluk bilincine önem vermeyen serbest pazar yaklaşımı, pazarın devletin müdahaleleri yerine arz talep dengesine göre düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşün savunucusu ekonomist Friedman, Kurumsal Sosyal Sorumluluğu reddetmektedir ve

bu tür yükümlülüklerin sadece bireyler için geçerli olduğunu söylemektedir. Friedman'a göre, bir işletmenin gerçek ve tek sorumluluğu yasalara uymak ve kâr elde etmektir. Etik, sorumluluk ve vicdani duygular, serbest pazar sistemindeki işletmelerin değil, sistemdeki görünmez elin içinde yer almaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışına ilk kez değinen iktisatçı Adam Smith'in 1876'da ortaya attığı görünmez el kuramına göre, işletmelerin öncelikli amacı kâr elde etmektir. Ekonominin düzenlemesi ise, görünmeyen bir el tarafından gerçekleştirilecektir. Burada kastedilen, kazancını artırmaya ve zararını azaltmaya çalışan her bireyin, üretici ya da tüketicinin sonuçta farkında olmadan bütün toplumun refahına yardımcı olduğu, dolayısıyla da sosyal harcamaların gereksiz olduğudur. Yani Smith'e göre, bireyler ve kurumlar kendi çıkarlarını gözetirken ister istemez topluma da katkı sağlayarak sosyal sorumluluklarını da bir şekilde yerine getirmektedirler.

Friedman ayrıca, sosyal sorumluluk için yapılan harcamaların kurumların maliyetlerine ve fiyatlarına yansıtacağını, bunun da hissedarların kârlarını ve çalışanların maaşlarını azaltırken, tüketicilerin ürün için ödeyeceği fiyatları artıracığını belirtmektedir. Dolayısıyla kurumların kaynaklarının sosyal amaçlar için kullanılması, pazar mekanizmalarını bozmakta, birilerini de bunun maliyetini ödemek zorunda bırakmaktadır. Bu durum ise yeni bir sosyal sorumluluğu ifade ederken, aynı zamanda da işletmelerin öncelikle kâr amacıyla hareket eden ve hissedarların sermayesinin getirisini artıran kuruluşlar olduğu anlayışına da ters düşmektedir. Serbest pazar yaklaşımında kurumların menfaati ön planda tutulmakta toplumun bundan dolayı olarak yarar sağladığı ileri sürülmektedir.

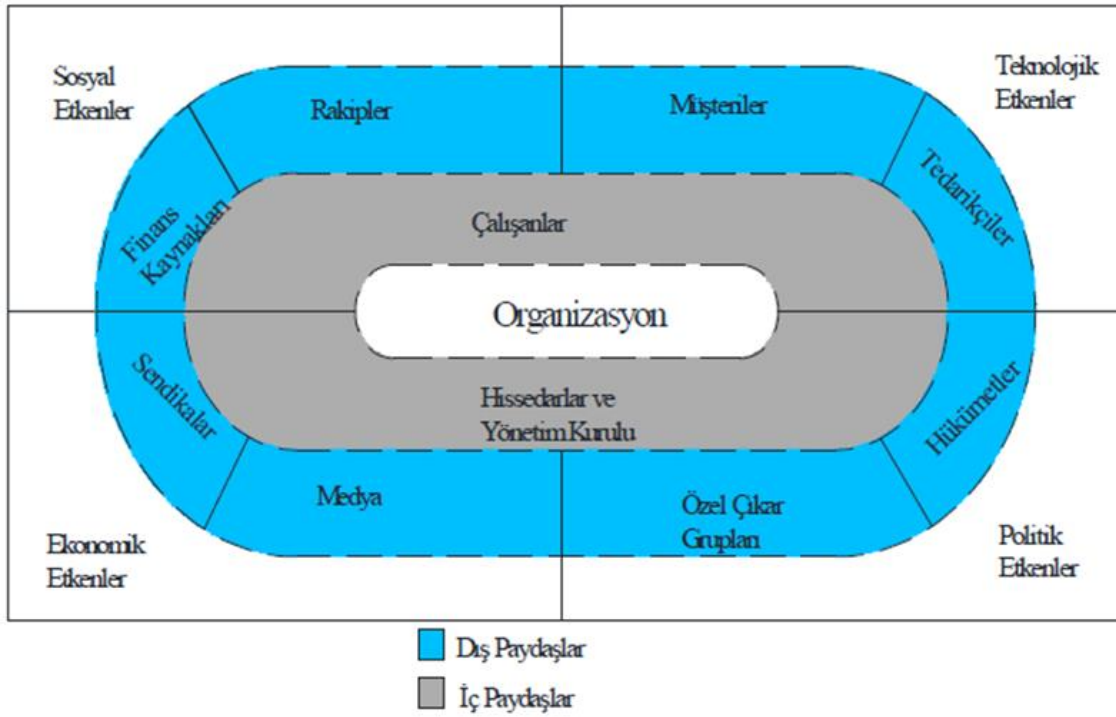
Öte yandan Friedman, şirket yöneticilerinin toplumsal açıdan neyin iyi neyin kötü olduğuna karar vermek konusunda yeterli olup olmadıklarını da sorgulamaktadır. Ona göre şirketlerin tek sorumluluğu, kaynaklarını açık ve serbest bir rekabet ortamında, herhangi bir yolsuzluğa başvurmada kârlarını artırmak amacıyla kullanmaktır. Dolayısıyla şirketin temel sorumluluğunun, hissedarlara karşı olduğunu belirtmektedir. Üniversitelere bağış yapmak gibi toplumsal refahı arttırmak yönündeki çalışmaların ise şirketin değil, hissedarın kendi tasarrufunda olması gerektiğini savunmaktadır.

Friedman'ın bu görüşlerine karşın günümüzde kurumlar, çoğunlukla toplumun refahına katkı sağlayan **Modern Ekonomik Yaklaşım**'ı benimsemiş, sosyal sorumluluk, stratejik yönetimin önemli bir parçası olmuştur. Kurumların amacının hem toplumun refahını korumak ve geliştirmek hem de kâr elde etmek olduğunu ileri süren Modern Ekonomik Yaklaşım, genelde paydaşlar teorisiyle açıklamaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk konusundaki çalışmalarda paydaş kavramının sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bu kavram, ilk defa 1963'te Edward Freeman tarafından kullanılmıştır. Freeman'ın tanımına göre paydaş; bir kurumun faaliyetlerinden etkilenen ya da bu faaliyetleri etkileyen kesimleri ifade etmektedir (Sert, 2012: 40).

Daha geniş anlamıyla bir kurumla ilişkisi olan, o kurumun davranışlarından olumlu/olumsuz etkilenen ve kurumu olumlu/olumsuz etkileyen kişiler, gruplar, diğer kurum ya da kuruluşlar olarak açıklamak mümkündür. Bu açıklamalara dayanarak paydaşlar, bir kurumun ilişkide olduğu tüm kesimlerdir denilebilir. Fakat zamanla kurumların ilişkide olduğu kesimlerin sayısı da arttığı için, paydaşların sınıflandırılması da yapılan çalışmalarda

değişiklik göstermektedir. Paydaşların sınıflandırılmasına ilişkin farklılıklar kurumların faaliyet gösterdikleri alana bağlı olarak da değişmektedir.

Stoner v.d., bir kuruluşun çevresini dış ve iç çevre olmak üzere ikiye ayırarak ele alır. Dış çevre, hem doğrudan ve hem dolaylı faaliyet unsurlarını kapsar. Bir kuruluşun doğrudan faaliyet unsurları, paydaşlarıdır. Paydaşlar da iki ayrı kategoride incelenmektedir. Bunlar; bir kuruluşun davranışlarını etkileyen sendikalar, tedarikçiler, rakipler, tüketiciler, özel çıkar grupları, kamu kuruluşları gibi birey ya da grupların oluşturduğu dış paydaşlar ve çalışanlar, hissedarlar ve yönetim kurulunun oluşturduğu iç paydaşlardır. Dolaylı faaliyet unsurları ise, bir kuruluşun faaliyet ortamını etkileyen teknoloji, ekonomi ve politika gibi unsurları içermektedir (Sert, 2012: 40).



Şekil 14: Kuruluşun Doğrudan ve Dolaylı Faaliyet Unsurları (Stoner, Freeman, Daniel, 1995: 63)

Paydaşların sınıflandırılmasına ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Örneğin, Clarkson paydaşları, kurumla doğrudan ilişki içinde olan “birincil” paydaşlar ve dolaylı ilişkide bulunan “ikincil” paydaşlar olarak iki grup altında ele almaktadır (Sert, 2012: 41). Devamlı katılımları olmazsa kurumların faaliyetlerini sürdüremediği birincil paydaşlar; hissedarlar, yatırımcılar, çalışanlar, tüketiciler ve tedarikçilerin yanı sıra altyapı ve pazar hizmetleri sağlayan hükümetler ve diğer topluluklardır. Uyulması gereken kanun ve yönetmeliklerin, vergi ve yükümlülüklerin olduğu hükümet ve diğer topluluklar kamusal paydaşlar olarak da adlandırılmaktadır. İkincil paydaşları ise, kurumu etkileyebilen ve kurumun faaliyetlerinden

etkilenebilen fakat kurumun devamlılığı için esas oluşturmayan rakipler, baskı grupları ve medya oluşturmaktadır. Birincil ve ikincil paydaşlar, kurum içi ve kurum dışı paydaşlar olarak da adlandırılmaktadır.

Paydaşlar:

- Örgütsel paydaşlar
- Ekonomik paydaşlar ve
- Sosyal paydaşlar olmak üzere 3 grup altında ele almaktadır.

Örgütsel paydaşlar, işletmenin içinde yer alan ve işletmenin faaliyetlerinden etkilenen gruplardır. Çalışanlar, müdürler, hissedarlar vb.

İkinci grubu oluşturan **ekonomik paydaşlar**, bir kurum ve o kurumun sosyal çevresi arasında arabirim olarak hizmet etmektedir. Özellikle tüketiciler kurumların toplumla etkileşim içine girmesini sağlayan araç konumundadırlar. Ekonomik arabirim olmadan organizasyonlar uzun vadede sorumluluk mekanizmasını dolayısıyla da meşruluklarını kaybetmektedirler. Tüketiciler, alacaklılar, bayiler ve tedarikçiler ekonomik paydaşları oluşturmaktadır.

Son grup, kurumların faaliyet gösterdikleri çevreleri olarak tanımlanan **sosyal paydaşlardır**. Hükümet organları, yasa koyucular, topluluklar, sivil toplum kuruluşları ve çevrenin kendisi sosyal paydaşları oluşturmaktadır (Werther ve Chandler, 2006: 486). Ne şekilde adlandırılıyor olursa olsun Kurumsal Sosyal Sorumluluk, kurumların tüm paydaşlarına karşı sorumluluğunu ifade eder.

Serbest pazar yaklaşımının aksine **Paydaşlar Yaklaşımı**, devletin, toplumun ve ekonominin karşılıklı ilişkisine ve etkileşimine dayandırılmaktadır. Bu yaklaşıma göre, kurumların paydaşlarıyla kurduğu demokratik ilişkiler önemlidir. Bu yaklaşım, kurumların tüm paydaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. Freeman'a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler kurulursa ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Stratejik bir yönetim kavramı olan Paydaş Teorisi'nin amacı, rekabet avantajı geliştirmek için kurumun iç ve dış çevresiyle ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmaktır (Sert, 2012: 43).

Tarihsel gelişimine bakıldığında kurumların nihai amaçları uzun süre hissedarların ve sahiplerinin kârlarını maksimize etmek olarak görülmüştür. Oysa Paydaş Yaklaşımı'na göre, kurumların sadece hissedarların ve yöneticilerin çıkarlarıyla yönetilemeyeceği, bunun yanı sıra diğer tüm paydaşlarının çıkarlarının da dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü bir kurumla ilişkide bulunan her kesimin kendi çıkar, amaç ve beklentileri mevcuttur. Paydaş Yaklaşımı, tüm bu farklı kesimlerin çıkarlarını göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir.

Böylece bütün grupların belli bir dereceye kadar memnun edilmesi veya en azından belirli bir problemle ilgili en önemli paydaşların tatmin edilmesi amaçlanmaktadır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamı ve boyutları ele alınmış, bir işletme için ekonomik ve hukuki sorumlulukların neler olduğu açıklanmıştır. Ayrıca, etik ve gönüllü sorumluluklar irdelenerek, kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili ekonomik yaklaşımlar dile getirilmiştir.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Doğru bilgilendirme ve saygılı hizmet, kuruluşların tüketicilere karşı sorumluluklarındandır.	()	()
2. İşletmelerin sosyal sorumlu stratejileri benimsemesi ve bunların hayata geçirilmesi belediyelerin yetkisindedir.	()	()
3. Kurumsal sosyal sorumluluk piramidini, ilk olarak, A. B. Carroll ortaya koymuştur.	()	()
4. Bir işletmenin başlıca ekonomik amaçları; “hakkaniyet”, “fiyat artışı” ve “büyüme”dir.	()	()
5. Ülkemizde “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” ile ilgili özel olarak tasarlanmış bir kanun yoktur.	()	()

Cevaplar:

- 1) D
- 2) Y
- 3) D
- 4) Y
- 5) D

1. Bir ticari kuruluşun aşağıdakilerden hangisine karşı tanımlanmış bir sorumluluğu yoktur?

- A. Tüketiciler
- B. Turistler
- C. Hissedarlar
- D. Çalışanlar
- E. Devlet

2. Karşılıklı işbirliği içinde olma, sağlıklı bir rekabet ortamının sağlanması, haksız rekabetin önlenmesi, pazar araştırmalarının teşvik edilmesi ve iş faaliyetlerinde etik olma, bir kuruluşun aşağıdaki sorumluluklarından hangisinin kapsamına girer?

- A. Topluma Karşı Sorumluluklar
- B. Devlete Karşı Sorumluluklar
- C. Çevreye Karşı Sorumluluklar
- D. Rakiplere Karşı Sorumluluklar
- E. Tedarikçilere Karşı Sorumluluklar

3. Bir işletme öz kaynaklarından yararlanarak ve dış kaynakları değerlendirerek kendi yapısını genişletmesi sonucu ortaya çıkacak şekilde büyüyorsa, hangi tür büyümeden bahsedilmektedir?

- A. Dış büyüme
- B. Agresif büyüme
- C. Hızlı büyüme
- D. İstikrarlı büyüme
- E. İç büyüme

4. Aşağıdakilerden hangisi, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan “Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Değerlendirme Raporu”nun içerdiği, kurumsal sosyal sorumluluk konularını içeren kanunlardan birisi değildir?

- A. Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun
- B. Bankacılık Kanunu
- C. Çevre Kanunu
- D. İş Kanunu
- E. Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu

5. Sosyal sorumluluğun stratejik yönetimin önemli bir parçası olduğunu savunan, kurumların amacının hem toplumun refahını korumak ve geliştirmek hem de kâr elde etmek olduğunu ileri süren yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Modern Ekonomik Yaklaşım
- B. Keynesçi Ekonomik Yaklaşım
- C. Para Teorisi
- D. Neoklasik Yaklaşım
- E. Klasik Ekonomik Yaklaşım

Cevaplar

- 1) B
- 2) D
- 3) E
- 4) E
- 5) A

11. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK - 3

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 11.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Halkla İlişkilerin Rolü**
- 11.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları ve Riskleri**
- 11.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Ölçme, Değerlendirme, Raporlama**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Halkla ilişkiler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında nasıl bir rol üstlenir?
2. Kurumsal sosyal sorumluluk, kuruluşun faaliyetlerinin görünürlüğünün kaybolmasına yol açabilir mi?
3. Meşruluk Teorisi nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında halkla ilişkilerin rolünü açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydaları ve taşıdığı riskleri anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurumsal sosyal sorumluluk konusunda ölçme, değerlendirme ve raporlama hakkında fikir yürütmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Karar-Fayda Teorisi
- Alt sistem
- Değerlendirme

Giriş

Mal ve hizmet sağlayıcısı olarak tarihsel anlamda ilk ortaya çıkmalarından itibaren kurumlardan yasalar ve topluma hâkim normlar çerçevesinde hareket etmeleri aynı zamanda da makul bir ölçüde hayırseverlik faaliyetlerinde bulunmaları her zaman beklenmiştir. Fakat 1960'lı yılların sonlarına doğru toplumun kurumlardan beklentileri niteliksel ve niceliksel anlamda değişiklikler göstermeye başlamıştır. Günümüzde bu beklentiler kırk yıl öncesine göre çok daha yüksek ve çeşitlidir. Artık toplumun istek ve beklentilerini dikkate almadan hareket eden kurumların varlıklarını uzun süre devam ettirmeleri mümkün değildir.

11.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Halkla İlişkilerin Rolü

İç ve dış çevrenin baskısıyla oluşan sosyal amaçlar, bir kuruluşun ekonomik amaçları üzerinde sınırlayıcı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla kuruluşlar amaçlarını bu çevrelerin değerlerini dikkate alarak oluşturmak zorundadır. Grunig v.d., kuruluşların yapısı, işleyişi ve çevreyle etkileşimini açıklamak için sistem teorisinden faydalanmaktadır (Theaker, 2004: 76). Bu teoriye göre birbiriyle ilişkili, dengeli ve uyumlu alt sistemlerden meydana gelen bütüne, **sistem** denilmektedir. Alt sistem kavramı ise, sistemi meydana getiren parçalardan her biri olarak tanımlanır. Alt sistemi olmayan bir bütünün, sistem olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. “Açık” ve “kapalı” olmak üzere iki çeşit sistem olduğu kabul edilmektedir. Bir sistem, çevresiyle madde, enerji ve bilgi alışverişinde bulunuyorsa “açık”, bulunmuyorsa “kapalı” sistemdir. Kapalı sistemlerin sadece teoride söz konusu olabileceği, uygulamada bütün gerçek sistemlerin kendi çevreleriyle etkileşimde bulundukları da öne sürülmektedir (Varol, 1993: 38).

Dolayısıyla Sistem Teorisi’ne göre, kuruluşlar açık bir sistemi oluşturur. Bir kuruluş büyük bir üst sistemin alt sistemidir ya da diğer sistemleri içeren bir çevrede kendisi bir sistemdir. Kuruluşlar bir üst sistem olarak ele alındığında, işletmede yer alan çeşitli birimleri birer alt sistem olarak düşünmek gerekmektedir. Bir kuruluşun davranışları alt sistemleri etkilerken, alt sistemler arasında da dinamik ilişkiler söz konusudur. Başka bir anlatımla, işletmelerin çevresiyle ilişkiler kurması açık sistem olgusunun doğal bir sonucu olduğu kadar, işletme çıkarları açısından da bir zorunluluktur (Sabuncuoğlu, 1998: 38). Bazı sistem teorisyenleri, çevrelerine uyum sağlamayan sistemlerinin varlıklarını sürdürmeyeceklerini ileri sürmektedir. Bir kuruluşun başarısı, hem kendi içinde hem de çevresiyle iyi ilişkiler geliştirmesine bağlıdır. M. Oktay’a göre (Oktay, 2000: 404-405):

“...Örgütlerin başarısının sadece kendi içindeki alt sistemler arasında uyumlu ilişkiler kurulmasıyla sağlanamayacağı; aynı zamanda, dış çevreyi oluşturan diğer sistemlerle uyumlu, düzenli ve sürekli ilişkilerin kurulması gerektiği anlaşılmıştır. Örgütler sadece birer teknik ve ekonomik kuruluşlar olarak değil, aynı zamanda birer sosyal kuruluş olarak da görülmektedirler. Çağdaş örgütler, sadece mal ve hizmet ürete pazarlayan ve sonuçta kazanç elde eden kuruluşlar olmaktan çıkmakta, topluma karşı belirli sorumluluklar taşıyan kuruluşlar haline dönüşmektedirler”.

Sistem teorisi açısından bir kuruluşu meydana getiren birimler, onun bir alt sistemi olarak değerlendirilmekte ve kuruluşun alt sistemdeki tüm birimlerle ilişkisini yönetmesine yardım etmek halkla ilişkilerin görevi olarak görülmektedir. Bir iletişim fonksiyonu olan halkla ilişkiler, kuruluşun alt sistemlerinden gelen değişim istekleri, baskı ve eleştiriler ile kuruluş yönetimi arasında karşılıklı iletişim ağını oluşturarak, gerekli tedbirlerin alınmasını ve organizasyonel uyumu sağlamaktadır (Oktay, 2000: 19). Kendisi de yönetim alt sisteminin bir parçası olan halkla ilişkiler, kuruluşun çıkarları ile çevrenin beklentilerini dengeleme görevini üstlenmekte böylelikle kuruluşla kuruluşun kamuları arasında arabuluculuk işlevi görmektedir. Eğer kamular kuruluşun sorumsuz davrandığını düşünüyorsa, halkla ilişkiler uzmanı bunu

fark edebilmesi için kuruluşu uyarmalı ve sorumlu faaliyetler konusunda öneriler getirmelidir. Bir halkla ilişkiler uzmanı aynı zamanda kuruluşun davranışlarını anlamada da kamulara yardımcı olmalıdır. Böylelikle kamuların bir kuruluşun sosyal sorumluluk sahibi olup olmadığı konusunda söylentilere değil, bilgiye dayalı olarak yargılama yapmasını sağlamalıdır (Grunig ve Hunt, 1984: 52). Diğer bir deyişle, yönetim alt sisteminin bir parçası olan halkla ilişkiler, kuruluşun çıkarları ile çevrenin beklentilerini dengeleme görevini üstlenerek, kurumların varlıklarını sürdürebilmelerine katkı sağlamaktadır.

S. P. Sethi'ye göre, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, kurumsal davranış ve faaliyetlerinin içinde bulundukları toplum tarafından kabul edilmesine bağlıdır. Eğer kurumsal davranış ve faaliyetler toplumsal beklentileri karşılayamıyorsa bu beklentiler ve kurumsal faaliyetler arasında bir boşluk meydana gelmiş demektir. “Meşruiyet Boşluğu” olarak adlandırılan bu boşluk, toplumda kuruma karşı husumet oluşmasına ve belli bir sorun hakkında kurum üzerinde baskıların başlamasına yol açar. Bu nedenle, kurumun meşruluğu ve varlığı tehlike altına girer. “Meşruiyet Boşluğu”, ancak toplumun kurum hakkındaki algısını değiştirmeye yönelik kurumsal stratejilerle daraltılabilir. Halkla ilişkiler uzmanları, toplumsal ihtiyaçlara duyarlı kurumsal politika ve eylemler yoluyla, kurumla ilgili olumlu bir sosyal sorumluluk algısı oluşturabilmek için sürekli bir çaba gösterir, böylece bir meşruiyet boşluğu oluşmasını da engeller.

Bu açıklamalardan yola çıkarak kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, kurumla çevresi arasındaki uzlaşmayı sağlayabilmek için bir halkla ilişkiler etkinliği olarak kullanıldığı yargısına varılabilir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk, şirketin üretici-satıcı rollerinin dışına çıkarak halkla buluşabileceği az sayıda ortamdan biri olduğu için bir halkla ilişkiler faaliyeti olarak görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında halkla ilişkilerin rolünü araştıran L'Etang, bu iki alanın birbirinden ayrı faaliyetler olmadığını ve kurumsal sosyal sorumluluğun bir şekilde halkla ilişkilerin aracı haline geldiğini ifade etmektedir (L'Etang, 1994: 111-123).

Halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından biri de kamuoyunda olumlu bir kurum imajı yaratma çabasıdır. İmaj, paydaşların kurumu nasıl gördükleriyle ilgilidir başka bir anlatımla, paydaşların kurumla ilgili algılamalarından oluşmaktadır. Diğer insanların kurum hakkındaki izlenimleri veya düşüncelerini belirleyen imaj, her zaman için gerçek olanla uyuşmayabilir. Bu durumda her kurumun bir imajı olabilir, ancak bu imajın olumlu olabilmesi için imaj artırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekmektedir (Okay, 1999: 255). Güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için;

- Altyapı kurmak
- Dış imaj oluşturmak
- İç imaj oluşturmak ve
- Soyut imaj oluşturmak olmak üzere 4 unsurun gerçekleştirilmesi gerekir.

İşletmelerin altyapı için öncelikle gelecekte ne yapmak istediklerini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir **vizyon** oluşturmaları ardından görselliğe dayanan **dış imaj** ve çalışanlara yönelik **iç imaj** çalışmaları yapmaları gerekmektedir. En önemli ve en son aşama ise, müşterilerle duygusal bağ kurmayı sağlayan **soyut imaj** oluşturmaktır. Soyut imaj, kurumun sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşturulur. Toplum yararının sağlanması kurumsal sosyal sorumluluğun tek sonucu değildir. Kurumsal sosyal sorumluluk aynı zamanda daha fazla satış, daha çok müşteri, daha iyi personel ve daha iyi kurumsal imaj anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerin kurumsal imaj oluşturmak ya da geliştirmek için sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaları ve bu faaliyetlerin görünürlüğünü sağlamak için de halkla ilişkilerden yararlanmaları gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler sadece ekonomik değil aynı zamanda sosyal kuruluşlar olarak görülmektedir ve bu bağlamda varlıklarını devam ettirebilmeleri, sosyal çevreleriyle çift yönlü faydaya dayalı ilişkiler kurmasına bağlıdır. Halkla ilişkilerin amacı, öncelikle kurumların çevreleriyle iletişimini sağlamak, kurumu kamuoyuna anlatmak ve kurum hakkında kamuoyunda olumlu bir imaj oluşmasına yardım etmektir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, halkla ilişkilerin bu amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet eden bir araçtır. Sonuç olarak denebilir ki; kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde halkla ilişkilerin rolü hayati önemdedir.

11.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Faydaları ve Riskleri

Kuruluşlar, sosyal sorumluluk projeleri yardımıyla bir yandan toplumun gelişimine hizmet ederken, kendi sürdürülebilirliklerine de katkıda bulunur. Bu nedenle kurumsal sosyal sorumluluk, aynı zamanda kurumsal bir kazanım olarak görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluğun kazanımları, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İyi bir sosyal çevre oluşturularak işletmenin kamuoyunca benimsenmesi sağlanabilir. Yönetim, üretim ve pazarlama gibi işlevlerde toplumsal yapı ile uyum göstermek, olumlu bir imaja dönüşebilir.
- Maliyet gibi görünen kimi düzenlemelerin kâr olarak geri dönmesi söz konusu olabilir (Örneğin, geri dönüşümlü ambalajların kullanılması, vb).
- Toplumsal sorunların tartışılıp, çözümlenmesinde görev alarak, toplumun önemli bir parçası haline gelinebilir.
- Ekolojik yapıya duyarlı, çevre dostu işletmelere ulaşılır.

