"Yüzyılımızın mesleği olarak gördüğümüz Public Relations, 21.Yüzyıla iletişim teknolojisiyle bütünleşerek girdi. Her yeni kitap, her kitabın yeni baskısı bu hızlı gelişimin izlerini taşıyor... Artık Public Relations bütünleşik pazarlamanın olduğu kadar yönetim biliminin de ayrılmaz parçası. İnsan kaynakları stratejisi de artık iletişim planlamasına paralel olarak çiziliyor".

Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'nun kitabında bu gelişmeyi somut biçimde hissedebiliyorsunuz.

Prof. Dr. Alaeddin Asna

Günümüzün olmazsa olmazı halkla ilişkiler, imaj çağının bir gereği olarak değil, iletişim çağının bir zorunluluğu olarak karşımızda.

Yeni kavramlarla sınırlarını ve kapsama alanını genişleten, iletişim teknolojilerinin de etkisiyle devingenliği elden bırakmayan halkla ilişkiler, "İletişim Yönetimi" ne doğru emin adımlarla ilerliyor.

İletişimin kurumsal strateji haline dönüşmesi ve bütünleşik olarak yönetilme zorunluluğu, tüm iletişim uygulamalarının koordinasyonuna dikkat çekerken, halkla ilişkilerin genişleyen işlevi, sözcüğün sınırlarını zorluyor. Ve, duyuru olarak başlıyan halkla ilişkiler serüveni, yüzünü bütünleşik iletişim yönetimine çeviriyor.

Filiz Balta Peltekoğlu'nun, 30 yılı aşkın süredir halkla ilişkiler eğitimi içindeki yolculuğunda, "Halkla İlişkilere Giriş" ve "Halkla İlişkiler Nedir?" adlı kitaplarından sonra, halkla ilişkilerin yeniden tanımlanan sınırlarını ele alan ve "iletişim yönetimi"nin habercisi olan, genişletilmiş "Halkla İlişkiler Nedir?" Beta Basım Yayım aracılığıyla okurlarıyla buluşuyor.

www.betayayincilik.com

ISBN 978-605-377-156-2

Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu — Halkla İlişkiler Nedir?



6. Baskı

Beta

Prof. Dr.
Filiz Balta Peltekoğlu

Halkla İlişkiler Nedir?





Genişletilmiş
6. Baskı

Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu

Halkla İlişkiler Nedir

Genişletilmiş 6. Baskı

Beta

Yayın No : 2238
İletişim Dizisi : 62

1. Baskı - Mart 1998 - İSTANBUL
2. Baskı - Haziran 2001 - İSTANBUL
2. Baskıdan Tıpkı 3. Baskı - Eylül 2004 - İSTANBUL
Tıpkı 4. Baskı - Ekim 2005 - İSTANBUL
Genişletilmiş 5. Baskı - Mart 2007 - İSTANBUL
Genişletilmiş 6. Baskı - Kasım 2009 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 156 - 2

Copyright© Bu kitabın Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı - Cilt : Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz.Tic.Ltd.Şti. (Sertifika No: 12028)
Çiftehavuzlar Cd. Maltepe Mh. Prestij İş Merkezi No: 27/806 K:9
Zeytinburnu/İSTANBUL
0212 565 01 22 - 0212 565 02 55
Kapak Tasarım : Cihan Kırgıç

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.
Himaye-i Etfal Sokak Talas Han No. 13-15
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 513 87 05 - 511 36 50
www.betayayincilik.com

SUNUŞ

Sevgili öğrencim Filiz Balta Peltekoğlu'nun kitaplarına ilk önsözü 1993 yılında yazmışım. Bunu Nisan 1998 ve Mayıs 2001'de yazdığım önsözler izlemiş. Filiz'in yeni kitabı için kalemi elime aldığımda onun için ilk kez sınav kâğıtlarını okurken kalem kullandığımı, bu kalemin onun kâğıtlarına hep iyi notlar verdiğini, bunun benim için pek sık rastlanan bir olay olmadığını düşündüm. O kâğıtlardaki iyi notlar, bu başarılı öğrencimin yıllarca öğrendiklerini kendinden genç insanlara öğretmeğe hazırlandığını müjdeler gibiydi. Bu hazırlığı hızla tamamlayan dünkü öğrencim bugün birlikte çalıştığımız fakültede bizim bölüm başkanımız.

Yüzyılımızın mesleği olarak gördüğümüz Public Relations, 21.Yüzyıla iletişim teknolojisiyle bütünleşerek girdi. Her yeni kitap, her kitabın yeni baskısı bu hızlı gelişimin izlerini taşıyor. Başka soysal disiplinlerde olduğu gibi bir ders kitabını hiç geliştirmeden birkaç kez basma olanağına sahip değilsiniz. Artık Public Relations bütünleşik pazarlamanın olduğu kadar yönetim biliminin de ayrılmaz parçası. İnsan kaynakları stratejisi de artık iletişim planlamasına paralel olarak çiziliyor.

Prof. Dr. Filiz Balta Peltekoğlu'nun kitabında bu gelişmeyi somut biçimde hissedebiliyorsunuz. İlgili bölümlerde Mobbing, Karoshi, Blogging, Intranet, Spams, Phishing, Hoax, Yeni Sunum Teknikleri, Guerilla P.R., İtibar Yönetimi, Çizgi Altı reklam gibi yeni kavramlara yer verildiği gibi Sponsorluk, Kriz İletişimi gibi konular da önceki kitaplardakilerden daha doyurucu bir genişlikte ele alınmış.

Bu haliyle Dr. Peltekoğlu'nun yeni kitabı, hem öğrenciler, hem de P.R. disiplinini merak edenler için önemli bir kaynak özelliği taşıyor.

Ama ben Filiz Hocamın bununla yetinmeyeceğini, birkaç yıl içinde sektördeki yeni gelişmeleri, özellikle teknolojinin sağlayacağı yeni olanaklarla güçlenen iletişim modellerini ele alan daha da zengin bir kaynak hazırlayacağını biliyorum. Her zaman olduğu gibi bu konuda da beni yanıltmayacağını umuyorum. O kitaba da bir önsöz yazabilecek güce sahip olmak, en içten dileğimdir.

Sevgili öğrencimi ve hocamı bu çalışması için kutluyorum.

Prof. Dr. Alaeddin Asna

Aralık 2006

Onurlu yaşamı ilke edinen
biricik babam Orhan Balta'nın anısına

ÖNSÖZ

Pek çok şey gibi halkla ilişkilerde değişimden etkileniyor, yeni kavramlarla zenginleşiyor.

Yaklaşık 15 yıl önce, ilk kitabımı yazdığım zaman içinde yer alan konuların halkla ilişkilerin kapsama alanına uygunluğunun tartışıldığını hatırlıyorum, ama bugün neredeyse o kitabın her bölümü bir kitap, bir tez konusu haline geldi... Demek ki gerçekten halkla ilişkilerin ne olduğunun tartışılmasına ve sınırlarının çizilmesine gizli bir gerek vardı...

Uygulamaya dönük olması halkla ilişkileri dinamik kılıyor, yeni teknolojiler yeni yöntemler yaratıyor, yeni kavramlar ortaya çıkıyor, ama omurga hep aynı. Halkla ilişkilerin yolu her zaman stratejik iletişim yönetiminden geçiyor. Halkla ilişkilerin yeni kavramlarla çizilen sınırları ise bütünleşik *iletişim yönetimi* kavramına ve olası isim değişikliğine dikkat çekiyor.

Halkla ilişkiler sadece işletmeler açısından değil, tüm kurumlar açısından kurum kültürünün yansıması olarak değerlendirildiğinde, sadece bilgilendirmek değil, aynı zamanda yönetime katılmak olarak da kabul gördüğünde, tüm iletilerin itibarla ilişkisinin farkına varıldığında ve halkla ilişkiler yönetim felsefesine katkıda bulunduğunda amaca hizmet edebilir...

İletişimin bütünleşik yönetimine inandığım gibi ekip ruhunu da her zaman önemsedim.

Birlikte daha güzel şeylerin üretilebileceğini düşündüm. Ve ekip desteğinin sadece somut olması gerekmediğini, enerji yansıtarak da gerçekleştirilebileceğini savundum.

Halkla İlişkilere ilgi duyanlar ise çalışmanın arkasındaki itici güç oldu.

İşte "Halkla İlişkiler Nedir"in beşinci baskısı, bu yaklaşımın bir sonucu olarak gelişti ve okurların karşısına çıktı..

Ve yeni baskı bana, halkla ilişkilere ilgi duyan herkesin tanıklığında, "Filiz, yeni kitap için bekleme süren bu kez biraz uzun olmadı mı" diyerek, beni otuz yıl öncesinde olduğu gibi yine çalışmaya davet eden Sevgili Hocam Prof. Dr. Alaeddin Asna'ya bir kez daha teşekkür etme olanağı sağladı.....

Akademik dünyada öğrencilerin itici gücüdür çalışmaya hız kazandıran.. Bende bu gücü çalışmalarım boyunca hissettim... Bu nedenle eski öğrencilerim artık genç meslektaşlarıma teşekkür etmeliyim.....

Gereksinim duyduğum örnekleri, çalışmaya kazandıran ilk mezunlarımdan, Dıgıturk Kurumsal İletişim Genel Müdür Yardımcısı Berna Kürekçi'ye, "Hocam, yeni kitabınız ne zaman çıkıyor, kapak tasarımını bize bırakır mısınız" hatırlatması ve bu hatırlatmayı Halkla İlişkiler Nedir'in beşinci baskısıyla somutlaştıran Gresi Sanje'ye, "örnek olayları ben Türkçe'ye çeviririm siz zaman kazanın" diyerek; Pepsi, Güney Kaliforniya Gaz Şirketi ve Exon krizlerini dilimize çevirerek bana sadece çeviri editörlüğünü bırakan Hilal Özdemir'e, sektörel becerisini paylaşmak konusundaki heyecanını hep canlı tutan GreenActive PR'la çalışma arasında sağlam bir köprü oluşturan Perim Akgüner'e,bilgi ve enerji paylaşımına verdikleri değer için teşekkür ediyorum.

Birbirini besleyen kuram ve uygulamayı buluşturmamıza olanak sağladıkları için, bilginin paylaşıldıkça büyüdüğüne inanan kurum yöneticilerine ve halkla ilişkiler sektörü temsilcilerine de teşekkür borcum var...

Klazomenai Projesini yaratarak yaşama geçiren ve uygulama deneyimlerini cömertçe paylaşan GreenActive PR 'ın kurucuları Azade Başağa ile Ertuğrul Kale'ye ve Türkiye Kurumsal İletişim Yöneticisi Ebru Şenel Erim'in şahsında Unilever Komili Zeytinyağı ailesine, sadece bilgi paylaşımındaki cömertlikleri için değil, aynı zamanda Klazomenai İşliği'nin kazısı ve ayağa kaldırılmasına olan katkıları için de teşekkür ediyorum...

"Hasta Yakını" projesini paylaşarak, A dan Z ye bir basın lansman örneğini çalışmaya kazandırdıkları için Novartis Kurumsal İletişim Direktörü Dr. Aylin Gürer'e, GreenActive PR'la ortak projeleri "Eğitimde Gönül Birliği/Bizim Odalar" sosyal sorumluluk kampanyasını yaşama geçirdikleri ve bizimle paylaşarak projenin başka bir biçimde yine eğitime destek olmasına izin verdikleri için Arçelik A.Ş. yöneticilerine teşekkür etmeliyim..

Bir başka teşekkürüm de, özverileri tutumlarıyla uzun süren çalışmayı, kısa sürede okurlarla buluşturarak kitabın yayımını gerçekleştiren Seyhan Satar yönetimindeki Beta Basım Yayın A.Ş. çalışanlarına...

Son teşekkürüm ise aileme ve dostlarıma... Kimilerinin varlıklarından, kimilerinin anılarından yansıyan enerji olmasaydı bu çalışma olmazdı.. İletişim kavramlarıyla büyüyen Yonca Irmak'ın bilgisayarımın ekranından gülümseyen yüzü ise her zaman en büyük desteğim oldu...

Filiz Balta Peltekoğlu

Erenköy 2007

Anneme ve Babamın anısına

ALTINCI BASIYA ÖNSÖZ

Bir önceki baskıdan bu yana kavramsal çerçeveye dahil edilmesi gereken yeniliklerin olmaması, önceki baskılarda halkla ilişkilerin sınırlarının geniş tutulması ve yeni baskı için sürenin çok kısa olması "Halkla İlişkiler Nedir"in önemli değişiklikler olmadan okurlarıyla buluşmasını haklı kılan nedenler olarak anılabilir.

İlk kitabın neredeyse her bir bölümünün ayrı bir tez konusu haline gelmesi, izlenen yolun doğruluğu konusunda beni yüreklendirirken 5. Baskının da doktora tez çalışmalarımızın konularına zemin hazırlaması, kitabın ilk baskısından bu yana halkla ilişkiler yazınına katkıda bulunma çabasının bir anlamda sağlaması oldu.

Halkla ilişkiler kavramını dar çerçevede ele alarak bilinç yönetimi olarak değerlendirmek yerine, gücüne inanarak toplumsal bilince katkısını göz ardı etmeyenlerin desteğiyle bu yeni baskı gerçekleşirken, paylaşılan bilgi çalışmalarımın arkasındaki itici güç oluyor..

Kuşkusuz bir çalışma kendisinden öncekilerden beslenirken kendisinden sonra yapılacak olanlara da katkıda bulunmalıdır. Eğer "Halkla İlişkiler Nedir" bu yaklaşımı haklı kılacak ip uçları veriyorsa amacına ulaşmış demektir.

On yıl önce vedalaştığım ama ışığı yolumdan hiç eksik olmayan babam Orhan Balta, dramanın iletişimin temeli olduğunu savunan Yonca Irmak kendime verdiğim sözleri tutmam ve yeni sözler vermem konusundaki enerji kaynaklarımdı.

Seyhan Satar yönetimindeki Beta Basım Yayın A.Ş. çalışanları ise her zaman olduğu gibi bu baskıda da özveriliydiler.

Katkısını hissettiğim herkese teşekkürler..

Filiz Balta Peltekoğlu
Erenköy 2009

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ III
ÖNSÖZ V
ALTINCI BASIYA ÖNSİZ VII

HALKLA İLİŞKİLERİN ÇERÇEVESİ

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 1
Tanım 1
Halka İlişkilere Yeni İsimler ve Halkla İlişkilerin Genişleyen İşlevi 8
Gerilla Halkla İlişkiler Nedir 10
Gerilla Yaratıcılık 13
Edward Bernays ve Halkla İlişkiler Kavramı 15

BÖLÜM 2. PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ 19
Pazarlama İletişimi Stratesinin Oluşturulması 27
Bütünleşik Pazarlama İletişimi 28
Pazarlama İletişiminin Temel Unsurları 31
Kişisel Satış 32
Promosyon Karmasında Kişisel Satışın Rolü 35
Kişisel Satışın Güçlü ve Zayıf Yönleri 35
Kişisel Satış Sürecinin Temel Aşamaları 36
Reklam 39
Çizgi Üstü ve Çizgi Altı Reklam Ortamları 43
On Line Reklam Ortamları 45
Medya Planlama 47
Reklamın Değerlendirilmesi 50
Kurumsal Reklam 51
Satış Teşvik/Satış Promosyonları 52
Fiyat Promosyonları 53
Anında Satış Teşvik 53
Ertelenmiş Satış Teşvik 55
Kuponlar 55

Armağanlar 56
Geri Ödeme 58
Süreklilik Sağlamaya Yönelik Promosyon Uygulamaları 58
Ticari Satış Teşvik Uygulamaları 59
P.O.P. (Point of Purchase) 61
Doğrudan Pazarlama 63
İnteraktif Pazarlama 64
Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Yöntemleri 64
Pazarlama İletişimi Unsurlarının Seçimi 71
Bilgisayar Teknolojisinin Pazarlamaya Etkisi 73
Sosyal Değişim ve Pazarlama İletişimi 74
Yeni Medya ve Pazarlama İletişiminin Geleceği 75
Gerilla Publicity 76

BÖLÜM 3. PROAKTİF VE REAKTİF HALKLA İLİŞKİLER 79
Kavram 79
Proaktif İletişimci 79
Proaktif İletişimin Yararları 83
Reaktif İletişimci 83
Bir VR Programı Geliştirmek 86
Pazarlama Kaynaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarına Reaktif ve Proaktif Yaklaşım 88

BÖLÜM 4. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ 91
İlk Örnekler 91
Amerika Birleşik Devletleri'nde Halkla İlişkilerin Gelişimi 92
Basın Ajansı/Publicity Modeli 95
Kamuyu Bilgilendirme Modeli ve Ivy Lee'nin 100
Antrasit Kömür Grevi 104
Pensilvanya Demiryolu 106
Colorado Kömür Grevi 107
İki Yönlü Asimetrik Model ve Edward Bernays 111
Damaged Goods 113
Bernays ve Broadway 114
Creel Comittee 116
Venida Hairnet Company 117
Procter & Gamble/Ivory Soap ve Bernays 118
The American Tobacco Company ve Lucky Strike 118
Philco 119

BÖLÜM 8. HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ 172
Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları 173
Araştırma 174
Araştırmada Informal Yöntemler 176
Araştırmada Formal Yöntemler 177
Planlama 178
Aksiyon ve İletişim 181
Halkla İlişkiler Sürecinde Etkili İletişimin Yedi Özelliği 183
Değerlendirme 184
Değerlendirme Aşamasında Yapılması Gerekenler 184
Halkla İlişkiler Uygulamalarında Sosyal Sorumluluk 186
Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişim Süreci 190
Sosyal Sorumluluğun Uygulama Alanları 191
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projesi Örneği 195
Arçelik Eğitimde Gönül Birliği "Bizim Odalar" Projesi 195

BÖLÜM 9. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM 204
İletişim 204
İletilerin Etkililiği 207
Halkla İlişkiler ve İletişim Etkileşimi 209
Halkla İlişkiler ve İkna Kuramları 210
Halkla İlişkiler Aracının Seçimi ve Medya ile İlişkiler 213

BÖLÜM 10. BASINLA İLİŞKİLER 217
Halkla İlişkiler Alanında Çalışanların Basın Hakkında Bilmesi Gerekenler 217
Yazılı Basın ve Haber Bülteni 218
Basın Bildiri ve Bültenlerinin Çeşitleri 221
Basın Bülteninin İçerik Özellikleri 222
Basın Bildiri veya Bülteninin Biçimsel Özellikleri 223
Basına Yönelik Organizasyonlar 227
Basın Konferansı/Basın Toplantısı. 227
Basın Resepsiyonu 227
Basın Gezileri 228
Basına Yönelik Organizasyon Planlarken Dikkat Edilmesi
Gereken Hususlar 229
Basın Lansman Örneği 232
Novartis "hastayakini.com" Basın Lansmanı 233

Işığın Altın Jübilesi 120
İki Yönlü Simetrik Model 125
Dört Modelin Amaç ve Yararlandıkları İletişim Bakımından Farkları 128
Türkiye'de Halkla İlişkilerin Gelişimi 128
Eğitim 129
Örgütsel Gelişim 130
Türkiye'de Halkla İlişkiler Ajanslarının Gelişimi 132
Yönetim Açısından Halkla İlişkiler 133
MEHTAP Projesi 133
İdari Reform Danışma Kurulu 134
İdari Danışma Merkezi 135
İngiltere'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi 136
Almanya'da Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi 138
Fransa'da Halkla İlişkilerin Gelişimi 139
IPRA Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği 140
CERP 142

BÖLÜM 5. HALKLA İLİŞKİLER EĞİTİMİ 144
Halkla İlişkiler Eğitimi Nasıl Olmalı 147
Halkla İlişkiler Mesleğinde Kadınların Yeri 150

BÖLÜM 6. KURUM İÇİ BİRİM Mİ DANIŞMAN AJANS MI? 152
Kurum İçi Halkla İlişkiler Birimi 152
Kurum İçinde Oluşturulacak Halkla İlişkiler Biriminin Yapısını Belirleyen Faktörler 153
Halkla İlişkiler Biriminin Faaliyetleri 154
Kurum İçi Halkla İlişkiler Biriminin Avantaj ve Dezavantajları 157
Halkla İlişkiler Ajanslarının Gelişim Süreci 158
Halkla İlişkiler Ajansının Avantaj ve Dezavantajları 161
Danışman Ajansın Halkla İlişkiler Programı Oluşturmadan Önce
Cevaplaması Gereken Sorular 164
Halkla İlişkiler Ajansını Seçerken Nelere Dikkat Edilmesi Gerekir 164

BÖLÜM 7. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA HEDEF KİTLE 167
Halkla İlişkilerde Hedef Kitlenin Önemi 167
Hedef Kitlenin Oluşumu 168
Hedef Kitle Çeşitleri 169
Hedef Kitlenin Belirlenmesinin Avantajları 171
Hedef Kitlenin Belirlenmemesinin Sonuçları 171

BÖLÜM 11. RADYO ve TELEVİZYON 236
Türkiye'de Radyo 237
Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Radyo 239
Radyo Özet Duyurular 240
Radyo ve Televizyon Haber Bültenleri 240
Açık Oturum ve Sohbet Programları 242
Kamu Hizmetine Yönelik Duyurular 242
Türkiye'de Televizyon 243
Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Televizyon 247
Haber Bültenleri 247
Tanıtım Filmleri 248
Sohbet ve Tartışma Programları 248
Televizyon Programına Katılacak Konuşmacının Bilmesi Gerekenler 249
Kamu Hizmetine Yönelik Duyurular 251
Video Haber Bültenleri (VNR) 253
Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Radyo ve Televizyon Arasındaki Farklar 254

BÖLÜM 12. BASIN YAYIN KURULUŞLARI İÇİN HAZIRLANAN MAKALELER 255
Makalenin Biçimsel Özellikleri 255
Makale Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar 257
Makale Çeşitleri 257
Makalelerin Yayımlanması 259