Hedefi topluma ve geleceğe yarar sağlamak olan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin stratejisini belirlerken, öncelikle toplumun ihtiyaçları ve kurumdan beklentileri dikkate alınmalıdır. Doğru stratejilerle, hedefleri belirlenmiş toplumsal projeler, kurumsal kaynakların da doğru kanallara aktarılması anlamına gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin bir işletmeye ve işletmenin paydaşlarına olumlu olarak geri dönüşümü, genellikle uzun vadede gerçekleşir. Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve işletme paydaşlarına sağlayacağı **faydalar**, ayrı ayrı başlıklar altında aşağıda şekilde ele alınabilir (Aktan ve Börü, 2007: 30):

İşletmeye Sağladığı Faydalar:

- İtibar sağlama
- Kârlılıkta artış
- Müşteri sadakati
- Rekabet avantajı
- Etkin risk yönetimi
- Toplum nezdinde saygınlık
- Faaliyetlerde etkinlik
- İşbirliklerinin gelişimi
- Marka değeri oluşturma
- Hassas yatırımcılara ve finansman kaynaklarına ulaşım
- Nitelikli çalışanları cezbetme ve elde tutma
- Kurumsal öğrenme ve yaratıcılık
- Yeni pazarlara girmede kolaylık
- Hisse senetlerinde değer artışı
- Verimlilik ve kalite artışı
- Kurumsal imajın artması

Paydaşlara Sağladığı Faydalar:

Kurum İçi Paydaşlara

Yöneticilere

- Onur ve gurur duyma
- Motivasyon artışı sağlayacak insan kaynakları politikaları
- Etik konularda daha fazla farkındalık
- Etik eğilimlerle çalışanlara karşı daha çok güven duyma
- Trendlere uygun hareket etme
- Çalışanların işletme amaçlarını benimsenmesi ve içselleştirmesi
- Yaratıcı düşünce ve uygulamaların ortaya çıkması

Hissedarlara

- İşletme değerindeki artış
- Bütün firma faaliyetlerine yatırımların artması
- Sosyal sorumluluk yatırım projelerine kolay fon temini
- Sermaye temininde kolaylık
- İşletmeyle ilgili bilgilerin açıkça paylaşılması
- Sosyal performans ölçütlerinin oluşturulması

Çalışanlara

- Güvenli çalışma ortamı
- Etkin insan kaynakları politikaları
- Daha iyi çalışma koşulları
- İstihdam maliyetlerinde azalma

- İşgücü ilişkilerinde daha az anlaşmazlık
- Şirket içi iletişimin ve verimliliğin artması
- Fırsat eşitliği ve erişim hakları
- İşçi standartlarında iyileşme

Kurum Dışı Paydaşlara

Müşterilere

- Dürüst fiyat ve kaliteli ürün
- Satın alma sürecinde bilgi temini
- Taleplerinin tanımlanması ve yerine getirilmesi
- Müşteri şikâyetlerinin dikkate alınması ve çözülmesi
- Örgütlü hareket edebilme

Rakiplere

- Bilgilendirme ve kıyaslama örneği
- Adil rekabet, dürüst reklam

Tedarikçilere

- Fiyatlandırma ve ödeme koşullarında dürüstlük
- Faaliyetlere destek olacak tedarikçilere finansal destek

Topluma

- İnsan haklarının geliştirilmesi
- Eğitim sağlık ve kültür alanlarına yatırım
- Kadınların ve çocuk işgücünün sömürülmesine engel olma

- Sürdürülebilirliğe katkı

Hükümete

- İstihdam yaratma
- Yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele
- Kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme

Çevreye

- Çevre kirliliğinin azalması
- Kültürel mirasın korunması
- Bitki örtüsünün, hayvan soyunun korunması
- Daha temiz üretim süreçleri, enerji tasarrufu, geri dönüşüm
- Eko verimlilik
- Çevresel teknoloji kullanımı

Kurumsal sosyal sorumluluk yüklenmenin kurumsal açıdan kazanımları olduğu kadar bir kuruma zarar verebilecek riskleri de bulunmaktadır.

Bu riskler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Kotler ve Lee, 2008: 241):

- Kurumun faaliyetlerinin görünürlüğü kaybolabilir.
- Sosyal amaç ortaklarıyla iletişim, zaman kaybettirici olabilir.
- Personelin zamanı ve katılımı önemli miktarda olabilir.
- Teşvik faaliyetlerinin harcamaları önemli miktarda olabilir.
- Kaynak harcamalarını takip etmek ve değerlendirmek zor ve pahalı olabilir.
- Çabalar şirket dışı bilirkişilik gerektirebilir.
- Tüketiciler, kurumun amaçları ve yükümlülüğü konusunda şüpheli olabilir.

Ayrıca, sosyal faaliyetlerin, ürün maliyetlerine yansıtılmasıyla fiyatların artması (pazar kaybına yol açabilir), sosyal faaliyetler için yeni insan kaynağına ihtiyaç duyulması, işletme sahip, ortak veya yöneticilerinin, sosyal konulara gereğinden fazla duyarlı davranmalarıyla örgütsel amaçlardan uzaklaşılması, kampanyanın kurumun önüne geçmesi, kurumun içtenliğinden şüphe duyulması vb. sosyal sorumluluk çalışmalarının dezavantajları arasında sayılabilir.

Ancak fayda-zarar karşılaştırmasında, son tahlilde, kurumsal sosyal sorumluluğun faydalarının olası zararlarından fazla olması göz önünde bulundurulmalıdır.

11.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Konusunda Ölçme, Değerlendirme, Raporlama

Kurumsal sosyal sorumluluk, yalnızca kurumların tüm paydaşlarına karşı sorumluluk üstlenmesiyle sınırlı kalmaz, ayrıca üstlendiği sorumlulukları kuruluş içindeki tüm süreçlere yaymak ve bunun yarattığı etkileri ölçme, değerlendirme ve raporlama boyutlarını da içerir (Aktan ve Börü, 2007: 19) .

Genel bir tanımlamayla ölçme; ilgilenilen bir olgu, olay, oluşum veya özelliğin derecesinin, miktarının saptanması amacıyla kullanılan, sonuçları sayısal verilerle ifade edilebilen bir araştırma yöntemidir. Ölçme sonucunda elde edilen değerlere “ölçüm” adı verilir. Ölçüm kavramında dikkat edilmesi gereken nokta ölçülen şeyin; olay, kişi veya obje değil onların belirlenen özellikleri olmasıdır. Değerlendirme ise, bir norm veya kriter ölçü kullanılarak veya karşılaştırma yaparak bir şeyin değerini ortaya koyma işlemidir. Ölçme bir niteliğin ya da değişkenin sayısını belirlerken değerlendirme bu miktarın yeterlilik oranını ve amaca uygunluğunu belirlemektedir. Ölçme ve değerlendirme sonucu yeni bilgi üretmek ve hataların tespit edilerek, eksikliklerin giderilmesi amaçlanmaktadır.

Ölçme ve değerlendirme, bir kampanya sürecinin tüm aşamalarına yayılmış olmalı ve temelde aşağıdaki soruların yanıtları aranmalıdır:

- Planlanan hedeflere ulaşıldı mı?
- Hedef kitlede tutum davranış değişikliği yaratılabildi mi?
- Proje amaçlarına ulaşıldı mı?
- Eğer sorun varsa neden kaynaklandı?

Ölçülemeyen şey yönetilemez. Bu nedenle sosyal sorumluluk kampanyaları, etkinin görülebilmesi açısından ölçülebilir sonuçlar üzerine kurulu olmalıdır. Tüm iletişim

etkinliklerinde olduğu gibi bir sosyal sorumluluk kampanyasında da önce hedeflerin belirlenmesi, sonra bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçecek araçların saptanıp uygulamaya koyulması çok önemlidir. Sosyal sorumluluk kampanyasının ölçütleri, diğer iletişim kampanyalarıyla büyük olasılıkla aynı olacaktır. Bunlar tutum ve davranışları izlemek için nicel tüketici araştırmalarını, ürün dağıtımı ve satış oranlarını görmek için kapsamlı raporu, tüketici davranışlarındaki kaymaların altında yatan nedenleri ortaya çıkarmak için kalitatif araştırmaları vs. içermektedir. Farklı olacak ölçüt ise, örnekleme dâhil edilecek paydaşların sadece müşteriler ve çalışanları değil, yatırımcılar, hükümet yetkilileri, tedarikçiler, hatta lobiciler, eleştirmenler ve eylemcileri de kapsamasıdır (Pringle ve Thompson, 2000: 226).

Kurum stratejisiyle uyumlu sosyal sorumluluk faaliyetleri ölçümlenebildiği ve sonuçlarının raporlanıp kamuoyuyla paylaşılabilirdiği takdirde kazanımın daha fazla olmasından dolayı, sosyal sorumluluk projelerinin ölçülebilir, değerlendirilebilir ve raporlanabilir olması son derece önem taşımaktadır. Sosyal sorumluluk raporları; yıllık faaliyet raporlarında ya da ayrıca hazırlanan raporlarda kurumların ekonomik, çevresel ve sosyal faaliyetlerinin boyutlarının gösterildiği iç ve dış paydaşlara finansal ve finansal olmayan bilgiler sunan raporlardır. “**Sürdürülebilirlik raporlaması**” olarak da adlandırılan sosyal sorumluluk raporlaması, geleneksel finansal raporlamanın kapsamını toplumsal fayda yönünde genişletmekte ve aynı zamanda paydaşlara finansal konularda hesap verme şeklinde ifade edilebilecek geleneksel rolün ötesinde, işletme sorumluluklarının genişletilmesi anlamını taşır (Başar ve Başar, 2006: 206).

Sosyal faaliyetler, birçok ülkede hiçbir yasal gereklilik olmaksızın kurumlar tarafından gönüllü olarak raporlanmaktadır. Kurumları buna motive eden etkenler, aşağıdaki 3 farklı teoriyle açıklanmaktadır:

- Bunlardan ilki, **Meşruluk Teorisi**'dir. Bu teoriye göre, kurumlar sosyal ve çevresel faaliyetlerini raporlayarak kurumsal davranışlarına meşruluk kazandırmaya ya da kurumsal paydaşların kendileriyle ilgili algılarını değiştirmeye çalışmaktadır.
- İkinci etken, **Karar-Fayda Teorisi** olarak adlandırılır. Bu teori, çevresel raporlamanın, mevcut finansal raporlar ve diğer kurumsal iletişim biçimlerine ilaveten farklı paydaşlar tarafından ek bilgiye gereksinim duyulmasından dolayı yapıldığını varsaymaktadır.
- Üçüncü etken ise; imaj yönetimi ve imaj geliştirmeye ilgili olan **Kurumsal Pazarlama-İletişim Teorisi**'dir. Bu teori, iki konu üzerinde odaklanır. Bunlar:
 - o Sosyal ve çevresel raporlamaları içeren iletişim stratejileri yoluyla kurumsal kimliğin nasıl oluşturulduğu konusu ve
 - o Önemli bir kurumsal değer olarak kurumsal imaj ve itibar konularıdır.

Günümüzde oldukça yaygın bir kurum politikası haline gelen sosyal sorumluluk raporlamasının faydaları şöyle sıralanabilir:

- Paydaşlarla diyalog ve tartışma için sağlam bir temel sağlamak
- Paydaşlara bilgi vermede uygun bir kanal oluşturarak kurumsal görünürlük ve şeffaflığın gelişmesine katkıda bulunmak
- Uzun zaman alan kurumsal itibarın oluşmasına yardımcı olarak müşteri sadakati, marka değeri ve pazar payının artmasına katkıda bulunmak
- Çevresel ve sosyal risklerin daha iyi gözlemlenebilmesi için titiz yönetim sistemlerinin uygulanmasını teşvik etmek / kolaylaştırmak
- Bir işletmenin çevresel ve sosyal konularla ilgili değer ve ilkelerini göstermesine yardımcı olmak
- Uzun dönemli yatırımcıların dikkatini çekerek onlardan düşük riskli primler almaya yardımcı olmak

Belirtilen bu nedenlerin etkisiyle son yıllarda uluslararası kurumların çoğu, sosyal sorumluluk raporlarını yayımlamaktadır. Ancak, bu kurumların sosyal sorumluluğa bakış açıları farklı olduğundan, sosyal raporlamaya yaklaşımları da aynı oranda farklılık gösterir. Oysa, bu raporların yararlı olabilmesi için; açıklanacak bilginin türü, raporlamada kullanılacak format, değerlendirmenin güvenilirliği ve denetim prosedürüyle ilgili küresel bir uzlaşmanın geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının tüm süreçleri ölçülebilir, değerlendirilebilir ve raporlanabilir olmalıdır. Ölçülebilirlik ve raporlanabilir süreçler, aynı zamanda kalıcılığı da sağlamaktadır. Bu anlamda elde edilen veriler, akademik çevreler veya kamu kuruluşları tarafından toplumsal faydayla ilgili bilimsel alanlarda başvuru kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında halkla ilişkilerin rolü üzerinde durulmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluğun sağladığı faydalar ve taşıdığı riskler ele alınmıştır. Ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk konusunda ölçme, değerlendirme ve raporlama hususları açıklanmıştır.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Birbiriyle ilişkili, dengeli ve uyumlu alt sistemlerden meydana gelen bütüne, aile denilmektedir.	()	()
2. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, kurumsal davranış ve faaliyetlerinin içinde bulundukları toplum tarafından kabul edilmesine bağlıdır.	()	()
3. Halkla ilişkilerin en önemli amaçlarından biri, kamuoyunda olumlu bir kurum imajı yaratma çabasıdır.	()	()
4. Kurumsal sosyal sorumluluğun faydaları olası zararlarından daha azdır.	()	()
5. Karar-Fayda Teorisi'ne göre kurumlar sosyal ve çevresel faaliyetlerini raporlayarak kurumsal davranışlarına meşruluk kazandırmaya çalışmaktadır	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) D
- 4) Y
- 5) Y

1. Aşağıdakilerden hangisi, güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için gerçekleştirilmesi gereken unsurlardan biri değildir?

- A. Dış İmaj Oluşturmak
- B. Altyapı Kurmak
- C. Soyut İmaj Oluşturmak
- D. Lobcilik Yapmak
- E. İç imaj oluşturmak

2. Aşağıdakilerden hangisi, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kuruluşa getirdiği dezavantajlar arasında sayılabilir?

A. Tüketicilerin, kurumun amaçları ve yükümlülüğü konusunda şüpheli davranma olasılığı

B. Tüketicilerin güvenini kazanırken bayilerin güvenini kaybetme tehlikesi

C. Çalışanları hep olumlu yönde motive etmesi

D. Kuruluşa fazla zaman kazandırması

E. Kurumun faaliyetlerini gereğinden fazla görünür kılması

3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun, “istihdam yaratma”, “yasalara bağlılık, yolsuzlukla mücadele” ve “kamusal alanlara yatırım, ekonomik ve sosyal sorunlara destek verme” olarak tanımlanan faydaları, kuruluşun aşağıda verilen hangi paydaşına yönelik faydalarındır?

A. Hükümet

B. Çevre

C. Tedarikçiler

D. Rakipler

E. Müşteriler

4. “Bir miktarın yeterlilik oranını ve amaca uygunluğunu belirlemek amacıyla, bir norm veya kriter ölçü kullanılarak veya karşılaştırma yaparak bir şeyin değerini ortaya koyma işlemi” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangidir?

A. Sorun çözme

B. Düğüm çözümü

C. Yorumlama

D. Ölçme

E. Değerlendirme

5. “Ölçülemeyen şey yönetilemez. Bu nedenle sosyal sorumluluk kampanyaları, etkinin görülebilmesi açısından sonuçlar üzerine kurulu olmalıdır. Tüm iletişim etkinliklerinde olduğu gibi bir sosyal sorumluluk kampanyasında da önce hedeflerin belirlenmesi, sonra bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçecek araçların saptanıp uygulamaya koyulması çok önemlidir.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelebilecek en doğru ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. ölçülebilir
- B. öngörülebilir
- C. sürdürülebilir
- D. geri dönülemez
- E. tolere edilebilir

Cevaplar

- 1) D
- 2) A
- 3) A
- 4) E
- 5) A

12. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ – 1

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

12.1. Kurumsal İtibar Tanımı

12.2. Kurumsal İtibar ile Benzer Kavramlar Arasındaki Ayrımlar

12.3. Kurumsal İtibarın Olumlu Olmasının Yararları

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kurumsal itibarın tanımlanmasında ekonomik bakış açısı ne ifade eder?
2. Kurumsal itibar ile kurumsal imaj arasında bir fark var mıdır?
3. İtibar kuruluşlar için nasıl popüler hale gelmiştir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurumsal itibarı tanımlayabilmek ve çeşitli çalışma ve araştırma alanları adına yapılan tanımları öğrenmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Kurumsal itibar ile benzer kavramlar arasındaki ayrımları anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Olumlu kurumsal itibarın yararlarını açıklayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Kurumsal itibar
- Kurumsal kimlik
- Kurumsal imaj

Giriş

Toplumsal meşruiyet tüm kuruluşlar için olmazsa olmaz bir zorunluluktur, çünkü toplumsal meşruiyet olmaksızın kuruluşlar uzun vadede varlıklarını sürdüremez. Kuruluşların toplum ve paydaşları nezdindeki itibarları, toplumsal meşruiyetlerinin somutlaşmış halidir. Bu nedenle tüm kuruluşlar, etkin faaliyet ve projeler yürütebilmek için toplum ve paydaşları nezdindeki itibarlarını etkin şekilde yönetmelidir. Ancak bu yönetimin nasıl ve hangi araçlarla yapılacağı konusu çok önemlidir. Bu kapsamda, bundan sonraki iki bölümde itibar ve itibar yönetim süreci irdelenerek, halkla ilişkiler fonksiyonunun itibar yönetimi sürecindeki rolü anlatılacaktır.

12.1. Kurumsal İtibar Tanımı

Kurumsal itibar tanımlamaları sistematik bir şekilde incelendiğinde, çok sayıda ve birbirinden farklı tanımlamaların bulunduğu görülmektedir.

Bu tanımları kısaca özetleyecek olursak:

- Kurumsal itibar, kişilerin bir kurumun zaman içerisindeki finansal, sosyal ve ekonomik etkilerine ilişkin değerlendirmelerine dayanan **kolektif yargılar** olarak tanımlandığı gibi (Barnett, vd., 2006: 34), sosyal bir grubun üyeleri arasında **kolektif nesnel inançlar sistemidir** olarak da tanımlanmıştır (Bromley, 2002: 36).
- Kurumsal itibarı, bir kurumun sahip olduğu medya görünürlük ve aşinalık düzeyi olarak da tanımlayanlar vardır (Deephhouse, 2000: 1093).
- Literatürde sıklıkla referans gösterilen bir tanımlamada ise, kurumsal itibar, işletme için kilit konumunda olan paydaşların, kurumun geçmiş davranışları ve gelecek vizyonu hakkındaki (kolektif) **algısal temsilleridir** (Fombrun, 1996: 7).

Kurumsal itibar söz konusu olduğunda, “**ekonomik**” ve “**kurumsal**” olmak üzere kurumsal itibarın tanımlanmasında belirleyici olan ve paydaşların kurumları değerlendirirken karşılaştıkları belirsizlikler bağlamında ortaya çıkan aşağıdaki iki temel bakış açısı vardır (Rindova vd, 2005: 1034-1035):

- **Ekonomik bakış açısına göre** belirsizlik, rekabet halindeki kurumlar ile paydaşları arasındaki asimetrik bilgi akışının sonucunda oluşur. Başka bir deyişle, kurumlar bu belirsizliği ortadan kaldırmak için sahip oldukları itibara bağlı olarak asimetrik bilgi akışının olumsuz etkilerini azaltma yönünde çaba gösterir. Ekonomik bakış açısına göre kurumsal itibar, kurumların ürün veya hizmet kalitesine ilişkin paydaşlar arasındaki endişelerin azalmasına neden olur ve bu nedenle değerlidir.
- **Kurumsal bakış açısına göre** ise bir kuruma ilişkin paydaşları tarafından algılanan belirsizlik durumu, ancak kurum ile medya veya finansal analistler gibi çeşitli aktörler arasındaki bilgi değiş-tokuşu aracılığıyla azalabilir. Söz konusu bu aktörler, kurum içindeki rolleri ya da pozisyonlarından dolayı kurum hakkındaki bilgiye erişim ve bu bilgiyi yayma konusunda aktif rol üstlenir. Bu aktörlerin düşünceleri, paydaşlar için önemlidir ve yakından izlenmelidir. Bu aktörler arasında yer alan analistler ve medya, paydaşlar üzerinde en fazla etki gücüne sahip olanlarıdır.

Özet olarak **kurumsal bakış açısına** göre bir kurumun paydaşları arasındaki bilinirlik düzeyi ve bu bağlamda rakiplerine göre daha ön planda olması, kurumsal itibarın en önemli yönüdür. Görüldüğü gibi **ekonomik bakış açısı** kurumsal itibara karşı daha çok reaksiyoner

bir tavır sergilerken, **kurumsal bakış açısı** kurumsal itibarın proaktif eylemler sonucunda oluşacağını öngörmektedir.

Kurumsal itibar konusundaki bu iki farklı bakış açısı (ekonomik ve kurumsal), sadece itibarın elde edilmesi veya korunmasına ilişkin yaklaşım ve yöntemleri değil aynı zamanda itibarı tanımlamak üzere çeşitli disiplinler bağlamında girilen çabaları da doğrudan etkiler. Kurumsal itibara ilişkin tanımlamalarda, ya kurumun belli bir özelliğiyle ilgili değerlendirmeler (ekonomik bakış açısı) ya da paydaşlar arasındaki kolektif bilinirlik düzeyi (kurumsal bakış açısı) ön planda tutulmaktadır (Aşağıdaki şekilde bu durum gösterilmiştir).

Disiplin	Kurumsal İtibar Tanımı	Kriter	Bakış Açısı
İşletme- Ekonomi/Oyun Teorisi	* Kurumun geçmiş eylemlerinden yola çıkarak kuruma atfedilen bir özellik ya da özellikler. * Bir gözlemcinin kurumun belli bir davranış eğilimine ilişkin izlenimleri.	Belli bir özelliğe ilişkin değerlendirmeler	Ekonomik Görüş
Kurumsal Perspektif	* Bir kurumun zaman içindeki genel durumuna ilişkin kamuoyunun kolektif yargıları. * Paydaşların kuruma ilişkin bilgileri ve duygusal tepkileri- etki, saygınlık.	Kolektif bilinirlik düzeyi	Kurumsal Görüş
Pazarlama Perspektifi	* Bir kurumun kendisi ve markaları için geliştirebileceği farkındalık düzeyi, ün.	Kolektif bilinirlik düzeyi	Kurumsal Görüş
Ekonomi/İktisat	* Paydaşların kurumun ürün veya hizmet kalitesine ilişkin beklentileri ve inançları. * Rakiplerin ilgili kurumun olası faaliyetlerine ilişkin algıları.	Belli bir özelliğe ilişkin değerlendirmeler	Ekonomik Görüş
Sosyoloji	* Bir kurumun özellikleri veya başarı yeteneğine ilişkin yaygın ve kolektif inançlar. * Bir kurumun geçmiş eylemleri temelinde organizasyona atfedilen bir özellik.	Kolektif bilinirlik düzeyi Belli bir özelliğe ilişkin değerlendirmeler	Kurumsal Görüş Ekonomik Görüş
Pazarlama	* Kurumun herhangi bir özelliğinin zamanın ruhuna uygun biçimde şekilleneceğine ilişkin tahmin. * Önceki etkileşimlere bağlı olarak bir kurum hakkındaki algılar ve inançlar. * Paydaşların kurum hakkındaki izlenimleri. * Bir kurumun kamuoyu nezdindeki saygınlığı.	Belli bir özelliğe ilişkin değerlendirmeler Kolektif bilinirlik düzeyi	Ekonomik Görüş Kurumsal Görüş

Şekil 15: Farklı Disiplinlere Göre Kurumsal İtibar Tanımları ve İlgili Bakış Açıları (Rindova vd, 2005: 1036)

Şekilde de görüldüğü gibi, örneğin ekonomi disiplini kapsamında yapılan kurumsal itibar tanımlamaları, bir kurumu rakiplerinden farklı kılan özellikleri ön planda tutar ve bu

yönüyle ekonomik bakış açısını yansıtırken; pazarlama temelli disiplinlerde, kurumsal bir bakış açısından hareketle daha çok kurumun bilinirlik düzeyine vurgu yapılmaktadır.

Kurumsal itibar kavramını daha çok kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiler temelinde tanımlayan ve bu notlarda da benimsenen nispeten yeni bir yaklaşım daha söz konusudur. Öncülüğünü James E. Grunig'in yaptığı bu yaklaşımda, kurumsal itibar, zaman içinde bir kuruluşla ilgili olarak paydaşların zihinlerinde oluşan bilişsel temsiller (Grunig, 2002: 20) olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşıma göre, kurumsal itibarın temelinde kurum ile paydaşları arasındaki ilişkiler yatmaktadır. Yani, kurumsal itibarın kurum ile paydaşları arasındaki ilişkilerin doğal bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir.

Yukarıdaki tanımlamalar ve bakış açıları çerçevesinde kurumsal itibar özet olarak şöyle tanımlanabilir: **“Belli bir zaman içinde oluşan, kurumun geçmişteki davranışlarına ve yetkinliklerine ilişkin geleceği de öngörecektir şekilde paydaşların sahip oldukları bilişsel temsillerin ve inançların toplamı”**... Böylece bir yandan bir kuruluşu rakiplerinden farklı kılan özellikler vurgulanıp kolektif bilinirliğe atıfta bulunulurken, diğer yandan kurum ile paydaşları arasında geçmişte yaşanan etkileşimlerin itibarın şekillenmesindeki önemi vurgulanmaktadır.