BÖLÜM 13. KURULUŞ YAYINI 260
Kuruluş Yayınlarının Çeşitleri 260
Bültenler 261
Gazete 265
Dergi 265
Megapaper 265
Yayının İçeriğinin Belirlenmesi 266
Kuruluş Yayınıyla İlgili Gözönüne Alınması Gereken Unsurlar 266

BÖLÜM 14. BROŞÜR 270
Broşürün Hazırlanmasında Temel Adımlar 270
Amaç 271

BÖLÜM 15. KİTAPÇIK 272
Amaçları Açısından Kitapçık Türleri 272

BÖLÜM 16. MEMORANDUMLAR (HATIRLATMA NOTLARI) 274
Hatırlatma Notlarının Çeşitleri 275

BÖLÜM 17. MEKTUPLAR 276
Mektupların Promosyon Amacıyla Kullanımı 277

BÖLÜM 18. HALKLA İLİŞKİLER VE FOTOĞRAF 278
Halkla İlişkilerde Fotoğrafın Kullanımı 279
Halkla İlişkiler Uzmanı ve Fotoğraf 279
Konuyu Fotoğrafla Anlatmak 280
Editörlerin İstekleri 281
Fotoğraf Başlığının Belirlenmesi 281
Fotoğrafçı ile Çalışmak 281

BÖLÜM 19. SUNUM TEKNİKLERİ 282
Halkla İlişkilerde Konuşma ve Konuşmacı 282
Konuşmanın Amacı 283
Konuşmanın Planlanması 283
Konuşma Metni Hazırlarken 285
Konuşma Türleri 286
Sunumda Görsel-İşitsel Araçların Kullanımı 288
Tepegöz Projektörler 289
Slayt 289
Film 290
Projeksiyon ve Power Point Sunumlar 290
Konuşmacı Açısından Etkili Konuşma Kuralları 292
Halkla İlişkiler Yazarlığında Genel Kuralları 296

BÖLÜM 21. SERGİ VE FUARLAR 298
Halkla İlişkilerde Sergi ve Fuar'ların Amaçları 298
Sergide Başarısızlığa Neden Olan Faktörler 299
Sergi ve Fuara Katılımı Belirleyen Etkenler 300
Değerlendirme 301
Pazarlama İletişimi ve Fuarcılık 301

BÖLÜM 22. HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA 305
Internet 305
İnternet Kanalıyla İletişim ve Tanıtım 307

İletişim Yöntemi Olarak İnternetin Gücü 310
Web Sitesi 311
İnternet ve Medya ile İlişkiler 313
E-Mail 315
E-Mail Sembolleri 316
Internet ve Blog'lar 316
Internet ve Riskleri 318

BÖLÜM 22. ETKİNLİK YÖNETİMİ 321
Etkinliğin Bileşenleri 325
Etkinliğin Tasarlanması 330
Etkinlik Planlama Süreci 332
Etkinlik Bütçe Kalemleri 341
Hizmet Sağlayanlarla İşbirliği 344
Organizasyonun Yönetimi ve Etkinlik Ekibinin Oluşturulması 346
Etkinliğin Kapatılması 349
Etkinliklerde Risk Yönetimi 350
Etkinlik ve Medya Yansımaları 353
Etkinliğin Değerlendirilmesi 356

BÖLÜM 23. SPONSORLUK 359
Sponsorluk Nedir? 362
Sponsorluğun Amaçları 365
Sponsorluğun Pazarlama Amaçları 369
Sponsorluğun Halkla İlişkiler Amaçları 371
Sponsorluğun Reklam Amaçları 373
Sponsorluğun Artan Önemi 378
Sponsorluk Yönetimi 379
Spor Sponsorluğu 380
Sanat ve Kültür Sponsorluğu 384
Çevre Sponsorluğu 388
Sosyal Sponsorluk 390
Sponsorluk ve Yaygınlaşan Uygulamalar 391
Etkinlik Sponsorluğu 393
Yayın Sponsorluğu 397
Nedene Dayalı Sponsorluk/Cause Related Sponsorhip 399
Tuzak Pazarlama (Ambush Marketing) 401
Tuzak Pazarlama Uygulamaları 403
Tuzak Pazarlamadan Korunma Yolları 405

Sponsorluk Teklifinde Yer Alması Gereken Konular 406
Sponsorluk Sözleşmesinde Yer Alması Gereken Konular 408
Sponsorluk Projelerinin Seçimi 410
Sponsorluk Teklifleri Açısından Belirlenen Ölçütler 412
Sponsorluk Uygulamaları ve Bütçe 412
Ürün Yerleştirme 412
Sponsorluğun Yasal Boyutu ve Sponsorluk Sözleşmesi 417
Sponsorluğun Etkililik Ölçümlenmesi 422
Sponsorluk Uygulamalarından Örnekler 426
Örnek 1: Ünilever Komili - Klazomenai'yi Projesi 427
Örnek 2: Tac Mahal 438

BÖLÜM 24. KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER 441
Kavram 441
Krizde Olasılık Planları 444
Kriz Yönetim Süreci ve İletişim 445
Kriz İletişiminin Değerlendirilmesi 450
Kriz Yönetimi ve Kriz İletişim Planı 450
Krizden Önce, Kriz Sırasında, Kriz Sonrasında İletişim 451
Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Planı 455
Kriz Anında Etkili İletişim Kurabilmenin Kuralları 461
Kriz İletişiminde Hedef Kitle 463
Ortaya Çıkış Nedenleri ve Etkileri Açısından Kriz Türleri 467
Ürün Kaynaklı Krizler 469
Pepsi ve Ulusal Çapta Şırıngalı Kutu Korkusu 475
Çevresel Krizler 484
CFC's ve Ozon Tabakası 485
Exxon ve Valdez Krizi 497
Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler 502
Güney Kaliforniya Gaz Şirketi ve Los Angeles Depremi 503
Şiddet Kaynaklı Krizler 508
Ünlüler ve Krizler 510
Teknoloji Kaynaklı Krizler 513
Kriz Yönetimi ve Kriz İleşitiminde Kültürel Farklılıkların Rolü 514

BÖLÜM 25. KURUM İÇİ İLETİŞİM 516
Çalışanlarla İletişimin Önemi 520
Çalışanlarla İletişimin Amaçları 523

Çalışanlarla Etkili İletişim Kuralları 525
Kurum İçi İletişimde Kullanılan Yöntemler 527
Kuruluş Yayını 527
Duyuru Panoları 527
Görsel-İşitsel Araçlar 529
Telefonla Bilgilendirme Programı 530
Yüzyüze İletişim ve Toplantılar 531
Dilek Kutuları 532
Sergi ve Gösteriler 532
Kurum İçi İletişimde Yeni Medya 533
Çalışan Blog'ları 534
İntranet/Exranet 535
E-Yayınlar (e- Pub'lar) 536
Kurum İçi İletişim Yönteminin Belirlenmesi 536
Örnek Sohio'nun Kâbusu: Taşınma Günü 539

BÖLÜM 26. KURUM KİMLİĞİ 544
Kavram 544
Kurumsal Strateji, Kurumsal Kültür, Kişilik ve Kurumsal Kimlik 547
Tarihsel Gelişim 551
Görsel Kimliğin Bileşenleri 552
Kurumun Adı 553
Logo ve Semboller 555
Renk 558
Kurumsal Sloganlar 559
Harf/Yazı Karakteri 559
Kurum Kimliğine Ne Zaman Gerek Duyulur 560
Kimlik Oluşturma Süreci 560
Kurumsal Kimliğin Giderek Artan Önemi 563

27. KURUM İMAJI 565
Kavram 565
İmaj Çeşitleri 569
Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar 574
İmaj Transferi: Ülke, Sektör, Kurum ve Marka İmajı Etkileşimi 576
Hedef Kitlelere Ulaşım Yöntemleri ve İmaj 581
Marka İmajı ve Kurum İmajı 583

Planlı bir imaj değişimi için gerekli olan aşamalar 584
İmaj Reklamının Amaçları 586
İmajın Değerlendirilmesi.....587
İmaj ve Kimlik Arasındaki Uyum 589
İmaj ve İtibar Yönetimi 589
İtibar Mıknatısının Bileşenleri 592
İtibarın Oluşturulması 593
Kurumsal Algı ve İtibar Katsayısı 594

BÖLÜM 28. LOBİCİLİK 596
Lobicilik Nedir? 596
Lobiciler için Checklist 601

BÖLÜM 29. HALKLA İLİŞKİLERİN SEYRİ 602

EKLER 607
MESLEK AHLAK YASASI 607
ATİNA KURALI 608
LİZBON HALKLA İLİŞKİLER AHLAK KURALI 611

TÜHİD MESLEK AHLAKI İLKELERİ 615

KAYNAKÇA 619

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Tanım

Toplumda yaşanan değişim, çeşitli birimler arasında iletişimi güçleştirirken, bu güçlüklerden kaynaklanan sakıncaları önleme çabası, halkla ilişkilerin bir meslek haline dönüşüm sürecini hızlandırdı. Yoğun rekabet ortamı iletişim yönetiminden yararlanmak konusunda kurumların itici gücü rolünü üstlenirken, işletmelerin iş hedefleri üzerine yapılanan iletişim stratejisi olarak halkla ilişkiler, kendisine yöneltilen eleştiri oklarının da hedef tahtası haline geldi. Halkla ilişkilere her geçen gün yeni kavramlar dahil oluyor, kavramın sınırları genişliyor ve iş hedeflerinin iletişim hedefleriyle birleşmesi kavrama önemli sorumluluklar yüklüyor.

"Halkla ilişkiler nedir" sorusu sadece muhatap olanlar değil, konunun uzmanlarınca da yanıt bekleyen niteliğini uzun yıllardır korumaktadır.

Yönetime danışmanlık işlevi ve pazarlama iletişimine verdiği desteğin yanında, çok farklı alanlara uygulanabilen halkla ilişkiler, birlikte düşünüldüğü komşu dallarla ilişkili ancak bağımsız bir faaliyet alanı ve iletişim disiplinidir.

Birden fazla bilim dalı ile beslenen, bu bilimlerin verileriyle senteze ulaşan halkla ilişkiler kavramı üzerinde uzun süre tam bir görüş birliğine varılamaması ise kavramın sosyal bilimlerin alt dalları içinde yorumlanmasının temel neden olmuştur.

Hangi boyutuyla ele alınırsa alınsın uygulamadaki görüntüsüyle bir iletişim disiplini olan halkla ilişkilerin yaşamsal niteliğini ve omurgasını iletişim oluştur-

maktadır.. Kurumlar iletişim yönetimi sürecinde iletişim kuramlarından, iletişim araç ve yöntemlerinden destek alırken, iş hedefleriyle iletişim hedefleri aynı çatı altında buluşmakta ve bir sinerji yaratılmaktadırlar. Bu bağlamda, teknolojik gelişmelerin iletişim dünyasına yansıması, halkla ilişkiler araç ve yöntemlerini önemli ölçüde etkilerken, halkla ilişkiler uygulamalarını da biçimlendirmekte, hatta belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Kamuoyunun beklentilerinin artması, iletişimin önemini arttırmakta, benimsenen yönetim anlayışı ise, halkla ilişkilere yaklaşımı şekillendirmektedir. Bu nedenle, iletişim stratejisi, yönetim anlayışı, hedef kitle ve de halkla ilişkiler arasındaki vazgeçilmez etkileşim, iletişim uygulamalarının çıkış noktasını oluşturur.

Sözü edilen etkileşim, kavramın yaşadığı değişimin itici güçlerinden biridir. Çünkü sözü edilen faktörlerin hepsi durağan değil dinamik yapılardır.

Kavramın zaman içinde geçirdiği değişim, komşu dallarla olan içiçeliği ve özellikle çok farklı alanlara uygulanabilir olması ise tek bir tanım üzerinde birleşilmesini güçleştiren temel nedenler olarak anılmalıdır[1].

Kavram üzerinde görüş birliğine varılamamış olması, Foundation for Public Relations Research and Education'u geniş çaplı bir araştırma yapmaya yöneltmiş, bu çalışmada, halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörler ve son yetmişbeş yılda yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır.

Halkla ilişkiler alanında altmışbeş uzmanın katıldığı bu çalışmanın planı[2]:

l- Yüzyılın başından bu yana yapılan özellikle "Public Relations Journal, Public Relations Review, Public Relations Quarterly" gibi bilimsel yayınlarda yer alan makalelerle, konu ile ilgili kitaplarda, PRSA tarafından yayınlanan bültenler ve diğer yayınlarda, Public Opinion Quarterly, Editor and Publisher, Harvard Business Review, Business Week ve konuyla ilgili diğer yayınlarda yer alan tüm tanımların belirlenmesi,

2- Elde edilen tanımların analiz edilmesi,

3- Bu tanımların ana fikrinin belirlenmesi,

---

1 Bkz. Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982, s.36.

2 Rex F.Harlow, "Building a Public Relations Definition", **Public Relations Review**, 1976, 2(4), s.35.

4- Saptanan ana temanın ışığında bir halkla ilişkiler tanımına varılması olarak özetlenebilir.

1906-1976 tarihleri dikkate alınarak tanımı etkileyen çevresel faktörlerin ve değişimin belirlenmesi ise, çalışmanın yöntemini oluşturmaktaydı.

65 uzmanın yaptığı çalışmanın sonucunda saptanan, 472 tanımın analizi ışığında varılan tanıma göre, halkla ilişkiler, "bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir".

* Bu araştırma sonucuna göre Halkla İlişkiler[3]:
* Uzmanlık gerektirir.
* Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.
* Kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenler.
* Hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir, kuruluşun gerek duyduğu araştırmaları yaparak öneriler geliştirir.
* Kuruluşun kâr amacı yanında sosyal sorumluluğunun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olur.
* Kamuoyu araştırmaları ve diğer araştırma yöntemleri ile çeşitli iletişim araçlarından yararlanır.
* Gerek danışman firma, gerekse kuruluş içi halkla ilişkiler birimi olsun, yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.

Halkla ilişkiler dernekleri, bilimsel yayınlar, halkla ilişkiler uzmanları tarafından ortaya atılan ve uluslararası alanda geçerliliği kabul edilen tanımlardan bazıları şunlardır.

Ağustos 1978'de Mexico City'de, Halkla İlişkiler Dernekleri'nin Dünya Assamblesini takiben, üzerinde görüş birliğine varılan tanıma göre halkla ilişkiler, "kuruluş yöneticilerinin programlarını uygulayabilmek, hem kuruluş hem de halka hiz-

[3] **A.g.m.**, ss.36-37.

met verebilmek için eğilimleri, istekleri analiz etmek ve sonuçlarını tahmin etmeye yönelik sosyal bilim ve sanattır"[4].

İngiltere Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR), halkla ilişkileri, "Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalar"[5]. olarak tanımlayarak, iyi niyet ve karşılıklı anlayış gibi iki ucu açık ve soyut bir anlayışa dayanan iletişim ifadesiyle kurumun ilişkileri tanımlanmış, "iletişimin önceden planlanmış olması" anahtar sözcük rolünü üstlenmiştir.

Halkla ilişkilere akademik anlamda önemli katkılarıyla tanınan Cutlip ve Center halkla ilişkileri, "karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayalı dürüst ve sorumlu uygulamalarla kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalardır."[6] biçiminde tanımlayarak, halkla ilişkileri, dürüstlük ve sorumluluk yaklaşımı içinde iki yönlü iletişim iletişim olarak değerlendirmelerine karşın kamuoyunu etkileme yönündeki stratejiyi de vurgulamışlardır.

Bu tanım ile halkla ilişkilerin imaj yaratma, itibar kazanma gibi çaba içerisinde olması ve bu yaklaşımı benimseyerek, üstlenilen misyonla kamuoyunun etkilenmesi tanımlanmış olmalıdır. Aksi takdirde, iknaya dayalı, iki yönlü ancak asimetrik bir iletişim anlayışına dayanan halkla ilişkiler yaklaşımından söz edilebilir. Yani; güç dengesinin kaynaktan yana olmakla birlikte, sorumluluk duygusundan uzaklaşılmaksızın hedef kitlede tutum ve davranış değişikliği beklentisinden söz edilmektedir.

Nolte, Fundamentals of Public Relations adlı kitabında "Halka İlişkiler, her ikisinin de yararını gözetmek suretiyle kuruluşun sosyal, politik ve ekonomik çevresine adaptasyonunu, çevrenin de kuruluşa uyumunu gerçekleştiren bir yönetim görevidir."[7] diyerek, yönetim ve çevre arasında uyumun sağlanabilmesi için alınması gereken tedbirleri halkla ilişkilerin sorumluluğu içerisinde değerlendirmektedir.

John Marston, "The Nature of Public Relations" adlı kitabında, halkla ilişkileri,"

4 Moris B.Rotman, **Public Relations Carrers,** Illinois: VGM Career Horizons, 1988, s.22.
5 Frank Jefkins, **Public Relations**, 3.ed., London: Pitman Publishing, 1989, ss.1-2.
6 Scott M.Cutlip, Allen H.Center, Glen M.Broom, 6th Ed.,**Effective Public Relations**, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1985, s.3.
7 Lawrence W.Nolte, **Fundamentals of Public Relations**, New York: Pergamon Press Inc., 1979, s.10.

hedef kitleyi etkilemek için planlanmış iknaya yönelik iletişim" olarak tanımlamaktadır[8].

Public Relations News ise, "halkla ilişkiler, iletişim çabalarının tümüdür" diyerek kısa ancak kapsamlı bir tanım yapmaktadır.

James Grunig ile Fraser P. Seitel'e göre ise Halkla ilişkiler, kurum ile hedef kitlesi arasında iletişim yönetimidir[9].

Bütün bu tanımlar dikkatleri üç noktada toplar:

a) Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir; çünkü, halkla ilişkiler, kurum felsefesinin oluşturulması, amaçlarının saptanması, kuruluşun değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gibi, önemli yönetimsel kararlara etkide bulunmaktadır.

Giderek tüm yöneticiler, hatta tüm çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken bir faaliyet haline dönüşen halkla ilişkiler, toplam kalite anlayışının kabul görüp yerleşmesiyle, artık bir departmanın yönetiminde ama tüm çalışanların sorumluluğundadır. Örneğin yapılan son araştırmalara göre, ürün yöneticileri, halkla ilişkileri, kendi faaliyet alanları içinde önemli bir yer tutan, ancak en az kalifiye oldukları alan olarak tanımlamaktadır[10].

Kuruluşun politikası ne olmalıdır, toplum ne beklemektedir? gibi soruların cevaplandırılmasında önemli bir rol üstlenen halkla ilişkiler alanında çalışan uzmanlar, nadiren son karar mercii olmakla birlikte, modern örgütlerde karar mekanizmasının önemli bir üyesidir.

Teknolojik gelişmeler, yeni yasal düzenlemeler, küreselleşme çabalarının, işletmelerin, diğer ülke hükümetleri ve kültürleriyle muhatap olma zorunluluğunu hissettirmesi, üçüncü dünya ülkelerinde yatırımın cazibesi, kuruluşlar açısından da değişimi, yeni düzenlemeleri ve iletişimin gücünden yararlanmayı zorunlu kılarken, halka ilişkilere de kuruluşun çevreye adaptasyonunu sağlamak gibi bir yönetim görevini yüklemektedir.

---

8 John Marshton, **The Nature of Public Relations**, USA: McGraw Hill Book Comp., 1963, s.3.

9 Bkz.Fraser P.Seitel, **The Practice of Public Relations**, 4.ed., Ohio: Merrill Publishing Company, Columbus, 1989, s.11.

10 Otis Baskin, Craig Aranoff, **Public Relations The Proffession and the Practice**, 3. ed., WCB Publishers, Dupuque, 1992, s.6.

b) Halkla ilişkiler iletişim çabasıdır; iletişim, halkla ilişkiler tanımına dört spesifik açıdan etkide bulunur; halkla ilişkiler uzmanının sahip olması gereken yetenek, üstlenilen görev, kurulan sistem ve sistemin uygulaması. Yeni sistemin uygulanması ise, bilgi akışının sağlanması ile medya, tüketici ve tüm hedef kitlelerle iletişimi içerir.

c) Kamuoyunu etkileme aracı olarak halkla ilişkiler; kamuoyunu etkilemek halkla ilişkilerin tartışmalı işlevleri arasında değerlendirilmektedir. Bir kısım uzmana göre, halkla ilişkiler, kurumsal prestiji arttırmak ve imajı oluşturmak için yapılan basit planlardan, çok karmaşık reçetelere kadar geniş bir uygulama alanını kapsar.

Diğer bir grup uzman, kamuoyunu ilgilendiren konularla ilgili bilgi verilmesini ve de halkla ilişkilerden kamuoyunu beklenen yönde etkileme aracı olarak yararlanılmasını da bu kapsamda değerlendirilebileceğini ileri sürmektedir[11].

Rex Harlow ve Frank Jefkins ise, kamuoyunu etkilemek için en temel yolun, kurumun itibarının arttırılması olduğu görüşünü savunmaktadır.

Ortak zemin yakalama çabası olarak, halkla ilişkilerin, kamuoyuyla olan ilişkisinde özellikle son 30 yıldır işletmelerin üzerinde durduğu bir diğer önemli olgu, sosyal sorumluluk anlayışıdır.

Kurumların ekonomik, sosyal ve politik sorumluluklarını yerine getirmeleri ve hatta, kurumun kâr amacının yanında sosyal sorumluluklarının da olduğu anlayışının kamuoyuna hissettirilmesi, bugünün halkla ilişkiler anlayışında önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin sosyal sorumluluk projelerinin gücünden giderek artan oranda yararlanmalarının arkasındaki itici güç ise, toplumsal duyarlılıklarını kanıtlayarak itibar kazanmak ve tabii ki bunu kâra dönüştürmek düşüncesidir.

Halkla ilişkiler, ister önemi son yıllarda iyiden iyiye hissedilen pazarlama iletişimindeki yeri, isterse yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilsin, üzerinde buluşulan ortak nokta iletişim sürecinin vazgeçilmezliğidir. İletişim, kimi zaman tüketiciyi hedeflemekte, kimi zaman çalışanlar birincil hedef kitle olmaktadır ama iletişim her zaman vardır. Bu nedenle, halkla ilişkilere yeni isimler aransa da, faaliyet alanı genişlese de iletişim değişmeyen öge olarak varlığını sürdürecektir.

[11] **A.g.e.**

***Öyleyse halkla ilişkiler**, "kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası - kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımcı ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen **stratejik iletişim yönetimidir**".*

Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde halkla ilişkiler, uluslararası ilişkilerdeki diplomatik iletişim ve yürütülen lobi faaliyetlerinden, (hükümetlerin demokrasiyi anlayışlarına bağlı olarak) yurttaşların yönetime ve kararlara katılımlarının sağlanmasına, sivil toplum örgütlerinin destek alma çabalarından, işletmelerin pazarlama iletişimlerine, çalışanların demokratik katılımlarına ve uluslararası ilişkilerden çalışanlarla iletişime kadar geniş bir yelpazeyi içerir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının, sadece işletmelere özgü bir iletişim biçimi olarak ele alınması kavramın eksik değerlendilmesine neden olurken, toplumsal yarar gözeten, sigara ile mücadele, sağlık iletişimi, eğitim seferberliği, nüfus planlaması, ulus çıkarları gibi konuların halkla ilişkiler uygulamalarının dışında bırakılarak toplumsal katkısının göz ardı edilmesine gerçek anlamının dikkatlerden kaçırılmasına neden olmaktadır... Oysa iletişim yönetimi, sadece tüketime yüreklendirerek statotükonun korunması, popüler kültür ve/veya kitle kültürünün desteklenmesi değildir. Her kurumun, hedef kitlesiyle olan iletişimini kapsamaktadır. Kamu yararının gözetildiği ya da düzenlendiği durumlar, halkla ilişkiler uygulamalarının keyfiyetini önleyebileceği gibi, toplumsal, eğitsel kampanyalar da halkla ilişkiler dışında değerlendirilemez. Yani, toplumsal yarar güden bir kampanyalar da halkla ilişkilerin sınırları içinde yer almaktadır.

Kamuoyu oluşturmak, gündemi belirlemek ya da popüler kültürü ve sistemi yeniden üretmek, halkla ilişkilere eleştiri oklarının yöneltilmesinin temel nedenleriyken, demokratik anlayışın itici gücü olan yönetime katılma yaklaşımının, iki yönlü simetrik iletişim anlayışına dayalı halkla ilişkiler uygulamalarının birincil işlevi olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Halkla ilişkiler kampanyalarıyla toplumsal yarar projeleri gerçekleştirilebilir, yaygınlaşabilir, hız kazanabilir ve özellikle az gelişmiş ülkelerde, temel eğitimin seferberlik kampanyalarıyla desteklenmesi sürecinde halkla ilişkiler önemli bir rolü yerine getirebilir.

Kurumsal amaçlar üzerine yapılanan bir iletişim stratejisi olduğunun onaylanması, ortak zemin yakalanabileceği gerçeğini ortadan kaldırmaz. Bu nedenle, ile-

tişim uygulamalarının bir güç dengesi içinde gerçekleştiği göz ardı edilmeksizin, iletişimin amacının ne olduğu, halkla ilişkiler uygulamalarının temel sorunsalı olmalıdır.

Her ne kadar işletmelere vergi indirimi yanında, itibar kazanmak gibi fırsatlar da yaratsa sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunur.

Hedef kitlenin beklenen eğilimini anlamak konusunda erken uyarı sistemi olarak hizmet ederek, yönetimin yararlı değişimlere uyumunu sağlayan halkla ilişkileri temel araçları araştırma ile iletişim araç ve yöntemleridir.

Halkla ilişkiler, teknolojik ve sosyal alanda yaşanan süratli gelişimle birlikte hedef kitlenin değişen gereksinimlerine, kurum adına yanıt vermek zorundadır.

"The Invisible Pyramid" adlı kitabında, geçmişin etki ve katkısını inkâr etmemekle birlikte, yaşanan olayların ve aynı değişimin, tekrarlanamıyacağını dile getiren, antropolog, tarihçi ve doğa bilimci Loren Sisley'in bu görüşü, halkla ilişkiler açısından değerlendirildiğinde, günümüz uygulamalarının ilk örneklerden taşıdığı izlere rağmen, farklı koşulların farklı uygulamaları gerektirdiği söylenmelidir.

Nitekim,12 Ağustos 1976 tarihinde Boston VII. Halka İlişkiler Dünya Konferansı'nda, halkla ilişkiler'de basın ajansı faaliyetlerinin yeni sosyal şartlar ve değişimler karşısında yetersiz kaldığı ve yoğun iletişimin yaşandığı çağımızda, başarı için daha sofistike uygulamalara gerek duyulduğu dile getirilerek, halkla ilişkilerin yaşanan değişime uymak zorunda olduğu ifade edilmiştir.

Halka İlişkilere Yeni İsimler ve Halkla İlişkilerin Genişleyen İşlevi

Halkla ilişkiler tanımlarına her geçen gün yenisi eklenirken, merkezi ABD'de bulunan Burson & Marsteller'ın, yeniden yapılanmaya gittiği son günlerde, genişleyen işlevi, halkla ilişkiler deyiminin karşılamadığı gerekçesiyle, perception management (algılama yönetimi) kavramını gündeme getirmesiyle halkla ilişkilere yeni isim arayışı, tekrar gündeme taşındı.

Aslında isim arayışına olan ilgi, halkla ilişkiler için çok da yeni sayılmaz. Ancak

toplum mühendisliğinden, bilinç yönetimine kadar uzanan geniş bir öneri yelpazesi olan halkla ilişkilerin sadece pazarlama odaklı anlayış yaklaşımıyla tanımlanması ve adlandırılması daha önce de ifade edildiği gibi halkla ilişkilerin faaliyet alanını eksik tanımlamak anlamına gelir.

Bu nedenle hedef kitlelerle kurumun amaçları üzerine yapılanan bir iletişim uygulaması olduğu düşünüldüğünde halkla ilişkileri en doğru biçimde tanımlayacak olan kavram "iletişim yönetimi" olmalıdır.

Tanım üzerinde görüş birliğine varılamamış olması, kavramın adlandırılmasında da sorun olarak karşımıza çıkmakta ve farklı kurumların halkla ilişkiler birimlerini farklı adlarla konumlandırmalarına neden olmaktadır. Türkiye'de uzun yıllar yayın temsil şubesi, basın ve halkla ilişkiler müdürlüğü, basın müşavirliği gibi farklı adlarla aynı hizmet verilmiş, daha sonra kamu kuruluşlarında, basın ve halkla ilişkiler müşavirliği benimsenen isim olmuştur.

Son yıllarda ABD'de en yaygın biçimde kullanılan deyim (corporate communications) kurumsal iletişim olup, 1986 tarihli O'Dwyer's Directory of Corporate Communications'a göre, ABD'de en büyük 500 firmanın 107'si Corporate Communications (kurumsal iletişim), 58 işletme public affairs (kamusal ilişkiler) ve 25'i corporate relations (kurumsal ilişkiler) sözcüğünü tercih etmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler marketing communication (pazarlama iletişimi) deyimini kullanırken, sosyal hizmet kuruluşları public ınformation kamuyu bilgilendirme ya da kamusal bilgilendirme kavramlarını tercih etmektedir. Terminolojideki bu çeşitliliğe karşın, public relations deyiminin kazandığı evrenselliğin yanında P.R . kısaltmasının literatüre, günlük dile iyiden iyiye yerleşmesi kolay terkedilemiyeceğinin önemli bir kanıtıdır.Gerçekten bugün, ABD dışında diğer ülkelerde 69 ulusal dernek ve birliğin 64'ü kendisini Halkla İlişkiler sözcüğü ile tanımlamaktadır[12]. Ancak PR kısaltmasının İngilizce konuşulan ülkelerde Basınla İlişkiler (Press Relations) kavramı ile de karışabileceği göz önünde bulundurulmalı, özenle kullanılmalıdır.

İster halkla ilişkiler, isterse itibar yönetimi veya kurumsal iletişim olarak adlan-

---

12 Dennis L.Wilcox,Phillip H.Ault, Warren K. Agee, **Public Relations Strategies and Tactics**, 2.ed.New york,Harper§ Row Publishers,1989,ss. 13-14.

dırılsın, nasıl ve hangi kavramla tanımlandığına bakılmaksızın üzerinde görüş birliğine varılması gereken konu, halkla ilişkilerin faaliyet alanının kurum ve hedef kitleleri arasında iletişim köprüsü kurma, iş hedeflerine katkıda bulunma, ortak zemin yaratma çabası olduğudur.

Caroll Piramidinde yer alan sorumluluklarını yerine getiren işletmelerin ve kurumların ise algı yönetimine değil iletişime gereksinimleri vardır.

Halkla ilişkiler uygulamalarının tümünde, iletişimde güç dağılımı açısından bir eşitlikten söz edilememesi halkla ilişkilere olumsuz anlamlar yüklemektedir, yöneten yönetilen ilişkileri ise, kamu hizmetleri bağlamında ele alındığında, iş ve iletişim hedeflerinin, sadece kurumlar değil, hedef kitlenin de yararı dikkate alınarak belirlendiği görülür. Kurumlar, ürün ya da hizmet üretirken, devletlerin ve rejimlerin varlıklarını sürdürebilmelerine önemli katkılarda bulunan birer iletişim kanalı işlevini de yerine getirirler. Bu nedenle, kurum ile hedef kitleler arasındaki iletişim yönetimi olarak tanımlanması, iş hedefleri üzerine yapılandırılan iletişim stratejisinden söz edilmesi, halkla ilişkilerin işlevinin sadece işletmelerin kârını yükseltmekle sınırlandırılmasını engeller.

Uygulamadaki yenilikler ise kuramla etkileşmekte, bir yandan halkla ilişkiler literatürünü zenginleştirmekte diğer taraftan yeni kavramları tartışmaya açarak uygulamaları yeni tanımlarla buluşturmaktadır. Örneğin Michael Levine'nin Gerilla Halkla İlişkiler kavramı ile Jay Conrad Levinson'un gerilla tanıtım ve gerilla yaratıcılık kavramları halkla ilişkiler dünyasına hızın ve yaratıcı yaklaşımın yeni adı olarak yerleşiyor.

Gerilla Halkla İlişkiler Nedir?

Jay Conrad Levinson'un, Guerilla Publicity (gerilla tanıtım), Guerilla Marketing (gerilla pazarlama), Guerrilla Creativity gibi kitaplarından sonra, Michael Levine'in 1993 yılında yazdığı Guerilla P.R. adlı kitabıyla halkla ilişkiler literatürüne yeni bir kavram daha eklendi. Levine, yaratıcı ve düşük maliyeti ilke edinen taktiklere dayanması nedeniyle, geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarından ayırdığı iletişim uygulamalarını gerilla halkla ilişkiler kavramıyla tanımlayarak, Tiffany Kuramı, Mr Magoo etkisi ve Veri Dumanı gibi sözcükleri de halkla ilişkiler sözlüğümüze dahil etti. Levine, yaratıcı ve yeni iletişim yöntemlerinin gerilla halkla

ilişkiler içindeki önemi nedeniyle dikkatleri, "Gerilla Halkla İlişkiler" kavramı ve internet ilişkisine yönlendiriyor.

Aslında halkla ilişkilere yönelik eleştirilerin büyük bir bölümü Levine'nin Tiffany Kuramı olarak tanımladığı yaklaşıma dayandırılabilir.

Michael Levine'nin gerilla halkla ilişkiler anlayışı içinde, tiffany kuramı adını verdiği şey, halkla ilişkiler eylemini gerçekleştirenler tarafından etkili iletişimin tüm niteliklerinden yararlanarak tasarlanan iletilerin, veya yaratılmış gerçeklerin hedef kitleyle bir biçimde buluşturulması olarak açıklanabilir. Tiffany kuramı, ambalajın içindeki nesnenin algılanan değerini arttıracağı temeline dayanır.

Levine, tüm tüketime yönelik ürünler gibi, siyasetçilerin, liderlerin ve yıldızların da tiffany ambalajına sarılabileceğini dile getirmektedir[13].

Bir adım daha ileri giderek günümüzde kurumlar ve ürünler gibi düşüncelerin, değerlerin, kısacası tüketilmesi istenen herşeyin tiffany ambalajına sarılabildiğini, hatta sarmalandığını söylemek pek de gerçek dışı olmaz. Eğer iletiler, sorgulayan bir yaklaşımla okunmuyorsa, tiffany ambalajı, bilinç yönetimine önemli katkıda bulunuyor demektir. Günümüzde ambalajın her şeyin önüne geçmesi, kurum ve bireylerin, her şeyden çok algı yönetimine önem vermelerine zemin hazırlamaktadır.

Levine'in Tiffany kuramı, tüketim olgusu içinde zaten önemli bir yeri olan görüntünün bir diğer deyişle ambalajın, ürün, kurum ya da bireyin algılanan değeri üzerindeki etkisini ve de halkla ilişkiler açısından uygulabilirliğini ifade etmektedir..

Michael Levine, ileti bolluğunun, açık seçik düşünme ve yorumlama yetisini olumsuz yönde etkilediği gerçeğinden yola çıkarak ileti bombardımanının verileri bulandırdığını ve bireyleri 1960'lı yılların çizgi filmlerinin kahramanı olan ileri derecede miyop olduğu için görüntüleri güçlükle seçebilen ve bu görüntüleri çoğunlukla yanlış yorumlayan sakar milyoner Quincy Magoo'ya dönüştürdüğünü dile getirmekte ve de bu durumu, Mr Magoo etkisi kavramıyla tanımlamaktadır[14]. Aşırı bilgi yüklemesinin ise Veri Dumanı etkisi yaratacağını dile getiren Le-

[13] Bkz.Michael Levine, Halkla İlişkiler: Bir Gerilla Savaşı, İstanbul: Rota YayınYapım Tanıtım, 2003, s.31.
[14] Bkz Levine, age.,ss.66-67

vine[15], işletmeler açısından Gerilla halkla ilişkileri bu karmaşadan çıkış yolu olarak görmektedir.

Levine'in, etkili, hızlı, yenilikçi ve yaratıcı halkla ilişkiler yaklaşımını açıklayan "Gerilla Halkla İlişkiler" kavramıyla ortaya koyduğu kuramlar, aslında çoğu zaman halkla ilişkilere yönelik haklı eleştirilerin odak noktasını oluşturmaktadır.

Ancak Levine'in büyük küçüğü izler kuralı, iletişim stratejisinin göz önünde bulundurulması gereken temel ilkelerinden biri olmalıdır.. Gerçekten yerelin ulusala açılan bir kapı olabileceği gibi, internet ağ dışında geleneksel iletişim kanallarıyla buluşma olanağı sağlayabilen bir kanal haline gelebilir. Büyük küçüğü izler kuralına göre, internet sayfasında yer alan bir haberin ulusal gazetenin gündemine girmesi haberin değeriyle ilintili olarak her zaman olasıdır. Ya da ulusal bir gazete haberi, uluslararası medyanın gündemine taşınabilir. İnternette dolaşan yardım talebinin Milliyet Gazetesi köşe yazarlarından Meral Tamer'in dikkatine yakalanması ve böylece ulusal mecranın sorumluluklarımızı hissetmeye davet eden kalemine ulaşması bu yaklaşımın tipik bir örneği olarak verilebilir.

Van'ın Çaldıran ilçesinde görev yapan Binbaşı'nın internette dolaşan e-postası, Meral Tamer'in 26.10.2005 tarihli Milliyet Gazetesi'ndeki köşe yazısında yer almasıyla, duyuru, internet halkasından çıkararak ulusal mecraya taşınıyor, böylece internet kullanıcısı olmayan, duyarlı toplum kesimlerine de ulaşan desteğin kapsama alanı büyüyordu.

Yine Adıyaman'ın Kâhta İlçesinde görev yapan öğretmenlerden bir tanesi Kaymakam, Milli Eğitim Müdürü ve ailelerden izin aldıktan sonra yoksulluğun fotoğrafını cep telefonuyla çekerek "onların size ihtiyacı var" başlığıyla internette mail zinciri oluşturmasının sonucunda, sadece kendi okulunun değil, 26 köy okulu ve çevre okulunun gereksiniminin karşılanması ve mail zinciriyle yayınladığı teşekkür mesajı, Milliyet Gazetesinin birinci sayfa haberi olarak ulusal okurla buluşarak Levine'nin büyük küçüğü izler kuralını yaşama geçiriyordu.

Devingen bir disiplin olması, kurumun çevreye adaptasyonu gibi bir görevi üstlenmesi, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin halkla ilişkiler alanına yeni iletişim araç ve yöntemi olarak yansıması, halkla ilişkileri yeni yaklaşımlar ve yeni kav-

[15] Bkz.Levine age.ss.74-75

ramlarla buluşturmaktadır. Halkla ilişkiler farklı görüntülerle kimi zaman pazarlama karmasının bir elemanı gibi hareket etmekte, kimi zaman dış politikaya destek vermekte ve diplomasi içerisinde yer bulmakta bazen de siyasetin vitrinini oluşturmaktadır.

Stratejik iletişim yönetimi olarak omurgası hep aynı olmakla birlikte, halkla ilişkiler yeni yaklaşımlarla renklenmekte ve toplumsal değişimle de etkileşerek yaratıcı yöntemlerle işlevini sürdürmektedir.

İnternete taşınan iletişim, halkla ilişkiler yöntemlerini de etkilemiş, hız ve düşük maliyet gerilla halkla ilişkileri yaratmıştır.

Gerilla Yaratıcılık

Gerilla halkla ilişkiler deyimi ile birlikte halkla ilişkilerin alanına dahil olan gerilla yaratıcılık, kavram olarak yeni olmakla birlikte Edward Bernays'ın uygulamalarında izlerini görmek olanaklıdır. Bernays 1920- 1960 arası halkla ilişkiler anlayışını yaratırken oldukça yaratıcı yöntemlerden yararlanmış, Luky Strike için özgürlük yürüyüşü, Ivory sabunları için sabundan heykelcik yarışması düzenlemiş, Edison'un itibarının iadesini, oluşturduğu sanal köy ve basılan posta puluyla sağlamıştır..

Jay Conrad Levinson'un gerilla yaratıcılık kavramının özü, kampanya konseptinin herkesin kolaylıkla anlayabileceği biçimde bir sembol, bir sözcük, ses ya da bir davranış biçimi olarak iletiye dönüştürülmesidir.

Sanat açısından estetik, eğlence gibi kavramların öncelikli olduğu yaratıcılık, pazarlama açısından estetik kaygılarla değil kar, satış, motivasyonla ve ürünün yaşamı ne kadar kolaylaştırdığının anlatılmasıyla ilgilenir[16].

Yaratıcı sembol, "Only flying is better" gibi bir slogan olabileceği gibi, Jony Walker'ın yürüyen adamı gibi bir figür ya da Burger King'in sıcak ürünlerini anlatmayı hedefleyen, hamburgerlere eşlik eden alevler de olabilir. Ana temayı doğru betimleyen sembollerin seçilmesi durumunda, artık söz ya da bir başka şeyin desteğine gerek kalmaz. Sanat açısından, hareket, tatmin, estetik sözcükleriyle

16 Bkz. Jay Conrad Levinson **Guerrilla Creativity,** Boston: Houghton Mifflin Company, 2001, s.4

açıklanan yaratıcılık, pazarlama açısından tüketici davranışlarını etkileme/değiştirme başarısını tanımlar. Pazarlamanın bu amacına yaklaşmasında ise, gerilla taktiklerin önemi büyüktür.. Gerilla yaratıcılık, bütünleşik pazarlama kavramı ile iş dünyasında yıldızı parlayan halkla ilişkiler için odak noktası olma yolunda ilerlemektedir. Kuşkusuz yaratıcı düşünceyi tanımlayan bu semboller ya da göstergeler, araştırma ve bilginin ürünüdür. Bu nedenle, gerilla halkla ilişkilerde de klasik halkla ilişkiler de olduğu gibi araştırma öncelikli adımdır.

Gerilla yaratıcılığın kaynağını ise, müşteri, tüketici, sektör, toplum ve günlük olaylar oluşturmaktadır. Hatta ekonomik eğilimlerden, ürün ve hizmetin kendisinden geri bildirimlerle toplanan bilgiler gerilla taktiklerin çıkış noktası olabilirler.

Gerilla yaratıcılık kavramının üzerinde durduğu en önemli öğe, kurumların bir tür ikonları olarak kabul ettikleri müzik, slogan, logo gibi kurumun felsefesini, en çarpıcı ve açık biçimde anlatan ve temanın en hızlı ve etkili biçimde yayılmasını sağlayan semboller / göstergelerdir..

Çünkü kampanyanın ya da istenen imajın temasını anlatan sözcük, sembol ya da müzik, hızla yayılabilecek bir gösterge olarak gerilla yaratıcılığın ilk koşuludur. Estetik kaygıların ön planda olduğu yaratıcılığın, pazarlama açısından hissettiği öncelikli kaygı kuşkusuz pazarlama amaçlarını da oluşturan kar, satış maksimizasyonu, ve tüketici davranışları üzerindeki etkidir. Günümüzün hızlı yaşamı ve veri dumanı içerisinde bu değişimi sağlayacak olan yaklaşım ise kuşkusuz gerilla yaratıcılıktır.

Bu nedenle halkla ilişkilerde iki yönlü asimetrik model, bilgilendirme ve duyuru modellerinin ilk uygulamalarında da örneklerine rastladığımız yaratıcılık, pazarlama amaçlı halkla ilişkilerin işletmeler tarafından katma değer olarak algılanması sonucunda MPR'nin köşe taşı haline gelmektedir. Çünkü amaç; iletilerle kuşatılmış tüketicilerde farkındalık yaratırken, veri dumanı içindeki Mr Magoo'ların davranışlarında istenen değişikliği yaratabilmektir.