12.2. Kurumsal İtibar ile Benzer Kavramlar Arasındaki Ayrımlar

Kurumsal itibarın kendisiyle yakın benzerlikler taşıyan “kurumsal kimlik”, “kurumsal imaj”, “marka”, “izlenim” gibi kavramlarla arasındaki farklılıklar hakkında, literatürde uzun süredir süregelen bir tartışma vardır. Literatürde bu anlamda 3 farklı yaklaşımdan söz edilebilir:

- Kurumsal itibar ile, ilgili kavramlar arasında bir farklılık olmadığı (Birinci Yaklaşım)
- Bu kavramların kesin bir şekilde farklı olduğu (İkinci Yaklaşım)
- Bu kavramların birbirlerinden farklı olmakla birlikte, birbirleriyle ayrılmaz bir şekilde ilişkili olduğu (Üçüncü Yaklaşım)

“Kurumsal kimlik”, bir kurumu diğer kuruluşlardan farklı kılan, tanınmasını sağlayan görsel unsurlar ile standart bir müşteri iletişimi gibi davranışsal unsurların bileşiminden oluşmakta ve kurumun kendisiyle ilgili düşüncelerini ifade etmektedir. Başka bir deyişle kurumsal kimlik, kurumun kendisini nasıl gördüğü, iç paydaşlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir (Chun, 2005: 93).

“Kurumsal imaj” ise, kurumun dış paydaşlar tarafından nasıl algılandığına işaret eder ve kurum tarafından üretilen mesajların bir iletişim süreci içinde dış paydaşlara sunulmasıyla

ortaya çıkan ve tek tek bireyler ya da gruplar tarafından kurum hakkında edinilen güçlü ve bütünsel izlenimlerdir.

Birinci Yaklaşım

Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklılıklara ilişkin ilk yaklaşımda, bu kavramlar arasında önemli bir farklılığın olmadığı kabul edilmektedir. Bu yaklaşıma göre, kurumsal itibar, kurumsal imaj, marka ve izlenim gibi kavramlar arasında küçük nüanslar olsa da, tümü aslında paydaşların kurum hakkında ne düşündüklerini anlatan aynı olguya işaret eder (Grunig, 2002: 2). Bu bağlamda kimi yazarlara göre, kurumsal itibar, söz konusu kavramların gözden düşmesi sonucunda ortaya çıkmış ve halkla ilişkiler literatüründe yer edinmiştir. Kurumsal itibar, sadece kurumsal kimlikten farklı olabilir. Söz konusu yazarlara göre kurumsal itibar ile kurumsal kimlik arasındaki en belirgin farklılık ise kurumsal itibarın paydaşların kurum hakkında, kurum kimliği ise kurumun kendisi hakkında ne düşündüğünü açıklamasıdır (Grunig, 2002: 2). Caruana ve Chircop (2000: 43) ise kurumsal itibar konusundaki çalışmaların kökenini daha önceki kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal kişilik çalışmalarına dayandırarak, kurumsal itibara olan ilgiyi kronolojik bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Buna göre 1950-1970 arasında kurumsal imaj, 1970-1980 arasında kurumsal kimlik ve kurumsal kişilik kavramları popülerlik kazanmıştır.

Kurumsal itibara olan ilgi ise 1980’li yıllardan itibaren artmıştır. Dolayısıyla söz konusu olan şey, bu kavramlar arasında büyük bir farklılığın olduğu değil, dönemin ruhuna uygun olarak kavramlardan herhangi birinin popülerlik kazandığıdır. Kurumsal itibarı, kurumsal imajın ve kurumsal kimliğin bir kombinasyonu olarak gören araştırmacılar da vardır (Pruzan, 2001). Bu araştırmacılara göre kurumsal imaj anlamında kurumsal itibar, kurumun paydaşların gözünde nasıl görüldüğüyle ilgili iken, kurumsal kimlik anlamında kurumsal itibar, kurumun nasıl görüldüğüyle değil ne olduğuyla ilgilidir (Pruzan, 2001: 30).

İkinci Yaklaşım

Kurumsal itibar ile kurumsal kimlik, kurumsal imaj, izlenim gibi kavramlar arasındaki ilişkiye dair ikinci yaklaşım ise ilk yaklaşımın tersine her bir kavramın farklı bir anlamı olduğu ve bu nedenle aralarında keskin bir ayrımın bulunduğu varsayımına dayanmaktadır.

Walker (2010: 366-368), kurumsal itibarı konu edinen 54 makale ve bir kitap üzerinde yaptığı incelemede, söz konusu kaynaklardaki kurumsal itibar, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj tanımlamalarından yola çıkarak, bu kavramlar arasındaki farklılıkları aşağıdaki kriterler bağlamında ortaya koymuştur:

- Hedeflenen paydaş grubu
- Hedeflenen paydaş algılarının niteliği

- Kurumun içinden ya da dışından doğma
- Olumlu veya olumsuz bir nitelik taşıması
- Kurum hakkındaki hangi soruya cevap verebildiği (Aşağıdaki şekle bakınız).

Kriter	Kurumsal Kimlik	Kurumsal İmaj	Kurumsal İtibar
Hedef Paydaşlar: <i>İç veya dış paydaşlar</i>	İç paydaşlar	Dış paydaşlar	İç ve dış paydaşlar
Algılar: <i>Gerçek veya arzulanan</i>	Gerçek	Arzulanan	Gerçek
İşletme içinden veya dışından doğma	İç	İç	Hem iç Hem dış
İşletme hakkında olumlu veya olumsuz algılama	Olumlu veya olumsuz	Olumlu	Olumlu veya olumsuz
İlgili soru	Kim/ne olduğumuza inanıyoruz?	Paydaşların hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?	Gerçekte nasıl görünüyorum?
Oluşum ve değişim süreci	Uzun sürede oluşur ve değişir	Kısa sürede oluşur ve değişir	Uzun sürede oluşur ve değişir

Şekil 16: Kimlik, İmaj ve İtibar Arasındaki Temel Farklılıklar (Walker, 2010: 367)

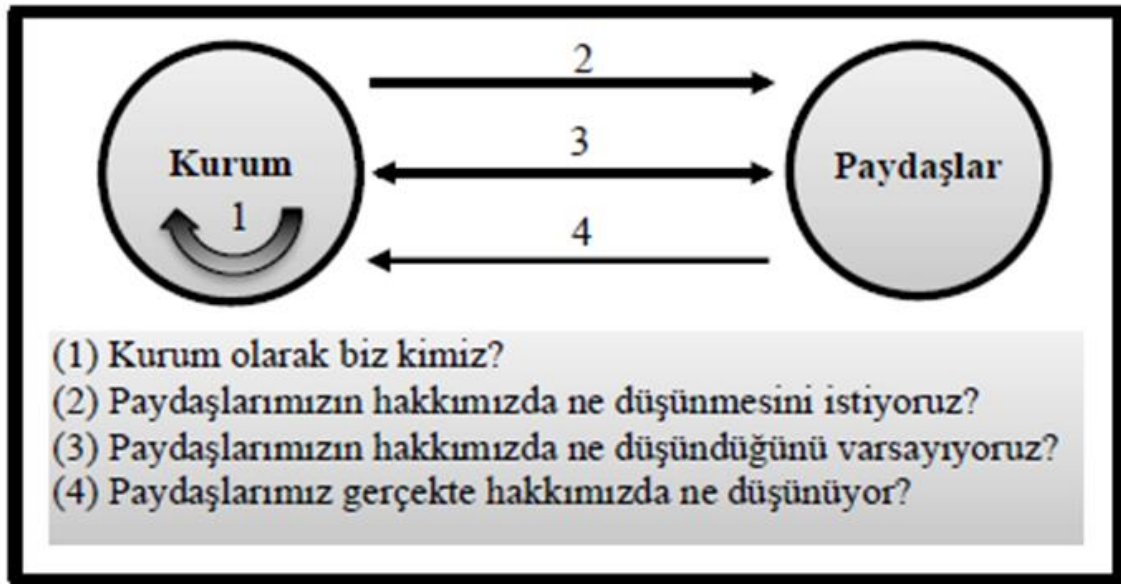
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, kurumsal kimliğe ilişkin tanımlamalarda sadece iç paydaşlara, kurumsal imaj tanımlamalarında ise dış paydaşlara yönelik açıklamalar bulunmaktadır. Kurumsal itibar tanımlamalarında ise hem iç hem de dış paydaşlara yönelik bir tanımlama söz konusudur. Aynı çalışmada kurumsal kimlik ve kurumsal imaja yönelik tanımlamalarda, kurumun ilgili paydaş grubunun kendisi hakkında ne düşünmesini istediği anlamında **arzulanan kimlik/ijaj** ve gerçekte ilgili paydaş grubunun ne düşündüğüne atıfta bulunan **gerçek kimlik/ijaj** şeklinde ikili bir ayrım olduğu saptanmıştır. Buna göre, kurumsal kimlik ve kurumsal itibar tanımlamalarında, çoğunlukla gerçek kimlik ön planda tutulurken, kurumsal imaj tanımlamaları genellikle arzulanan imaj bağlamında yapılmaktadır. Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar tanımlamalarında üçüncü ayrım noktası, söz konusu kavramın kurumun içinden mi yoksa dışından mı kaynaklandığına ilişkindir. Buna göre kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, kurum içinden doğarken; kurumsal itibar, hem iç hem dış kaynaklıdır.

Kurumun kimliği, imajı ve itibarına yönelik algılamalar arasında arzulanan ve gerçek ayrımının yapılması, beraberinde olumlu veya olumsuz kimlik/imaj/itibar olabileceğinin de önünü açmaktadır. Kavramlar arasındaki farklılığa bu açıdan bakıldığında, kurumsal kimliğin ve kurumsal itibarın olumlu veya olumsuz olabileceği ortaya çıkarken (çünkü bu iki kavram paydaşların gerçek algılarına dayanmakta ve bu algılar olumlu olabileceği gibi olumsuz bir nitelik de taşıyabilmektedir); kurumsal imaja ilişkin algılar, paydaşların kurum hakkında kurumun istediği şekilde bir izlenim edinmesi hedeflendiğinden her zaman olumludur. Walker’a (2010: 366-368) göre kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki son farklılık ise her bir kavramın farklı sorulara cevap veriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal kimlik, “kim/ne olduğumuza inanıyoruz?”; kurumsal imaj “paydaşların hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?”, kurumsal itibar ise “gerçekte nasıl görünüyoruz?” sorusunun cevabı niteliğindedir.

Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki diğer bir ayrım noktası da zamanla ilgilidir. Buna göre kurumsal kimlik ve kurumsal itibar, kurumsal imaja göre daha uzun sürede oluşur ve değişir. Kurumsal imaj ise kısa sürede oluşur ve sıklıkla değişir. Başka bir deyişle kurumsal imaj, kurum ile ilgili olarak paydaşların zihinlerinde “o anda” oluşan bir resimdir ve çeşitli iletişim programları aracılığıyla hızlı bir şekilde biçimlenebilir. Kuruma ilişkin bir değer yargısı içeren kurumsal itibar ve kurumun iç paydaşları tarafından nasıl görüldüğü ile ilgili olan kurumsal kimlik ise tutarlı iletişim çalışmalarının bir sonucu olarak zaman içinde gelişebilir. Özetle **kurumsal itibar**, iç ve dış paydaşların kolektif izlenimlerini (kurumsal kimlik ve kurumsal imaj) yansıtan **şemsiye niteliğinde** bir kavramdır.

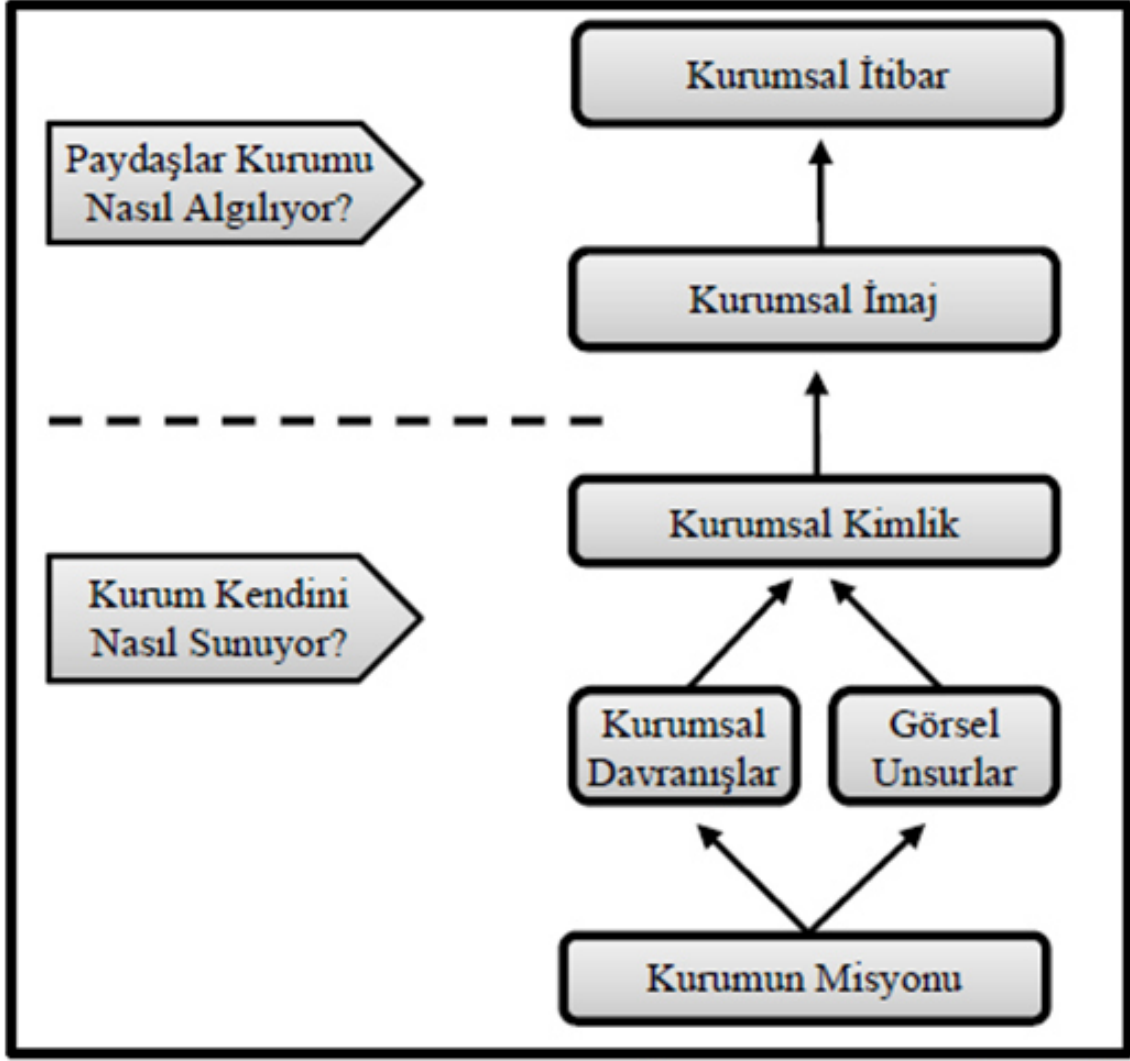
Üçüncü Yaklaşım

Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklılıklara ilişkin üçüncü yaklaşıma göre ise bu üç kavram birbirlerinden farklı olmakla birlikte birbiriyle yakından ilişkilidir ve kurumsal başarı için bu üç kavram arasında güçlü bir etkileşim olmalıdır. Örneğin söz konusu kavramlardan her birini belli bir soru cümlesinin karşılığı olarak tanımlayan Brown vd. (2006: 102), kurum ile paydaşları arasındaki iletişimin ve etkileşimin ve buna bağlı olarak kurumsal başarının bu üç kavramın birlikteliğiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir (Aşağıdaki şekle bakınız).



Şekil 17: Kurum ile Paydaşları Arasındaki Etkileşim ve İlgili Sorular

Brown vd. (2006: 102), her bir etkileşime ilişkin sorunun dayandığı mantığın aynı zamanda kurumsal itibarı oluşturan unsurlara işaret ettiğini ileri sürmektedir. Buna göre “kurum olarak biz kimiz?” sorusunun cevabı kurumsal kimliğe; “paydaşlarımızın hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?” sorusu ise kurum tarafından yaratılmak istenen **güdümlü (arzulanan) kurumsal imaja** karşılık gelmektedir. “Paydaşlarımızın hakkımızda ne düşündüğünü varsayıyoruz?” sorusunun cevabı ise kurum tarafından yaratılmak istenen kurumsal imaja bir yanıt niteliğinde olup **yorumlanmış kurumsal imaj** olarak adlandırılmaktadır. “Paydaşlarımız gerçekte hakkımızda ne düşünüyor?” şeklindeki son soru ise kurumsal itibarla ilişkilidir. Bu bakış açısına göre kurumsal itibar, bu iki olgunun (kurumsal kimlik ve kurumsal imaj) bileşimi ve karşılıklı etkileşimi sonucunda şekillenir. Alessandri (2001: 178) ise kurumsal itibar ile kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişkinin bir neden-sonuç mantığı ile işlediğini ileri sürmekte, tutarlı ve paydaşlar tarafından hoş karşılanan bir kurumsal kimliğin olumlu bir kurumsal imaj yaratacağını, bu kurumsal imajın ise nihayetinde pozitif bir kurumsal itibarın inşasında belirleyici olacağına dikkat çekmektedir (Aşağıdaki şekle bakınız.)



Şekil 18: Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar İlişkisi (Alessandri, 2001: 178)

Kuruluşlar, bireyselleşme (kurumsal kimlik), kendini açığa vurma / ifşa etme (kurumsal imaj) ve akreditasyon (kurumsal itibar) olmak üzere üç temel ihtiyaca sahiptir. Bu ihtiyaçlar aynı zamanda hiyerarşik bir yapıyı da içermektedir. Başka bir deyişle bireyselleşme (kurumsal kimlik) olmadan kendini açığa vurma (kurumsal imaj), ifşa olmadan da akreditasyon (kurumsal itibar) gerçekleşemez. Dolayısıyla bu ihtiyaçlardan herhangi birinin göz ardı edilmesi kurumsal hedeflere ulaşmada izlenecek yolda başarısızlıkla karşılaşmayı beraberinde getirecektir.

Kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibarın birbirlerinden farklı kavramlar olmakla birlikte aralarında bir etkileşim olduğuna ilişkin bakış açısı, aynı zamanda kurumsal itibarın oluşum sürecini de içinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj kurumsal itibarın oluşumunda rol oynayan temel bileşenler olarak kabul

edilmekte ve buna bağı olarak söz konusu kavramlar bir neden-sonuç ilişkisi bağlamında değerlendirilmektedir (Gray ve Balmer, 1998: 696).

Dinamik bir ilişkiye işaret eden bu etkileşimin merkezinde ise iletişim bulunmaktadır.

12.3. Kurumsal İtibarın Olumlu Olmasının Yararları

Faaliyet gösterdiği sektör (özel, kamu veya üçüncü sektör) ne olursa olsun olumlu bir kurumsal itibar bütün kurumlar için, kurumsal performans ve rekabet açısından büyük yararlar sağlamaktadır. Ancak herhangi bir olgunun sunacağı yarar veya katma değer, ortaya çıkış koşulları ve nedenleriyle doğrudan ilgilidir. Yani, bir olgunun gündelik hayatta kendine yer edinmesi, tek başına şans eseri değil bir dizi dışsal faktörün etkisi ve bu faktörlerin etkileşimi sonucunda olabilir. Olumlu itibarın kurumlar açısından yararlarına geçmeden önce itibar olgusunun popülerlik kazanmasına yol açan kimi değişim ve gelişmelerden söz etmek yerinde olabilir.

Küreselleşme

Kurumsal itibar ve yönetimine olan ilginin artmasına yol açan gelişmelerin başında küreselleşme gelmektedir. Ticari anlamda ulusal sınırların ortadan kalktığı ve devletlerin çokuluslu pazarların etkisi altına girmesini anlatan bir kavram olarak küreselleşme, öncelikle eskinin ulusal veya en fazla bölgesel nitelikteki rekabet anlayışının büyük bir değişim geçirerek küresel bir niteliğe evrilmesinin yolunu açmıştır. Bu yeni rekabet anlayışıyla birlikte kurumlar, hem farklı coğrafyalarda hem de farklı yeni uluslararası pazarlarda ayakta kalabilmenin yollarını aramaya başlamıştır. Bu süreçte itibar, uluslararası ve yerel kurumların rekabet savaşındaki en etkili silahlarından biri haline gelmiştir.

Ayrıca büyük kuruluşlar, küreselleşmeyle birlikte faaliyet yürüttükleri ülkelerde ekonomiden siyasal yaşama kadar birçok alanda belirleyici bir konuma gelmektedir. Bu durum, küreselleşmenin, emperyalizmin yeni bir yüzü olduğuna ilişkin kuşkuları derinleştirmektedir. Bu gibi durumlarda kuruluşlar, uluslararası kitlesel gösteriler ve tepkilerle karşılaşmaktadır. Yeni pazarlara giren her kuruluşun önceden sahip olduğu kurumsal itibarı da beraberinde getirdiği düşünülürse, daha önceki pratikleri anlamında kamuoyu nezdinde daha olumlu bir itibara sahip kurumların bu türden baskı ve tepkilerden rakiplerine göre daha hafif düzeyde etkileneceği söylenebilir.

Bilgiye Erişim Olanaklarının Artması

İtibarın popülerlik kazanmasına yol açan ikinci büyük gelişme, bilgiye erişim olanaklarının artması bağlamında olup içinde internetin de bulunduğu medyanın artan

etkisiyle ilgilidir (Fombrun ve van Riel, 2003: 6). Günümüzde bilgiye erişim olanağı eskiden hiç olmadığı kadar artmıştır. Herhangi bir kişi veya kuruluşla ilgili en önemsiz bir bilgi kırıntısı bile, saniyeler içinde milyarlarca insana ulaşabilmekte ve ister olumlu ister olumsuz olsun söz konusu bu bilgi kırıntısı çevresinde insanlar örgütlenmekte ve kolektif bir bilinç kazanmaktadır (Rayner, 2003: 3). Dolayısıyla olumlu bir kurumsal itibar elde edecek bakış açısına ve planlamaya sahip olamayan kuruluşlar, medyada kendileri hakkında çıkan olumsuz haberler nedeniyle bir anda karşılarında bir blok olarak başta sivil toplum kuruluşları olmak üzere çeşitli örgütsel yapılanmaları bulmaktadır.

Günümüzde birbirine çok benzer ürün ve hizmetlerle karşılaşmaktayız. Başka bir deyişle küreselleşmenin de etkisiyle kuruluşlar, hem kalite hem de fiyat anlamında birbirine çok benzer ürün ve hizmet sunmaktadır. Bu nedenle günümüzde kalite ve fiyat gibi araçlar, kurumlar açısından rekabet avantajı sağlamada yetersiz kalmakta ve yeni bir enstrümana olan ihtiyaç günden güne artmaktadır (Balmer ve Greyser, 2003: 5). İtibar olgusu, ortaya çıkan bu yeni durumda kurumlara rekabet avantajı sağlayacak yeni bir enstrüman olarak işlev görmektedir. Başka bir deyişle, olumlu bir itibarı olan kurumlar veya markalar, tüketiciler tarafından daha çok tercih edilmektedir.

Medya ve Tekniklerdeki Gelişim

İtibar olgusunun önemini artıran bir diğer değişim veya gelişme ise paydaşlarla iletişim kurmak için tercih edilen medya ve teknikler bağlamında ortaya çıkmaktadır. Bilgi iletişim teknolojilerinin hızla çoğalması ve yaygın hale gelmesi bireylerin her an yüzlerce mesajla karşılaşmalarına ve dolayısıyla bu mesajlara karşı ilgisiz kalmalarına neden olmaktadır (Fombrun ve van Riel, 2003: 7). Bu nedenle insanlarla birebir iletişim ve etkileşime olanak tanıyan ve paydaşlar nezdinde olumlu bir itibar elde etmeye yarayan yeni yöntem ve araçların kullanılması, bir zorunluluk haline gelmiştir. Halkla ilişkiler, gündem yönetimi, kurumsal vatandaşlık ve sponsorluk gibi uygulamalar, kuruluşların paydaşlarıyla birebir iletişime geçmek ve olumlu bir itibar elde etmek üzere kullandığı yeni iletişim yöntem ve araçları olarak kabul görmektedir.

Yukarıda sıralanan değişimlerin ve gelişmelerin, aslında bireylerin (tüketicilerin) daha bilinçli olmalarına yol açtığı söylenebilir. Bireylerin (tüketicilerin) bilinçlenmesi ise bir yandan daha seçici olan, diğer yandan kurumun faaliyetlerine anında tepki veren bir birey-tüketici tipinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Balmer ve Greyser, 2003: 5). Özellikle çevre, küresel ısınma, sağlık gibi konularda kuruluşların göstereceği performans, itibar aracılığıyla bireylerden / tüketicilerden olumlu veya olumsuz tepkiler alınmasını beraberinde getirmektedir. Sosyal sorumluluk bağlamında değerlendirilecek bu türden projeler, olumlu bir itibar elde etmede kullanılan başlıca araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumun “sosyal meşruiyet kazanma” çabalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu bir itibarın çok sayıda yararından söz etmek mümkündür. Olumlu bir itibarın sağladığı 3 stratejik yarar şöyle sıralanabilir (Greyser, 1999: 178):

- Kuruluşun benzer fiyat ve kalitede ürün ya da hizmet sunan diğer kurumlara tercih edilmesi
- Kriz durumlarında kuruluşun en az hasarla krizi atlattması
- Kuruluşun piyasa değerinin artması

Gotsi ve Wilson ise (2001: 99) olumlu bir kurumsal itibarın:

- Kurumun finansal değerini artırdığını
- Tüketicilerin satın alma davranışlarını etkilediğini
- Ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasına yol açtığını
- Çalışanların ve müşterilerin kuruluşla daha sıkı bağlar inşa etmelerine neden olduğunu ve
- Kurumu, sektöründe liderliğe taşıdığını ifade etmektedir.

Ayrıca, literatürde olumlu kurumsal itibarın aşağıdaki yararlarından da söz edilmektedir (Grunig, 2002: 9-10):

- Piyasadaki benzer ürün ve hizmetlere kıyasla daha yüksek bir fiyatlandırma
- İstikrarlı bir kâr düzeyi
- Rakip kurumların devingenliğini azaltma
- Yeni piyasalara kolayca girebilme
- Yetenekli işgücünün istihdam edilmesi
- Paydaşların ve STK gibi baskı gruplarının daha hoşgörülü olması
- Potansiyel rakiplerin ilgili pazara girmelerinin önünde bir bariyer yaratma
- Tedarikçilerle işbirliğini sağlam temellere oturtma
- Düzenleyici kişi veya kurumlarla ve medyayla uzun süreli ve olumlu bir ilişki yürütme
- Medyada kurumla ilgili olumlu haberlerin yer alması
- Siyasal etkinin artması

- Finansal performansta potansiyel artış
- Tedarikçilerle, dağıtıcılarla ve diğer paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi
- Yatırımların güvenceye alınması
- Paydaşların bilgi açıklarını kapatma

Fombrun ve van Riel (2003: 8-20) ise olumlu itibarın yararlarını kurumun en önemli paydaşları bağlamında ele alır ve olumlu itibarın her paydaş grubunun kararlarını etkileyen bir mıknaş işlevi üstlendiğini ileri sürer. Buna göre olumlu bir itibar, tüketicilerin satın alma, çalışanların ilgili işletmede çalışma veya kalma ve yatırımcıların yatırım kararlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca olumlu bir itibar, medyada kurumla ilgili çıkan haberlerin ve analistlerin yazılarında kullandıkları dilin daha olumlu bir tonda olmasına neden olmaktadır.