Pazarlamada gerilla, davranış değişikliğini hedefler, bu hedefleri ise gerilla yaratıcılık sağlar[17]

[17] Bkz. s. Jay Conrad Levinson **Guerrilla Creativity,** Boston: Houghton Mifflin Company, 2001, s.5

Edward Bernays ve Halkla İlişkiler Kavramı[18]

Bir halkla ilişkiler duayeni olan Edward L.Bernays, mesleğin ilkelerini, uygulamalarını ve ahlak kurallarını ele aldığı, "Kamuoyunun Biçimlendirilmesi" (Crystallising Public Opinion) adlı ilk halkla ilişkiler kitabını yazdığı gibi, 1923 yılında, New York Üniversitesi'nde halkla ilişkiler alanındaki ilk dersleri de vermiştir.

Sigmund Freud'un bir yeğeni olarak, sosyal bilimlerin halkla ilişkilere uyarlanmasında bir lider rolü oynayan Bernays, son eşiyle girdiği ortaklık sonucu, ABD başkanları, sanayi liderleri ve aralarında Enrico Caruso'dan, Eleanor Roosevelt'e kadar birçok efsanevi kişiliğe danışmalık yapmış bir halkla ilişkiler gurusudur.

[18] Seitel, **a.g.e.**'den çevrilmiştir, s.26-27.



Halkla İlişkiler Eğitiminin Öncüsü Erward Bernays

http://www.eserp.com/CONTENIDO S/images/DecConf/foto20.jpg 21.11.2006

İlk halkla ilişkiler derslerini verdiğiniz sıralarda, bu mesleğin şu anki konumuna gelebileceğini hayal etmiş miydiniz?

Halkla ilişkiler konusundaki ilk dersleri, "Kamuoyunun Biçimlendirilmesi" yayımlandıktan sonra 1923 yılında vermeye başladım. Halkla ilişkiler deyimini yerleştirmek için, bu yeni mesleğin ilkelerini, uygulamalarını ve ahlâk kurallarını bir üniversitede ders olarak okutmanın iyi bir yöntem olabileceğini düşündüm. New York Üniversitesi bunu yapmak konusundaki teklifimi kabul etmeye hazırdı. Fakat o zamanlar, bu mesleğin önce Birleşik Devletler'i sonra da tüm dünyayı saracağını hayâl edemezdim.

O ilk halkla ilişkiler derslerinin amacı neydi?

Amacımız bu yeni meslek dalına bir statü kazandırmaktı. Birçok insan halâ halkla ilişkiler deyiminin reklamcılar, tanıtımcılar ve basın kuruluşları için bir örtmece olduğuna inanmaktadır. H.L. Mencken bile, Amerikan dili hakkındaki kitabında konuyu bu şekilde ifade etmiştir. Fakat birkaç yıl sonra yayımlanan Amerikan Dili'ne Eklemeler'de, görüşünü değiştirmiş ve deyim hakkında benim tanımımı kullanmıştır.

Halkla ilişkiler uygulamalarındaki yükselişe neden olan en önemli faktörler nelerdir?

En önemli faktör halkın gücünün artması ve bunun liderler tarafından farkedilmesidir. Theodore Roosevelt, Meydan Pazarlığı ile bunun anlaşılmasını sağlarken, Woodrow Wilson Yeni Özgürlük, Franklin Delano Roosevelt Yeni Pazarlık ile yardımcı olmuştur. Zaman içinde de bu gelenek sürmektedir.

Halkla ilişkilerin bugünkü uygulanma biçimi ile ilgili sıkıntılarınız var mı?

Kesinlikle var. Birleşik Devletler'de kelimeler ancak bir sabun köpüğünün kalıcılığı kadar anlamlarını koruyabiliyorlar. Mesleki kelimelerin anlamları, -tıpkı hukuk, tıp, mimarlık alanlarında olduğu gibi- kesinleşmediği sürece, halk tarafından farklı yorumlanacaktır. Bu aralar bir mankenlik ajansından, müşterilerimizin ürünlerini de sergileyebileceğimiz, ticaret fuarında kendilerinin "halkla ilişkiler temsilcisi" olarak görev almamı öneren bir mektup aldım. Bugün, herhangi bir su tesisatçısı veya otomobil satıcısı bile kendisini halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak adlandırabilemektedir. Bu kişilerin çoğunun bir öğrenimi, eğitimi veya bu alanın ne olduğu hakkında bir bilgisi yoktur. Aynı şekilde halk da bu iki sözcüğün ne anlama geldiği ile ilgili çok az fikir sahibidir. Bu durum lisans verilene ve kayıtlandırma yapılana kadar bu şekilde devam edecektir.

Şu anki halkla ilişkiler uygulamaları hakkında sizi en çok memnun eden nedir?

Beni en çok memnun eden, gerçekten de bu faaliyete bir meslek saygısı duyan, bunu sanatın bilime uyarlanması gözüyle bakan, parasal motivasyondan çok kamuoyu ilgisine önem veren, bu faaliyetin göze batan yanlarını ve anlamını kavrayabilmiş, liderlik vasıflarına sahip uygulayıcıların varlığıdır.

Sizce bu alanda karşılaşılan en önemli problem hangisidir?

Karşımızdaki en önemli problem, halkla ilişkilerin ne olduğu ve ne yaptığı sorusuna tam olarak bir karşılık getirilememiş olmasıdır. Alandan seçilen araştırmacıların oluşturduğu bir kurul aracılığıyla lisans vermek ve meslek ahlâkına aykırı davrananlar için ekonomik yaptırımlar geliştirmek gerekmektedir.

Bugünün halkla ilişkiler uygulamacılarının yetenekleri ile geçmiştekilerin bir karşılaştırmasını yapabilir misiniz?

Bugün bu alanda öğrenim görmüş daha çok uygulayıcı var. Fakat maalesef halkla ilişkiler öğrenimi çeşitli kurumlara göre değişiklik göstermektedir. Bu da standart bir tanımlamanın olmamasının sonucudur. Birçok yüksek öğretim kurumu halkla ilişkiler faaliyetinin basın bülteni yazmaktan ibaret olduğunu düşünmekte ve öğrencilere bu yönde bir eğitim vermektedir. Bu elbette ki, yanlıştır. Halkla ilişkiler faaliyeti bir sosyal bilimler uygulamasıdır.

Bugünden yirmi yıl sonra halkla ilişkileri nerede görüyorsunuz?

Bugünden yirmi yıl sonra halkla ilişkilerin nerede olacağını tahmin etmek o kadar güç ki... Reklam ajanslarının büyük halkla ilişkiler organizasyonlarını kapma eğilimlerinden hoşlanmıyorum. Bu, cerrahi araç üreticilerinin cerrahi tıp okullarını kapması ya da hukuk kitabı yayınlayan basım evlerinin hukuk okullarını kapması gibi bir durum. Yine de kayıtlandırma ve lisans verilmesi konuları netleştiği zaman bu mesleğin devamı, demokrası sürdüğü müddetçe sağlanmış olacaktır.

Bir halkla ilişkiler duayeni olarak Edward Bernays'ın, ABD'de halkla ilişkiler konusundaki görüşlerinin, Türkiye açısından da önemli ölçüde geçerli olması bu söyleşinin kitaba dahil edilmesinin temel nedenidir. Eğitimlilerin sayısının sektörde giderek arttığı, basınla ilişkilerin halkla ilişkiler olmadığı ama halkla ilişkiler uygulamalarında önemli bir yeri olduğu bilinen gerçeklerdir. Halkla ilişkilerin stratejik iletişim yönetimi olarak düşünülmesi gerektiği, işletmeler açısından (IMC) bütünleşik pazarlama iletişimi içinde önemli bir yeri olduğunun kabul edilmesi ve de yönetime katılmanın öneminin farkına varılmasıyla, ticari olan ya da olmayan tüm kuruluşların halkla ilişkilere duyduğu gereksinim yavaş da olsa yaşanan olumlu gelişmelerdir.

2. PAZARLAMA İLETİŞİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ

İşletmelerin, halkla ilişkiler uygulamalarının imajlarına dolayısıyla kârlarına katkısının farkına varmaları, reklamın güvenilirliğinin ve tüketici davranışlarına etkisinin sorgulanmaya başlaması, kurumsal vatandaşlık gibi kavramların önem kazanması, bilinçlenen tüketici ve yoğun rekabet gibi nedenler, halkla ilişkilerin pazarlama amaçlı iletişim stratejileri içerisindeki yerini belirginleştirmiştir.

Yoğun rekabet ortamına uyum sağlama çabaları ve çevreden yöneltilen eleştirilerle modern pazarlamanın, kaliteli mal ya da hizmet üreterek, uygun fiyattan satmak ve kolay ulaşılabilir olmaktan daha fazlasını gerektirmesi, işletmelerin, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış gibi iletişim uygulama ve disiplinlerinin desteğini giderek daha fazla hissetmelerine neden olmaktadır.

İşletmeler, reklama olan gereksinimlerini genellikle reklam ajansları aracılığıyla sağlarken, satışları hareketlendirmek için satış teşvikten, kurumsal imajı ve itibar için ise halkla ilişkilerden yararlanmaktadırlar. Kurum kültürünün doğru biçimde yansıtılabilmesi ve güvenin sağlanabilmesi, iletilerin ortak bir dilinin olma zorunluluğunun hissedilmesi, 1990'lardan itibaren iletişim uygulamalarında koordinasyonun önemine dikkat çeken unsurlar olarak bütünleşik pazarlama iletişimini gündeme taşımıştır.

Yeni bir kavram gibi görünmekle birlikte, iletişimin önemine varmış olan işletmeler tarafından yıllardır desteğinden yararlanılan pazarlama iletişimi, pazar koşullarına ve hızına ayak uydurabilmek, ileti bolluğunun üstesinden gelebilmek ve daha etkili olabilmek amacıyla pazarlamanın önemli bir unsuru olmuştur.

Farkındalığın yeterli olduğu anlayışı yerini yavaş yavaş tüketici ve müşteri davranışlarında değişikliğe yöneltmiş, reklamlar biçim değiştirirken kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının itibara olan katkısı dikkatleri halkla ilişkiler uygulamalarına yöneltmiştir. Pazarlama iletişiminde, dolaylı tutundurma bileşeni olarak halkla ilişkilerin, işletmelere somut katkılarının değerlendirilebilir olmaya başla-

ması, halkla ilişkileri önemsemeleriyle sonuçlanmıştır. Kurumsal halkla ilişkiler vazgeçilmezliğini pekiştirirken, ürün halkla ilişkileri de uygulma içerisinde yerini almıştır. Örneğin, Procter & Gamble'ye 30 yılı aşkın süre hizmet veren Edward Bernays, heykelcik yarışması düzenleyerek, Ivory sabunları adına gerçekleştirdiği etkinlikle pazarlama amaçlarına destek veriyordu....

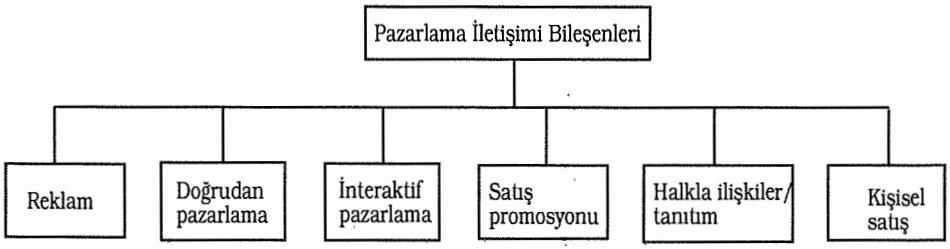
Ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place), ile birlikte dördüncü P'si promotion ya da pazarlama iletişimi, yoğun rekabet ve hız ortamında pazarlamanın en önemli unsurlarından biri olarak genişleyen sınırlarıyla dikkat çekmektedir.

Patrick de Pelsmecker ve arkadaşları, pazarlama unsurlarını dört temel başlık altında tanımlamakta ancak Kotler'in promosyon unsurlarına yenilerini ekleyerek kendi içinde daha da genişletmekte, pazarlama amaçlı kullanılan halkla ilişkiler ve reklam yöntemlerinin kimilerini pazarlama iletişimi içinde bağımsız birer uygulama alanı olarak değerlendirmektedir.

Pazarlama Karmasının Unsurları

Ürün	**Fiyat**	**Dağıtım**	**Promosyon**
Kâr	Liste fiyatı	Dağıtım kanalları	Halkla ilişkiler
Ambalaj	İndirimler	Lojistik	Reklam
Tasarım	Kredi lanakları	Transport	Kişisel satış
Marka	Ödeme koşulları	Yer	Satış teşvik
Hizmet		Inventory	Doğrudan pazarlama
Kalite			P.O.P
Garanti			Sergi ve fuarlar
Seçenekler			Sponsorluk
Ürünün özellikleri			Interaktif pazarlama

Bkz. Patrick De Pelsmecker v.d., **Marketing Communication,** Printice Hall, 2001, s. 3

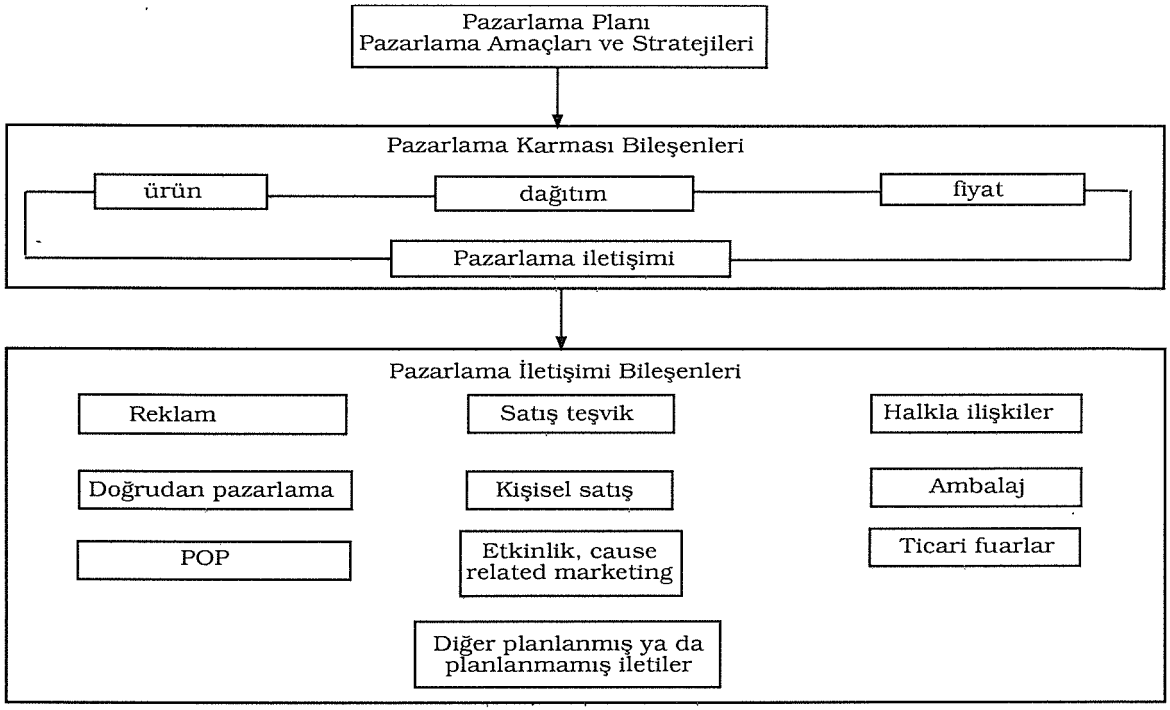


Kaynak: George E. Belch & Michael A.Belch, **Advertising and Promotion,** International Ed. 5. ed. McGraw Hill, 2001, s.17

Promosyon karmasının bileşenleri hakkında farklı yaklaşımlar benimsenmekte farklı elemanlar farklı ayrımlarla bir araya getirilmektedir. Pelsmecker ve arkadaşlarının yukarıdaki ayrımının yanında Belch & Belch ise Promosyon karmasına doğrudan pazarlama ve Interaktif pazarlamayı eklemişlerdir.

Belch&Belch halkla ilişkiler ve duyurum çabalarını birlikte ama ayrı başlıklar olarak düşünmüşlerdir, oysa publicity halkla ilişkiler uygulamaları içerisinde de ele alınmakta hatta Grunig'in tarihsel gelişim şemasında ise halkla ilişkilerin ilk örneklerine atfedilen kavram olarak anılmaktadır.

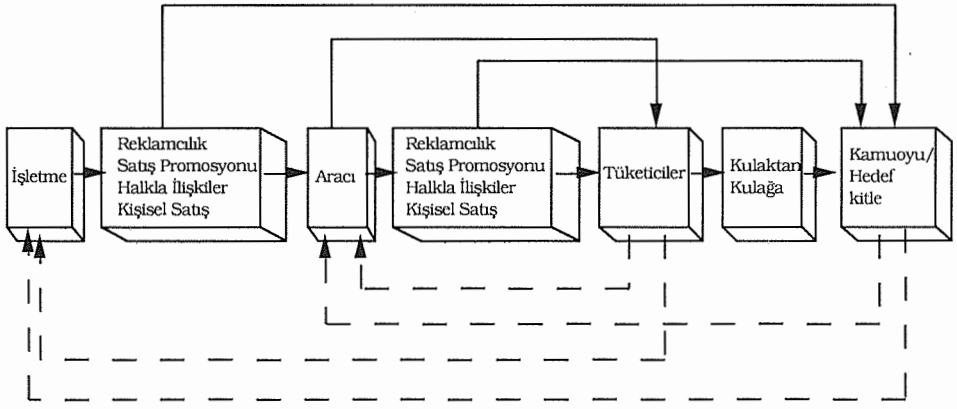
John Burnett ve Sandra Moriarty ise pazarlama iletişimi bileşenlerinin sınırlarını daha da genişletmiş halkla ilişkiler ya da reklam içerisinde algılanan kavramları çizdiği pazarlama iletişimi şemasında bağımsız hale getirmiştir.



Kaynak: IMC Modeli; John Burnett & Sandra Moriarty, Marketing Communications, New Jersey: Prentice Hall,1998, s.23

Daha once de belirtildiği gibi, yaygın kanı olarak halkla ilişkiler, kişisel satış, satış teşvik ve reklam olmak üzere dört temel öğenin pazarlama iletişim bileşeni olarak kabul edilmesinin yanında, gelişen teknolojinin gücünden yararlanma ve değişen yaşam koşullarına uyum sağlama çabası, pazarlama iletişiminin sınırlarını genişletmektedir. Günümüzde farklı yaklaşımlar benimsenmekte, pazarlama iletişimini bütünleyecek ve sinerji yaratacak tüm unsurların promosyon karması içerisinde ayrı başlıklar altında değerlendirilmesi söz konusu olabilmektedir. Bir başka deyişle, pazarlama amaçlarına hizmet eden ona katkıda bulunan yeni yöntemler, pazarlama iletişimi unsurları içerisinde yer edinebilmektedir.. Örneğin, doğrudan pazarlama ayrı bütçesi, amaçları ve stratejisi olması nedeniyle, bütünü etkileyen bir parça olarak promosyon karmasının elemanı olarak tanımlanmaktadır. Yine internet, interaktif pazarlamayı gündeme taşımış ve promosyon

karmasına dahil olmuştur. Pelsmecker v.d. bu iki kavramın yanında fuar ve sponsorluğu da pazarlama iletişimi bileşenleri içerisinde ele alırken. Burnett ve Morarity ise pazarlama iletişimi bileşenlerini daha da ayrıntılandırarak, genellikle pazarlama karmasının elemanı olarak kabul edilen ambalajı ve halkla ilişkiler uygulamalarının vazgeçilmezi olan etkinlikleri de pazarlama iletişiminin ayrı bileşenleri olarak yorumlamaktadır. Sonuç olarak, kişisel satış, satış teşvik, reklam ve halkla ilişkiler gibi pazarlama iletişimi karmasının temel bileşenleri yanında interaktif pazarlama, doğrudan pazarlama ve POP'lerde pazarlama iletişim yöntemlerine eklenmiştir.



Pazarlama İletişim Sistemi

Kaynak: Philip Kotler v.d., s.422

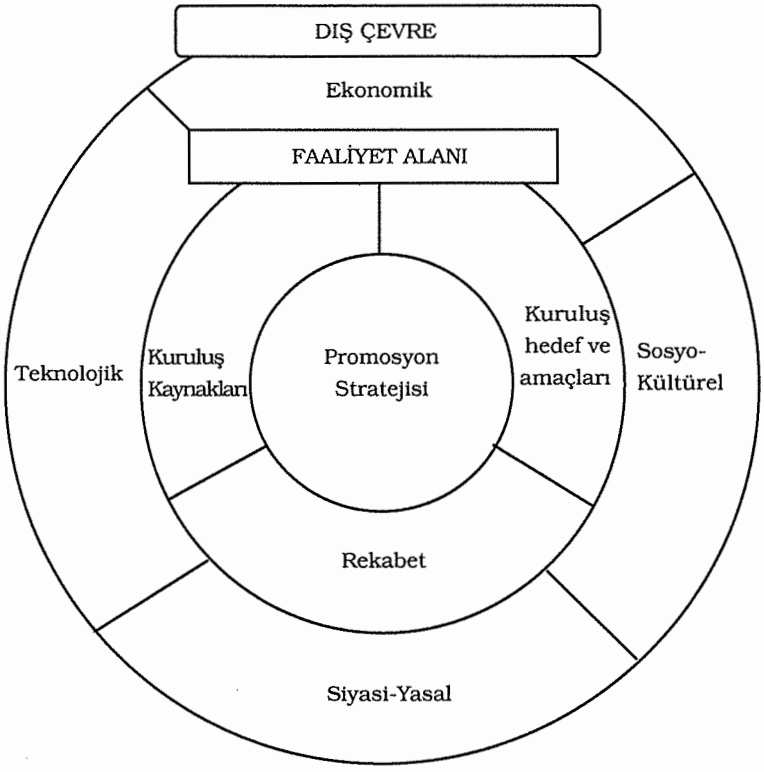
İşletme, aracı, tüketici ve farklı hedef kitlelerle iletişim kurmaktadır. Aracı, tüketici ve çeşitli gruplarla, tüketiciler ise, kulaktan kulağa diğer kişilerle iletişime girmekte ve bu arada her grup diğerinden feedback almaktadır. Bu doğal sistem içinde bir işletme, iletişimini etkili, sürdürülebilir, kontrol edilebilir kılmak için satış promosyonu, halkla ilişkiler, reklam ve kişisel satışı içeren promosyon karmasından, pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek için yararlanmaktadır[1].

Hans Corporation'un L'eggs marka çorapları ile ilgili yaptığı pazar araştırmasında vardığı sonuç pazarlama iletişimi faaliyetlerinin uyumu ve önemine dikkat çekmektedir.

[1] Bkz. Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 5.ed., USA:Prentice Hall Inc., 1991, ss.422-423.

İlk yılın sonunda toplam satışı 9 milyon dolar ve pazardaki perakende satış payı %3.5 olan, ikinci yıl pazar payını 1/3'e yükselten işletmenin toplam satışı 54 milyon dolar civarındadır. En fazla satan çorap olan L'eggs 'in iki yıl sonra satışı, 150 milyon dolara tırmanırken, son yıllarda pazardaki payı %20-25 olan L'eggs, 350 milyon dolarlık satış ile çorap endüstrisinde lider konumuna geliyordu. Bu başarı kilotlu çorap sektörünün büyümesiyle mi ilgilidir? Hayır tersine bu süre içinde pazarda genel bir düşüş yaşanmaktaydı. En büyük rakipler piyasadan mı çekiliyor? sorusunun cevabının da hayır olması ve bu dönemde iki büyük rakibin satışlarında artış gözlemlenmesi, L'eggs'in izlediği başarılı bir pazarlama ve pazarlama iletişimi stratejisiyle açıklanabilirdi. Bu stratejiyi geliştirme konusunda yaşanan güçlük, bütün faktörlerin uyumu ve birbirini olumlu etkilemesinin sağlamaktaydı. Pazarlama amaçlarına dayanan pazarlama stratejisi, kaynakları belirlemek ve spesifik amaçları gerçekleştirmekle ilgilidir[2].

[2] Bkz. Norman Govoni, Robert Eng, Morton Galper, **Promotional Management**, New Jersey: Printice Hall, 1986,ss. 1-3.



Pazarlama İletişimi ve Çevresel Unsurlar Arasında Etkileşim
Kaynak: Govani, Eng, Galper, a.g.e.,s.9

Pazarlama iletişimi stratejisinin (tutundurma faaliyetlerinin), işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi dikkate almadan başarılı olması mümkün değildir. Bazı işkollarına yeni fırsatlar yaratırken, diğerleri için umut kırıcı olabilen dinamik ve sürekli değişen çevresel faktörler, işletmeye yeni imkânlar sunabileceği gibi sınırlayıcı da olabilir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, çevresel faktörler etkileri açısından iki ayrı kategoride ele alınmakta, dıştaki halka teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel faktörler ile, işletmeyi etkileyen, siyasal ve yasal düzenlemeleri içeren dış çevreyi izah ederken, ikinci halka, işletmenin hedefleri, kaynakları ve rekabet ortamını kapsayan faaliyet alanını açıklamaktadır[3].

3 Bkz.Norman Govoni, Robert Eng, Morton Galper, **a.g.e.**, 1986, .ss.8-10.

1980'li yılların sonunda, Türkiye'de otomotiv sektörünün, otomobil satışlarını hareketlendirmek için promosyon yöntemlerinden yararlanması, ekonomik koşulların bir işletmenin pazarlama programına ve promosyon stratejisine etkisine ilişkin, bilinen bir örnektir. Satış ve garanti koşullarıyla, kredi kolaylıkları ve ödeme koşullarıyla ve pazarlama iletişimiyle ilgili olarak tüketiciye sağlanan olanaklar pazarlamada yaşanan stratejik değişikliklerin en dikkat çekici yönleriydi. Kuşkusuz, yasal sınırlılıklar, teknolojik değişimler, ekonomik koşullar promosyon stratejisini etkileyen faktörlerdir. Yasal sınırlılıkların, promosyon stratejisine olan etkisine en iyi örneklerden biri, tütün ve alkollü içecek reklamlarının yasaklanmasının tutundurma stratejisinde yarattığı değişikliktir. Biranın ise alkollü içecek kapsamına alınmasıyla pazarlama iletişiminde önemli değişim yaşanmış reklamdan halkla ilişkilere ve sponsorluğa önemli yönelim olmuştur.

Teknolojik değişiklikler ise, bir yandan yeni medyayı yaratırken, diğer taraftan mevcut yöntemlerde değişikliğe yol açmakta, veya kişisel satışın pek çok avantajını sağlayan telepazarlama tekniği gibi yeni yöntemler oluşturmaktadır.

Teknoloji, endüstrinin dışında gelişmekle birlikte işletmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin, araba ve uçağın demiryollarının yerini almasını kontrol etmek pek kolay değildi ya da günümüzde bilişim alanındaki gelişmelerin pazarda rekabet koşullarını etkilemesi kaçınılmazdır. İşte bu nedenlerle, işletmenin değişen çevresel koşulları takip etmesi ve uyum sağlaması konusunda halkla ilişkiler ve pazarlama yöneticisine önemli görevler düşmektedir.

Pazarlama stratejisini etkileyen diğer faktörlerin oransal dağılımı ise[4]:

Bütünleşik pazarlama iletişimi % 60

Tüketicinin yaşam biçiminin değişimi % 55

Ekonomik eğilimler % 45

Günlük fiyat indirimleri % 32

Yeni perakendecilik anlayışı % 29

Satış teşvik ve tüketici ilişkisi % 27

Küreselleşme % 26

4 (Burnett, Moriarty, **age.** ,s.15).

Pazarlama İletişimi Stratejisinin Oluşturulması

Pazarlama iletişimi stratejisi, işletmenin hedefleri üzerine yapılandırılan, pazarlama amaçlarını gerçekleştirebilmek, işletme kaynaklarını rasyonel biçimde kullanarak hedef pazara ulaşabilmek için iletişim karması oluşturma ve sürdürme sürecidir.

İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyecek olan faaliyet gösterdiği çevrenin en dikkat çeken değişkeni olarak rekabet, pazarlama iletişimi stratejisini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Rekabet ortamının yoğunlaşması veya durgun olması, rekabet stratejisinde değişiklikler, rakiplerin uyguladığı satış promosyon ve ürün yerleştirme teknikleri, işletme üzerinde önemli ve kısa sürede görülebilen etkiye sahiptir. Bu yüzden pazarlama yöneticileri, rakiplerin faaliyetleriyle yakından ilgili olmalıdır.

Satış düzeyi, pazar payı, yatırım gibi, kısa sürede ve süratli değişime uğramayan amaç ve hedefler ise, işletmenin uzun vadeli yönlendiricileridir.

Sınırlayıcı ve yol gösterici olan kaynaklar ise, işletmenin pazarlama ve promosyon stratejisini belirleme aşamasında amaç ve hedefler kadar önem taşımaktadır. Bu bağlamda, finansal kaynakların dışında iki kaynaktan söz edilebilir, bunlardan birisi fabrika, donanım, araç, taşıma olanakları gibi uzun vadede geliştirilmesi mümkün olmakla birlikte işletme açısından sınırlılığı izah eden fiziki kaynaklar, diğeri, yöneticinin, pazarlama elemanının, mühendis ve üretim personelinin yeteneğiyle işletmenin kapasitesini etkileyen insan kaynaklarıdır. Finansal kaynaklar, fizik ve insan kaynakları, işletmenin pazardaki hareketini belirleyici özellik göstermektedir. Bu durumda işletmenin uygulama alanını belirleyen faaliyet çevresi, yarı kontrol edilebilir nitelik göstermektedir. Pazarlama iletişimi stratejisi, gerek dış, gerekse işletmenin faaliyet gösterdiği çevre dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Teknolojik gelişmeler ve bu değişime uyum çabası da, işletmelerin pazalama iletişim stratejilerini etkileyen temel taşlardan diğeridir.

Govoni, Eng ve Galper'e göre; Promosyon karması, pazarlama iletişimi olarak da adlandırılmakta olup, amacı bilgilendirmek, ikna etmek veya hatırlatmaktır. Pazarlama Programında önemli yeri olan pazarlama iletişimi stratejisinden, tüketici ihtiyaçlarına cevap vermeyen bir ürün için, satın alma eylemi yaratması ümit edi-

lemeyeceği gibi, tüketicinin ürün hakkındaki görüşleri, işletmenin söylediklerinin aksi yönündeyse veya makul fiyata satılmıyorsa, ürüne ulaşmak için tüketicinin fazladan çaba harcaması gerekiyorsa tüketiciyi ikna etmesi beklenemez[5].

Ayrıca hiç bir iletişim stratejisi, tüm pazarlama stratejisinin zaaflarını kapatacak kadar güçlü değildir.

Pazarlama stratejisinin başarıya ulaşabilmesinde önemli rolü olan pazarlama iletişimi unsurlarının sinerjisine gereksinim duyulması, bütünleşik pazarlama iletişimi kavramını gündeme getirmiştir.

Bütünleşik Pazarlama İletişimi[6]

Bütünleşik pazarlama iletişimi, kavram olarak 1990'ların bir ürünü olmasına karşın, Thomas Harris, yaklaşık 30 yıl önce, AMA (American Marketing Association)'ın ilk toplantısında reklam, halkla ilişkiler ve promosyon programları arasında koordinasyonun olmaması halinde, boşa giden maliyetin söz konusu olduğunun dile getirildiğinden söz etmektedir. Reklam Ajansları Derneğinin -Association of Advertising Agencies (AAAA)- müşteri araştırmaları, müşterilerin, reklam, doğrudan postalama, satış promosyonları ve halkla ilişkilerin birlikte yürütülmesinin önemine inandıklarını, bu hizmetlerden sadece birini veren ajanslarla birlikte olmak istemediklerini, akılcı müşterilerin stratejik düşünce, yaratıcı taktikler ve yönetim tekniklerini birlikte aradıkların ortaya koymaktadır.

Günümüzde bu durumu açıklayan IMC (Interated Marketing Communication)'ın mantığı ise, sinerji (uyum) sözcüğünde gizli olup, IMC, (bütünleşik pazarlama iletişimi) tüketici bağlılığı yaratılması, güven duyulması adına ürün ve hizmet hakkında bilgi içeren tüm kaynakların birlikte yönetilmesi olarak anılabilir. Halkla ilişkiler ise, bütünleşik pazarlama iletişimi içinde güveni oluşturabilecek temel araç olarak düşünülmelidir.

Bütünleşik pazarlama iletişimi (IMC):
İletilerin çok daha etkin olmasına katkıda bulunur.

---

5 Buraya kadar olan bilgiler için bkz. **a.g.e.**, ss 11 – 16.

6 Bu konuda ayrıntılı bilgi için Bkz. Thomas L. Harris, **Value Added Public Relations,** USA:NTC Business Book, 1998. s. 3-9, Hush Puppies örneği için bkz. s. 77 vd.

Ticari iletilerin düzensiz biçimde ortaya çıkmasını engeller.

Tüketici ve işletme arasında iki yönlü iletişime olanak tanır.

Çift yönlü iletişim süreci, uzun soluklu tüketici ve marka ilişkilerinin kurulmasına katkıda bulunur.

Halkla ilişkiler Chreysler'in bilinen kampanyasında olduğu gibi gerçekleştirdiği etkinliklerle, markanın pazarda lider durumunda olduğunu duyurabilir ya da UPS'ın 1992 yılında Elvis Presley pullarıyla ilgili düzenlediği yarışmada olduğu gibi pazarda heyecan yaratabilir, veya ürün haberi olmadığı zaman promosyon ve ambalaj haberi yaratarak, bir etkinliğe imza atarak reklam kampanyasından önce ürünü tanıtabilir, reklamın olmadığı durumlarda haber oluşturur ya da reklamdan haber yaratır ya da Hush Puppies'in "Famous feet pick old favories" sloganıyla yaptığı gibi eski markaları yeniden canlandırarak medya kanalıyla ürün ya da hizmeti medya gündeminde tutabilir.

Hush Puppies'in zamana ayak uydurduğunu aktarmak üzere geliştirdiği proje, markanın istediği başarıyı yakalamasında önemli bir paya sahipti. Adı geçen uygulamada, pazarlama amaçlı halkla ilişkiler (MPR)'in birincil hedefi, genç ve moda kaygısı olan yüksek kalitede mağazalarda ve özellikle ayakkabı mağazalarında, satılan ürün olduğunu anlatmak üzerine dayanıyordu. Aynı zamanda, klasik süet model, modaya uygun tasarımıyla ön plana çıkarılacaktı.

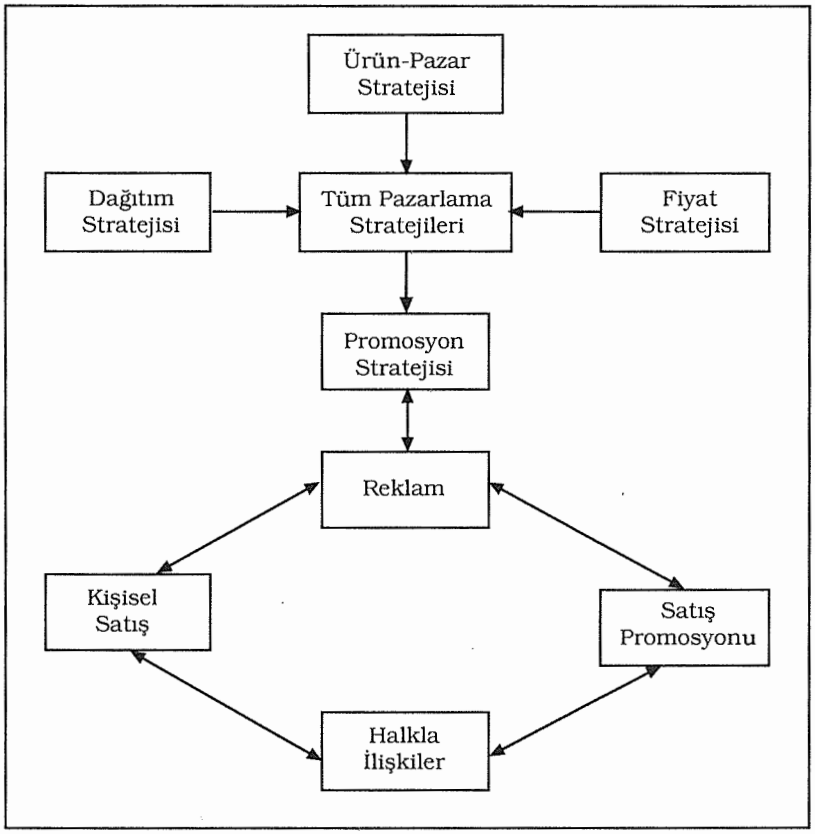
Çünkü, yapılan araştırmalar, Hush Puppies'in günlük ve rahat ayakkabılar üreten ancak moda kaygısı duymayan bir marka olarak konumlandığını ortaya koyuyordu. Oysa konforu gözeten ama modayı da izleyen bir marka olarak konumlandırılmayı hedefleyen Hush Puppies'in pazarlama iletişimi stratejisi kapsamında Yaklaşık bir yıl sonra 1994'de sitilistlere, tasarımcılara, moda editörlerine tatil kutlama mesajları gönderildi, video haber bültenleri hazırlandı, erkek giyimin ünlü moda tasarımcılarıyla iş birliği içine girildi ve Hush Puppies, yeniden medyanın gündemine taşındı...

New York Times'ın bir haberinde Forrest Gump filminde Tom Hank'in Hush Puppies giydiği dile getirilirken, Wall Street Journal'in haberi ise, "Tom Hanks Oskar'da da Hush Puppies giyecek mi" biçimindeydi. Ünlü kadın moda tasarımcısı

Anna Sui ile işbirliği içine girilerek moda editörlerinin gündemini belirleyen "Women Wear Daily"de ürüne geniş biçimde yer verilmesi sağlanıyordu. Council of Fasion Designer (Amerikan Moda Tasarımcıları konseyi) tarafından Hush Puppies 1995 yılının aksesuarı olarak tanımlanıyor ve 750 milyon tüketiciyle buluşuyordu. Kampanyanın yürütüldüğü 1995 yılında Newsweek'de yayınlanan haberin başlığı, "Herşeyin zamana uydurulabileceğinin kesin kanıtı: Hush Puppies'de ilkbahar modası" biçimindeydi. Aynı günlerde New York Times'da "Famous Feet Pick Old Favories" başlığıyla yayınlanan haberde, Hollywood'da giyim trendinin Gucci, J.P.tod ve Hush Puppies olduğu dile getiriliyordu. Times, Hush Puppies'in açtığı butik tarzı mağazalarında, daha yılın ilk aylarında 6000 çift tüketildiğini, ve aralarında David Bowie'nin de olduğu pek çok Holywood starının müşterileri olduğunu dile getirmiştir.

Yapılan değerlendirme, harcamaların reklam harcamalarına oranla, sekiz kat daha fazla oranda geri dönüş sağladığını ortaya koyuyordu.

Bu publicity ve event odaklı konforun modaya uyum gösterebileceğini kanıtlayan kampanya stratejisinde, Hush Puppies'i başarıyla buluşturan iletişim stratejisinin temel noktaları; Eskiyi dışlamadan yeniyle buluşmak, medya erişiminin anahtar olduğu ve ürünün medya ile doğru zaman ve doğru yerde karşılaşması ve ödül almanın öneminin farkına varılması olarak özetlenebilir.



Promosyon Stratejisi ve Pazarlama Stratejisi

Kaynak: Giovani, Galpert, Engel, **age.**, s.14.

Pazarlama İletişiminin Temel Unsurları

Pek çok işletmenin pazarlama iletişimi özenle ve dikkatle planlanmış stratejinin bir parçası olarak ortaya çıkar. Bir işletmenin iletişim amaç ve uygulamaları promosyon karmasına gönderme yapar.

Hangi biçimde ortaya çıkarsa çıksın tüketici davranışlarını etkileme çabası olarak tanımlanan promosyon ya da pazarlama iletişimi karması, bir örgütün ürettiği ürün ya da hizmet hakkında hedef kitlenin duygu, inanç ve daranışlarını etkile-

mek üzere yararlandığı bilgilendirme ikna etme ve hatırlatmaya yönelik pazarlama karması unsurlarıdır[7]. Bu yaklaşımla, pazarlama iletişimi karmasına ilişkin ayrımlarda kişisel satış, satış teşvik, reklam ve halkla ilişkilerin köşe taşları olarak yer aldıkları ancak teknolojik gelişmelerin ve uzmanlaşmanın da etkisiyle bu dört unsurdan bağımsız olarak düşünülen POP, interaktif iletişim, doğrudan pazarlama ve hatta sponsorluğun da ayrı başlıklar olarak pazarlama iletişimi unsurlarının sayısının arttırdıkları söylenebilir.

Kişisel Satış

Kişisel satış satış gerçekleştirmek amacıyla bir ya da daha fazla tüketiciyle iletişim kurmayı tanımlar.

Pazarlama yöneticisinin etkili olabilmesi için kişisel satış stratejisinin, diğer pazarlama iletişim bileşenleriyle koordinasyon içerisinde yürütülmesi gerekir. Satış yöneticisinin görevi ise stratejiyi yönetmek, taktikleri organize etmek ve firmanın satış, pazarlama ve kurumsal politikalarını uygulamaktır. Bu nedenle satış yöneticisinin görevi satış yapmak değil, satış elemanları aracılığıyla satış yapılmasını sağlamaktır[8].

Pazarlamanın **son üç adımı** olarak tanımlanan kişisel satışta, şatış elemanı tüketici ile mağaza arasında iki yönlü iletişimi sağlamaktadır. Satış işlemi, perakende mağazada ya da müşterinin işyerinde gerçekleşiyor olabileceği gibi, bu iletişim telefon, mail gibi iletişim yöntemleriyle de gerçekleştirilebilir. Bu bilgiler ışığında kişisel satış, perakende satışlar ve B to B satışlar (Endüstriyel Satışlar) olmak üzere iki temel başlık altında gerçekleşir[9]. Ancak her ne kadar tasarım ve diğer pazarlama iletişimi yöntemleriyle de giderilmeye çalışılsa da ürün ve tüketici arasında asıl köprü genellikle satış elemanlarıdır.

Kişisel satış, kişilerarası iletişimle satışları doğrudan arttırmayı hedefleyen pazarlama iletişim unsuru olup, bir ürün ya da fikrin işletmenin temsilcisi aracılı-

7 Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, William J. Stanton, Marketing, Mc Graw Hill International Ed., 1997, s.440

8 Bill Donaldson, "Personal Selling: Management and Organization" ,Philip J.Kitchen, **Marketing Communications,** UK:International Thomson Publishing Company, 1999, s.329

9 Kenneth E. Clow & Donald Baack, **Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications,** New Jersey, Prentice Hall, 2001, s.446-447.

ğıyla potansiyel tüketiciye sunumudur. Kitlesel iletişim değil bire bir iletişim kişisel satışın en temel özelliğidir[10].

Kişisel satış yönteminde, iletiler, küçük ve seçilmiş gruplara ulaştırılabilir. Kişisel satışta, yönetim üzerine düşen görevler ve yanıt bekleyen sorular; satış elemanlarının eğitimi, ne kadar elemana gerek duyulacağının belirlenmesi, satış gücünün bölgede nasıl yaygınlaştırılacağı, satış elemanlarının nasıl motive edileceği, satış performansının nasıl değerlendirileceği konularına odaklanmaktadır.