Kâr amacı güden kurumlarda olduğu kadar sivil toplum kuruluşları için de olumlu bir itibarın çeşitli yararlarından söz etmek mümkündür. Sivil toplum kuruluşları için olumlu bir itibarın şu yararlarından söz etmek mümkündür:

- Toplum nezdinde saygınlığın artmasına yol açma
- İlgilendiği alanda daha etkin bir rol oynamasını sağlama
- Yetkinlik düzeyleri yüksek kişilerin istihdam edilmesi
- Daha geniş bir gönüllü katılımının teşvik edilmesi
- Kuruluşun kriz ortamlarının olumsuz etkilerinden korunması
- Gelirlerin (bağışların) artmasında çok önemli rol oynaması
- Siyasal etkinliği artırması

Olumlu bir itibara sahip kurumlar çok önemli rekabet avantajları elde etmektedir. Bununla birlikte olumlu bir itibarın tesadüfler sonucunda değil stratejik bir yönetim süreci aracılığıyla elde edilebileceği unutulmamalıdır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kurumsal itibarın tanımları gözden geçirilmiş ve çeşitli çalışma ve araştırma alanları adına yapılan tanımlar karşılaştırılmıştır. Kurumsal itibar ile benzer kavramlar arasındaki ayrımlar irdelenmiş ve olumlu kurumsal itibarın yararları ana hatlarıyla ortaya konmuştur.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Belirsizlik, rekabet halindeki kurumlar ile paydaşları arasındaki simetrik bilgi akışının sonucunda oluşur.	()	()
2. “Paydaşlarımızın hakkımızda ne düşünmesini istiyoruz?” sorusu, yaratılmak istenen güdümlü kurumsal imaja karşılık gelir.	()	()
3. “Ekonomik bakış açısı”, kurumsal itibara karşı daha çok reaksiyoner bir tavır sergiler.	()	()
4. Kurumsal itibar, satın alma davranışlarını etkiler.	()	()
5. İtibarın popülerlik kazanmasına yol açan önemli bir gelişme, bilgiye erişim olanaklarının azalmasıdır.	()	()

Cevaplar:

- 1) Y
- 2) D
- 3) D
- 4) D
- 5) Y

1. “İşletme için kilit konumunda olan paydaşların, kurumun geçmiş davranışları ve gelecek vizyonu hakkındaki (kolektif) algısal temsilleri” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Paydaşlar
- B. Halkla İlişkiler
- C. Kurumsal İletişim
- D. Kurumsal Davranış
- E. Kurumsal İtibar

2. Kurumsal itibarı, “bir kurumun kendisi ve markaları için geliştirebileceği farkındalık düzeyi” olarak tanımlayan bir kişi, tanımlamayı hangi disipline göre yapmıştır?

- A. Kurumsal Perspektif
- B. İşletme - Ekonomi / Oyun Teorisi
- C. Ekonomi
- D. Sosyoloji
- E. Pazarlama Perspektifi

3. Aşağıdakilerden hangisinin kurumsal itibar ile bir ilişkisi yoktur?

- A. Kurumsal kimlik
- B. Marka
- C. Kurumsal imaj
- D. İzlenim
- E. Lobicilik

4. “Caruana ve Chircop, kurumsal itibar konusundaki çalışmaların kökenini daha önceki kurumsal imaj, kurumsal kimlik ve kurumsal kişilik çalışmalarına dayandırarak, kurumsal itibara olan ilgiyi kronolojik bir bakış açısıyla açıklamaktadır. Buna göre arasında kurumsal imaj, arasında kurumsal kimlik ve kurumsal kişilik kavramları popülerlik kazanmıştır. Kurumsal itibara olan ilgi isedan itibaren artmıştır. Dolayısıyla söz konusu olan şey, bu kavramlar arasında büyük bir farklılığın olduğu değil, dönemin ruhuna uygun olarak kavramlardan herhangi birinin popülerlik kazandığıdır.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yerlere gelebilecek ifadeler aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 1950-1970 / 1970-1980 / 1980’li yıllar
- B. 1950-1970 / 1970-1990 / 1990’lar
- C. 1910-1940 / 1940-1980 / 1980’li yıllar
- D. 1930-1940 / 1940-1950 / 1950’li yıllar

E. 19. Yüzyıl / 20. Yüzyıl / 21. Yüzyıl

5. “Arzulanan imaj” nedir?

A. Kuruluşun ilgili paydaş grubunun kendisi hakkında düşünmesini istediği şey

B. Kuruluşun ilgili paydaş grubu hakkında düşünmeyi istediği şey

C. Kuruluşun kendisi hakkında düşündüğü şey

D. İlgili paydaş grubunun kendisi hakkında düşündüğü şey

E. İlgili paydaş grubunun kendisi hakkında düşünmesini istediği şey

Cevaplar

1) E

2) E

3) E

4) A

5) A

13. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ – 2

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

13.1. Kurumsal İtibar Yönetim Süreci

13.1.1. Paydaş Analizi

13.1.2. İtibar Analizi

13.1.3. Uygulama

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Kuruluşlar neden paydaşlarını en ince ayrıntısına kadar belirlemelidir?
2. Kuruluşlar bir kişilik olarak tanımlanabilir mi?
3. RQ nedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Kurumsal itibar yönetimi sürecini anlayabilmek	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Paydaş analizini öğrenmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	İtibar analizini öğrenmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	İtibar yönetimi ile ilgili uygulamaları ortaya koymak	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- İtibar katsayısı
- Bilişsel temsil
- Güvenilirlik

Giriş

Olumlu bir itibara sahip kuruluşlar, çok önemli rekabet avantajları elde etmektedir. Öte yandan, olumlu bir itibarın tesadüfler sonucunda değil, stratejik bir yönetim süreci dolayısıyla elde edilebileceği unutulmamalıdır. Olumlu bir itibar ister kamu, ister özel veya sivil toplum kuruluşlarının faaliyet gösterdiği üçüncü sektörde olsun, tüm kuruluşlar için en önemli kurumsal değerlerden biridir. Dolayısıyla itibar olgusunun yönetilmesi, kuruluşların bugün ve gelecekteki performansları açısından hayati önem taşımaktadır.

13.1. Kurumsal İtibar Yönetim Süreci

Kurumsal itibar stratejik ve planlı bir şekilde yönetildiğinde, olumlu bir nitelik kazanabilir. Her ne kadar dönemler itibariyle itibar yönetimine ilişkin değerlendirmeler farklılık gösterse de standart olarak uygulanabilecek bir itibar yönetiminden söz etmek mümkündür.

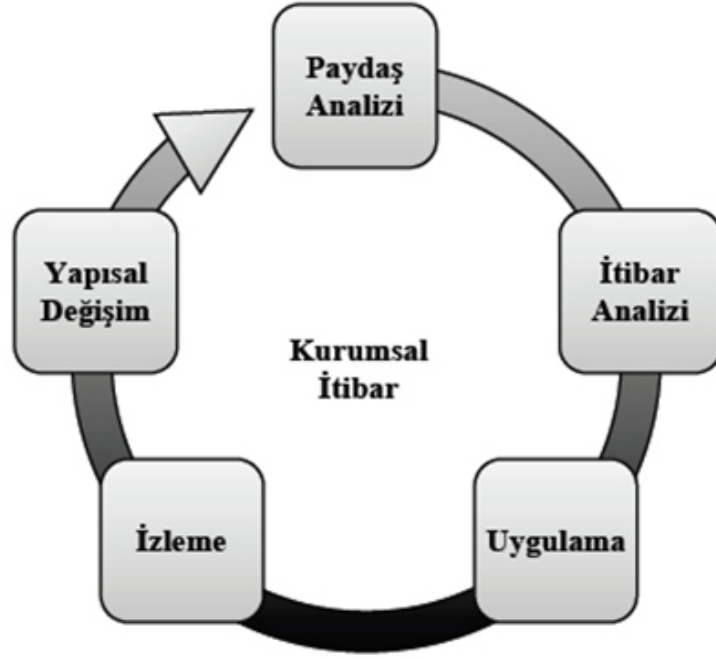
Bununla birlikte, literatürde, kurumsal itibar yönetimi sürecine ilişkin çeşitli yaklaşımlar söz konusudur. Etkin bir itibar yönetimi için izlenmesi gereken adımlar, şu şekilde sıralanabilir (Kuyucu, 2003: 20):

- İtibar yönetimi için önemli olan paydaşların tespit edilmesi
- Rakipleri karşısında kurumun görünürlük ve güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi
- Kurumsal itibarın yaratılmasında rakiplere kıyasla avantaj yaratacak faktörlerin belirlenmesi
- Belirlenen faktörlerin paydaşlar tarafından kabul edilirliliğinin araştırılması
- Paydaşlarla etkili bir iletişim kurulmasına olanak sağlayacak taktiklerin geliştirilmesi

Hermann (2008: 54) ise olumlu bir kurumsal itibar için sırasıyla aşağıdaki adımların atılması gerektiğini söyler:

- İlgili paydaşların belirlenmesi
- Paydaşlar arasında öncelik sıralamasının yapılması
- İtibar yönetimi (bilgi) sisteminin kurulması
- İtibarın ölçülmesi
- İtibarın yönetilmesi
- İtibarın izlenmesi
- Mevcut yönetim sistem ve modellerine entegre edilmesi

Literatürde kurumsal itibar yönetim sürecine ilişkin yukarıda iki örneği verilen çeşitli yaklaşımlar bulunsu da, ortak bazı noktalardan hareketle aşağıdaki beş aşamalı kurumsal itibar yönetimi modeli ortaya konabilir:



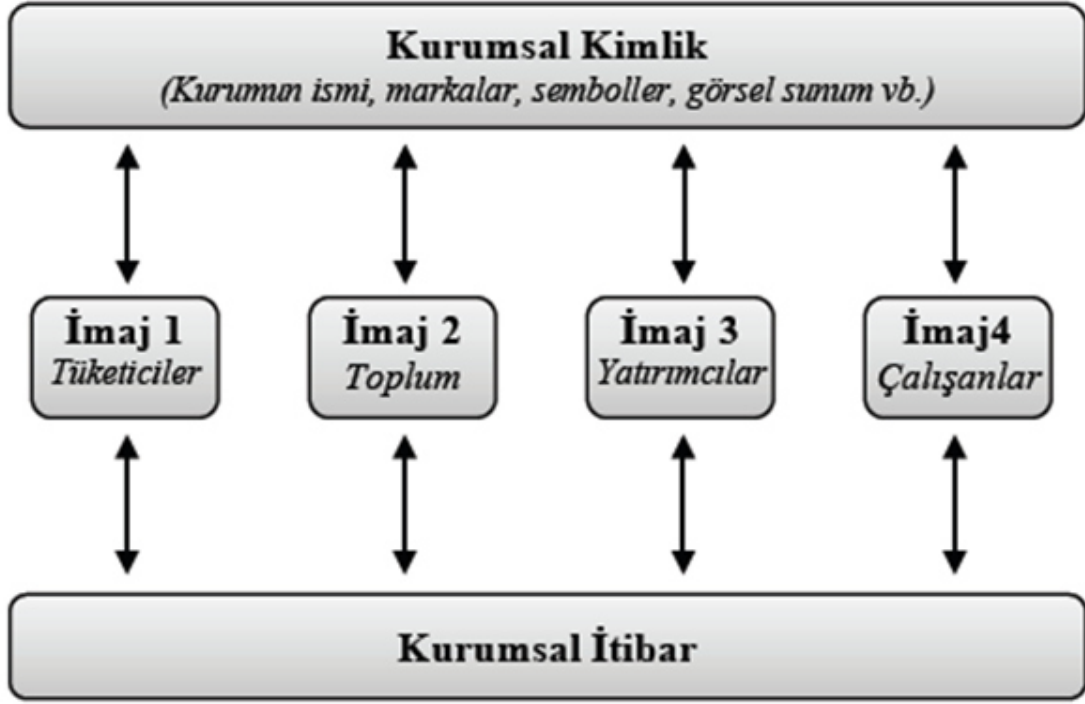
Şekil 19: Beş Aşamalı Kurumsal İtibar Yönetim Modeli

13.1.1. Paydaş Analizi

Paydaş, bir kurumu etkileyen ve kurumun performansının nasıl olduğu konusunda fikir yürüten ya da kurumun hedefleri/amaçlarının başarı düzeyinden etkilenen herhangi bir kişi ya da gruptur. Bu nedenle başarılı bir itibar yönetimi, öncelikle kurumun paydaşlarına ilişkin bir analizle başlar; çünkü her bir paydaş grubu söyledikleri veya yaptıklarıyla kurumun itibarını olumlu/olumsuz yönde etkileme gücüne sahiptir ve bu paydaş gruplarının ilgili kurumun itibarına ilişkin algılamaları farklılık göstermektedir.

Olumlu bir itibar, ilgili paydaşların beklentileri ve algıları arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması ve buna bağlı olarak farklı stratejiler geliştirilmesiyle elde edilebilir; çünkü itibar, bir kurumun geçmiş ve şimdiki eylemlerinin bir sonucudur ve paydaşların kuruluşla kurduğu etkileşimler aracılığıyla şekillenmektedir.

Öte yandan tüm paydaş gruplarının etkileşim oranı birbiriyle aynı değildir ve kurumun faaliyetleri veya yürüttüğü politikalar da her paydaş grubunu aynı oranda etkilemez. Örneğin tüketiciler daha çok ürün kalitesi ve fiyat konularında duyarlı iken, yatırımcılar için önemli olan finansal sağlamlıktır. Bu nedenle her bir paydaş grubunun kuruma ilişkin deneyimleri ve bu deneyimler sonucunda edindikleri kuruma ilişkin imajlar farklıdır (Aşağıdaki şekle bakınız).

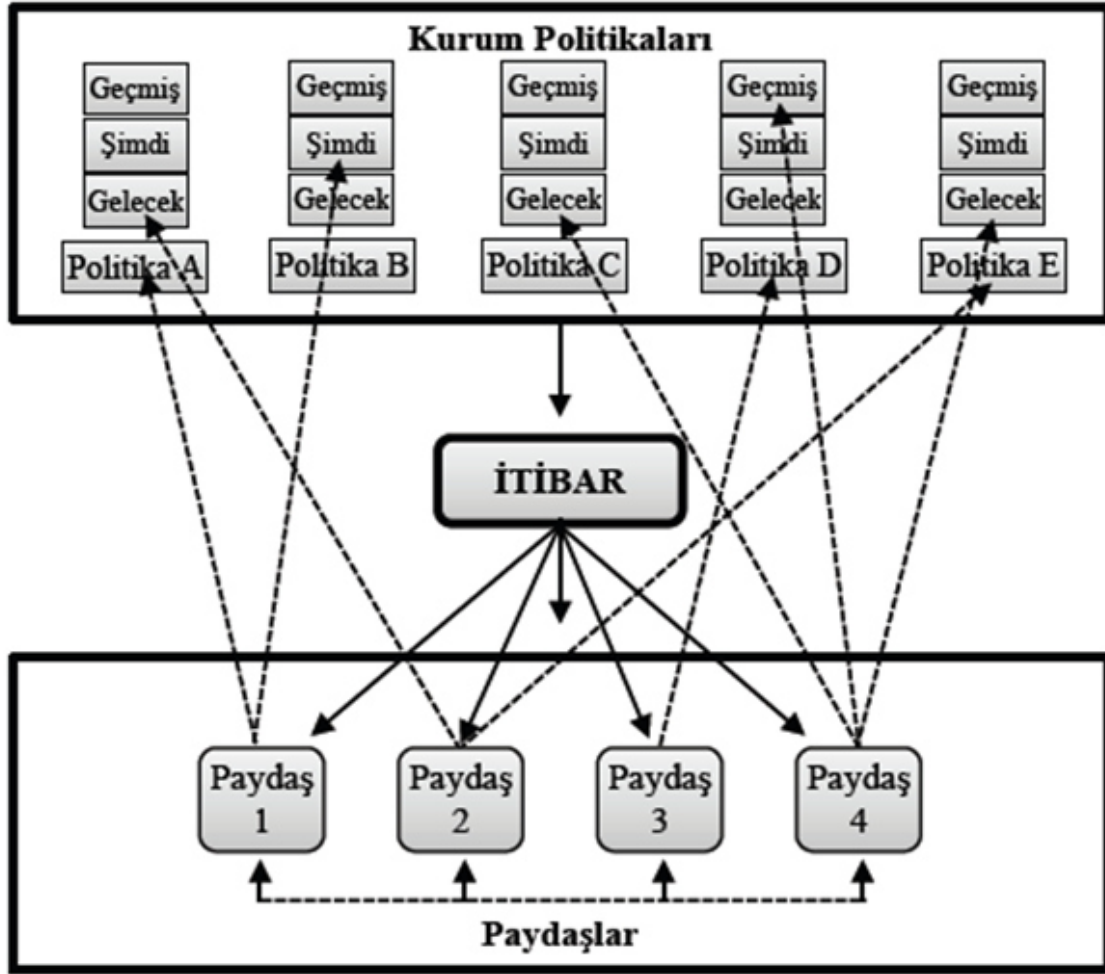


Şekil 20: Kurumsal Kimlik, İmajlar ve Kurumsal İtibar İlişkisi (Forman ve Argenti, 2005: 249)

Paydaş gruplarını birbirlerinden farklılaştıran diğer bir olgu ise tercih edilen veya beklenen enformasyonun niteliğiyle ilgilidir. Tıpkı kurum faaliyetleri ve politikalarında olduğu gibi enformasyon bağlamında da paydaş grupları arasında bir farklılık bulunmaktadır. Örneğin çalışanlar, daha çok çalışma koşullarıyla ilgili enformasyona ilgi gösterirken, çevreci gruplar, çoğunlukla kurumun çevre konusundaki duyarlılığına ilişkin mesajlar almak ister.

Dentchev ve Heene (2004: 60), hem kurumsal faaliyetler ve politikalar hem de enformasyon bağlamında paydaşlar arasındaki farklılıkların, beraberinde stratejik yaklaşım farklılıklarına yol açacağını ve bu nedenle kuruluş tarafından her paydaş grubu için uygulanan politika ve iletişim çalışmalarının da farklı olması gerektiğini ileri sürer.

Örneğin kuruluşun paydaş gruplarından birisi, kurum faaliyetlerinden veya politikalarından herhangi birisi ve güncel bir deneyime dayanarak kuruma ilişkin bir itibar algısına sahip olabilirken; bir diğer grup, birden fazla faaliyet ve politikalara ilişkin güncel deneyimler ve buradan hareketle gelecekteki olası deneyimleri temelinde kurum hakkında bir değerlendirme yapabilir (Aşağıdaki şekle bakınız).



Şekil 21: İtibar Yönetimi Stratejileri (Dentchev ve Heene, 2004: 60)

Daha önce de belirtildiği gibi, paydaşların kimlerden oluştuğunun, ihtiyaç ve ilgilerinin ne olduğunun ve onlarla en iyi iletişimin nasıl kurulacağının belirlenmesi iyi bir itibar yönetimi için hayati derecede önemlidir.

Genel olarak kâr amacı güden bir kurumun paydaşları aşağıdaki gruplardan oluşur:

- Mevcut ve potansiyel çalışanlar – Hissedarlar – Müşteriler – Tedarikçiler
- Hükümet / Devlet kuruluşları – Baskı Grupları ve İzleyici Organlar
- Medya
- Mevcut ve Potansiyel Yatırımcılar
- Rakipler – Yerel Topluluklar
- Kanaat Önderleri

- Endüstri Kuruluşları ve Ticari Kuruluşlar
- Sendikalar

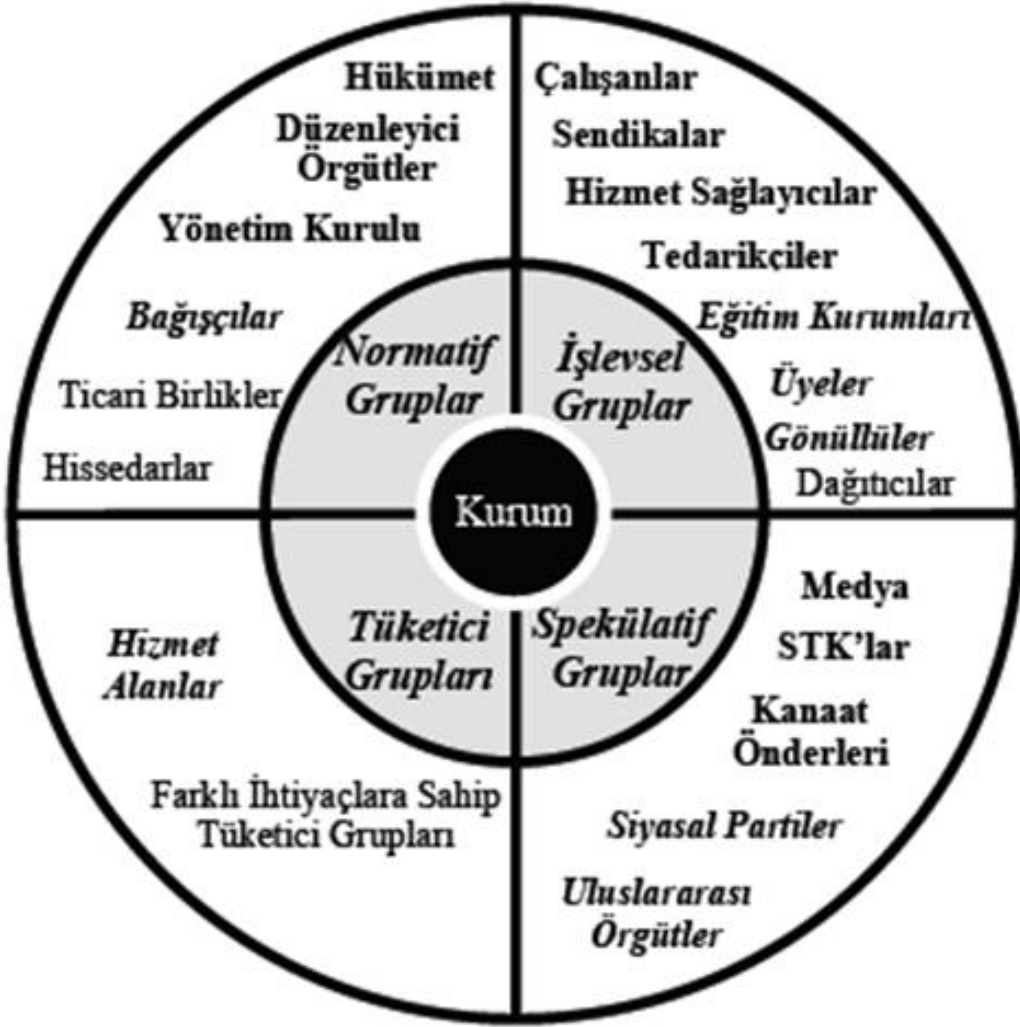
Sivil toplum kuruluşları da tıpkı kâr amacı güden kuruluşlar gibi, amaçları gereğince, oldukça geniş bir paydaş grubuna hitap eder. Bu paydaş grupları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanlar – Üyeler
- Düzenleyici ve Denetleyici Kuruluşlar
- Eğitim Kurumları
- Benzer amaçlı diğer örgütler
- Siyasal Partiler
- Medya
- Yöneticiler
- Sosyal Hizmetten Yararlananlar
- Bağışta Bulunanlar
- Danışmanlar
- Özel Sektör Kuruluşları

Her bir paydaş grubu, kurumun itibarını kendi algı çerçevesinden değerlendireceği için, kurumsal itibar yönetimi sürecinde atılması gereken ilk adım, **kurum için kilit roller üstlenen paydaş gruplarını belirlemektir**. Bu belirleme aşamasında paydaşlar çeşitli ölçütler bağlamında sınıflandırılır. Paydaşların sınıflandırılmasına ilişkin çok sayıda yöntem / model bulunmakla birlikte, en yaygın sınıflandırma yöntemi, paydaşlar ile kurum arasındaki etkinin yönü ve derecesi bağlamında yapılmaktadır. Buna göre paydaşlar iki ana gruba ayrılır:

- **İlk grup** birincil veya kilit konumundaki paydaşlar olarak adlandırılır ve kurumun eylemlerinden doğrudan etkilenen ya da kurumu etkileyen kişiler / gruplar olarak tanımlanır (örneğin; çalışanlar, müşteriler, gönüllüler, üyeler vb.).
- **İkinci grup**, ikincil paydaşlar olarak adlandırılır ve kurumla dolaylı ilişkide bulunan kişi veya kuruluşları kapsar (örneğin; hükümet, genel olarak halk, STK'lar, rakipler vb.).

Daha kapsamlı bir sınıflandırmaya göre, paydaşlar aşağıdaki 4 ana gruba ayrılabilir (Aşağıdaki şekle bakınız):



Şekil 22: Paydaş Grupları (Dowling, 2008)

Yukarıdaki şekilden yola çıkarsak:

- **İlk grupta** bir kurumun faaliyette bulunması için **yetki verme** ve **yasal kurallar koyma** hakkını ellerinde bulunduran ve “**normatif**” olarak adlandırılan paydaş grupları yer alır. Bu paydaş grupları, hem kurum içinde (yönetim kurulu vb.) hem de kurum dışında (hükümet, düzenleyici örgütler, bağışçılar vb.) bulunabilir.

- **İkinci sırada** kurumun faaliyetlerini doğrudan etkileyen “**işlevsel gruplar**” yer alır. Bu grupların başında çalışanlar ve özellikle sivil toplum kuruluşları için üyeler ve gönüllüler gelir. Tedarikçi ve iş ortakları vb. gruplar da işlevsel gruplar içinde yer alır.
- **Üçüncü sırada** “tüketicilerin” ve “hizmet alanların” oluşturduğu paydaşlar bulunur. Çoğu zaman bu paydaş grubu, kendi içinde daha alt gruplara bölünebilir.
- **Son sırada** ise bir kurumla ilgili olan veya diğer paydaşların haklarını korumakla kendini mükellef sayan yaygın veya “**spekülatif gruplar**” bulunur. Medya, baskı grupları, siyasal partiler gibi gruplar, bu sınıf içinde sıklıkla karşımıza çıkar.