Kişisel satış, satış personelinin olası alıcıları kendi firmasının ürün ya da hizmetine yönlendirerek gerçekleştirdiği iletişim süreci olarak tanımlanabilir. Kuşkusuz kişisel satışı, diğer pazarlama iletişim yöntemlerinden farklı kılan en önemli özelliği, iletişim sürecinin çoğunlukla yüzyüze gerçekleştirilmesidir.

Hedef kitlelerle iki yönlü iletişim sağlaması ve feedback'in kısa sürede alınması pazarlama iletişiminde önemli bir rol oynayan kişisel satışın temel özellikleridir.

Bu nedenle kişisel satış, işletmenin tüm iletişim çabaları içerisinde üç temel rol üstlenmektedir. Birinci rol, yukarıda da belirtildiği gibi işletme ve tüketici arasında kritik link görevi üstlenerek, tüketicinin beklentileri ve gereksinimleriyle işletmenin çalışma alanını buluşturması, ikincisi, imaj, itibar ve satışçı arasındaki ilişkinin tanımlanmasına etkisi, üçüncüsü ise özellikle itme stratejisinin benimsendiği durumlarda kişisel satışın tüm pazarlama stratejisinde oynadığı baskın rolü olarak açıklanabilir[11].

Perakende satışlarda kişisel satış elemanları, faaliyet alanları açısından mağazada görevli satış elemanları, kişisel satış ve hizmet veren satışçılar, telepazarlama ve diğer perakende satış faaliyetleri olarak dört temel başlık altında toplanmaktadır.

Kişisel satışta en temel özellik, yüzyüze iletişim kabul edilmekle birlikte teknolojinin çevremizi kuşatması satış elemanları aracılığıyla gerçekleştirilen telepazarlamayı yaşantımıza soktu.

---

10 John Burnett, Sandra Moriarty, **Marketing Communications,** New jersey:Prentice Hall, 1998, s.411.

11 Eric N. Berkowitz, Roger A. Kerin, Steven W. Hartley, William Rudelius, **Marketing,** 5. ed. USA: McGraw-Hill, 1997, s.549.

Satış çağrıları için satış elemanları hedef kitleyle telefon aracılığı ile iletişime geçmekte ya da gelen çağrıları yanıtlamaktadırlar. Inbound telemarketing (içe dönük telepazarlama) olarak adlandırılan satış yönteminde, müşteriler çoğunlukla reklamlardan etkilenerek satıcıyı aramakta ve sipariş vermektedir, outbound telemarketing'de ise (Dışa yönelik telepazarlama) satıcı, olası müşterilere telefonla ulaşmakta ürünü tanıtarak satış eylemini gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Kişisel satış elemanları işletmenin vitrin personeli olarak, kurumun imajı ve itibarına etkisi nedeniyle halkla ilşkiler stratejisi açısından da önemli bir noktada bulunmaktadır.

Pazarlama iletişiminin diğer unsurlarının kişisel satışla entegrasyonu, kişisel satış elemanlarının görev ve sorumluluk tanımlarını etkilemekte, ve

Satış Personelinde Aranan Özellikler

Müşterilerin satış personelinde çok ya da az önem verdikleri değerleri ortaya koyan son araştırmalardan birine göre, *satış personelinde aranan nitelikler şu şekilde sıralanmaktadır*[12];

En çok önemsenen özellikler

Güvenilirlik %98.6

Profesyonellik %93.7

Ürün bilgisi %90.7

Sorun çözmede yaratıcılık%80.5

Sunum %69.7

Daha az önemli olan özellikler

Pazara ait bilgi sağlamak %25.8

Uygun sıklıklarla aramak %27.3

Rakip ürünleri tanımak %31.2

Alıcıların işi hakkında bilgi %45.8

---

[12] A. Shimp, **a.g.e.**,s.601.

Promosyon Karmasında Kişisel Satışın Rolü[13]

Kişisel satış, müşteriyi bilgilendirmek, ürün kullanımı sağlamak, alıcılara satış sonrası hizmet vermek konularında önemli avantajlara sahiptir.

Diğer promosyon yöntemlerine oranla kişisel satışın avantajları şunlardır;

* Kişisel satış yüzyüze iletişim olması nedeniyle, müşterinin dikkatini çekmek konusunda şanslıdır.
* Müşterilere bireysel ya da kurumsal gereksinimleri açısından yaklaşılmasını sağlar.
* Feedback hemen alınabilir.
* Teknik ve karmaşık bilginin daha kolay aktarılmasını sağlar.
* Ürünle ilgili daha ayrıntılı bilgi verebilme olanağı sağlar.
* Müşteriyle uzun süreli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olan kişisel satışın en belirgin

dezavantajı ise, diğer pazarlama iletişim yöntemlerine oranla maliyetinin yüksek olmasıdır.

Kişisel Satışın Güçlü ve Zayıf Yönleri[14]

Kişisel satışın diğer pazarlama iletişim unsurlarına göre en belirgin avantajı esnek olabilmesidir. Satış elemanı, müşterinin beklentileri, motivasyonu, gereksinimleri ve davranışlarına göre tutumunu belirleme şansına sahiptir. Bu nedenle de emek ve enerji tasarrufu sağlanabilir. Çok küçük nişler üzerinde çalışılan ve bire bir iletişimin söz konusu olduğu kişisel satışta, özellikle pazar araştırmasıyla yapılan iyi bir başlangıcı başarının takip etme olasılığı oldukça yüksektir.

Kişilerarası iletişime dayanması, müşteriyi motive edebilme şansı, sonuçların ölçülebilir ve kısa sürede değerlendirilebilir olması da kişisel satışı diğer pazarlama iletişimi unsurlarından ayıran temel özelliklerinden bir diğeridir.

İade, ürünün toplatılması, satış sonrası hizmetle ilgilenmesi, pazarlama bilgisinin gerekliliği ve uygulama alanının genişliği kişisel satışın en güçlü avantajlarıdır.

---

[13] John Burnett, Sandra Moriarty, **Marketing Communications,**New jersey:Prentice Hall, 1998, s.412-413.
[14] Bkz. Shimp, **a.g.e.**, ss.608-609.

Buna karşılık, ister perakende sektörü, isterse (B to B) endüstriyel alanda olsun, bir satış personeli, giderek artan rekabet, sınır tanımayan seyahatler ve geniş pazarlar ve yüksek ücretler nedeniyle işletme açısından oldukça maliyetlidir. Bazı işletmeler, satış üzerinden ücretlendirme yaparak, komisyon sistemini kullanarak maliyetleri düşürmektedir. Diğer taraftan bazı işletmeler de telepazarlama, doğrudan posta, online iletişim, ücretsiz telefon hatlarıyla yüksek maliyetlere çözüm üretmek için uğraş vermektedirler.

İşletmelerin satış personeli olarak çalışmak üzere yeni mezun yerine satış performanslarını kanıtlamış kişileri istihdam etme istekleri de ücretleri yukarı çeken önemli unsurlardan bir tanesidir. Ancak telepazarlama, veri tabanlı pazarlama gibi yöntemlerle gelecekte düşük maliyetli bir çözüm üretileceğini beklemek fazla iyimserlik olmasa gerek...

Satış personelinin, teknolojiyle ilişkilerinin ve satış performanslarının aynı düzeyde olmaması, işletmelerin ücret politikası açısından bir diğer sorun olarak belirmektedir

Kişisel Satış Sürecinin Temel Aşamaları

Kişisel satış faaliyeti, sadece satış eylemi gibi görünmekle birlikte, satış aşamasına gelene kadar hedef pazarın, potansiyel müşterilerin özellikleri ve beklentilerini araştırmak, iletişim teknikleri geliştirmek, iletişime geçebilmek gibi bir kişisel satış stratejisini belirleyecek olan süreci kapsamaktadır.

Endüstriyel sektörde kişisel satış eylemini üç temel başlık altında incelemek olanaklıdır. Müşteriye nasıl etkili bir sunum gerçekleştirileceği stratejiyi de etkileyecek bir olan yöntemlerden bir tanesi alan satışları olup, müşteri ziyaretiyle gerçekleştirilebileceği gibi kişisel satış personelinin kurduğu ilişkiler sonucunda müşteri ziyareti gerçekleştirilmeksizin siparişler alınabilir. Tele pazarlama programları, perakende sektördeki kişisel satış uygulamalarıyla benzerlik göstermekte olup, Inbound telemarketing ve internet (teknoloji odaklı satışlar), (içe dönük telepazarlama) yada outbound marketing (dışa yönelik pazarlama) biçiminde uygulanabilir. İnternet programları ve web siteleri de müşteri ve işletme arasında ilişkilerin oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır[15].

[15] John Burnett, Sandra Moriarty, **Marketing Communications,** New jersey:Prentice Hall, 1998, s.453).

Endüstriyel alanda kişisel Satış sürecinin aşamaları South Carolina Universitesi Profesörlerinden Terence Shimp'e göre aşağıdaki gibidir[16].

Araştırma ve Müşteriyi Saptama: Kişisel satışta atılacak ilk adımla, hedef pazar, yani ürüne gereksinim ve alma isteği duyan, satın alma gücüne sahip potansiyel alıcılar belirlenmelidir.

Müşteriler hakkında işletmenin kayıtları dışında veri tabanlı pazarlama yaklaşımıyla gerçek tüketiciye ulaşmak bu anlamda zaman ve maliyetten tasarruf etmek önceki yıllara göre çok daha kolay hale gelmiştir.

Bilgilerin Sınıflandırılması: Bu aşama, bir tür öncelik sırasının belirlenmesi olarak değerlendirilebilir. Elde edilen bilgilerin sınıflandırılması, hedef pazar profilinin çok daha dar ve net sınırlar içerisinde tanımlanmasını sağlar.

Ön Hazırlık: Müşteriden randevu almak, işletmenin faaliyet alanı ve pazardaki durumu hakkında ayrıntılı bilgi edinmek gibi çalışmalar ön hazırlık aşamasında gerçekleştirilir..Satışçıların müşterilerinden, veri bankalarından, medyadan ve gözlemlerden potansiyel alıcıların hakkında bilgi edinmeleri olanaklıdır.

Satış Yaklaşımı: Kişisel satış sürecinde üçüncü adım, gerçek satış prezantasyonunun başlangıcıdır. İlk izlenimin oluşacağı bu aşamada iletişimin verimli olabilmesi için satış personelinin işletme, ürün ya da pazar hakkındaki bilgilerine ülkenin kültürü hakkında da bilgi eklemesi gerekmektedir. İletişim, bir başka müşterinin adını referans olarak kullanarak, ürünle ilgili somut yararlar sunarak, ilginç bir hususla söze başlayarak müşterinin ilgi ve dikkati çekilmelidir.

Satış Prezentasyonu: Genellikle üç temel yaklaşımın uygulandığı satış prezentasyonunda yararlanılan yöntemlerden bir tanesi, müşterinin istenen yanıtı verme yönünde motive edilmesi olup, müşterinin satın alma kararını verdiği ancak seçenekler arasında bulunduğu varsayılarak sunum gerçekleştirilir. Mağazalarda bu yaklaşım satın alma duygusunu harekete geçirebilmekle birlikte endüstriyel satışlar için çoğu zaman uygun değildir.

---

[16] Kişisel satış sürecinin aşamalarıyla ilgili ayrım ve ayrıntılı bilgi için bkz. Shimp, **a.g.e.** ss.611-615, ayrıca bkz. Mucuk, **a.g.e.**, ss, 204-205. Ayrıca bu konuda bkz. Eric N. Berkowitz, Roger A.Kerin, Steven W.Hartley, William Rudelius, **Marketing,** McGraw –Hill 1997 5. ed.ss.556-559

Çünkü, etkili satış için bilinmesi gereken önemli konulardan bir tanesi, özellikle endüsriyel alıcıların, satışcının etkisiyle değil, kendi istek ve ihtiyaçları nedeniyle alışveriş yaptıklarının farkına varmak istemeleri, bu yaklaşımın olumsuzlukla sonuçlanmasına da neden olmaktadır. Çünkü, insanlar satılan değil, satın alan olmak isterler, yani tüketici satın alma kararını kendisinin verdiğini hissetmek ister.

Satış prezantasyonu formatında ise, müşterinin ürünle ilgili olarak adım adım bilgilendirilmesi biçimin de uygulanmaktadır. Bir tür doğrudan reklamcılık yöntemi olarak tanımlanan[17], telefonla ya da kapıdan kapıya ürün dağıtımı biçiminde uygulanan bu yöntem, çoğu zaman satışçıların sunumlarını genellikle önceden tasarlanmış kalıplarla sürdürdükler satış sunum tekniğidir. Satışçıya esneklik tanımayan bir sunum biçimi olduğundan, doğallıktan uzaklaşma olasılığına da açıktır.

Üçüncü satış yöntemi ise, müşterinin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik bir yaklaşım olup, müşteriyi dinlemek ve gereksinimlerini yanıtlamak temeline dayanmaktadır. Deneyimli satışçılara esneklik tanıyan bu yaklaşım içerisinde, sunumu satış pozisyonuna getirebilme becerisi ve müşteriye soru sorma ve çözüm önerme zamanının doğru belirlenmesi başarının ön koşullarıdır.

Son olarak, hatırlanması gereken ve kişisel satış üzerinde önemli ölçüde rol oynayan konu, mantık ve değerlendirme yönü inkâr edilmemekle birlikte, her satın alma eyleminin duygusal (emosyonel) boyutunun olduğudur.

İtirazların Üstesinden Gelmek: Müşterilerin büyük bir kısmında satışçının önerdiği ürün ya da hizmeti almamak için her zaman kendi açılarından gerekçeleri vardır. Bu nedenle, satış personeli itirazlarla başa çıkabilmek için önceden hazırlanmalı, ürün ya da hizmetin, potansiyel müşterinin ihtiyaç ve sorunlarını nasıl karşılayacağı, yararları ve satışta sağlanacak kolaylıklara, satış sonrası hizmete değinmelidir. İtirazların üstesinden gelme aşamasında, satışçılar, müşterinin kaygılarını paylaştığını ancak bunların önemli sorunlar olmadığı konusunda müşteriyi ikna etmeyi denemek, kaygıların haklı olmadığını dile getirmek, ya da itiraza verilecek yanıtı erteleyerek bu konuda daha sonra bir görüşme talebinde bulunmak gibi iletişim tekniklerinden yararlanabilirler.

[17] Bu konuda bkz Tanses Gülsoy, **Reklam Sözlüğü,** Adam Yay.

Satışı Kapatmak: Satış sürecinde altıncı adım olan satışı kapatmak, satışcının, potansiyel alıcıyı müşteri haline getirip getiremediğini belirleyecek önemli bir adımdır. Satışı kapatma aşamasında, müşteriye benzer ihtiyaçları olanların pazarlanan üründen gördükleri yararları anlatmak, birden fazla seçenekten hangisinin tercih ettiğini sormak, müşterinin satın almaya hazır olduğunu varsayarak, teslim tarihi ve kredi koşulları gibi ayrıntılara girmek, o anda karar verilmesi halinde müşterinin elde edeceği yararlardan söz etmek gibi çeşitli yöntemler söz konusu olabilir.

Satış Sonrası Hizmet: Satış görevlisi, müşterinin satış sonrasıyla ilgili endişelerini azaltmak için yedek parça, satış sonrası hizmet gibi konularda sağlanan olanaklar hakkında müşteriyi bilgilendirmelidir. Müşteriyle uzun süreli ilişkilerin oluşturulup sürdürülebilmesinde, satış sonrası hizmetin önemli bir rol oynadığını bilen satışçı, satış gerçekleştikten sonra da iletişimi sürdürmelidir.

Hedef alıcılarla, ihtiyaçları belirlendikten sonra başlatılan iletişim süreci, satış gerçekleştikten sonra da devam etmekte, böylece, hem müşterilerle ilişkilerde süreklilik, hem de onların ürün ya da hizmetten tatmini sağlanmaktadır.

ABD'de pazarlama iletişim sisteminin alt unsuru olan kişisel satıştan 1800'lerden beri yararlanılmaktadır.

Reklam

20.y.y'ın başında modern reklamın babası olarak tanımlanan, Lord&Thomas reklam ajansının sahibi **Albert Lasker,** radyo, televizyon ve internetin yaşamımıza katılmasından önce reklam ve iş dünyasının faaliyet alanının oldukça sınırlı olduğu yıllarda reklamı, **"basılı yöntemlerle satış yetkinliğini arttırmaya yönelik faaliyet"** olarak tanımlamıştır. Oysa **bugün reklam; "genellikle bir bedel karşılığında, kimliği belirli sponsor tarafından, çeşitli iletişim araç ve yöntemleriyle gerçekleştirilen, ürün, hizmet ve fikirleri tutundurmaya yönelik, önceden planlanan ve kişisel olmayan iletişim"** olarak tanımlanmaktadır[18].

[18] bkz. William Arens, **Advertising,**7ed.,USA:McGraw-Hill,1999, ss. 6-7.

Belirli bir kişi, kurum tarafından, ürün, hizmet veya görüşlerin, bedeli ödenerek ve kişisel olmayan yöntemlerle sunumu olarak tanımlanan, çeşitli iletişim yöntemlerini kullanan reklamda, *analiz ve yaratıcılık, kararı etkileyen iki önemli unsurdur.* Analiz, hangi medya ile hedef kitleye en etkili biçimde nasıl ulaşılacağını belirlerken, yaratıcılık, ürün imajını görsellik ve müzik desteği ile yükseltmeyi hedeflemektedir[19].

Reklam amaçları, bilgilendirmek (pazarı yeni ürün hakkında bilgilendirmek, bir ürünün yeni kullanım biçimini aktarmak, fiyat değişiminden haberdar etmek, ürünün işlevi hakkında bilgilendirmek), ikna etmek (marka tercihi oluşturmak, marka değiştirmeye cesaretlendirmek, ürün hakkında tüketicinin görüşlerini değiştirmek), hatırlatmak olabilir

Amacı ilk talebi yaratmaya yönelik olan bilgilendirmeye yönelik reklamdan, yeni bir ürünü tanıtmak ve farkındalık yaratmak söz konusu olduğunda yoğunlukla yararlanılırken, ikna etmeye yönelik reklam, genellikle rekabetin yoğunlaştığı dönemlerde seçici talep yaratmak için tercih edilmekte, hatırlatmaya yönelik reklamdan ise çoğunlukla olgunluk dönemindeki ürünler için yararlanılmaktadır[20].

Başarılı bir reklam kampanyası için amaçların doğru ve açık biçimde ortaya konması gerekir hatta kampanyanın başarmak zorunda olduğu ilk görev, reklamın amaçlarını ortaya koymak olup, bunun gerçekleştirilmesi ise, hedef kitlenin tanımının açık ve öz biçimde yapılmasına, tepkisinin açıkça ortaya konulmasına, gerçekleşmesi beklenen amaçların kantitatif biçimde ifade edilmesine, reklamın tüm pazarlama iletişiminin bir parçası olarak düşünülmesine ve zamanın sınırlı olduğunun bilincine varılmasına bağlıdır.

Bir reklam kampanyası işletmenin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirmeyi hedeflediği reklam çabalarının bütünü olarak tanımlanabilir. Bu noktadan hareketle reklamcı, bir tek reklam değil tüm kampanya üzerinde düşünmelidir. Ulanoff'a göre, reklam kampanyalarının başarısıyla, askeri zafer arasında bütünlük açısından bir benzerlik olduğu düşünülebilir. Askeri zafere giden yolda her bir savaş planının ayrı ayrı yapılmasına rağmen, aslında bir bütünün par-

19 Govoni, Eng, Galper, **a.g.e.**, ss. 13-14.
20 Buraya kadar olan bilgiler için bkz. Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, ss. 444-445.

çaları olmaları gibi, bir reklam kampanyasının etkinliği d, farklı iletişim araçları için geliştirilen stratejilerin aslında tek bir kampanyanın sonucu olmasıyla doğrudan ilgilidir.

Bir reklam kampanyasının amacı, çoğu zaman bir slogan ya da bir tema altında gizlidir. BMW "Only Flying is Better", Benetton, "United Colors of Benetton" gibi. Ancak reklam kampanyasının kısa ve uzun vadeli amaçlarından söz etmek mümkündür.

Kuşkusuz reklamda nihai amaç fikir, ürün ya da hizmetin satılmasıdır ancak, kısa vadeli hedefler ise, bir kampanyadan diğerine farklılık gösterebilir. Örneğin bir ürünün geliştirilmesi durumunda amaç, tüketici ve potansiyel tüketiciler tarafından ürünün kabul edilmesini sağlamak, farklı markalarla rekabet etmek durumunda ise, marka tercihi yaratmaya yöneliktir. Yeni kullanım alanları yaratmak, satış süresini genişletmek, gibi nihai amaca yaklaştıracak adımlar kampanyanın yönünü belirleyici özelliğe sahiptir. Ancak reklamcının aklından çıkarmaması gereken kural nihai amacın süreklilik taşıması gereğidir[21].

Govoni'ye göre, daha yakın tarihte yapılan araştırma sonuçları farklı olsa da Russell Colley'in 1961 yılında yazdığı "Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results" adlı kitabında reklamın temel görev ve amaçlarını ele alış biçimi bugün içinde geçerlidir. Colley'e göre, satışlara katkının sağlanabilmesi amacıyla reklam iletişiminde ürün ya da markanın varlığının duyurulabilmesi için; farkındalık yaratma çabası (Awareness), ürünün anlaşılması, sağlayacağı üstünlüklerin bilinmesi için; kıyaslama (Comprehension), ürünü almanın mantıklı bir boyutunun olduğu mesajının verilmesi için; ikna (Conviction) ve satış yerini ziyaret etmeye veya ürünü görmeye yönelik mesaj içeriği nedeniyle eylem (Action) vardır[22].

Reklam stratejisi, hedef kitle, reklamın amacı, ürün avantajı, ürün üstünlüğünün nedenleri, ürünün kişiliği ve satış teması dikkate alınarak oluşturulmalıdır[23].

Reklamın amacı, yeni bir ürünün piyasa benimsetilmesi, firma imajının güçlendirilmesi, ürün avantajlarının vurgulanması gibi amaçlardan hangisinin reklam

---

21 Bu konuda bkz., Stanley Ulanoof, **Advertising in America**, USA: Communication Arts Book, 1977, s. 170.
21 Govani,Eng,Galper,**a.g.e.**,s.157.
23 Bkz. Cem Kozlu, **Uluslararası Pazarlama**, 5.baskı, Ankara;Türkiye İş Bankası Yayınları,1995, ss.229-231.

stratejisinin temasını oluşturacağı önceden belirlenerek iletiler bu nokta üzerine odaklanmalıdır.

Ürün avantajı ve ürün üstünlüğünün nedenleri, iletiler, ürünün tüketiciye sağladığı avantajlar ve rakiplerinden ayıran özellikler üzerine yapılandırılmalı,

Ürüne "Aile sağlığının korunmasında önemli bir yardımcı", "kalbinizin dostu" gibi somut *kişilikler* verilmeli,

Satış teması, ürünün bir ya da en çok iki avantajı üzerine yapılandırılması gereken reklam stratejisinde satış teması, ürünün diğer rakip ürünlere tercih edilme nedenleri ve ayırıcı özellikleri üzerine inşa edilmelidir.

Hedef kitle, reklamın ulaşmak istediği tüketici profilini veren hedef kitle, oluşturulacak reklam stratejisinde en belirleyici ögelerden biridir. Amacı büyük ölçüde satış ya da satışa destek olmak üzerine yapılanan reklamın, faaliyet gösterdiği pazarın, ürünle ilişkileri açısından farklı karakterde insanlardan oluşması reklam iletilerinin farklı gruplar üzerinde farklı etkiler yaratmasına neden olacaktır.

Hedef pazar ise ürünle olan ilişkisi açısından şu şekilde sınıflandırılabilir[24].

Ürünü kullanmayanlar,

Ürünü hiç kullanmamış ve hiç kullanmayacak olanlar,

Ürünün farkında olmayanlar ancak geleceğin olası alıcıları,

Ürünün farkında olup kullanmayanlar ancak gelecekte kullanabilecek potansiyel tüketiciler.

Ürünü Kullananlar

Ürünü tanımayan rakip ürün tüketicileri,

Ürünün farkında olan ancak ürünün tüketicisi olmayanlar

Rakip firmaların markalarını ve aynı zamanda bizim ürünümüzü kullananlar,

Sadece bizim markamızı kullananlar (Diğer markaları hiç denememiş veya diğer markaları da kullanan tüketiciler).

---

24 Yukarıda yapılan ayrım konusunda bkz.,Roderick White, **Advertising**, 2.Ed. USA: Mc Graw Hill, 1988, s.12.

Pazarın hayli karmaşık yapıda insan gruplarından oluşması pazarlama iletişim stratejinin tüm ayrıntıların göz önünde bulundurularak oluşturulmasını zorunlu hale getirir. Bu bağlamda, yapılan reklamlar ürünü kullananlara ürünü hatırlatarak satın alma davranışına yönlendirmek, diğer marka tüketicilerini ürünün üstünlüğü konusunda ikna etmek, farkındalık sağlayarak bilgilendirmek, ürünü tüketmeyenleri ise tüketim konusunda cesaretlendirmektir.

Çizgi Üstü ve Çizgi Altı Reklam Ortamları

Günümüzde reklam ortamları, çizgi üstü reklam ortamları ve çizgi altı reklam ortamları olarak ayrıma tabi tutulmakta, çizgi üstü reklamlar, televizyon ve radyo gibi görsel işitsel medyaya gazete, dergi gibi basılı medyaya atıfta bulunurken, sinema ve açık hava reklamları da reklamcılara çeşitli medya olanakları sunar.

Komisyonla çalışma sisteminin güçlükleri, yasal sınırlamaların, daha uzun soluklu ve düşük maliyetle ve yaratıcı yöntemlerle hedef pazara seslenme çabası özellikle 1990'ların ilk yarısından itibaren reklamcılık sektöründe çizgi altı reklamların kullanımını yaygın hale getirdi. Temel olarak basın, radyo, televizyon, açıkhava, ve sinema reklamlarını içeren çizgi üstü reklamların dışında kalan komisyon ödenmeyen doğrudan postalama (ki çoğu zaman doğrudan tepki reklamları olarak değerlendirilmektedir), sergiler, satış noktaları gibi çeşitli iletişim aracı çizgi altı reklam aracı olarak anılmaktadır.

Başlangıçta, ajansların iş ayrımını tanımlamak için kullanılan bu iki sözcük Procter & Gamble tarafından iki farklı türdeki reklam uygulamalarını vurgulamak amacıyla yaratılmıştır[25].

Çizgi altı reklamla çoğu zaman çizgi üstü reklamlara destek yöntemler olarak algılanmakta birincil ve öncül medya olarak düşünülmemektedir. Oysa ki medya planlamacıları açısından öncül medya, en etkili iletişimi en düşük maliyetle geçekleştiren kampanyanın lokomotifi olan araçtır. Bu nedenle çizgi altı reklam araçlarının destek medya olarak algılanması, konuyu eksik ve yanlış değerlendirmek olur.

Çizgi altı reklamların kolaylıkları nedeniyle tercih edilir olmaları kendi içinde alt

25 Frank Jefkins, **Advertising,** Engand: Prentice Hall, 4. ed, 2000, s.76)

başlıklar ayrılmasına yol açarken reklam ortamları sınır tanımaz hale gelmiştir. Artık reklamcının gözünde bireyler de, gökyüzü de reklam ortamı olarak değerlendirilmelidir.

Uçakların duman püskürterek havada yazdığı **gökyüzü yazıları,** bir afişin uçak yardımıyla gökyüzünde gezindirilmesi biçiminde uygulanan **gökyüzü banner'ları,** kanatlarının altında **ışıklandırılmış mesajlar taşıyan uçakların yanı sıra zeplinler de** lazer ışınlarıyla karanlıkta gök yüzüne yansıtılmış **projeksiyon reklamlar da** sınır tanımayan gökyüzü reklamlarına örneklerdir.

Kısacası reklam dünyası, medya planlamasında yaratıcı stratejinin önemini keşfetmiş, clutter'ı aşmanın yolunun farklı söylem kadar farklı yöntemlerden geçtiğini ortaya koymuştur. Artık, Marshall Mc Luhan'ın küçülen köyde "medya mesajdır" ön görüsü reklamcıların amentüsü haline gelmiştir. Bu arayış, reklamda yaratıcılığın sonsuzluğuna kadar devam edecek ve iletiler/ markalar T - shirtler ve şapkalardan insanların alınlarına taşınacaktır.

CD, CD-ROM, Video kaset, fular, bornoz, T-Shirt, polar, şapka, gibi reklam giysilerinde, kibrit ve çakmak, takvim, saat, şemsiye, çanta, gibi aksesuarda sınır tanımayan reklam malzemeleri çizgi altı reklamda yaratıcılığın sınırlarını zorluyor.



http://www.pirelli.com.tr/tr_TR/tyres/car_suv/communication/images/pirelligirls30.jpg

Giysiler ve bedenlere taşınan iletilerle reklam materyalleri giderek çeşitlenirken, yaratıcılar tüm enerjilerini daha etkili araç ve yöntemler bulmaya yoğunlaştırmaktadırlar. Raketler ve billboard'larla kamuya açık yerlerde tüketicinin gözünü kaçıramadığı reklam iletileri, taşıt araçları, gök yüzü reklamları derken tekstil ürünleriyle insanları da giydirmektedir.

Bütün bu reklam ortamlarına son yıllarda eklenen ve reklamcıların iletişim olanaklarını sınırsız kılan internet, medya planlaması içerisinde hızla yerini almaktadır. Ancak internetin gerek kullanıcı, gerekse erişim açısından hızına karşın, çoğu durumda öncül medya değildir. Genellikle marka farkındalığı çizgi üstü ve çizgi altı reklamların görev alanı içerisine girmekte, internet ise bilinen ürün ya da marka hakkında ayrıntılı bilgiye daha kolay ve hızlı erişim olanağı sağlamaktadır. İnternet özellikle global pazara seslenen markalar için düşük maliyetle erişim olanağı sağlayan bir reklam ortamı olarak medya planlamasına dahil olmuştur.

Hızla gelişen interaktif medya olarak internet'in son yıllarda raklam ortamı olarak artan öneminin ardında, bilgisayarın ev yaşamına girerek yaygınlaşması ile iletişimde sağladığı olağan üstü sürat ve erişimdir.

On Line Reklam Ortamları

1995 yılında internet reklamlarının reklam pastasından aldıkları 50 milyon dolara karşın 1996 yılında 200 milyon dolarlık payın internet reklamlarına ayrılması ve 2001 yılı için 2.5 milyar doların on line reklamcılık bütçesi olarak değerlendirilmesi internetin reklam ortamı olarak önemine dikkat çekmektedir[26].

Aslında internet kullanıcısı farklı profiller çizmekte farklı davranış modelleri sergilemektedir.

İnternet reklamlarının en yaygın kullanım yöntemleri banner'lar, pop-up ve ticker'lardır.

Reklam sözlüğünde afiş, pankart olarak tanımlanan, bir internet yöntemi olarak "Online billboard" olarak adlandırabileceğimiz bilgisayar ekranının üst kısmında beliren ve tıklandığında başka sitelere erişim sağlayan bannerların dikkat çeke-

[26] Nancy Day, **Advertising Information or Manipulation,** Springfield, N.J: Enslow Publishers Inc, 1999

bilmesi ve ilgi uyandırabilmesi, yararlanılan animasyon teknikleri, anketler, kullanılan renkler, okunabilir yazı karakterleri, ses efektleri ile mümkün olabilmektedir...

Banner'ların tıklanma oranı CTR (click-through rate) ile belirlenmekte böylece erişimleri de ölçümlenebilmektedir. Reklamın ve iletişim aracının etkililiğini belirleyen ölçüt olan ve tıklama yoluyla erişim oranı olarak tanımlayabileceğimiz C.T.R., bir web sitesinde yer alan reklama tıklayarak reklamverene Web sitesini ziyaret etmek isteyenlerin yüzdesini verir. Online reklamverenler, tıklama oranlarını karşılaştırarak hangi internet dosyasının kendileri için daha verimli olduğunu görebilirler[27].

Geniş bir hedef kitle ya da geniş bir ürün yelpazesi söz konusu olduğunda en çok ziyaret edilen sitelerin reklam ortamı olarak seçilmesi gerekir. Honda, Coca Cola, Pepsi, Nike gibi üreticiler için Jim Stern Netscape'in en uygun adres olduğunu ifade etmektedir. Netscape'i her gün milyonlarca kişi ziyaret etmekte ve markalar böylece milyonlarla buluşmaktadır.

Video portalı YouTube'u 1.65 milyon dolara bünyesine alan böylece reklamcılara inanılmaz erişim olanakları sağlayan Google ise en büyük arama motorlarından biridir. Financial Times Almanya'nın haberine göre Google'ın şefi Eric Schmidt ve diğer üst düzey yöneticiler, YouTube'un film hakları için CBS, Viacom, Time Warner, NBC Universal, News Corporation ve diğer firmalarla bir görüşme yapmaktadır[28].

67 çalışanı olan günlük ziyaretçi sayısı ise 30 ila 40 milyon arasında değişen günde de 80 Milyon yayın sayan You Tube, çalışan sayısı ve site ziyaretçisi göz önünde bulundurulduğunda reklamcılara sağladığı maliyet ve erişim olanakları kendiliğinden ortaya çıkmaktadır[29].

Rakipleri de harekete geçiren Google-You Tube evliliğiyle, videoların ücretsiz upload edilebileceği yeni girişimlerin de yolu açılıyor.

Giderek etkili bir reklam ortamı haline gelen internet reklamlarında google'nin 2006 yılı sonunda İngiltere'de reklamlardan yılda 800 milyon Sterlin kazanan

27 bkz.Reklam Sözlüğü
28 http://www.chip.com.tr/konu.asp ?id=2185 5.11.2006
29 http://www.chip.com.tr/konu.asp?id=2280) 5.11.2006

Channel 4'ü ve yaklaşık iki yıl içerisinde de İngiltere'nin en büyük özel televizyonu ITV1'i de geride bırakacağı öngörülmektedir. 2006'nın dokuz aylık döneminde Google'ın İngiltere'deki reklam gelirleri 593 milyon sterlin düzeyinde tahmin edilmektedir[30].

Kuşkusuz yüksek reklam gelirleri, google aracılığıyla hedef kitlesiyle buluşan reklamcıların medya planlamasında interneti konumlandırdıkları yer hakkında bilgi vermektedir. Bir marka haline gelen Google önemli ve erişimi yüksek bir reklam ortamı olarak da anılmalıdır.

Medya Planlama

Medya planlaması yapılırken, ürünün imajını destekleyerek yaratıcılığa katkıda bulunacak bir aracın seçilmesinin önemi dikkate alınmalıdır. Bu çaba en güzel ifadesini Mac Luhan'ın medya mesajdır ifadesinde bulur.

Medya planlamasında aracın hedef kitleye ulaşabilme oranı ve sıklığı en önemli iki unsurdur. Ulaşabilirlik, genellikle dört hafta olarak belirlenen bir zaman diliminde reklamın ulaştığı insan sayısını tanımlarken, sıklık, belirlenen sürede, ulaşılan insanların iletişim aracını kaç kez izlediği ile ilgilidir.

Dikkate alınması gereken bir diğer unsur olarak devamlılık ise, reklamın izlendiği sırada nasıl bir zamanlama yapılacağı ile ilgilidir. Devamlı reklam, tüm kampanya boyunca sabit kalır, kaçış stratejisinde ise, medya faaliyetleri kampanya boyunca değişiklik gösterirken bazı dönemlerde hiç reklam verilmez, nabız stratejisinde ise, kampanya boyunca değişiklik olur fakat her koşulda belirli oranda reklam verilir. Genellikle izlenen yol, alışverişin arttığı bazı dönemlerden önce medya faaliyetlerini arttırmak, daha sonra hafif düzeyde sürdürmek (nabız) ya da ara vermek (kaçış) biçimindedir.

Ulaşabilirlik, sıklık ve devamlılığın aynı medya programı içinde arttırılamaması öncelik sıralaması yapılmasını gerektirir. Bu aşamada yararlanılan bazı genel kurallar ürün yaşam süreci, hedef pazarın genişliği, tekrar satın alma süreci ve hedef pazarın devinimidir[31].

---

30 http://www.aktifhaber.com/read_news.php ?nID=89726 14.11.2006

31 M. Arnold Barban v.d., **Medya Planlaması,** çev. Ayşen Aydın, İst: Epsilon yay. 1995, s. 60.

Kitle iletişim araçlarında yer ve süre kullanmakla ilgili tüm faaliyetleri içeren ve bütün programın önemli bir parçasını oluşturan medya planlamasında, sadece mesajı hedef kitleye ulaştıracak aracın hangisi olacağı -televizyon, dergi, gazete gibi- değil aynı zamanda her medya için spesifik ileti kanalı da -NTV, TRT, Hürriyet gazetesi gibi- belirlenmelidir. Karmaşık bir süreç olan planlama aşamasında, mesajın yayın sıklığı, ne zaman yayınlanacağı ve aracın kullanım süresi gibi soruların yanıtları da verilmelidir.

Medya planlaması, markanın, olası tüketicilerine reklam mesajını ulaştırabilmek için, "en iyi araç hangisidir"? sorusunun yanıtını içeren bir dizi kararı gerektirmektedir.

Medya planlamacısının cevaplandırması gereken sorular şunlardır[32]*;*

Kaç kişiye ulaşmak gerekiyor?
Hangi iletişim araçlarından yararlanmak gerekir?
Reklam hedef kitleye ayda kaç kez ulaşmalı?
Hangi bölge ya da şehirlerde reklam yayınlanmalı?
Her bir araç için ne kadar bütçe ayrılabilir?

Bu soruların cevaplandırılması ve önerilerin yazılması sonucu medya planı oluşmaktadır.

Kuşkusuz bu soruların ayrıntısına inilerek, bir reklam filminin hangi kanalda, hangi günlerde yayınlanması gerektiğinden, hangi aracın hedef kitlenin satın alma davranışını daha fazla etkileyeceğine kadar pek çok ayrıntının medya planlanmacısı tarafından yanıtlanması gerekmektedir.

Önceki yıllara oranla, daha karmaşık sorunların çözüm beklemesi, pazarlama kavramının yükselişi, yeni iletişim yöntemlerinin reklam ortamı halini alması, günümüzde medya planlamasını ön plana çıkarmıştır. Medya planlama uzmanlarının amacı, bir veya birden fazla iletişim aracıyla, optimum sayıda hedef kitleye en uygun sıklıkla, en düşük maliyetle ve hedef kitleden minimum taşmayla mesajı iletmektir[33].

---

[32] Jack Z.Sissors,Lincoln Bumba, **Advertising Media Planning**, 3.ed, USA: NTC Business Books, 1990, s. 2.
[33] Sissors, Bumba, **a.g.e.**, s. 11.

Hedef pazarın yapısının ve bütçenin belirleyici olduğu medya planlaması reklam kampanyasının en can alıcı noktası haline gelmiştir. Günümüzde internet üzerinden medya satın almanın gerçekleştirilebilir olması bu sürece de hız kazandırmış tarifeleri görece düşürmüştür.

Türkiye'de en çok kullanılan reklam medyası olarak televizyon dikkat çekerken basında pastadan hatırı sayılır pay almaktadır. 2004 yılı reklam harcamaları bu sıralamanın bozulmadığını göstermektedir.

Mecralara göre reklam harcamaları

	Milyon YTL.	**Pay (%)**
TV	1,442	39,1
Basın	1,020	27,6
Gazete	914	24,9
Dergi	106	2,9
Açıkhava	172	4,7
Radyo	101	2,8
Sinema	33	0,9
Ara toplam	**2,768**	**75**
Diğer (Reklam prodüksiyonu, basılı malzeme -below the line-, ajans komisyonu, internet ve yerel mecralarının reklam yayın gelirleri vd.)	**923**	**25**
TOPLAM	**3,691**	**100**

Kaynak: http://www.rd.org.tr/ 2.03.2007

Reklam bütçesi, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için, ne kadar harcamamız gerekiyor? Ve ne kadar harcayabiliriz? sorularının yanıtları üzerine yapılanır.

Bir araştırma sonucuna göre, reklam konusunda öncü olan işletmelerin %60'ı bütçelerini amaç ve görev yöntemi ile belirlerken, çalışmada yer alan işletmelerin %50'si reklam bütçesini satışlar üzerinden tespit etmekte, reklam bütçelerinin yaklaşık %25'i ise, keyfi yöntemlerle belirlenmektedir.

Ürünün yaşam evresi, pazar payı, rekabetin yoğunluğu, gerek duyulan reklam sıklığı gibi unsurlar reklam bütçesenin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örneğin yeni ürün olgunluk dönemindeki ürüne, pazar payı büyük olan markalar diğerlerine oranla daha fazla reklam harcaması yapmak durumundadır, yine markanın kendi sınıfında bir ürünle benzeştiği durumlar daha fazla reklam bütçesini gerektirir. Pazarda yaşanan rekabetin yoğunluğu ve markanın mesajını ulaştırmak için gereksinim duyulan sıklık da bütçeyi etkileyen diğer faktörlerdir.

ABD'de 1983 yılında reklam için yer ve zaman satın almak amacıyla harcanan 75 milyar dolar 1990'larda 147 milyar dolar civarında olup, reklam mesajlarının hedef kitleye ulaşımının yılda kişi başına maliyeti ise 625 dolar olarak hesaplanmaktadır. Yılda sadece yayın ve basılı reklamlar için bütçesinden 800 milyon dolar ayıran ve pazarlama bütçesinde reklam giderlerinin aslan payını aldığı procter & Gamble hiç kuşku yok ki diğer reklam araçları içinde dikkate değer meblağlar harcamaktadır. Tylenol ise, yaşadığı krizin ardından kamuoyunun güvenini tekrar kazanabilmek için, sorunu ciddiye aldığını ve derhal geri ödeme yapacağını reklam kampanyalarından yararlanarak duyurmuştur[34].

1997yılında Amerikan şirketlerinin reklam harcamaları 187.5 milyar dolar olarak belirlenirken 1998 yılında 200 milyar dolarlık reklam harcamasından söz edilmektedir[35].

Reklamın Değerlendirilmesi

Başarılı kampanya geliştirebilmek konusunda en büyük engel, kampanyanın performansını etkileyecek olan faktörlerin önceden görülememesidir. Bir reklam kampanyasında, feedback sistematik biçimde değerlendirilmelidir. Ve bu aşamada cevaplandırılması gereken sorular; Planladığımız ve umduğumuz sonuçları alıyormuyuz? Şu anki performansı göstermemizin nedenleri nelerdir? üzerinde odaklanmalıdır.

Reklam kampanyasının satışlara ne kadar etkide bulunduğunu tam olarak belirlemek güç olmakla birlikte, pek çok işletme, reklamın maliyetini satışlara etkisiyle ölçmekte ve bunu en pratik biçimde, satılan ürün sayısının reklamın maliyetine bölünmesiyle elde etmektedir.

Böylece, ABD'de bir paket sigaranın reklam maliyeti 12 cent, bir kutu biranın ise

34 Govoni, Eng, Galper, **a.g.e.**, s.154.
35 Nancy Day, **a.g.e.**, ss. 6-7).

yaklaşık 6 cent olarak hesaplanmaktadır. Ancak yapılan araştırmalarla, bir dönem içindeki satışlara etki ölçülebilmekle birlikte, bu periyod dışında kalan süre içinde reklamın satışlar üzerindeki kesin etkisi gözden kaçabilmektedir. Örneğin Super Bowl X11 football game sırasında 250.000 ·11·$'lık bir dakikalık reklam filmiyle 80 milyon kişiye ulaşıldığı tahmin edilmektedir, yani her bir kişi için maliyet yarım centten daha azdır. Ancak özellikle değerlendirmenin kısa sürede yapılması halinde, reklamla ulaşılan tüketicilerin hepsinin ürünü satın almış olması söz konusu olamadığından, gerçek maliyet daha yüksek olabilir. Etkinlik araştırmasının uzun bir süre sonunda yapılması durumunda ise, satış eyleminin gerçekleşmesinde aynı reklamın etkisinin olduğunu söylemek güçleşecektir[36].