Kurumsal itibar yönetim sürecindeki ikinci aşama, kurumun mevcut itibarına ilişkin bir analiz yapılmasını gerektirir.

13.1.2. İtibar Analizi

Kurumsal itibar yönetim sürecindeki ikinci adım, kuruluşun birincil paydaşlar gözündeki mevcut itibarının belirlenmesi ve analiz edilmesidir. Fombrun’un (1996: 57) deyişiyle itibar, kurum içindeki ve dışındaki insanların zihninde var olan algılardır ve olumlu, sürekli ve dirençli bir itibar elde etmek, kurumların birincil paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek üzere yatırım yapmalarını gerektirir. Bu ise uygulamada kurum için önemli paydaşları arasında kurumun nasıl bir yerde olduğunu izlemek ve ölçmek üzere çeşitli çalışmalar yapmak anlamına gelmektedir.

Kurumun birincil paydaşları arasında nasıl bir itibara sahip olduğuna ilişkin ölçümler, itibar yönetim sürecinin tam ortasında yer alan uygulama aşamasının hem öncesinde hem de sonrasında yapılır. Uygulama öncesinde yapılan ölçüm çalışmaları, daha sonra yapılacak uygulamalar ve izlenecek yol için bir rehber niteliği taşıırken; uygulama sonrasında yapılanlar, olumlu bir itibar elde etmede izlenen yol ve yapılan çalışmaların ne denli başarılı olduğunu belirlemeye yöneliktir.

İtibar kavramının ölçümünde de birden çok yaklaşım söz konusudur. İtibarın analizi / ölçümü bağlamında literatürde yaygın olarak kullanılan 4 yaklaşım / yöntem vardır:

- Toplumsal Beklentiler
- Kurumsal Kişilik
- Güven
- Bilişsel Temsiller

Bu yaklaşımlar ve uygulanan araştırma örnekleri aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Yaklaşım	Örnek Araştırmalar	Uygulayıcılar
Toplumsal Beklentiler	Dünyanın En Beğenilen Şirketleri	Fortune
	İtibar Katsayısı	İtibar Enstitüsü
	En Saygı Duyulan Şirketler	Financial Times
	Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri	Capital
Kurumsal Kişilik	Kurumsal Kişilik Ölçeği	Davies vd. (2003; 2004)
	Rotterdam Kurumsal Özdeşleşme Testi	Van Riel ve Balmer (1997)
Güvenilirlik	Kurumsal Güvenilirlik Skalası	Newell ve Goldsmith (2001)
Bilişsel Temsillerin Dağılımı	Bilişsel Temsiller	Broomley (1993); Grunig ve Hung (2002)

Şekil 23: İtibar Ölçümüne Yönelik Farklı Yaklaşımlar ve Örnek Araştırmalar

Toplumsal Beklentiler

Kurumsal itibar ölçümünde benimsenen ilk yöntem; önceden belirlenen çeşitli özellikler temelinde paydaşların kurumları sıralaması mantığına dayanır. Bu özellikler, paydaşların kurumların davranışlarına ilişkin beklentilerine göre oluşturulur. Bu yaklaşımın en iyi örneklerini Fortune dergisinin her yıl yaptığı “Dünyanın En Beğenilen Şirketleri”, Financial Times tarafından yapılan “En Saygı Duyulan Şirketler” araştırmaları ve Harris-Fombrun Interactive tarafından yapılan “İtibar Katsayısı (RQ)” çalışmaları oluşturmaktadır. Bu tür çalışmaların Türkiye’deki öncülüğünü ise “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri” başlıklı araştırmayla Capital dergisi yapmaktadır.

“Toplumsal Beklentiler Yaklaşımı” olarak adlandırılan bu yöntem, kurumların rakiplerine kıyasla toplumsal beğenilme düzeyinin belirlenmesi amaçlandığında tercih edilir. Bu yaklaşım içinde yer alan ve uygulanan araştırmalarda kurumların itibar düzeylerini belirlemek için kullanılan değerlendirme kriterleri (özellikler) büyük benzerlikler taşır. Örneğin “yetenekli insan kaynağı istihdamı”, “yönetim kalitesi”, “sosyal sorumluluk çalışmaları”, “yenilikçilik”, “ürün ve hizmetlerin kalitesi”, “sektörel liderlik”, “finansal sağlamlık”, “çalışma ortamı”, “küresel düzeyde iş yapabilme yeteneği” ve “müşteri memnuniyeti” gibi kriterler; bu araştırmaların hemen hepsinde değerlendirmede kullanılır (Aşağıdaki tabloya bakınız).

Araştırmanın Adı	Değerlendirme Kriterleri
<i>Dünyanın En Beğenilen Şirketleri</i>	Yetenekli kişileri şirkete çekme ve bu kişilerin ayrılmadan şirkette kalmalarını sağlama kabiliyeti; Yönetim kalitesi; Toplum ve çevreye karşı sosyal sorumluluk; Yaratıcılık ve yeniliklere açık olma; Ürünlerin veya hizmetlerin kalitesi; Şirket varlıklarının akılcı kullanımı; Finansal güç ve sağlamlık; Uzun vadeli yatırım değeri; Küresel pazar ve piyasalarda etkin iş yapabilme becerisi
<i>En Saygı Duyulan Şirketler</i>	Güçlü strateji; Ürün ve hizmetlerin kalitesi; Müşteri tatmininin maksimizasyonu; Değişim yönetimi ve küreselleşme başarısı; Sektörel liderlik; Yenilikçilik; Dayanıklı ve insani bir kurum kültürü
<i>İtibar Katsayısı</i>	Ürün ve hizmetler; Finansal performans; Çalışma ortamı; Sosyal sorumluluk; Vizyon ve liderlik; Duygusal çekicilik
<i>Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri</i>	Bilgi ve teknoloji yatırımları; Hizmet veya ürün kalitesi; Finansal sağlamlık; Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik; Yönetim kalitesi; Çalışanına sunduğu sosyal imkanlar ve haklar; Ücret politikası ve seviyesi; Çalışanların niteliklerini geliştirme; Pazarlama ve satış stratejileri; İletişim ve halkla ilişkiler; Çalışanların nitelikleri; Rekabette etik davranma; Çalışan memnuniyeti; Müşteri memnuniyeti; Yönetim ve şirket şeffaflığı; Yatırımcıya değer yaratma; Toplumsal sorumluluk; Uluslararası pazarlara entegrasyonu; Bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile katkısı

Şekil 24: Toplumsal Beklentiler Yaklaşımı Bağlamında İtibar Ölçüm Yöntemleri

Araştırmanın Adı	Örneklem Olarak Seçilen Paydaşlar
<i>Dünyanın En Beğenilen Şirketleri</i>	Üst kademe yöneticiler, yönetim ve icra kurulu üyeleri ve analistler
<i>En Saygı Duyulan Şirketler</i>	İdari yönetim amirleri (CEO)
<i>İtibar Katsayısı</i>	Üst kademe yöneticiler, yönetim ve icra kurulu üyeleri ve analistler, çalışanlar, yatırımcılar ve müşteriler
<i>Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri</i>	Profesyonel yöneticiler

Şekil 25: Toplumsal Beklentiler Yaklaşımı Bağlamında Örneklem Gruplar

İtibar Katsayısı Araştırması'nda süreç; canlı (online) olarak ve telefonla büyük bir kitleyle yapılan görüşmeler sonucunda, en beğenilen ve en beğenilmeyen kurumların açık uçlu sorular aracılığıyla belirlenmesiyle başlar. Ön belirlemenin ardından seçilen işletmeler yukarıda sıralanan 6 boyutu temsil eden 20 niteliğe göre, ilgili paydaş grupları tarafından değerlendirilir. İtibar katsayısının getirdiği en büyük yenilik, kurumların itibarlarının hemen tüm paydaş gruplarının görüşlerine başvurularak belirlenmesidir. Ancak bu yöntem,

değerlendirme kriterlerinden bazılarının kimi paydaş gruplarınca daha iyi, kimilerince daha az bilinebileceği ve bu nedenle tüm paydaş değerlendirmelerinin aynı havuz içerisinde yer alamayacağı gerekçesiyle sıklıkla eleştirilmektedir.

Kategori	Nitelikler
<i>Ürün ve hizmetler</i>	Ürün ve hizmetlerin arkasında durma; Yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirme; Kaliteli ürün ve hizmetler; Ödenen paraya değecek ürün ve hizmet sunma
<i>Finansal performans</i>	Sürekli karlılık; Düşük riskli yatırım; Büyüme potansiyeline sahip olma; Rakiplerini geçme eğilimi
<i>Çalışma ortamı</i>	İyi yönetilme; Çalışmak için uygun bir yer olma; Yetenekli çalışanlara sahip olma
<i>Sosyal sorumluluk</i>	Olumlu olayları/girişimleri destekleme; Çevre konusunda sorumlu olma; İnsanlara karşı davranışlarda yüksek standartlı olma
<i>Vizyon ve liderlik</i>	Mükemmel bir liderliğe sahip olma; Gelecek için net ve açık bir vizyon; Piyasanın sunduğu fırsatların farkında olma ve bu fırsatlardan yararlanma
<i>Duygusal Çekicilik</i>	Kurum hakkında olumlu duygulara sahip olma; Kurumu beğenme ve takdir etme; Kuruma güvenme

Şekil 26: İtibar Katsayısı Yönteminde Kullanılan Kategori ve Nitelikler

Kurumsal Kişilik

İtibarın ölçülmesindeki ikinci yaklaşım, kurumlara bazı insani kişilik özelliklerinin atfedilmesi mantığına dayanmaktadır. Bu yaklaşımın en iyi örneğini ise Davies vd.’nin (2003a, 2003b) “Kurumsal Kişilik Ölçeği” başlıklı araştırmaları oluşturmaktadır. Toplumsal beklentiler yaklaşımı, kurumların paydaşları gözündeki itibarları arasında bir karşılaştırma yapmayı amaçlarken; kurumsal kişilik yaklaşımı, bir kurumun farklı paydaşlarının itibar algılamaları arasındaki farklılıkları veya benzerlikleri ortaya koymayı amaçlar. Karşılaştırmalar ise genellikle kurum içi ve kurum dışı paydaşlar arasında yapılır.

Bu yöntemde “kurumsal imaj” ve “kurumsal kimlik”; kurumsal itibarın iki ana bileşeni olarak görülür ve başarılı itibar ölçümünün hem kurumsal kimliğin hem de kurumsal imajın aynı süreç içinde ölçülmesiyle gerçekleşeceği ileri sürülür. Bu bağlamda kurumsal kimlik, çalışanlar; kurumsal imaj ise müşteriler üzerinden değerlendirilir.

Kurumsal kişilik ölçeğinde öncelikle çalışanlara ve müşterilere, ilgili kurumu bir insan olarak kabul ettiklerinde ne tür insani özelliklerin zihinlerinde canlandığına ilişkin açık uçlu bir soru yöneltilir. Daha sonra, katılımcıların verdiği yanıtlar önceden belirlenen kategoriler bağlamında kodlanır (Aşağıdaki tabloya bakınız).

<i>Yapıcılık</i>	<i>Girişimcilik</i>	<i>Yetkinlik</i>	<i>Şıklık</i>	<i>Acımasızlık</i>	<i>Maçoluk</i>	<i>Ulaşılabilirlik</i>
Neşeli	Cool	Güvenilir	Çekici	Kendini Beğenmiş	Erkekse	Resmi Olmayan
Hoş	Modern	Güvenli	Stil Sahibi	Saldırgan	Katı	Basit
Açık	Genç	Çalışkan	Zarif	Bencil	Haşın	Rahat
Açık Sözlü	Hayal Gücü Olan	Tutkulu	Prestijli	İçe Dönük		
Kaygı Duyan	Güncel	Kazanım Odaklı	Özel	Otoriter		
Rahatlatıcı	Heyecan Verici	Öncü	İnce Ruhlu	Kontrol Edici		
Destekleyici	Yenilikçi	Teknik	Snop			
Uzlaşmacı	Dışa Dönük	Kurumsal	Seçkin			
Dürüst	Cesur					
Ciddi						
Güvenilir						
Sosyal						
Sorumlu						

Şekil 27: Kurumsal Kişilik Ölçeğine İlişkin Kategoriler ve Nitelikler

Kurumsal kişilik ölçeğine göre paydaşların gözünde yapıcı, girişimci, yetkin, şık ve ulaşılabilir olan kurumlar olumlu bir itibara sahipken, acımasız ve maço olarak görülen kurumların itibarları da olumsuz olmaktadır. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj için aynı kriterlerin kullanıldığı kurumsal kişilik ölçeğinin en büyük avantajı, çalışanlar ve müşteriler bağlamında kurumsal kimlik ile kurumsal imajın karşılaştırılabilir olmasıdır.

Güven

Güvenilirlik yaklaşımı, itibarın ölçülmesinde sıklıkla kullanılan üçüncü yaklaşımı oluşturur. Güven unsurunun merkezi bir noktada olduğu bu yaklaşım, paydaşların kurumun uzmanlığı, dürüstlüğü, inanılabilirliği ve güvenilirliğine ilişkin düşüncelerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Newell ve Goldsmith (2001) tarafından geliştirilen “Kurumsal Güvenilirlik Skalası” bu yaklaşımın en bilinen örneğidir. Bu yöntemde kurumun güvenilirliği, 8 soru aracılığıyla belirlenmeye çalışılmakta ve kurumsal itibarın söz konusu bu 8 boyut sonucunda olduğu varsayımına dayanmaktadır. Güven paradigmasına dayanan bu yaklaşım, paydaşların çok hassas ve etkileşimlerin riskli olduğu durumlarda kullanılır.

Bilişsel Temsiller

İtibarın ölçülmesi konusunda söz konusu bu üç yaklaşım dışında son yıllarda ön plana çıkan, “Bilişsel Temsillerin Dağılımı” olarak adlandırılan farklı bir yaklaşım daha söz konusudur. Öncülüğünü Bromley’in (1993) yaptığı ve daha sonra Grunig ve Hung’ın (2002) geliştirdiği bu yaklaşımda, kurumsal itibar, ilgili paydaşların (kamuların) bir kurumla ilgili olarak akıllarında tuttuğu bilişsel temsillerin dağılımı olarak tanımlanır ve paydaşların ilgili kuruma dair itibar algılamaları açık uçlu olarak hazırlanan bir soru aracılığıyla belirlenmeye çalışılır. Yani bu yaklaşıma göre, paydaşların bir kurumla ilgili itibar algıları, ancak bilişsel temsillerin nasıl bir dağılım gösterdiğinin tespit edilmesiyle mümkündür. Bu da sadece açık uçlu bir soru aracılığıyla yapılabilir.

Bilişsel Temsiller Kuramı’nın diğer itibar ölçüm yöntemleriyle ilgili en önemli eleştirisi, kurumsal itibarın tanımlanma biçimi ile ölçüm yöntemleri arasındaki tutarsızlığa ilişkindir. Buna göre kurumsal itibar yaygın bir şekilde bir kurumla ilgili olarak paydaşların (kamuların) zihinlerindeki bilişsel temsiller olarak tanımlanırken (Fombrun, 1996: 10–37), söz konusu itibar ölçüm yöntemlerinde bilişsel temsiller değil kurumun performansına ilişkin paydaşların tutumları ölçülmektedir.

Bromley (1993: 217) ilk açıkladığı itibar ölçümüne ilişkin yönteminde üniversite öğrencilerinden, öğretmenlerini tanımlayan birer paragraf yazmalarını istemiştir. Daha sonra bu paragrafları çeşitli tutum kategorileri bağlamında değerlendirmiş ve bunun sonucunda öğrencilerin çoğunda öğretmenle ilgili benzer / aynı bilişsel temsillerin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgulardan hareket eden Grunig ve Hung (2002), Bromley’in yöntemini daha da geliştirip, psikoloji ve iletişim literatüründen de yararlanarak çeşitli bilişsel temsil türlerini de içeren bir “bilişsel temsil taksonomisi” ortaya koymuştur. Buna göre insanların bir nesne, kişi ya da kurumla ilgili olarak zihinlerindeki kavramsallaştırmalara ek olarak bunlarla ilgili düşüncelerini de içermektedir.

Grunig ve Hung’a (2002: 18-19) göre bilişsel temsiller; nesneler, bunlara ilişkin özellikler ve aralarındaki bağlantılardan oluşur ve bir kurumun itibarı, bu bağlantılara ilişkin temsil türleri aracılığıyla ortaya konabilir. Buna göre insanların bir kurumla ilgili olarak zihinlerinde tuttuğu ifadeler, aşağıdaki 4 farklı bilişsel temsil türüne denk düşmektedir:

- **Nesne-Özellik Temsili:** Bu bilişsel temsillerde nesne ile buna ilişkin bir özellik arasında ilişki kurulur. Örneğin “General Electric büyük bir şirkettir” ifadesinde nesnenin (General Electric) bir özelliği (büyük bir şirkettir) ön plana çıkarılmıştır.
- **Nesne-Nesne Temsili:** Burada, bir nesne başka bir nesne aracılığıyla kavramsallaştırılır. Örneğin “Bill Gates Microsoft’un başkanıdır” cümlesinde nesne (Bill Gates) başka bir nesne (Microsoft’un başkanıdır) aracılığıyla tanımlanır.
- **Davranışa İlişkin Temsil:** Bazı durumlarda nesneler yapmış oldukları bir eylem çerçevesinde değerlendirilir. Örneğin “AT&T şirketi 2.000 işçi çıkardı”

cümlesinde nesne (AT&T şirketi) yapmış olduğu bir eylem (işçi çıkardı) ile ilişkilendirilir.

- **Değerlendirici Temsil:** Bilişsel temsil ifadeleri kimi zaman bir değerlendirme ifadesi içerebileceği gibi (Örneğin “Exxon kötü bir şirkettir” veya “Exxon çevre konusunda duyarlıdır”), bazı durumlarda nötr bir kişisel düşünceyi yansıtabilir (Örneğin “Exxon bir petrol şirketidir”).

Bu bilişsel temsil türlerinden ilk üçü, paydaşların bir kurumla ilgili olarak zihinlerinde ne türden bir düşünceye sahip olduklarını ortaya koyarken; sonuncusu bu düşüncelerin ne denli olumlu veya olumsuz ya da nötr olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bilişsel temsillerin dağılımı yönteminde, öncelikle insanların kurumla ilgili düşünceleri yukarıda sıralanan taksonomiler bağlamında kodlanır ve itibar, katılımcıların verdiği yanıtların dağılımına bakılarak belirlenir.

Kurumsal itibar yönetim sürecinde paydaş analizi ve itibar analizinden sonraki aşama; önceki aşamalardan çıkan veriler ışığında “uygulama”ya geçmektir.

13.1.3. Uygulama

Paydaş beklentilerinin belirlenmesi; beraberinde bu beklentilerin karşılanması için yapılması gereken eylem (davranış) ve iletilmesi gereken mesajların yapılandırılmasını getirir (Aşağıdaki tabloya bakınız).

Paydaşlar	Beklentiler	Kurumsal Davranışlar	Kurumsal Mesajlar
Çalışanlar Üyeler ^a Gönüllüler	Dürüstlük (Trustworthiness)	<ul style="list-style-type: none"> • güven yaratmak • yetkilendirmek • saygı duymak 	Bu kurum, çalışmak, üye veya gönüllü olmak için güzel ve güvenli bir yerdir
Yatırımcılar Bağışçılar	Kredibilite (Credibility)	<ul style="list-style-type: none"> • karlılık • istikrarlı olmak • büyük beklentiler yaratmak • hesapverebilirlik 	Bu kurum tarafından hazırlanan raporlar ve yapılan öngörüler veya tahminler güvenilirdir
Müşteriler/ Tüketiciler Hizmet Alanlar	Güvenilirlik (Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> • ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek • tüketici hizmetleri sağlamak 	Bu kurum ürün ve hizmetlerinin arkasındadır
Toplum	Sorumluluk (Responsibility)	<ul style="list-style-type: none"> • toplum katkıda bulunmak • çevreye duyarlılık • diğer STK'larla işbirliği 	Bu kurum kurumsal vatandaşlık ilkeleri doğrultusunda faaliyet gösterir

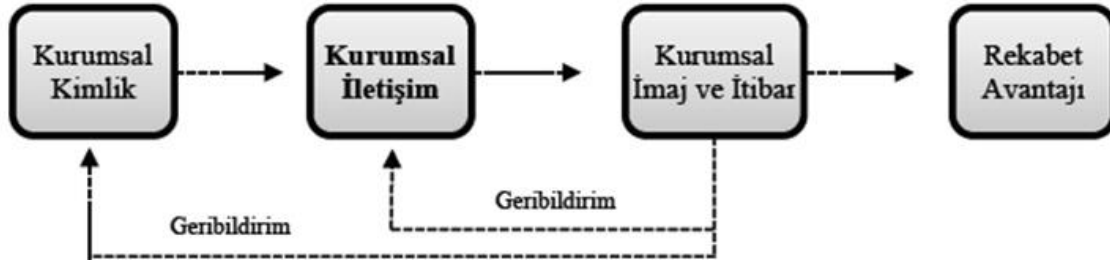
Şekil 28: Paydaşlar, Beklentiler, Kurumsal Davranış ve Mesajlar (Fombrun, 1996)

Pragmatik yaklaşım (Pruzan, 2001) olarak da adlandırılan ilk yaklaşım, itibarın elde edilmesi ve sürdürülmesinde önceliği iletişim çabalarına verirken (**iletişim yönlü yaklaşım**); ikinci yaklaşımda itibarın kurumsal davranışlar sonucunda şekilleneceğine inanılır (**davranış yönlü yaklaşım**). Dolayısıyla kurumsal itibar yönetimi sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler, benimsenen yaklaşıma göre farklılık göstermektedir. Biz bu noktada sadece iletişim yönlü yaklaşımı irdedeceğiz.

İletişim Yönlü Yaklaşım'a göre itibar, iletişim çalışmalarının bir ürünüdür (Forstmoser ve Herger, 2006: 409) ve bu nedenle kurumsal kaynaklar; medyada kurumla ilgili olumlu haberlerin yer alması veya kurumsal reklamcılıkta olduğu gibi olumlu sembolik sinyaller yaratmak için kullanılmalıdır. Bu yaklaşıma göre medyada görünürlük ve bu görünürlüğün niteliği çok önemlidir. Bu nedenle kurumun medyayla kuracağı ilişkiler, olumlu bir itibar elde etmede çok önemli rol oynar. İletişim yönlü yaklaşımı, pragmatik yaklaşım olarak adlandıran Pruzan (2001: 50), bu yaklaşımın ekonomik rasyonaliteye dayandığını ve geleneksel başarı nosyonlarına odaklandığını savunmaktadır. Bu nedenle, kurumsal itibarın yaratılmasında kurumsal imajının önemli olduğu varsayılır. Diğer bir deyişle, iletişim yönlü yaklaşımda “**nasıl görünmeliyim?**” sorusu, itibara ilişkin çalışmaların hedefini göstermektedir.

İletişim unsuruna verilen bu önem, “**Kurumsal İletişim**”in, itibarı oluşturan diğer unsurlar (kurumsal kimlik ve kurumsal imaj) arasında bir bağlantı noktası (Gray ve Balmer, 1998: 696) ve çimento işlevine sahip ve böylelikle kurum için önemli olan paydaşların kuruma ilişkin itibar algılamalarında önemli bir fonksiyon olduğu varsayımına dayanır

(Aşağıdaki şekil). Bu varsayıma göre; kurumsal kimlik, “kurumsal iletişim” aracılığıyla önce paydaşların gözünde bir imaja, ardından rekabet avantajı sağlayan olumlu itibara yol açmaktadır (Gray ve Balmer, 1998: 701).



Şekil 29: Paydaşlar, Beklentiler, Kurumsal Davranış ve Mesajlar (Gray ve Balmer, 1998: 696)

İşletmenin paydaşlar nezdinde olumlu bir itibar elde etmek ve sürdürmek üzere giriştiği iletişim çalışmalarında kurumsal kimlik (semboller, iletişim, çalışanların davranışı) alanındaki araçların bir bütünlük içerisinde yönetimi (Van Riel, 2003: 163) veya çeşitli iletişim araçları (medya) aracılığıyla kurum kimliğinin ilgili hedef kitlelere ve paydaşlara aktarılması yoluyla, resmi ve gayri resmî kaynaklardan doğan bütünsel mesajlar (Gray ve Balmer, 1998: 696) olarak tanımlanan “Kurumsal İletişim”, paydaşların kurumun itibarı hakkındaki düşüncelerinin olumlu yönde şekillenmesine yardım eden 3 önemli işleve sahiptir:

- **İlk olarak** Kurumsal İletişim, kilit konumdaki paydaşlar arasında kuruma ilişkin farkındalığı artırmakta ve kurumun anlaşılmasını ve beğenilmesini sağlamaktadır. Bu işlev, aynı zamanda kurum ve paydaşları arasındaki güvenin inşasının da temelini oluşturur.
- **İkinci olarak** Kurumsal İletişim, paydaşların bütünüyle benimsemedikleri veya tartışmalı konularda kurumun eylemlerini gerekçelendirmek ve pozisyonunun haklılığını savunmak işlevine sahiptir. Ancak bu işlev, her zaman beklenen düzeyde işlemez; çünkü kurumun bazı eylemleri, kurumsal iletişim yoluyla savunulamayacak düzeyde tartışma yaratabilir.
- Kurumsal İletişimin **üçüncü işlevi**, kurum içi iletişimle ilgilidir ve kurumun misyonunun ve benimsediği etik değerlerin başta çalışanlar olmak üzere paydaşlara iletilmesini içerir.

Kurumsal İletişim teorik olarak 3 farklı iletişim biçimini bünyesinde barındırır (Van Riel, 2003: 163-164):

- **Yönetim İletişimi:** Yönetim iletişimi, kurumun kurumsal yapısı ile iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimi içermektedir. Buradaki kurumsal yapı, kurum içinde kilit konumdaki kaynakları elinde tutan ve bunlar üzerinde söz sahibi olan çalışanlara işaret eder. Yönetim iletişimindeki yönetim, sadece üst yönetimi değil kuruluş içinde çeşitli departmanların başında bulunan yöneticileri de kapsar.
- **Pazarlama İletişimi:** Kurumsal iletişimin ikinci biçimi, yönetim iletişimini destekleyen ve alanlarında uzman kişilerin çabalarıyla yürütülen pazarlama iletişimidir. İletişim için ayrılan bütçenin çoğunluğuna sahip olan ve satış destekli iletişim faaliyetlerini içeren pazarlama iletişimi, doğrudan postalama, ürün / hizmet reklamcılığı, kişisel satış ve sponsorluk faaliyetlerinden oluşur.
- **Örgütsel İletişim:** Örgütsel iletişim ise yatırımcı ilişkileri, halkla ilişkiler, kurumun çevresiyle ilişkiler, kurumsal reklamcılık ve çalışan ilişkilerini içermektedir. Bu nedenle kurumsal iletişim biçimleri arasında itibarla en fazla ilgili olan iletişim biçimi, örgütsel iletişimidir.

İtibarın elde edilmesi ve korunması sürecinde kurumsal iletişimin; (a) kurumun paydaşlarına aktardığı mesajlar arasında tutarlılığın sağlanması, (b) mesaj tekrarından kaynaklanan maliyetlerde azalma, (c) kuruma olan bağlılığı yükseltme, (d) paydaşlarla uzun süreli diyalog yaratma ve (e) tüm iletişim araçlarında (medya) birbirleriyle tutarlı bir iletişim biçiminin ve temasının kullanılması gibi birçok faydasından söz etmek mümkündür (Dalton ve Croft, 2003: 110).

Özetle kurumun çevresiyle (paydaşlar) kurduğu iletişime denk düşen Kurumsal İletişim, kurumun uzun vadeli varlığını sürdürmesi, etkili faaliyetlerde bulunması ve önceden belirlenen kurumsal amaçlara ulaşması gibi çok önemli faydaları olan bir süreçtir.

İletişim, itibarın elde edilmesinde ve sürdürülmesinde merkezi öneme sahip bir noktada bulunsa bile paydaşların kuruma ilişkin değerlendirmeleri sadece kuruluş tarafından gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerinin sonucunda oluşmaz. Yani, paydaşların kuruluşun itibarına ilişkin değerlendirmeleri, kurumsal iletişim kaynaklarından başka aktörlerden de etkilenir. Bu bağlamda itibara ilişkin değerlendirmelere etki eden aşağıdaki 4 bilgi kaynağından söz edilebilir (Fombrun, 1996: 142):

- Paydaşların kurumla yaşadığı doğrudan deneyim
- Aile veya arkadaş çevresinden elde edilen, söylentilere dayanan bilgiler
- Medyaya yansıyan haberler
- Yıllık rapor, broşür, reklam gibi kurumsal yayınlar

Bromley (2000), “doğrudan kişisel deneyim”i birincil bilgi işleme süreci olarak değerlendirirken; aile ve arkadaş çevresini ikincil; medyaya yansıyan haberleri ve kurumsal yayınları, üçüncül bilgi işleme süreci olarak değerlendirir. Aslında kuruluşlarla ilgili bilgi kaynaklarını “doğrudan deneyim” (doğrudan kişisel deneyim) ve “dolaylı deneyim” (aile veya arkadaş çevresi, medyaya yansıyan haberler ve kurumsal yayınlar) olmak üzere iki sınıfa ayırmak da olasıdır.

Genel olarak, paydaşların itibar değerlendirmeleri üzerinde en büyük etkinin, “doğrudan deneyim” sonucunda elde edilen bilgilerle yaratıldığına ilişkin yaygın bir kabul olsa da (Van Riel ve Fombrun, 2007: 46;) İletişim Yönlü Yaklaşım, “dolaylı deneyim” sonucunda elde edilen bilgilere daha fazla önem verir.

Buna göre, medyada daha sık yer alma (medya dolayimli aşinalık), medyada çıkan olumlu haberler veya reklamlar, itibarı olumlu yönde etkileyip finansal getirileri artırırken (Deephouse, 2000: 1100); olumsuz haberler, paydaşların kurumun itibarıyla ilgili değerlendirmelerini ve finansal getirileri olumsuz yönde etkilemektedir. Ancak Hutton vd. (2001: 252), Fortune dergisi tarafından hazırlanan “En Beğenilen Şirketler” listesinde yer alan kuruluşlar örneğinden hareketle, itibar ile bu kuruluşların kurumsal iletişim harcamaları arasında ilişki olup olmadığına ilişkin yapmış olduğu araştırmada, büyük kurumlar haricinde bu tür bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, itibarın oluşumunda medyaya bu kadar büyük bir rol atfedilmesi, bir kuruluşun bütün eylemlerinin medyada eşit düzeyde yer alamayacağı olasılığının göz ardı edilmesine neden olur; çünkü medya, bazen bazı kurumları kimi zaman da bir kuruluşun bazı eylemlerini ön plana çıkarırken, diğerlerini de görmezden gelebilir.

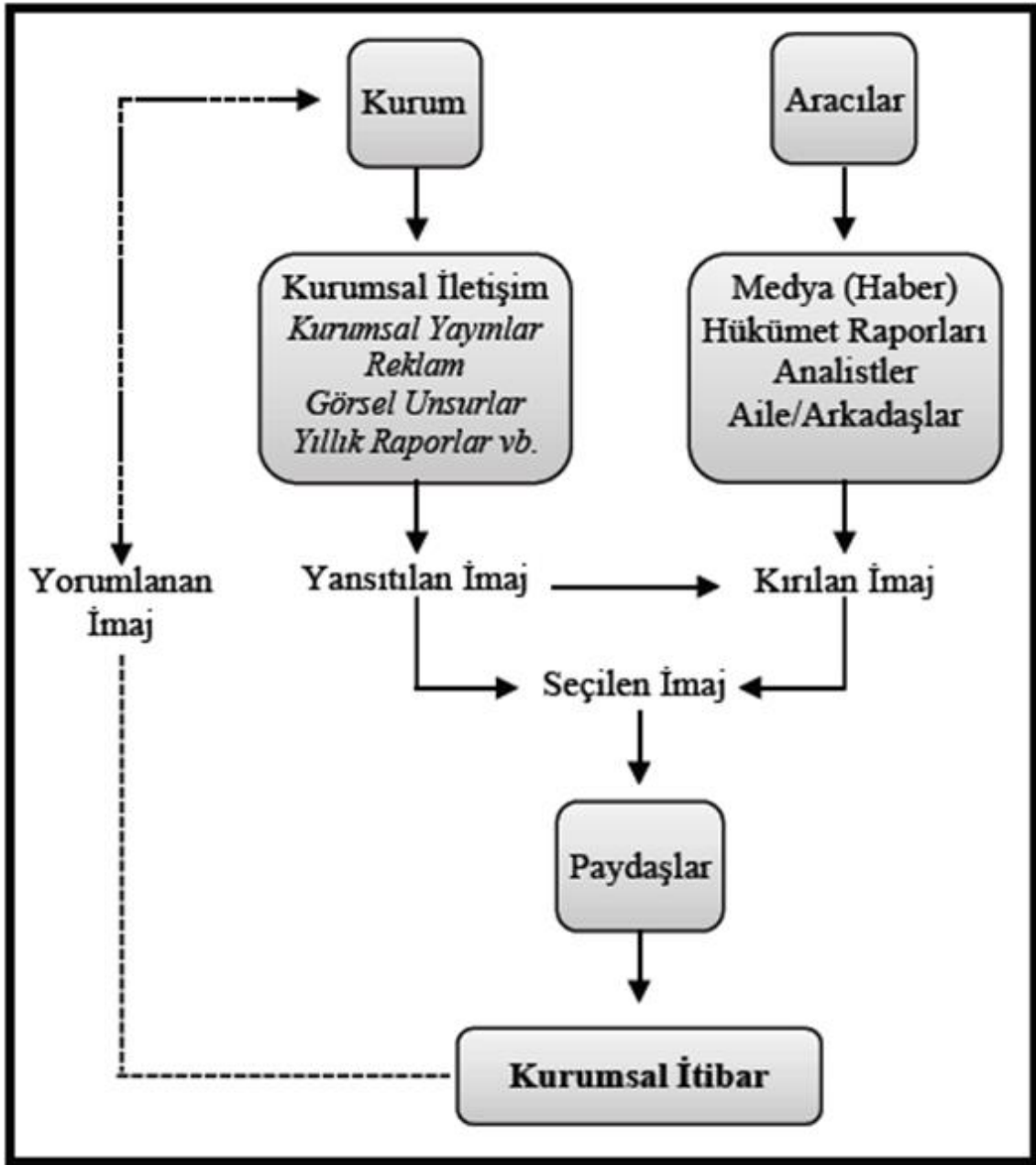
İletişim Yönlü Yaklaşım’a göre, kuruluşla ilgili yukarıdaki bilgi kaynaklarının her biri, kuruluş ile paydaşlar arasındaki iletişim sürecinde farklı imajlar yaratarak, kurumsal itibarın şekillenmesinde rol oynamaktadır. Bu bilgi kaynaklarının kullanımı, yönetimi ve denetiminde ise kuruluşlar, araçlar ve paydaşlar olmak üzere üç temel aktör söz konusudur (Aşağıdaki şekil). Kuruluşlar; kurumsal iletişim çalışmalarıyla çevrelerini (paydaşlarının görüşlerini) değiştirmeyi amaçlamaktadır. İletişim sürecindeki ikinci aktör olan araçlar, kuruluşun davranışlarını değerlendirir, yorumlar ve daha sonra bunları ilgili paydaşlara aktarır. Paydaşlar ise kuruluşça yürütülen kurumsal iletişim faaliyetleri ve araçların değerlendirmelerini de dikkate alarak, kuruluş hakkında değerlendirmede bulunur.

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi:

- Kuruluşlar, kurumsal iletişim aracılığıyla kuruluşa ilişkin bir imaj ortaya koyar (**yansıtılan imaj**).
- Araçlar, bu imajdan hareketle, kuruluşla ilgili düşünce ve değerlendirmelerini kendi filtrelerinden geçirir (**kırılan imaj**).

- Paydaşlar ise kuruluş tarafından sunulan imaj ile araçların ortaya koyduğu imaj arasında bir imaj seçer (**seçilen imaj**) ve her bir paydaş grubunun seçtiği imajların toplamı, kuruluşun itibarına ilişkin kolektif bir yargıya dönüşür.

Kuruluş tarafından ortaya konan bir diğer imaj türü ise **yorumlanan imaj**dır. Bu imaj, paydaşların kuruluşu nasıl gördüklerine ilişkin çeşitli varsayımları içermektedir.



Şekil 30: Kurumsal İtibarın Oluşumunda İletişim Süreci ve İlgili Aktörler (Rindova, 1999: 191)

Özetle, İletişim Yönlü Yaklaşım'ın iletişimi merkez kabul eden bu anlayışında; “Kurumsal İtibar”, çeşitli iletişim faaliyetlerinin sonucunda şekillenmektedir. Bu yaklaşımın en önemli eksiği ise kurumsal itibarın oluşumunda sadece iletişime odaklanması, buna karşılık “doğrudan deneyim”in itibar algısı üzerindeki etkisini yeterince önemsememesidir. Başka bir deyişle “kurumsal kimlikten” ziyade “kurumsal imajı” ön plana çıkarmasıdır. Bu ise itibar yönetim sürecinde çoğunlukla iletişimin (mesajın) şekillendirilmesi ve araçlarla (medya vb.) ilişkilerin canlı tutulması gibi uygulamaların gerçekleştirilmesini beraberinde getirmektedir. Temel amaç ise paydaşları kurumun hedefleri konusunda **ikna etmektir**.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, kurumsal itibar yönetimi sürecinin ayrıntılarına değinilmiş, sürecin bileşenlerini oluşturan paydaş analizi, itibar analizi ve uygulama aşamaları ayrıntılarıyla anlatılmıştır.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Fortune dergisi, her yıl “Dünyanın En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yapar.	()	()
2. “Toplumsal Beklentiler Yaklaşımı” yöntemi, kurumların rakiplerine göre kârlılık düzeyinin belirlenmesi amaçlandığında tercih edilir.	()	()
3. İtibarın analizi bağlamında literatürde yaygın olarak kullanılan dört yaklaşımdan biri “Güven”dir.	()	()
4. Siyasal Partiler, sivil toplum kuruluşlarının paydaşlarından biridir.	()	()
5. Tedarikçiler kuruluşun normatif paydaşlarından biridir.	()	()

Cevaplar:

- 1) D
- 2) Y
- 3) D
- 4) D
- 5) Y

1. “Olumlu bir itibar, ilgili paydaşların beklentileri ve algıları arasındaki ortaya çıkarılması ve buna bağlı olarak farklı stratejiler geliştirilmesiyle elde edilebilir; çünkü itibar, bir kurumun geçmiş ve şimdiki eylemlerinin bir sonucudur ve paydaşların kuruluşla kurduğu etkileşimler aracılığıyla şekillenir.”

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yere gelebilecek ifade aşağıdakilerden hangisinde verilmiştir?

- A. ilişkinin
- B. iletişimin
- C. farklılıkların
- D. dengesizliğin
- E. geleneğin

2. Hükümet ve düzenleyici örgütler, aşağıdaki hangi paydaş kategorisinde yer alır?

A. Kümülatif

B. Pejoratif

C. Normatif

D. Kalitatif

E. Spekülatif

3. Aşağıdakilerden hangisi, Harris-Fombrun Interactive tarafından yapılan “İtibar Katsayısı Araştırması”nın örneklem grupları arasında yer almaz?

A. Üst kademe yöneticiler

B. Rakipler

C. Analistler

D. Çalışanlar

E. Müşteriler

4. Aşağıdakilerden hangisi, Grunig ve Hunt’a göre, insanların bir kurumla ilgili olarak zihinlerinde tuttuğu ifadelerin denk düştüğü bilişsel temsil türlerinden biri değildir?

A. Nesne-Özellik Temsili

B. Aktif-Pasif Temsili

C. Değerlendirici Temsil

D. Davranışa İlişkin Temsil

E. Nesne-Nesne Temsili

5. Van Riel’e göre, Kurumsal İletişim kapsamında, iletişim için ayrılan bütçenin çoğunluğuna sahip olan ve satış destekli iletişim faaliyetlerini içeren iletişim biçimi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Örgütsel İletişim
- B. Kriz İletişimi
- C. Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- D. Yönetim İletişimi
- E. Pazarlama İletişimi

Cevaplar

- 1) C
- 2) C
- 3) B
- 4) B
- 5) E

14. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 14.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Kavramı**
- 14.2. Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Unsurlar**
 - 14.2.1. Ülke Profili**
 - 14.2.2. Kültür Yapıları**
 - 14.2.3. İletişim Profili**
- 14.3. Uluslararası Pazarlarda Hedef Kitle**

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

1. Farklı kültür yapıları uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarını nasıl etkiler?
2. Uluslararası pazarlarda hedef kitle nasıl belirlenir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
	Uluslararası halkla ilişkiler kavramını tanımlayabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Uluslararası halkla ilişkileri etkileyen unsurları anlatarak, ülke profili, kültür yapıları ve iletişim profili gibi unsurları anlatabilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi
	Uluslararası pazarlarda hedef kitle hakkında fikir yürütebilmek.	Konunun ayrıntılı olarak çalışılması ve güncel örneklerin incelenmesi

Anahtar Kavramlar

- Uluslararası halkla ilişkiler
- Ülke profili
- İletişim profili

Giriş

Bu bölümde, uluslararası halkla ilişkilerin kapsamı ve uluslararası halkla ilişkilerle ilgili tanımlar ve kavramlar mercek altına alınacaktır.

14.1. Uluslararası Halkla İlişkiler Kavramı

Halkla ilişkiler günümüzde kamu ve özel sektörde, kâr amacı taşıyan ve taşımayan tüm organizasyonların kitleleriyle iki yönlü iletişimini planlayan, olumlu ilişkilerin yürütülmesini sağlayan ve kullanımı gittikçe yaygınlaşan bir yönetim işlevidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinden, devletlerin uluslararası imaj çalışmalarında da yararlanılmaktadır.

Halkla ilişkilerin anavatanının Amerika Birleşik Devletleri olduğunu belirten Kazancı, halkla ilişkiler uygulamalarının ikinci dünya savaşından sonra, çokuluslu petrol şirketleri aracılığıyla Avrupa'ya geldiğini ve kamu yönetimindeki uygulamasına ağırlık verildiğini belirtmektedir. Bu dönemde özel kesim uygulamaları bir yana bırakılmamış, halkla ilişkiler uygulamaları, Avrupa'nın kendi ekonomik ve toplumsal yapılarına ve yönetim sistemlerine uyarlanmıştır (Kazancı, 1995: 21).

Halkla ilişkiler, uygulandığı alanlar bakımından olduğu kadar, sınırları bakımından da genişlemekte ve ulusal sınırların dışında kullanılması söz konusu olmaktadır. Uluslararası halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmayan kurumlar, özel sektör bazında ekonomik rekabet şartlarına uyum sağlayamamakta, kamu kurumları ise; bu uygulamaları görmezlikten geldiklerinde (özellikle de devletler) ülkelerini ilgilendiren fırsatları, uygun olmayan imajlarından dolayı, kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır (Okay ve Okay, 2015).

Halkla ilişkilerin sınırlar ötesine genişlemesinin başlıca nedenleri, yeni teknoloji ve haberleşme sistemleri, dünya nüfusunun ve dünya ekonomik merkezlerinin değişmesi nedeniyle gelişen uluslararası ilişkilerdir. İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ekonomik, toplumsal, kültürel ve politik yapılar son iki yüzyıl içindeki gelişmelerle şekillenmiş ve endüstriyel dönemden enformasyon dönemine ya da küresel enformasyon toplumuna geçilmiştir. Son 50 yıldan bu yana gelişen uluslararası ilişkiler, dünyanın gittikçe küçülmesine yol açmış ve artık hiçbir ulus ve kültür, diğerleriyle ilişkisini keserek yaşamını sürdüremez duruma gelmiştir (Kartarı, 2000: 40).

Öyleyse, kültürlerarası iletişim çalışmalarından kısaca söz etmemiz gerekmektedir. Kültürlerarası iletişim alanındaki çalışmalar bireysel ve evrensel faktörlerin değil, kültürel faktörlerin iletişim sürecine etkilerini araştırmaktadır. Zaharna'nın internet ortamında yayınladığı makalesinde belirttiği gibi, uluslararası halkla ilişkilerin iletişimle ilgili faaliyetleri, kültürlerarası iletişimin bir sekli olarak görülebilir. Bu anlamda kültürlerarası iletişim alanı, uluslararası halkla ilişkilerle etkileşim içindedir. Ancak, kültürlerarası iletişim ve uluslararası halkla ilişkiler kavramlarının bu etkileşiminden yola çıkılarak, uluslararası halkla ilişkilerin sadece kültürlerarası halkla ilişkiler olduğu düşünülmemelidir. "Uluslararası halkla ilişkiler, kültürlerarası halkla ilişkilerden daha kapsamlıdır. Uygulayıcılar belirli ülkelere özgü politik, ekonomik, yasal vb. yönleri daha geniş bir kültürel bütün içinde ele almak zorundadır" (Zaharna, 20.02.2006)

Görüldüğü gibi, günümüz iletişim ve teknoloji imkânları, ulusları ve mesafeleri birbirlerine yakınlaştırmış ve bu yakınlaşma, uluslararası halkla ilişkiler konusunda yapılanma gereğini ortaya çıkarmıştır. Sriramesh ve Vercic'in araştırmasında, Birleşmiş Milletler tarafından tanınan 195 ülkeden, halkla ilişkiler yapılanmasına sahip olan 86 ülke, uluslararası halkla ilişkiler danışmanlığının varlığına göre üç gruba ayrılmıştır. Bu sınıflamaya göre halkla ilişkileri küreselleşmiş ülkeler Fransa, Almanya, İtalya, Singapur, İspanya, İngiltere ve Amerika iken Türkiye, halkla ilişkilerde küreselleşmekte olan ülkeler arasında yer almıştır (2004: 8-11).

Çeşitli ülkelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarını derleyen Becerikli'nin de işaret ettiği gibi, halkla ilişkilerin varlığının kapitalist-liberal sistemin varlığıyla ve serbest pazar ekonomisinin koşullarıyla doğrudan ilişkisi vardır (2005: 182) ve halkla ilişkiler küresel bir kavramdır.

Yerel halkla ilişkiler diye bir kavramın olmadığını belirten Sriramesh ve Vercic'e göre, halkla ilişkilerin kendisi uluslararasıdır. Bir ülke ortamında olsa bile, uluslararası etkilere maruz kalınacak ve uluslararası bir bakış açısıyla çalışmak gerekecektir (2003: xv). Örneğin, turizm sektöründe hizmet veren halkla ilişkiler uzmanlarının sadece iç pazara yönelik çalışmalar yapması kabul edilebilecek bir durum değildir.

Halkla ilişkiler mesleğinin küresel bir meslek olduğu gerçeğine rağmen, uluslararası halkla ilişkiler alanında teori geliştirmek amacıyla ampirik veri toplama çalışmaları ancak, son 10 yılda başlamıştır. Bu anlamda araştırma yapan ülkelere bazıları: Taiwan, Yunanistan, Hindistan, Güney Kore, Suudi Arabistan, Slovenya, Japonya ve bazı Doğu Avrupa ülkeleridir. Halen, uluslararası halkla ilişkiler başlığı üzerine sadece dört kitap vardır (Sriramesh ve Vercic, 2004: 59). Literatürdeki en önemli çalışmalardan biri olan Culbertson ve Chen'in çalışmalarında belirtildiği gibi bu alandaki çalışmalar, karşılaştırmalı halkla ilişkiler ve uluslararası halkla ilişkiler olarak iki şekilde yürütülmektedir. Karşılaştırmalı halkla ilişkiler, bir veya birden çok ülkedeki uygulamanın benzer ve farklı yönlerini araştırır. Amacı, ulusların uğraştığı evrensel problemleri tanımlamaktır. Uluslararası halkla ilişkiler ise, uluslararası veya kültürlerarası bağlamda halkla ilişkiler uygulamasına odaklanır (Culbertson ve Chen, 1996: 2).

Uluslararası halkla ilişkilerin örnek olayların ötesine geçmesi gerektiğini düşünen araştırmacılar, bu çalışmalarında, uluslararası halkla ilişkiler araştırmalarına ışık tutacak teorileri ve uluslararası halkla ilişkileri etkileyen unsurları tespit etmeye çalışan çalışmaları, çeşitli ülkelerdeki uygulamaları karşılaştıran bağlamsal çalışmaları bir araya getirerek, halkla ilişkiler modellerinin, tüm kültürler için geçerli olduğunu ve iki yönlü simetrik modelin tüm kültürlerde en etkili model olduğunu kanıtlamaya çalışmışlardır.

Örneğin, çalışmada yer alan Vercic vd. Slovenya'da mükemmel halkla ilişkilerle ilgili ABD, Kanada ve İngiltere'ye benzer görüşler paylaşıldığını saptamıştır (Vercic vd. 1996: 31-66). Araştırmada ayrıca Güney Afrika, Çin, Tayland, Suudi Arabistan, Güney ve Orta Amerika, Finlandiya, Romanya, Almanya ve Federal Almanya ve Avrupa'daki halkla ilişkiler uygulamaları, uluslararası halkla ilişkiler eğitimi aynı bakış açısıyla değerlendirilmiştir.

Çalışmada yer alan Ekachi ve Komolsevin'in Tayland örneği, Grunig ve Hunt'ın (1984) basın ajansı ve kamusal enformasyon modelleriyle paralellik göstermektedir. Taylandlı halkla ilişkiler uzmanları ağırlıklı olarak basın bülteni yazıp dağıtmaktan, medya takibi ve hedef kitlelere enformasyon ulaştırmaktan sorumludur (Ekachi ve Rosechongporn, 1996: 155-170).

Uluslararası halkla ilişkiler konusunda önemli çalışmaları olan Maureen ve Kent, Culbertson ve Chen'in aksine, batılı teorilerin, diğer ülkelerdeki halkla ilişkiler uygulamalarını anlamak ve değerlendirmek için yetersiz kaldığı görüşündedir. Araştırmacılara göre batılı teorilere ve uygulamalara yol gösteren birçok varsayım, dünyanın diğer bölgelerinde uygulanamaz (1999: 131). Sriramesh ve Vercic, uluslararası halkla ilişkilerin örnek olayların ötesine geçmesi gerektiği konusunda Culbertson ve Chen ile hemfikir. Bir ülkedeki halkla ilişkiler uygulamasının yapısını tarif etmek iyi bir başlangıçtır. Ancak bu çalışmalar, belirli bir ülkedeki halkla ilişkiler uygulamalarını anlatmanın ötesine geçip, halkla ilişkiler faaliyetleri ile çevresel değişkenler arasında bir bağlantı kurmayı denediğinde gerçek ilerleme sağlanacaktır (Sriramesh ve Vercic, 2001: 104). Araştırmacılar, derleme çalışmalarında, uluslararası halkla ilişkilere teorik bir çerçeve çizmeye çalıştıkları gibi, halkla ilişkiler uygulamalarını çevresel değişkenler bağlamında ele alan, Çin, UAE, Japonya, Singapur, Güney Kore, Avustralya, Güney Afrika, Mısır, Almanya, Hollanda, İsveç, Amerika Birleşik Devletleri, Brezilya ve Şili gibi ülkelerdeki önemli çalışmaları bir araya getirmiştir (2003:1-19).

Literatürle ilgili yeni ve kapsamlı bir araştırmada, Halkla İlişkiler Enstitüsü, IABC ve IPRA gibi uluslararası birlikler, Amerika ve İngiltere'deki akademik dergilerde 1990-2005 yılları arasında yayınlanan, uluslararası halkla ilişkiler ve ilgili konular üzerine ticari ve akademik yayınların ve kitapların içerik analizini yapmıştır. Araştırmanın konumuzla ilgili bulguları aşağıdaki gibidir (Molleda ve Laskin, 2005: 3):

- Bağlamsal araştırmalar, tüm değişkenleri eşit oranda ele almamaktadır; kültür ve sosyo-ekonomik çevre, yasal çevre veya aktivizmden daha çok ilgi çekmektedir.
- Uluslararası halkla ilişkiler araştırmalarının çoğu gerçek anlamda uluslararası değildir; elde edilen bilgi daha çok belirli bir ülke veya bölgedeki halkla ilişkileri tanımlamaya çalışmaktadır.
- Çokuluslu şirketlerde halkla ilişkiler, supranasyonal organizasyonlar, uluslararası veya farklı ülkeler veya bölgelerarası halkla ilişkiler uygulamalarının karşılaştırılması gibi uluslararası konulara eğilen bilgi çok azdır.

Burada, diğer kültürlerle o kültürler açısından bakabilmek ve bağlamsal araştırmalarda tüm çevresel değişkenleri ele almak adına, önemli bir yaklaşım geliştiren Zaharna'nın "Uluslararası Halkla İlişkilere Farkındalık Yaklaşımı" ön plana çıkmaktadır. Farkındalık yaklaşımının amacı, uluslararası halkla ilişkileri ilgilendiren gizli kültürel varsayımları ve beklentileri ortaya çıkarmak ve müşteriler ve uzmanlar arasındaki ulusal ve kültürel

farklılıkların sistemli ve zararsız bir şekilde araştırılmasını sağlamaktır (2001:135). Bu yaklaşımla uluslararası halkla ilişkileri, kültürel farklılıkların yönetimi olarak tanımlamak da mümkündür.

Sonuç olarak dünya o kadar küçülmüş ve mesafeler o kadar yakınlaşmıştır ki artık diğer ülkeler, diğer ülkelerin kültürleri, politikaları veya ticari uygulamaları yok sayılamaz. Yeni “tek dünya”, halkla ilişkiler profesyonellerine büyük mücadeleler ve yeni fırsatlar sunmaktadır ve bunlar büyük, çok uluslu firmalarla sınırlı değildir (Epley, 1992: 109-116).

14.2. Uluslararası Halkla İlişkileri Etkileyen Unsurlar

Uluslararası pazarlara giren işletmeler, ulusal pazarda karşılaştıkları sorunlardan çok farklı sorunlarla karşılaşır. Doğal koşullar, yaşam biçimi ve tüketici davranışları her ülkede birbirinden farklıdır. Örneğin; Doğu Avrupa’da satış genellikle çok uzun süren bir işlemdir. Birçok ülkedeki mevcut bürokratik satın alma sistemi, bazı farklılıklar doğurur. Alışveriş koşulları ağırdır. Bu nedenle ekonomik anlaşmalarda sabırlı olmak gerekir (Taşkın, 1993: 158).

Uluslararası halkla ilişkiler programının, uygulanacağı ülkenin değerleri, kültürleri ve şartlarına göre planlanması ve uygulanması gerekmektedir: “İnsanların iletişim ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan yeniliklerden ve gelişmelerden faydalanarak ortak araçları kullanmalarına rağmen sahip oldukları değerler, inançlar ve kültürler nedeniyle bir ülkede uygulanan halkla ilişkiler programının başka bir ülkede uygulanması halinde, daha az başarılı olacağı ya da tamamıyla başarısız olacağını söylemek mümkündür” (Okay ve Okay, 2001: 268). Bu yüzden “Bir ülkenin halkla ilişkilerini etkileyen çevresel faktörler (coğrafi konumu, siyasal, ekonomik, hukuki, medya yapısı vs.) halkla ilişkiler pedagojisinde göz ardı edilemez” (Pratt ve Ogbondah, 1996: 391).

Halkla ilişkiler, uluslararası alana yayıldığı zaman diğer kültürlere, o kültürler açısından bakabilmek ve tüm çevresel değişkenleri ele alabilmek için, göz önünde bulundurulması gereken bazı unsurlar vardır. Uluslararası halkla ilişkileri etkileyen bu unsurların farkında olmak, uluslararası alanda karşılaşılacak zorlukların üstesinden gelinmesine yardımcı olacaktır. Bu unsurları ülke profili, kültür yapıları ve iletişim profili olarak üç genel grupta toplamak mümkündür (Zaharna, 2001: 137-143) ve aşağıda da görüleceği gibi bu unsurlar birbiriyle etkileşim içindedir.

Zaharna’nın kültürlerarası iletişim ve uluslararası halkla ilişkilerin paralel yanlarını araştıran çalışmasında ve her kültürü ayrı olarak değil, genel olarak inceleyen çalışmalarda, kültürler arasındaki ortak ve evrensel yanların tanımlanmasına çalışılmaktadır. Amaç, kültürler arasındaki benzer olguların karşılaştırılmasını ve açıklanmasını sağlayan bir altyapı geliştirmektir (Zaharna, 2000: 89).

14.2.1. Ülke Profili

Belirli bir ülkede halkla ilişkiler stratejileri belirlenirken, uluslararası ve kültürlerarası genel prensipler, o ülkedeki çevresel değişkenler göz önünde bulundurularak gözlenmelidir. Culbertson ve Chen'in çalışmasında belirtildiği gibi, bir ulusun politik sistemi ve kültürü, halkla ilişkiler uygulamasını şekillendirmeye yardımcı olur (1996: ix). Aynı durum organizasyona ait tüm süreçler için de geçerlidir. Sriramesh ve Vercic, organizasyona ait süreçler küresel olarak ele alınırken ortak bazı konuların, belirli ülkelerde bulunan kültürel, politik ve ekonomik farklılıklara duyarlı olunarak ele alınmasının faydalı bir strateji olacağına inanmaktadır (2004: 4).

Culbertson ve Chen, uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarına etki eden toplumsal faktörleri; “politik sistem”, “kültür”, “toplumsal sınıflar”, “kişisel ilişkilerin doğası”, “medya güvenilirliği”, “ekonomik gelişme”, “ulus inşasının aşaması”, “bireylerin bağlılık ve uyum düzeyi”, “sömürgecilik tarafından yaratılan elit tabakaların varlığı” ya da “yokluğu” olarak belirtmiştir (1996: ix-x). Bir ülkenin yapısını incelemek için Zaharna tarafından, 6 temel kategori belirlenmiştir (2001: 137-139):

- Ülkenin politik yapısı
- Ülkenin ekonomisi
- Medya kültürü
- Teknik altyapısı
- Yasal düzenlemeler
- Ülkenin sosyal yapısı

14.2.2. Kültür Yapıları

Kültür, ülke profilini oluşturan; politik yapı, ekonomik yapı, medya kültürü, teknik altyapı, yasal düzenlemeler ve sosyal durum unsurlarından daha kapsamlı olduğu için, uluslararası halkla ilişkileri etkileyen en önemli unsurdur. Kısaca tanımlamak gerekirse kültür, “sahip olunan özelliklerden”, günlük uğraşlardan ve ekonomik, eğitsel, teknolojik ve siyasal kurumlardan daha kapsamlıdır. İlk antropologlar kültürün temelde inançlar, “dünya görüşleri” ve gerçekliğin özel inşaları olduğunu savunmuştur. Kültür, Wallerstein'in bakış açısından uygarlıkların, ya da Robertson'un bakış açısından küreselleşmenin en bariz özelliğini oluşturan şeydir.

Kültürün uluslararası halkla ilişkiler açısından dikkat edilmesi gereken yanı, kültürler arasındaki farklılıklardır. Psikoloji, Sosyoloji ve Sosyal Antropoloji araştırmalarında geniş yer

verilen kültür farklılıklarının nedenleri, çeşitli şekillerde açıklanmaya çalışılmıştır. Turhan'a göre kültürler arasındaki zihniyet, görüş, düşünüş ve davranış farklılıklarının temeli, bilimsel zihniyetin topluma uygulanmasından ileri gelmektedir.

“Bugünün ilmiyle eskinin ampirik bilgisi her ne kadar tatbikatta birbirine yakın hatta bazen aynı neticeleri vermiş olsa bile fertlerin zihni formasyonu hususunda, cemiyetin zihniyet ve görüşünün meydana gelmesinde aynı tesiri yapamamaktadır. Çünkü birisine erişebilmek için uzun ve sıkı bir tahsile, sistemli bir zihni terbiyeye ihtiyaç olduğu halde, diğerini elde etmek için sadece görgüye dayanan, nispeten kısa bir çıraklık devresi kâfi gelmektedir. İşte bu iki çeşit bilgi arasındaki bu farktır ki garplılarla diğer medeniyet mensuplarını zihniyet, tutum ve davranış bakımından birbirinden ayırmaktadır” (1994: 224).

Bu farklılıkların, kültürün üyeleri arasında ortaya çıkan görüş, düşünüş ve davranışlarla ortaya çıktığı kabul edilmektedir:

“Her kültür unsurunun veya unsurlar terkinin manası, esas itibariyle sübjektif olduğuna ve kültürden kültüre değişeceğine göre, yüz yüze bir temas olmadan (yani bizzat o kültür mensuplarının içinde bulunmadan) ve izah edilmeden başka bir cemiyetin fertleri tarafından anlaşılamaz. Hatta bu takdirde bile doğru anlaşılması bir meseledir. Su halde bir kültür unsurunun, diğer cemiyetlerin fertleri tarafından kolayca anlaşılabilen yegâne vasfı, onun şekli veya açık davranış tarzıdır. Binaenaleyh kültür mensupları tarafından idrakleri, anlaşılması gibi iktibas ve kabul edilmeleri de bu tek mühim vasfın hükmü ve tesiri altında olacaktır” (Turhan, 1994: 210).

Kültürler arasındaki farklılıkların nedeni ne olursa olsun, bu farklılıklar kendilerini zihniyet, görüş, düşünüş ve davranışlarda göstermektedirler. Kültür farklılıkları, farklı kültürlerdeki kurumların kurumsal kültürlerinde de önemli etkilere ve farklılıklara neden olur. 2003 yılında Kuzey Amerika, Asya ve Avrupa ülkelerinden 54 özel şirketi temsil eden 257 üst düzey yöneticinin katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre, Kuzey Amerika ve Avrupalı muadil yöneticilerden daha çok (%80'den fazla) Asyalı yönetici, kurumsal itibarın eskisinden daha önemli olduğunu düşünmektedir (Lines, 2004: 233-246).

Uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarında göz önünde bulundurulması gereken zihniyet, düşünüş ve davranış farklılıkları; belirsizlikle baş etme becerileri, zamanı ve aktiviteleri ele alma biçimleri, iş veya pozisyona bakış açıları, zaman bilinçleri ve bilişsel farklılıklar olabilir. Bu farklılıklarla ilgili olarak Hall, Kluckhohn gibi sosyologların kültür üzerindeki çalışmalarından yararlanan Zharna, bu farklılıkların halkla ilişkilere etkisine dikkat çekmektedir. Zaharna'ya göre, Amerikan kültürü gibi düşük bağlam kültürleri dil kodlamasına daha fazla anlam yüklerken, bağlama daha az anlam yükler. Bu nedenle iletişim daha açık ve net, belirgin ve analitiktir. Yüksek bağlam kültürlerinde 'kodlar belirsiz, mesajın iletilen kısmında ve çok az bilgi içerirken bilginin çoğu, ya fiziksel bağlamdadır veya kişidedir. Yine Zaharna'ya göre, yüksek bağlamlı bir mesaj, düşük bağlamlı bir dinleyiciye son derece anlaşılmaz gelebilmektedir. Yüksek bağlamlı bir hedef kitle, mesajın tam anlamını çıkartmak için mesajda veya durumda saklı, bağlamsal ipuçlarını arayacaktır (2001: 139). Gelişmiş organizasyonların her türlü belirsizliğin önüne geçmek için tedbirler aldığı ve

mümkün olduğunca otomasyona önem verdikleri göz önünde bulundurulursa, uluslararası halkla ilişkilerde mesajların bağlama veya ortama daha az bağımlı olması, hem anlaşılmayı kolaylaştıracak, hem de yanlış anlaşılmanın önüne geçecektir.

Kültürler, zamanı ve aktiviteleri ele alma biçimlerine göre de birbirlerinden ayrılabilir. Zaharna'ya göre görüşmeleri takip etmek ve hatta değişiklikler yapmak için “günlük plan” kullanmak monokronik bireylerin karakteristik özelliğidir. Monokronik bir birey için, polikronik kültürün karakteristiği olan, aynı anda birkaç farklı şeyi yapmayı denemek bile profesyonellikten uzak gelebilir (2001: 140).

İşe odaklı kültürler, sonuca önem verirken, pozisyona odaklı kültürlerde bireyin ailesi ve geçmişi daha önemli olabilir. Örneğin; Amerika başarıya, gözle görülür sonuçlara önem veren işe odaklı bir kültürdür. Pozisyona odaklı kültürler için başarı, bireyin doğumu, ailesi, geçmişi, yaşı ve mertebesi kadar önemli değildir (Zaharna, 2001: 140).

Zaman bilinci açısından geleceğe dönük veya geçmişe bağlı kültürlerden söz edilebileceği gibi, uzun vadeli veya kısa vadeli düşünen bireylerden oluşan toplumlar arasında farklılıklar olacağını da belirtmek gerekir. Bilindiği gibi geleceğe dönük kültürler, değişime ve gelişime açık kültürlerdir. Zaharna'ya göre, geleceğe dönük kültürlerden gelen halkla ilişkiler uygulayıcıları tahmin, zamanlama, planlama ve strateji kurma gibi geleceğe yönelik faaliyetlerle kolayca baş edebilirken, geçmişe bakmak için çok zaman ayırmazlar. Geçmişe dönük kültürlerde planlama yapmak, henüz gerçekleşmemiş faaliyetleri hayal etmek zordur (2001: 142). Geleceğe dönük ve yeniliklere açık toplumlardaki halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmaları, geçmişe yönelik ve yeniliklere kapalı toplumlarda olduğundan daha hızlı kabul görebilecektir.

Bilişsel farklılıklara örnek olarak gösterilen Amerikan kültüründeki gibi doğrusal bir kültür yapısı, olayların başlangıç ve bitişine önem verir, detaylara odaklanır ve öncelikle ampirik delillere güvenir. Süreçler ve iletişim daha çok yazılıdır. Doğrusal olmayan düşünce yapısı ise sözlü ifade edilir. Sözlü ifade edilmeye devam edildikçe de doğrusal olmamaya devam eder. “Doğrusal düşünen bir birey için, doğrusal olmayan “yapı”, gelişigüzel ve karışık gelebilir. Ayrıca, zaman dilimlenmemiştir ve ardışık değildir. Halkla ilişkiler planlaması ve programlaması, faaliyet ile bağlantılı zamanı da kapsadığı için, bu kültürel özellikler, halkla ilişkiler faaliyetlerini aksatabilir” (Zaharna, 2001: 140).

“Unilever” ve “Suzuki Motor” firmalarının Hindistan'daki “Hindustan Lever Limited Fears” ve “Maruti Udyog Limited” olarak yapılanmaları üzerine niteliksel bir çalışma yapan Bardhan ve Patwardhan, çoğunlukla milliyetçilik yüzünden ve kültürel emperyalizm korkuları nedeniyle yabancı etkilere karşı dirençli toplumlarda, halkla ilişkiler faaliyetleri yapan firmaların dikkatli olması gerektiğini vurgulamaktadır. “Küreselleşmenin başlangıcından bu yana birçok çokuluslu şirket, değişik ev sahibi ülkelerde şubeler açmaktadır. Bazı ülkelere girişleri sorunsuz gerçekleşirken, her ev sahibi ülkede durum aynı değildir. Sömürgecilik öncesi ve sömürgecilik sonrası endişeler, dünyanın birçok yerinde önemli bir olgudur (Bardhan ve Patwardhan, 2004: 246)”.

Kültürler arasındaki farklılıkların bilinmesi ve dikkate alınması gerekirken; Botan tarafından aktarılan uzun süreli bir projenin bir parçası olarak gerçekleştirilen literatür taramasının sonuçlarına göre, uygulayıcılar ve bilim adamları, uluslararası halkla ilişkilere kendi etnik modelleriyle yaklaşmaktadırlar (Botan, 1992: 149). Oysa aynı milliyetten gelen farklı ülkeler arasındaki kültür farklılıkları bile uygulamada farklılıkları gerektirir. Sriramesh, kültür farklılıkların halkla ilişkiler açısından önemini şu şekilde anlatmaktadır:

Uluslararası halkla ilişkilerde kültür farklılıklarının farkında olmak, birçok psikolojik engeli ortadan kaldıracaktır. Bu farklılıklar ne kadar çok bilinirse, engel olmaktan o kadar çıkacaktır. Örneğin, Sagar ve Singla'nın kurumsal sosyal sorumluluk üzerine çalışmasında halkla ilişkiler programları hazırlanırken, Hindistan halkının hassasiyetlerinin göz önünde bulundurulmasının son derece önemli olduğu belirtilmektedir. “Yaşlılara saygı, ilişki ve aile değerlerine verilen önem, Hindistan’da toplum ve iş hayatı arasındaki ilişkinin dayanağıdır. “Bhagavadgita” tarafından açıklanan karmaya duyulan derin inanç, bu toplumdaki kültür, din ve dil engellerini aşarak iş hayatına kadar uzanır. Ford India ve Cargill gibi iyi düzenlenmiş çokuluslu faaliyetler, yerel hassasiyetlere ve yerel halkın gururuna büyük saygı göstermişlerdir (Sagar ve Singla, 2004:289). Çin’deki çokuluslu firmalar arasında yapılan ve 36 çokuluslu firmanın katıldığı araştırmada Çin’in aile bağları, sadakat, kadercilik, şeref ve onur gibi Çin kültürünün özelliklerinin, çokuluslu yabancı şirketlerin ilişki stratejilerini etkilediğini göstermiştir (Hung, 2004: 264-282). Alanazi, Suudi Arabistan’da halkla ilişkilerin kültürel ve dinsel geleneklerin etkisi altında olduğunu kaydetmiştir (1996: 239-256).

Bütün bu örneklerde görüldüğü gibi uluslararası halkla ilişkileri, kültürel farklılıkların yönetimi olarak tanımlamak mümkündür.

14.2.3. İletişim Profili

Her bir halkla ilişkiler faaliyeti, o toplumun kültürüyle biçimlenir. Broşürün nasıl görüldüğü veya müşteri ile uygun görüşme şeklini belirleyen, o toplumun kültürüdür. Uluslararası halkla ilişkilerde iletişim yapısı ve kültür arasındaki ilişkiyi temsil eden iletişim matrisi kavramını ileri süren Zaharna, iletişim matrisinde iletişimin değişik bileşenlerinin belirli bir kültürde nasıl bir araya geldiğine bakmaktadır. Örneğin, kişilerarası iletişim, kitle iletişim araçları karşısında ne kadar önemlidir? Hangi kanal, hangi çeşit mesajları iletmek için, en yaygın olarak kullanılmaktadır? Amerikan iletişim matrisinde, halkla ilişkiler kampanyalarının çoğunda esas rol medyada olduğu için önemli olan iyi bir basın bülteni yazmayı öğrenmektir. Diğer kültürlerde kişilerarası iletişim, iletişim matrisinin merkezi olabilir. Bu durumda mesajların törenler, hikâyeciler veya gezgin tiyatro grupları vasıtasıyla kişisel olarak iletilmesi daha etkili olabilir. Aynı şekilde, sonu gelmeyen kahve fincanlarıyla kurulan kişisel ilişkiler, baskılı malzeme üretmekten daha değerli bir yaklaşım olabilir (Zaharna, 2001: 143).

14.3. Uluslararası Pazarlarda Hedef Kitle

Uluslararası halkla ilişkilerde hedef kitle her zaman olduğu gibi insandır, ancak; kültürlerarası farklılıklardan söz ettikten sonra, “hedef kitle insandır” demek, yeterli değildir. Asna’nın aşağıda belirttiği gibi, kitle genişledikçe karmaşık bir hal alabilir (1997: 234):

“Karşımızdaki ilk hedefin insan olduğu açıktır: İnatçı, kolay inanan, cimri, cömert, akıllı, anlayışsız, okumamış, aydın insan vs. iste hedef olarak alınan en basit birimin çeşitli özellikleri, hedefi, bu basit birimden daha karmaşık hale sokar. Yani birimleri çoğaltırsak özellikler de artacak ve karmaşıklaşacaktır. Biliyoruz ki, en küçük toplum ailedir. Gelirlerine, eğitimlerine, sosyal yaşantılarına, oturdukları evlere, zamanlarını geçirişlerine göre vs. aileleri de sınıflandırmaya kalkarsak, daha çeşitli sorunlarla karşılaşabiliriz. Hele hedef kitleyi daha da genişlettiğimiz, örneğin bir fabrikadaki işçileri, bir gazetenin okuyucularını, evlerinde çamaşır makinesi olanları, bir kentin ve bir ülkenin tüm kadınlarını, bir kentte ve bir ülkede oy verme hakkı olan tüm insanları vs. ele aldığımız zaman, konunun ne büyük karmaşıklık göstereceğini kolayca anlayabiliriz”

Konu, karmaşıklığına rağmen, halkla ilişkiler programının başarısı açısından son derece önemlidir. “Birçok iletişim kampanyasının başlıca sorunu, amaçların ve ilgili hedef grupların tam olarak tanımlanmamasıdır. Amacın tanımlanması ne kadar belirsizse sonuçta kampanyanın başarılı veya başarısız olacağını tahmin etme sansı, o kadar azdır” (Mcquill ve Windahl, 1997: 214). Küçük ve orta ölçekli işletmeler için uluslararası pazarlarda hedef kitle sorunu, hedef kitleye ulaşmayı sağlayacak sistemlerle çözülebilir. Uluslararası halkla ilişkilerin aktörleri olarak tanımlanan bu sistemleri, dört genel başlık altında toplamak mümkündür (Kunczik 1992’den aktaran Okay ve Okay, 2001: 275):

- Özel kâr amaçlı
- Özel kâr amacı gütmeyen
- Kamusal kâr amaçlı
- Kamusal kâr amacı gütmeyen sistemler

Uluslararası pazarlama şirketleri, alıcı ve satıcıları bir araya getiren aracı kurumlar, üretim yapmayan ancak, yurt dışındaki toptancılara mal tedarik eden ihracat firmaları, sektörel dış ticaret şirketleri, özel kâr amaçlı sistemlere örnek olarak gösterilebilir. Sektörel dış ticaret şirketleri, aynı üretim dalında faaliyette bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin dünya pazarlarına yönlendirilmesi amacıyla, 1996 yılında yürürlüğe konan 96/39 sayılı tebliğ ile Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından belirlenen düzenlemeler kapsamında bir araya getirilerek; ihracat ve ilgili konularda hizmet sağlayarak, dış ticarete uzmanlaşmalarını ve bu suretle daha etkin faaliyet göstermelerini sağlamak için kurulan şirketlerdir. Türkiye’de hâlihazırda 27 sektörel dış ticaret şirketi faaliyette bulunmaktadır (Gövdere, 05.07.2006). Türk Amerikan Dernekleri Birlik Başkanlığı tarafından kurulacağı açıklanan ve sektörel dış

ticaret şirketi benzeri bir yapılanma olacağı belirtilen pazarlama şirketi, özel ve kar amacı güden sistemlere başka bir örnektir. Birlik başkanının verdiği bilgiye göre; tekstil, deri, ayakkabı, mermer gibi sektörlerde küçük ve orta ölçekli işletmelerin ürettiği malları Amerika Birleşik Devletleri'nde pazarlayacak şirket, Amerika'da, 21 showroom açarak aldıkları siparişi üretici firmalara geçecektir. Bir yıl içinde ürünü pazarlanamayan firmanın katılım payı iade edilecektir.

Ticaret Odaları, özel sektör firmalarının temsil edildiği özel ancak, kâr amacı gütmeyen sistemlerdir. “5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği kanununa göre Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.” Değişik iş kollarında faaliyet gösteren firmaların üye olduğu ticaret odaları yurt içinde ve yurtdışında bilgi paylaşımı ve ortak faaliyetler ve projeler içine girebilmektedirler. “Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek” bu kanunla belirlenmiş görevleri arasındadır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Avrupa Birliği Komisyonu, Türkiye'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet seviyelerinin ve uluslararası piyasalarda faaliyetlerinin artırılması konusunda Gaziantep, İzmir ve Kocaeli bölgelerinde üç iş geliştirme merkezi kurmuştur. Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezleri projesi, küçük ve orta ölçekli işletmelere yönetim danışmanlığı, bilgilendirme ve eğitim hizmetleri sunmak üzere tasarlanmış ve 2002 Mart ayında resmen başlamıştır.

Kamusal ancak kâr amacı güden sistemlere, Türkiye Fındık Tanıtım Grubu örnek olarak verilebilir. Türkiye Fındık Tanıtım Grubu, İstanbul Fındık İhracatçıları Birliği ve Giresun'daki Karadeniz Fındık İhracatçıları Birliği'nden dörder temsilci ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'ndan bir temsilciden oluşan bir kuruldur. Fındık ihracatından yapılan aidat kesintileriyle oluşan fon, fındığın tanıtımı ve tüketiminin artırılmasına yönelik faaliyetlerde kullanılmaktadır.

Kamusal kurumlar, genelde kâr amacı gütmeyen sistemlerdir. İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), İhracatçı Birlikleri ve Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi Müşavirlikleri uluslararası pazarlarla ilgili bilgi ve destek alınabilecek önemli kamusal kuruluşlardır. Bu kurumlardan yurt dışından mal alımı, ortaklık vb. işbirliği talepleri, ticaret istatistikleri, ülkemizin ürün ve ülke bazındaki dış ticaret istatistikleri ile ihracatçı ve ithalatçı firmalarımızın listesi yanında yabancı ithalatçıların adres listeleri temin edilebilmektedir. Uluslararası halkla ilişkilerde hedef kitleye ulaşma konusunda bilgi ve destek alınabilecek, kamusal ve kâr amacı gütmeyen kurumlara bir örnek de Başbakanlık Dış Ticaret

Müsteşarlığı'na bağlı ve 118 sayılı kanunla kurulmuş İhracatı Geliştirme Merkezi (İGEME)'dir. İhracatı Geliştirme Etüt Merkezi, tüzel kişiliğe sahip ve özel hukuk hükümlerine tabi bir kamu kurumudur ve amacı, kurumun web sayfasında, aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

“Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması temel amacı ile kurulmuş ilk ve tek kamu kuruluşu olan İGEME, bu amaç doğrultusunda yeni pazarlar ve iş olanakları yaratmaya yönelik araştırma geliştirme çalışmaları yürüterek ihracatçılarımızın dış pazarlardaki paylarını artırmalarına yardımcı olmak üzere eğitim, yayın ve tanıtım faaliyetlerinde bulunarak, yerli ve yabancı iş çevrelerine ticari enformasyon sağlayarak, ihracatımızın ürün ve pazarlar yönünden çeşitlenmesine, nitel ve nicel olarak geliştirilmesine katkıda bulunur. İhracatçıya ve ihraç potansiyeli olan kuruluşlara ihracat yapabilmeleri ve ihraç kapasitelerini artırabilmeleri için gerekli bilgileri sağlamak, bu alandaki beceri ve donanımlarını geliştirmelerine yardımcı olmak, dış ticaretle ilgili kamu kuruluşları arasında koordinasyonu sağlamak, merkezin yurt içi çalışma alanını oluşturmaktadır. Diğer taraftan, yurtdışındaki alıcılara Türk ihraç ürünleri ve firmalarının tanıtılması amacı ile yabancı dillerde yayınlar hazırlamak, uluslararası fuar ve sergilere milli katılımı organize etmek, yerli ihracatçı ile yabancı ithalatçı arasında direkt temas imkânları yaratmak gibi faaliyetler, İGEME'nin yurtdışına yönelik çalışmalarıdır”.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 3624 sayılı kanunla, “ülkenin ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi işletmelerinin payını ve etkinliğini artırmak, rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, sanayide entegrasyonu ekonomik gelişmelere uygun biçimde gerçekleştirmek amacıyla” kurulmuştur. Görevleri arasında “işletmelerin pazarlama sorunlarına çözümler aramak; işletmelerin yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet edebilir düzeye gelmelerini sağlamak için gerekli çalışmaları yürütmek ve konuya ilişkin danışmanlık hizmetlerini en verimli bir biçimde organize etmek” vardır. İhracatçı Birlikleri, ihracatçı üyelerinin mesleki faaliyetlerini ve ilişkilerini tanzim etmek, karşılaştıkları sorunları gidermek, ülkemiz ihracatını arttırmak ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM)'nin vereceği görevleri ifa etmek üzere kurulmuştur. İhracat işlemlerinde, ilgili İhracatçı Birliği'ne üyelik şartı aranmaktadır. İhracatçı Birlikleri'nin görevleri 1993 yılında Bakanlar Kurulu Kararı ile yeniden belirlenmiştir. İhracatçı Birlikleri, dış ticaretle ilgili tüm kesimleri bilgilendirmek ve ihracat işlemlerine aracılık etmek üzere pek çok faaliyette bulunmaktadır. Bunları ana başlıklar halinde ifade etmek gerekirse:

- Birliklerin çalışma konularına giren ürünlerin yurt içi ve yurtdışı piyasa araştırmalarını yapmak; istatistiklerini, fiyat seyrini, arz ve talep hareketlerini ve her türlü mevzuat değişikliklerini takip etmek, bunlara ilişkin bilgileri düzenli olarak üyelerine duyurmak
- Genel Mevzuat, ülke ve pazar bilgileri, fuarlar, dış kaynaklı yayınlar, muhtelif raporlar ve istatistiki veriler gibi, Genel Sekreterliğimize ulasan bilgilerin değerlendirilerek, üyelerimizin bilgilerine sunulması

- M şavirliklerimiz kanalıyla veya doğrudan Genel Sekreterliğimize ulaşan tüm alıcı taleplerini süratle üyelerimize duyurulması
- Muhtelif  lkelerde Ticaret Merkezleri oluşturulması çalışmalarını yürütmek
- 25.11.2005 tarih ve 26004 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak uygulamaya konulan 2005/4 sayılı yurt dışında ofis / mağaza açma, işletme ve marka tanıtım faaliyetlerinin desteklenmesi
- 23.12.2004 tarih ve 25679 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak uygulamaya konulan 2004/6 sayılı yurtdışı Fuar Katılımlarının desteklenmesi
- Çalışma konusuna giren maddelerle ilgili olarak, seminer, panel ve toplantılar düzenlemek
- Ülkemiz ihracatçıları ile yabancı alıcıları bir araya getirmek amacıyla hedef ülkelere ticari heyet programları düzenlemek ve yabancı ülkelerden ülkemize alım heyeti getirmek
- Ülkemiz ihraç ürünlerinin tanıtılması amacıyla çeşitli ülkelerde ihtisas fuarları düzenlemek veya düzenlenmiş fuarlara katılmak
- Kiralama yoluyla ihracat işlemlerinin firmaların bulundukları yerde sonuçlandırılması
- İhracat sektörüne ara eleman yetiştirilmesini sağlayacak olan meslek okullarının açılmasına katkıda bulunmak ve eğitim seminerleri düzenlemek
- Ülkemiz ihraç ürünlerinin yurtdışı tanıtımına yönelik veya üyelerimizi bilgilendirme amaçlı; dergi, broşür, kitap ve rehberler çıkarılmasıdır”

Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi Müşavirlikleri, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müşteşarlığı’nın yurtdışı teşkilatıdır. Dış Ticaret Müşteşarlığı’nın görevleri 4059 sayılı kanuna göre, dış ticaret politikalarının tespitine yardımcı olmak, tespit olunan bu politikalar çerçevesinde ihracat, ihracatı teşvik, ithalat, yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ve ikili ve çok taraflı ticari ve ekonomik ilişkileri düzenlemek, uygulamak, uygulamaları izlemek ve geliştirmektir. Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi M şavirliklerinden, hedef pazardaki hedef kitlenin tespiti amacıyla her sektörden çeşitli ürünlerin ithalatını yapmakta olan firmaların listeleri temin edilebilmektedir. Hedef pazardaki mevcut ithalatçılar, potansiyel alıcılardır ve iletişim çalışmasında öncelik sahibi olacaklardır. Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi Müşavirlikleri, sadece ithalatçı firma listelerini değil, pazar araştırması için gerekli bilgiler dâhil ilgili fuarlar, uygun tanıtım şekilleri ile ilgili öneriler, pazarda dikkat edilmesi gereken hususlar vb. hakkında yardımcı olmaktadır. M şavirliklere e-mail ile başvurarak daha hızlı ve ekonomik olarak yazışmak ve bilgi almak mümkündür. Ayrıca hedef pazarın dilinde veya

İngilizce hazırlanacak kısa bir tanıtım metni veya var ise broşür ile başvurulduğunda, kendi yayınları, web sayfaları vb. ile tanıtım yapmaktadırlar. Kendilerine ürün ithalatı, yatırım ortaklığı gibi işbirliği talebi için başvuran firmalara da kayıtlarındaki bu firmaları bildireceklerdir. Yurtdışı Ticaret ve Ekonomi Müşavirliklerinin başlıca misyonunun, ülkelerinin tanıtılması ve ülkelerin birbirleriyle ticaretlerinin geliştirmesi olduğu göz önünde bulundurulursa, uluslararası halkla ilişkilerde önemli rol oynamaktadırlar.

Son olarak, 21.06.2006'da kabul edilen, 04 Temmuz 2006 tarih ve 26218 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan 5523 numaralı kanunla kamu tüzel kişiliğine sahip, idarî ve malî özerkliğe sahip ve Başbakanlıkla ilgili Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı kurulmuştur. Bu ajansın amacı, Türkiye'de yatırım yapılmasını özendirmeye yönelik yatırım destek ve tanıtım stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşları, kalkınma ajansları ve özel sektör kuruluşlarınca uluslararası düzeyde yürütülen yatırım destek ve tanıtım faaliyetlerini koordine etmek ve desteklemek, ajansın görevleri arasındadır.

Görüldüğü gibi, uluslararası halkla ilişkilerde önemli rol oynayan bu sistemler, uluslararası pazarlarla ilgili araştırma, veri temini, sektörel veya ürün bazında tanıtım gibi önemli hizmetler vererek, uluslararası hedef kitlelere erişim konusunda yardımcı olmaktadır.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu bölümde, uluslararası halkla ilişkiler kavramı tanımlanmış ve uluslararası halkla ilişkileri etkileyen unsurlar olan ülke profili, kültür yapıları ve iletişim profili gibi unsurlar hakkında bilgi verilmiştir. Uluslararası pazarlarda hedef kitle hakkında fikir oluşturabilecek bilgiler aktarılmıştır.

Bölüm Soruları

Aşağıdaki ifadeleri Doğru / Yanlış şeklinde değerlendiriniz.

	Doğru	Yanlış
1. Türkiye, halkla ilişkileri küreselleşmiş ülkelerden biridir.	()	()
2. İtalya, halkla ilişkileri küreselleşmiş ülkelerden biridir.	()	()
3. Sriramesh ve Vercic'e göre halkla ilişkiler uluslararası karaktere sahiptir.	()	()
4. "Unilever" Hindistan'da "Hindustan Lever Limited Fears" olarak yapılanmıştır.	()	()
5. Türkiye Fındık Tanıtım Grubu, kamusal ancak kâr amacı güden sistemlerden biridir.	()	()

Cevaplar

- 1) Y
- 2) D
- 3) D
- 4) D
- 5) D

1. "Uluslararası halkla ilişkilerin iletişimle ilgili faaliyetleri, iletişimin bir şekli olarak görülebilir. Bu anlamda iletişim alanı, uluslararası halkla ilişkilerle etkileşim içindedir. Ancak, iletişim ve uluslararası halkla ilişkiler kavramlarının bu etkileşiminden yola çıkılarak, uluslararası halkla ilişkilerin sadece halkla ilişkiler olduğu düşünülmemelidir. Uluslararası halkla ilişkiler, halkla ilişkilerden daha kapsamlıdır. Uygulayıcılar belirli ülkelere özgü politik, ekonomik, yasal vb. yönleri daha geniş bir kültürel bütün içinde ele almak zorundadır."

Yukarıdaki metinde boş bırakılan yerlere gelebilecek ifade aşağıdakilerden hangisidir?

- A. sınırötesi
- B. uluslarötesi
- C. kültürlerarası
- D. kişilerarası

E. kurumlar arası

2. Aşağıdakilerden hangisi, bir ülkenin yapısını incelemek için Zharna tarafından belirlenen temel kategorilerden biri değildir?

- A. Ülkenin ekonomisi
- B. Bilişsel psikoloji
- C. Medya kültürü
- D. Ülkenin sosyal yapısı
- E. Yasal düzenlemeler

3. Uluslararası halkla ilişkilerde ülke profilini oluşturan siyasi ve ekonomik yapı, medya kültürü, teknik altyapı, yasal düzenlemeler ve sosyal durum unsurlarından daha kapsamlı olduğu için uluslararası halkla ilişkileri etkileyen en önemli unsur olarak değerlendirilen, “dünya görüşleri” ve “gerçekliğin özel inşaları” olarak tanımlanan kavram, aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Tabaka
- B. Kültür
- C. Yapısal durum
- D. Kişilik
- E. İdare

4. Aşağıdakilerden hangisi, uluslararası halkla ilişkilerin aktörleri olarak tanımlanan sistemlerin sınıflandırıldığı başlıklar arasında yer almaz?

- A. Özel kâr amaçlı kuruluşlar sistemler
- B. Özel teknoloji sistemleri
- C. Özel kâr amacı gütmeyen sistemler
- D. Kamusal kâr amaçlı sistemler
- E. Kamusal kâr amacı gütmeyen sistemler

5. “Türkiye ihracatının geliştirilmesi ve sağlıklı bir yapıya kavuşturulması temel amacıyla kurulmuş ilk ve tek kamu kuruluşudur. Bu amaç doğrultusunda, yeni pazarlar ve iş olanakları yaratmaya yönelik araştırma geliştirme çalışmaları yürütür. Ülkemizin ihracatçılarının dış pazarlardaki paylarını artırmalarına yardımcı olmak üzere eğitim, yayın ve tanıtım faaliyetlerinde bulunarak, yerli ve yabancı iş çevrelerine ticari enformasyon sağlayarak, ihracatın ürün ve pazarlar yönünden çeşitlenmesine, nitel ve nicel olarak geliştirilmesine katkıda bulunur.”

Yukarıdaki paragrafta bahsedilen ve Türkiye’de uluslararası halkla ilişkilerin aktörlerinden biri olarak tanımlanan kuruluş aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İMKB
- B. SPK
- C. KOSGEB
- D. RTÜK
- E. İGEME

Cevaplar

- 1) C
- 2) B
- 3) B
- 4) B
- 5) E

KAYNAKÇA

- Akat, Ö. (2000). Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama.
- Aktan, C. C. ve Börü, D. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.
- Alessandri, S. W. (2001). Modeling Corporate Identity: A Concept Explication And Theoretical Explanation.
- American Marketing Association, (2008).
- Arrington, C. B. ve Sawaya R. N. (1984). Managing Public Affairs: Issue management in an Uncertain Environment.
- Atkinson, G. (2000). Measuring Corporate Sustainability.
- Balmer, J. M. T. ve Greyser, S. A. (2003). Prologue: New Insights, Revealing the Corporation Perspectives on Identity; Image, Reputation, Corporate Branding, And Corporate-Level Marketing.
- Baltaş, A. (2003). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik.
- Bandsuch, M., Pate, L., Thies, J. (2008) Rebuilding Stakeholder Trust in Business Through Principle-Centered Leadership and Transparency in Corporate Governance.
- Barefoot, D. ve Szabo, J. (2010). Friends With Benefits A Social Media Marketing Handbook.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., Lafferty, B. A. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape.
- Başar, B. ve Başar, M. (2006). Sosyal Sorumluluk Raporlaması ve Türkiye'deki Durumu.
- Becerikli, S. Y. (2005). Uluslararası Halkla İlişkiler.
- Berkowitz E. N. (2008). The Evolution of Public Relations and the Use of the Internet: The Implications for Health Care Organisations.
- Berth, K. ve Sjöberg, G. (1998). Halkla İlişkiler Eğitiminin Evrimi ve Küreselleşmenin Etkisi-Sekiz Ülke Üzerine İnceleme.
- Black, S. (1993). The Essentials of Public Relations.
- Bıçakçı, İ. (2003). İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım.
- Bowen, H. R. (1953). Social Responsibility of the Businessman.

- Bozkurt, İ. (2004). İletişim Odaklı Pazarlama.
- Bromley, D. B. (1993). Reputation, Image and Impression Management.
- Bromley, D. B. (2002). Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks or Case Studies?.
- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M. Whetten, D. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology.
- Brown G. (2008). Social Media 100 Success Secrets.
- Budak, G. ve Budak, G. (1998). Halkla İlişkiler: Davranışsal Bir Yaklaşım.
- Can, H. (1999). Yönetim ve Organizasyon.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder.
- Caruana, A. ve Chircop, S. (2000). Measuring Corporate Reputation: A Case Example.
- Chaney P. (2009). The Digital Handshake Seven Proven Strategies To Grow Your Business Using Social Media.
- Chase, H. W. (1984). Issue Management: Origins of the Future.
- Chun, R. (2005). Corporate Reputation: Meaning and Measurement.
- Coombs, W. T. ve Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis.
- Cornelissen, J. (2004). Corporate Communications: Theory and Practice.
- Culbertson, M. H. ve Chen, N. (1996). International Public Relations: A Comparative Analysis.
- Cutlip, S. M. (1994). The Unseen Power: Public Relations, a History.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (1994). Effective Public Relations.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2000). Effective Public Relations.
- Çamdereli, M. (2000). Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. Roper, S. (2003a). Corporate Reputation and Competitiveness.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. Roper, S. (2003b). İtibarı Ölçme: Kurumsal Kişilik Ölçeği. İtibar Yönetimi.

Deephouse, D. L. (2000). Media Reputation As A Strategic Resource: An Integration Of Mass Communication And Resource-Based Theories.

Dentchev, N. A. ve Heene, A. (2004). Managing the Reputation of Restructuring Corporations: Send the Right Signal to the Right Stakeholder.

Document of the World Bank, Report No. 37379-GLB (2006). Beyond Corporate Social Responsibility: The Scope for Corporate Investment in Community Driven Development.

Dowling, G. (2008). Creating Better Corporate Reputations: An Australian Perspective, Facets of Corporate Identity, Communication, and Reputation.

Dunn, S. W. (1986). Public Relations.

Ekachai, D. ve Rosechongporn K. (1996). Public Relations in Thailand: Its Functions and Practitioners Roles.

Emrealp, S. (1993). Belediyelerde Kriz Yönetimi.

Epley S., J. (1992). Public Relations in the Global Village: An American Perspective.

European Corporate Governance Institute, Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. (1992).

Ferrell, O. C. Fraedrich, J., Ferrell, L. (2010). Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases.

Fink, S. (1986). Crisis Management Planning For The Inevitable.

Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.

Fombrun, C.J. ve Van Riel, C. B. M. (2003). Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations.

Forman, C. J. ve Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study.

Forstmoser, P. ve Herger, N. (2006). Managing Reputational Risk: A Reinsurer's View.

Gotsi, M. ve Wilson, A. (2001). Corporate Reputation Management: Living The Brand.

- Göztaş, A. (1997). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler.
- Gray, E. R. ve Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation.
- Green, P. S. (1996). Şirket Ününü Korumanın Yolları.
- Greyser, S. A. (1999). Advancing And Enhancing Corporate Reputation.
- Grunig, J. E. ve Hunt, T. (1984) Managing Public Relations.
- Grunig, J. E. ve Repper F. C. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues. Excellence in Public Relations and Communication Management.
- Grunig, J. E. (2002). Qualitative Methods for Assessing Relationships Between Organizations and Publics.
- Grunig, J. E. ve Hung, C. F. (2002). The Effect of Relationships on Reputation and Reputation on Relationships: A Cognitive. Behavioral Study.
- Grunig, J. E. ve White, J. (2005) Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi, Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik.
- Guth, D. W. ve Marsh, C. (2003). Public Relations: A Value Driven Approach.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi.
- Gürsoy, T. (2001). Reklam Terimleri ve Kavramları Sözlüğü.
- Heath, R. L. ve Vasquez, G. M. (2001). Handbook of Public Relations.
- Hermann, S. P. (2008). Stakeholder Based Measuring and Management of CSR and Its Impact on Corporate Reputation, From Customer Retention to a Holistic Stakeholder Management System.
- Hainsworth, B. ve Meng, M. (1988 Winter) How Corporation Define Issues Management.
- Harris, T. L. (1991). The Marketer's Guide to Public Relations: How Today's Top Companies Are Using the New P.R. to Gain a Competitive Edge.
- Harris, T. L. (1992). How MPR adds Value to integrated marketing communications.
- Harris, T. L. (1998). Value-added Public Relations: The Secret Weapon of Integrated Marketing.
- Harris, T. ve Whalen, P. T. (2006). The Marketer's Guide to Public Relations in the 21st Century.

- Hart, N. A., (1995). Strategic Public Relations.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması.
- Haşit, G., Tüz M., İpçioğlu İ., Suher, İ. K. (2012). Kriz İletişimi ve Yönetimi.
- Hodgetts, R. M. (1999). Kişilerarası ve Organizasyon İçi İletişim.
- Hutton, J. G. (1996). Making the connection between public relations and marketing: Building relationships, corporate equity, and a "culture-to-customer" business philosophy.
- Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B. Genest, C. M. (2001). Reputation Management: The New Face Of Corporate Public Relations?.
- ICGN Statement on Global Corporate Governance Principles. (2005).
- Jandt, F. E. (1998). Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler.
- Jefkins F. ve Yadin, D. (2000). Advertising.
- Jeurissen, R. (2004). Institutional Conditions of Corporate Citizenship.
- Joseph, R. (2005). Business Policy and Environment.
- Kadıbeşegil, S. (1986). Halkla İlişkilerde Temel İlkeler.
- Kadıbeşegil, S. (2001). Az Zararla Atlatmak.
- Kadıbeşegil, S. (2003). Kriz "Geliyorum" Der.
- Kartarı, A. (2000). Kültürlerarası İletişim Çalışmalarının Üniversiter Disiplin Olarak Gelişimi: Münih Üniversitesi Kültürlerarası İletişim Kürsüsü'nün Doğuşu.
- Kazancı, M. (1995). Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler.
- Kazancı, M. (1996). Halkla İlişkiler.
- Keller, K., L. (1998). Strategic Brand Management. Building, Measuring And Managing Brand Equity.
- Kernisky, D. A. (1997). Proactive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical's Issues Management Bulletins 1979-1990.
- Kırdar, Y ve Demir, F. O. (2007). Kriz İletişimi Olarak İnternet: Kuş Gribi Krizi Örneği.
- Kitchen, P. J. ve Papasolomou I. C. (1997). Marketing Public Relations: Conceptual Legitimacy or Window Dressing.

- Kitchen, P. J. (1999). Marketing Communications: Principles and Practice.
- Kotler, P. ve Mildak, W. (1978). Journal of Marketing.
- Kotler, P. (1982). Marketing for nonprofit organizations.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1993). Marketing: An Introduction.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management.
- Kotler, P. (2004). Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets.
- Kotler, P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (1999). Principles of Marketing.
- Kotler, P. ve Lee, N. (2008). Kurumsal Sosyal Sorumluluk.
- Kuyucu, B. A. (2003). Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi, İtibar Yönetimi.
- L'Etang, J. (1994). Public Relations and Corporate Social Responsibility.
- Lerbinger, O. (1986). Managing Corporate Crises Strategies for Executives.
- Mallin, C. (2007). Corporate Governance.
- McClellan, T. ve Gann, N. (2002). Schools in the Spotlight: a Guide to Media Relations for School Governors and Staff.
- McKenzie, B. (2000) Strategic Issue Classification in Transition Economies
- Mitroff, I. I. (2001). Managing Crises They Happen What Every Executive and Manager needs to Know about Crises Management.
- Moi, A. (2002). Practical Marketing and Public Relations for the Small Business.
- Mucuk, İ. (2004). Pazarlama İlkeleri.
- Newell, S. J. ve Goldsmith, R. E. (2001). The Development of a Scale to Measure Perceived Corporate Credibility.
- Newson, D. ve Carrell, B. (1998). Public Relations Writing: Form & Style.
- Newsom D., Turk J. V, Kruckerberg D, (2000). This is PR, The Realities of Public Relations.
- Odabaşı, Y. (2005). Sanal Tüketici Toplulukları.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2003). Pazarlama İletişimi Yönetimi.

- OECD Principles of Corporate Governance. (2004).
- Okay, A. ve Okay, A. (2015). Halkla İlişkiler: Kavram, Strateji ve Uygulamaları.
- Okay, A. (1998). Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk.
- Okay, A. (2005). Sponsorluğun Temelleri.
- Okay, A. (1999). Kurum Kimliği.
- Oktay, M. (2000). İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş.
- Özdemir, A. (1993). Kriz Yönetiminde İletişim.
- Özgen, E. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri.
- Pearson, C. M. ve Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). Etkili Yönetim Becerileri.
- Peltekoğlu F. (2010). Kavram ve Kuramlarıyla Reklam.
- Peltekoğlu, F., B. (2007). Halkla İlişkiler Nedir?
- Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme.
- Popcorn, F. (1992). The Popcorn Report Revolutionary Trend Predictions for Marketing in the 90s.
- Pope, N. (1998) Consumption Values, Sponsorship Awareness, Brand and Product Use.
- Pringle, H. ve Thompson, M. (2000). Marka Ruhü: Sosyal Sorumluluk Kampanyaları ile Marka Yaratmak.
- Pruzan, P. (2001). Corporate Reputation: Image and Identity.
- Rayner, J. (2003). Managing Raputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities.
- Reger, M. (1989). Crisis Management: How to Turn a Crisis into an Opportunity.
- Reger, M. (1995). "Crisis Management", The Practice of Public Relations, Ed. Sam Black.

- Regester, M. ve Larkin J. (2002) Risk Issues and Crisis Management
- Reid, J. L. (2000) Crisis Management.
- Rindova, V. P. (1999). The Image Cascade and The Formation of Corporate Reputations.
- Rindova, V. P. ve diğerleri. (2005). Being Good Or Being Known: An Empirical Examination Of The Dimensions, Antecedents, And Consequences Of Organizational Reputation.
- Rowley, J. ve Williams, C. (2008) The Impact of Brand Sponsorship of Music Festivals.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji.
- Sabuncuoğlu, Z. (1998). İşletmelerde Halkla İlişkiler.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). İşletme.
- Salomon, J. (2004). Corporate Governance and Accountability.
- Schonfeld, D. J., Lichtenstein, R., Pruett, M. K., Linehan, D. S. (2002). How to Prepare for and Respond to a Crisis.
- Scott, D. M. (2007). The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral arketin and Online Media to Reach Buyers Directly.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., Ulmer, R. R. (2001). Public Relations and Crisis Communication Organizing and Chaos. Handbook of Public Relations, Eds. Robert L. Heath-Gabriel Vasquez.
- Seitel, F. P. (2016). Halkla İlişkiler Uygulaması.
- Sert, N. Y. (2012). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İlişkisinin Araştırılması: Türkiye’de Özel Sektör, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Aktivizm İltitisi.
- Shimp, T. A. ve DeLozier, M. W. (1986). Promotion Management and Marketing Communications.
- Shimp T. A. (1993). Promotion Management & Marketing Communications.
- Sriramesh, K. ve Vercic, D. (2003). The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice.

Sriramesh, K. ve Vercic, D. (2004). The Innovativeness-needs Paradox and Global Public Relations.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Daniel R. G. Jr. (1995). Management.

Straubhaar J., LaRose R., Davenport L. (2010). Media Now, Understanding Media, Culture and Technology.

Strenski J. B. (1992). Marketing Public Relations Sells: Case Studies Prove It.

Tack, P. B. (1988). Kriz Zamanı Yönetim.

Taşkın, E. (1993). Yönetim Pazarlama Satış.

Theaker, A. (2004). The Public Relations Handbook.

Tosun, N. B.. (2010). İletişim Temelli Marka Yönetimi.

Tucker, A. ve Trumpfheller, B. (1993). Building an Issues Management System.

Turhan, M. (1994). Kültür Değişimleri: Sosyal Psikoloji Bakımından Bir Tetkik.

Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim.

Tutar, H. (2003). Örgütlerde İletişim.

Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi.

Tye, L. (1998). The Father of Spin: Edward L. Bernays & the Birth of Public Relations.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion.

Van Riel, C. B. M. (1995). Principles of Corporate Communication.

Van Riel, C. B. M. (2003). The Management Of Corporate Communication. Revealing The Corporation Perspectives On Identity, Image, Reputation, Corporate Branding, And Corporate Level Marketing.

Van Riel, C. B. M. ve Fombrun, C. J. (2007). Essentials Of Corporate Communication: Implementing Practices For Effective Reputation Management.

Varol M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine.

Walker, K. (2010). A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory.

Werther, W. B. ve Chandler, D. (2006). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment.

White, J. (1991). How to Understand and Manage Public Relations: A Jargon-Free Guide to Public Relations Management.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., Agee, W. K. (2003). Public Relations, Strategies and Tactics.

Wilson, S. L. R. (1995). Mass Media/Mass Culture: An Introduction.

Wright D. K. ve Hinson M. D. (2009). An Updated Look at the Impact of Social Media on Public Relations Practice.

Yeygel Ç. S. (2010). Teknolojinin Pazarlama İletişimine Etkileri.

Yüksel, A. H. (1994). Bireylerarası İletişime Giriş.

Zaharna, R. S. (2000). Intercultural Communication and international Public Relations: Exploring Parallels.

Zaharna, R.S. (2006). Intercultural Communication and International Public Relations: An Integrated Literature Review and Critique.

www.akbanksanat.com

www.issuemanagement.org

www.oxforddictionaries.com

www.wikipedia.org

www.zerfass.de