Kurumsal Reklam

Herhangi bir ürün ya da hizmetin tanıtımından çok, işletmenin imajını bir bütün olarak yükseltmeyi hedefleyen kurumsal reklamın birincil amacının, belirlenen hedef kitleyle iletişim olması, publicity ile benzeşmesine zemin hazırlarken, kontrol, maliyet ve güvenilirlik oranı açısından önemli ayrımlar söz konusudur.

Kurumsal reklamda, zaman ve yer konusunda olduğu gibi mesajın biçimi ve içeriği üzerinde de denetim şansına sahip olan işletmelerin, publicity'de aynı imkanı yakalaması mümkün değildir, ancak aynı gerekçelerle mesajların güvenilirliği tartışma konusu olmaktadır. Kurumsal reklamcılık kapsamında, kurumsal imaj, finansal imaj ve savunmaya yönelik reklamlardan söz edilebilir.

Kurumsal imaj reklamları, işletmenin saygın ve sorumlu olduğu konusunda mesaj vermeyi amaçlarken, finansal imaj reklamının temel amacı, sermaye kaynaklarını ve danışmanları, işletmenin cazip bir yatırım fırsatı yarattığı konusunda ikna etmektir. Son yıllarda işletmeler tarafından kullanılan kurumsal reklam türü olarak, savunma ya da soruna bakışı yansıtan reklamların ilk amacı, işletmenin, sosyal ve politik yönden önemini açıklamaya yöneliktir. Kurumsal reklama ayrılan bütçenin giderek artmasına rağmen yararlanma oranının pek yüksek olmaması güvenilirliğinin tartışılması ve kamuoyunu ikna gücünün sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır[37].

---

[36] Jack Engel, **Advertising,The Process and Practice**, USA: McGraw-Hill, 1980, s.26.
[37] Buraya Kadar Bilgi İçin Bkz. Govanı, **a.g.e.**, ss. 472-479.

Satış Teşvik/Satış Promosyonları[38]

Müşterilerin satın alma kararını o anda etkilemeyi hedefleyen satış promosyonun, ürün örnekleri (numuneleri) dağıtmak, indirim kuponları vermek, satış noktalarında tanıtım yapmak, hediye dağıtmak gibi çok çeşitli biçimlerde uygulanabilirliği, yöntemin yaratıcılığa da açık olması sonucunu doğurmaktadır.

Çok sayıda uygulama biçiminden söz edilebilen satış teşvik yöntemleri, pazarlama dünyasını giderek kuşatmaktadır. Satışlarda geçici bir süre artış sağlamak amacıyla gerçekleştirilen satış teşvik yöntemleri, satışlar üzerinde reklam ve halkla ilişkilere oranla daha kısa süreli etkide bulunmakta ve satın alma kararı, satın alma eylemi sırasında biçimlenebilmektedir. Satış teşvik, üreticiden aracıya/perakendeciye (trade promotion), perakendeciden tüketiciye (retailer promotion), üreticiden tüketiciye (Manufacturer promotions) biçiminde uygulanabilmektedir.

Üreticiden perakendeciye sunulan satış teşvik uygulamaları satış pirimleri, ücretsiz ürünler, örnekler, reklam indirimi, iade, hediyeler vermek gibi perakendeciye yönelik yöntemleri içermektedir. Perakendeci tarafından tüketiciye yönelik olarak uygulanan satış teşvik ise, mağaza trafiğini arttırmak, satış sıklığı ve miktarını arttırmak, mağazaya bağlılığın arttırması, perakende markaların satışını arttırmak amacıyla uygulanabilmektedir. Üreticiden tüketiciye uygulanan satış teşvik yöntemleri ise yeni tüketiciler kazanmak, tüketicilerin daha büyük ambalajlar kullanmasını ya da ürünün daha pahallı türlerini kullanmaya teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır.

Satış teşvik uygulamalarının başarısı, pazarlama amaçlarının ve tüketici davranışlarında beklenen etkinin açık biçimde belirlenmesine bağlıdır. Satış teşvik uygulamalarında ülkelere göre değişen bazı yasal düzenlemelerin söz konusu olması, bu konunun stratejinin belirlenmesi aşamasında göz önünde bulundurulmasını gerektirir.

---

[38] Satış Geliştirme Yöntemleri konusunda detaylı bilgi için bkz. Don E. Schultz, William A. Robinson, **Sales Promotion Essentials**; Lincolnwood, Illinois: NTC Business Books 1982, adlı kitap ve ayrıca Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, ss. 458-462, Mucuk **a.g.e.**, s. 234.

Çok fazla yöntemden söz edilebilmekle birlikte satış teşvik uygulamaları genel olarak, Joint Promotion (Ortak satış Teşvik), Standart Promosyonlar (Off-the- shelf promotions), Fiyat promosyonları olarak dört temel başlık altında toplanabilir.

Fiyat Promosyonları

Fiyat promosyonları anında yapılan indirimler ve ertelenmiş indirimler olarak iki temel başlık altında ele alınabilir.

Anında indirim, mevsim sonlarında sezon stoklarının eritilmesi amacıyla yapılan sezon indirimleri, bir tane alana bir tanesi bedava türünden uygulamalarla tüketici aynı fiyata daha fazla ürün satın almakta böylece çoklu satışlar fiyat indirimi kapsamında fiyat promosyonlarına dahil olmaktadır. Birden fazla ürünün birleştirilerek ambalajlanması da birim fiyatında indirim anlamına gelmekte, aynı miktar daha düşük fiyata satın alınabilmektedir. Raf fiyatlarında indirim yapılması, % 25'i bedava sloganıyla üretilen ambalajlar da yine birim fiyatta yapılan indirim olarak bu kategoride incelenebilir.

Anında Satış Teşvik

Fiyat İndirimi (price off) fiyatta indirim ve pazara düşük fiyatla girmek, genellikle pazarda rakiplerin fiatlarıyla rekabet edebilmek ve satışları arttırmak amacıyla uygulanmaktadır.. Fiyat indirimleri:

* yeni bir ürünün piyasaya girmesi,
* rekabet koşullarının yeniden düzenlenmesi, yeni ambalaj ya da üründe yenilik,
* rekabete yönelik satış promosyonlarının artış dönemlerinde koşulların yeniden düzenlenmesi,
* rekabet faaliyetlerinin artması ve mevcut satıcı üzerinde baskı ya da başka bir markanın pazarı istilası, durumunda daha sık kullanılmaktadır.

Perakende ya da tüketici bazında, fiyatların artıp düşmesi konularında rekabetin yoğunlaştığı dönemler, price-off yöntemi için en uygun zamanlar olup, bu uygulamada en önemli avantaj, üreticinin süre, indirim aracı gibi konularda tamamen kontrolü elinde bulundurması ve esnek olmasıdır. Ancak bu promosyon tekniği-

nin etkin olabilmesi için indirim oranının en azından %15-20 arasında olması gerekmektedir.

Bonus Packs/Twin Pack



http://images.google.com.tr/images?hl=tr&q=bonus+pack&btnG=Resimlerde+Ara 14.11.2006

En yaygın biçimde kullanılan promosyon yöntemlerinden birisi olan ve çoğu zaman reklam metinlerine de yansıyan Bonus Pack ile çoğu zaman, özel bir ambalaj içinde birden fazla ürün her zamanki fiyatından ya da bu fiyatın altında tüketicinin beğenisine sunularak satın alma isteğinin uyarılması amaçlanmaktadır. Tüketicinin aynı üreticiye ait olan ürünlerin kullanım tercihini etkilemek amacıyla ve marka veya rekabet problemlerinin yaşandığı durumlarda kullanılan teşvik yöntemi olup, rakip ürünün piyasaya sürülmesi ve promosyon uyguladığı durumlarda etkilidir.

Üreticiye aynı ürünü daha uygun fiyattan ulaştırabilmenin pek çok yöntemi olmasına karşın, sıklıkla karşılaşılan iki standart uygulamadan birincisi, ürünün daha büyük ambalajda raf fiyatından satılması, (bir litre fiyatına 1,5 lt. gibi) diğeri ise bileşik ambalajla bir başka ürünün dahil edilmesidir. Bu ikinci yöntem, üreticinin değişik markaları için yeni tüketiciler yaratabilmesine karşın, ek ürünün çoğu zaman, yeni bir ambalajı zorunlu kılması, yöntemin maliyetini arttırmakta ve tüketicinin ilk kez deneyeceği ürünü daha fazla miktarda almak istememesine neden olabilmesidir. Kimi satıcıların ek ürünün ambalajdan ayırıp, her za-

manki fiyatından satması biçiminde suistimaller söz konusu olabileceği gibi, kimi zaman da olağan raf düzenine uymadığı için satıcıların bu ambalajları satmayı arzu etmemesi yöntemin dez avantajleridir.



Kaynak: http://www.damat.com.tr/50indirim%20ilk%20yaz% 2006.jpg

Ertelenmiş satış teşvik

Ertelenmiş satış teşvik uygulamalarında promosyonlara, tüketici, satış noktasında ve anında değil daha sonra sahip olur.. Bonus pack, sezon ya da sürekli fiyat indirimleri, ürünle birlikte verilen armağanlar gibi satın alma eylemi ile aynı anda gerçekleşmeyen bu tür promosyonların en bilinen ve sık uygulanan örneği kuponlardır.

Kuponlar

Evlerin % 90'nına Posta yolu ile ulaşılabilen ABD'de, gazete ve dergilerle tüketiciye ulaştırılan kuponlar çok sık başvurulan promosyon tekniğidir. Genellikle Pazar günleri yoğunlaşan ve gazetenin tirajı üzerinden maliyeti hesaplanan kuponlar, sayfaya bitişik olabileceği gibi ayrı sayfalarda yayınlanıp gazete ile birlikte tüketiciye ulaştırılabilir. Kullanımda üreticiye esneklik sağlayan bu uygulama, gazete ya da derginin kabul ettiği her zaman, her yerde uygulanabilir.

ABD' de yapılan araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu tüketicilerin % 60'ının aldığı kuponu kullanması gerçeği, indirim kuponlarının en yaygın ve en etkili satış promosyon tekniği olarak anılmasına neden olmaktadır.

Ürünle birlikte verildiği için, dağıtım maliyeti olmayan indirim kuponları kimi zaman ambalajın üzerinde yer alabileceği gibi, kimi zaman da ambalajın üzerinde olabilir. Bazen de ambalajın içinde kupon olduğuna dair bir işaretle birlikte tüketicinin dikkati çekilmektedir.

Son yıllarda market poşetleri, dondurulmuş yiyecek ambalajları, yumurta kartonları da kuponları tüketiciye ulaştırma aşamasında yararlanılan araçlar olarak anılmalıdır. Çok farklı biçim ve boyutta olabilen kuponların ABD'de en yaygın biçimi bir dolar boyutunda olanlardır.



http://www.kangurum.com.tr/images/mailing/pro_cekler.jpg

Armağanlar

Genel olarak satın alınan ürünle birlikte verilen armağanlar, düşük maliyetle gerçekleştirilebilen ancak oldukça etkili satış yöntemleridir. Kimi zaman ürünle ilişkilendirilen bir armağan aynı zamanda kendisi de çizgi altı reklam ortamı işlevi de görmekte böylece maliyeti daha da düşürmektedir.

Ürünle Birlikte Verilen Armağanlar

Adından da anlaşılacağı gibi bu tip satış promosyonları, ürünle birlikte verilen hediyeleri, ücret ödemeden tüketiciye sağlanan fırsatları içermektedir. Temel prensip rekabetin yoğun olduğu durumlarda sunulan extra avantajlarla rakiplerin önüne geçilmesidir. Verilen armağan değerli ise, tüketici rakip ürüne ödediği be-

delin bir miktar fazlasını ödeyerek ürünü almayı tercih edebilir. Bu tür promosyon genellikle yeni ürün tanıtımında kullanılır.

Ürünün ambalajının içinde tüketiciye ulaştırılan hediyeler genellikle tabak, bardak gibi maliyeti fazla etkilemeyecek düşük fiyatlı hediyelerdir.

Bir diğer uygulamada ise, hediye ürünün ambalajına bir şekilde iliştirilmiştir, yani ürünle birlikte verilir. Bu tür promosyon uygulamalarında kimi zaman ürünle promosyon aracı arasında bir ilişki kurulamıyacağı gibi, çoğunlukla deterjanla birlikte tabak veya traş kremiyle jilet, yiyeceklerle birlikte yemek tarifleri, bebe bisküvileriyle, beslenme önlükleri örneklerinde olduğu gibi satış teşvik armağanları ürünle ilişkilendirilebilir.

Ürünün satış noktasında verilen promosyon hediyeleri, genellikle armağanının boyutları nedeniyle ambalaja dahil edilmesi pek uygun olmadığı durumlarda tercih edilmektedir. Uygulamada arzulanan bir yöntem olmasa da promosyonun pahalı olması durumunda, tüketiciden düşük bir ücret ödemesi de talep edilebilmektedir.

Tüketiciye Sonradan Ulaştırılan Armağanlar

Paket içinde ya da ürünle birlikte verilen promosyon hediyelerine benzemekle birlikte, hediyelerin posta ile ulaştırıldığı satış promosyon yöntemidir. Bir önceki yöntemle tek belirgin fark, hediyenin ürün satın alındıktan bir süre sonra tüketicinin eline geçmesi olup, müşteri açısından satın alma bazında itici rol oynaması için, armağan verildiği ambalajın üzerinde belirgin biçimde yer almalıdır.

Tüm satış geliştirme yöntemleri içinde düşük bir yüzde ile %2'lik orana sahip olan tüketiciye sonradan ulaştırılan hediyeler, giderek pazarlama uzmanlarının tercihlerini zorlamaktadır. Daha etkin olabilmesi için, reklamların desteğine gerek duyulan bu yöntemin temel amacı, mevcut tüketiciyi koruyarak, markaya bağlılığın arttırılması ve yeni tüketicilerin kazanılmasıdır. Genellikle ürün üzerinde, doldurularak gönderilmesi gereken bir kupon yer almaktadır. Mutfak araç gerecinden T-shirt'e kadar geniş bir hediye yelpazesi olan bu uygulamayla binlerce insanın firma ya da ürünün adını taşıyan promosyon hediyelerine sahip olması veya sokakta pek çok insanın bu T-shirtleri giymesi, aynı zamanda bir reklam biçimidir.

Bir etiket veya ürünün kullanıldığını kanıtlayan veya kampanya ile duyurulan herhangi bir şey belirtilen aderese gönderilerek hediye alınır.

Bu tip promosyonda dikkat edilmesi gereken özelliklerden biri, marka adı ve markanın imajını güçlendiren hediyeler verilmesi, diğeri tüketici sayısında artışa katkısının olmasıdır.

Ürün Örnekleri/Sampling

Tüketiciye verilen ürün örnekleri özellikle 4-6 haftalık reklam kampanyalarıyla daha etkili olmaktadır..

Eve postalandığında ürünü kullanım oranının %70-80 dolayında olduğu ABD'de sampling tekniğinin, kupondan 3-4 kez daha etkin olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Numunelerin tüketiciye ulaştırılmasında farklı dağıtım yöntemlerinden yararlanılmakta, ürün örnekleri, etkili ama maliyetli bir yöntemle tüketicilere evlerinde ulaştırılabilir ya da ulaşım terminalleri, alışveriş merkezleri gibi kalabalık mekanlarda veya gazete ve dergilerle de hedef kitlelere ulaştırılabilir.

Geri Ödeme (refund)

Ortalama olarak her ailenin yılda 4 kez yararlandığı bu teknik, en popüler promosyon teknikleri arasındadır, 1978 yılında %34 olan, ve bir yıl sonra 1979'da %59, 80'li yıllarda ise %79 varan yararlanma oranı, tekniğin giderek benimsendiğinin en belirgin kanıtıdır. Bu yöntemle küçük miktarlardan, ürün fiyatının tamamına kadar değişen oranlarda bedel tüketiciye geri ödenmektedir.

Süreklilik Sağlamaya Yönelik Satış Teşvik Uygulamaları

Çok fazla çeşitlilik gösteren süreklilik sağlamaya yönelik promosyon faaliyetlerinin temel amacı, ürünün satışıyla tüketicinin aynı alışveriş merkezine olan sürekliliğini olumlu yönde etkilemektir.

Bunu gerçekleştirmek için en yaygın uygulama biçimleri; Ürünün üzerinde yer alan kuponun veya ürünün tüketildiğini kanıtlayacak kapak, fiyat etiketi gibi par-

çaların toplanarak fiyattan düşülmesi biçiminde uygulanabileceği gibi, aynı ürünün birden fazla satın alınması ve alışveriş noktasına birden çok kez gidilmesinin sağlanması için, her bir alışverişte belirlenen armağanın bir bölümü verilerek uygulanabilir. Günümüzde gazetelerin hergün bir tabak vererek okurları yemek takımını tamamlamaya yönelterek satışta sürekliliği sağlama çabası bu uygulamaya bir örnek oluşturmaktadır.

Süreklilik gerektiren promosyon uygulamaları ise, çoğunlukla alışveriş merkezine bir defadan fazla gitmesini gerektirerek ödülün tamamına ulaşmak için bir süreyi zorunlu kılmakta bu nedenle mağazaya ve perakende markaya bağlılık yaratılmaktadır.

Tüm süreklilik programlarının temel amacı alışverişte sıklık, satışta artış ve müşterinin ürün ya da markaya bağlılığını yaratmaktır.

Ticari Satış Teşvik Uygulamaları

İşletmeden İşletmeye Satış Teşvik[39]

Tüketiciye yönelik satış teşvik uygulamaları, işten işe uygulamalar biçiminde ticari satış teşvik olarak uygulama bulmaktadır. Genellikle perakendecinin de fiyat indirimi yerine ürünle birlikte armağanlar verilmesi ve extra avantajlar sunmak biçiminde tercih ettiği ticari promosyonlara Alman saç kozmetik şirketi Goldwell'in İngiltere'de uyguladığı teşviklerle pazar payını önemli ölçüde arttırması verilebilir.

Goldwell'in satış teşvik stratejisinde, kuaför salonlarına firmanın ürünlerinden çeşitli armağanların verilmesi, bedelsiz ürün örneklerinin dağıtılması, ödemelerde vade sürelerinin uzatılması, satış teşvik uygulamalarının temelini oluşturmaktaydı. Kalitesinden taviz veriyor imajının oluşma riskini göze almak istemeyen Goldwell kesinlikle fiyat indirimi uygulamamıştır.

Armağanlara ve ürün örneklerine dayanan bu kampanya aynı zamanda strateji kadar taktiklerinde önemine dikkat çekmektedir.

---

39 *B to B Satış Teşvik Uygulamaları için bkz. Jim Blythe,* ***a.g.e.****,s.196.*

Promosyon stratejisinde, kuaförlere verilen ürün örnekleri, onların bu yeni ürünleri deneyerek potansiyel tüketici olmalarını sağlamış,

Kuaförlerin stoklarını arttırmalarına yol açmış,

Fiyat düşürülmeyerek marka değeri yüksek tutulmuş,

Salonların marka bağlılığı geliştikçe satış teşvik olanaklarından daha fazla yararlanmaları sağlanmış, böylece Goldwell'in kuaför salonlarındaki tüketimi artmıştır.

Ürünün kullanıcılarına sağlanan bir seyahat ya da sektörel seminere katılma olanağı da her ne kadar satış teşvik uygulamaları içerisinde değerlendirilse de kişisel bir durum aldığında satış teşvik biçiminde bir armağandan çok bireysel yarar sağlanması söz konusu olabilmektedir.

Gönderilen yılbaşı paketleri türünden armağanlar ise promosyon uygulaması içinde değerlendirilmemeli, iş dünyasındaki ilişkiler bağlamında ele alınmalıdır. Satışlara anında etki ederek arttırmak gibi bir gücü olan satış teşvik yöntemlerinin, ihtiyaçların daha yakın döneme alınarak erken karşılanması nedeniyle gelecekteki tüketime / Pazar payını olumsuz yönde etki edebileceği düşünülmektedir[40]. Satış teşvik yöntemleri aslında yüksek maliyet gerektiren ve yasal düzenlemelere çok dikkat edilmesi gereken pazarlama iletişimi biçimidir.

P.O.P. (Point- of- Purchase)

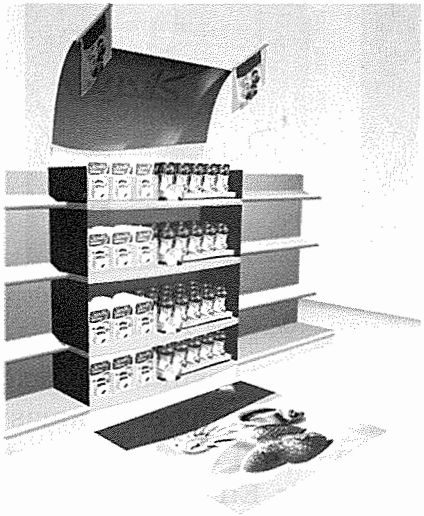
Son 20 yıldır etkili bir promosyon tekniği olarak uygulanan P.O.P. ürüne dikkat çekilmesini hedefleyen satış teşvik yöntemidir. Süpermarket ya da büyük alışveriş merkezlerinde ürüne dikkat çekilmesi amacıyla, poster, afiş, ürün maketi, promosyon filmi, dön kartlar, vitrin düzenlemeleri gibi görsel materyalden yararlanılan P.O.P, ortalama 10.000-15.000 kalem ürünün olduğu bir süper markette, potansiyel alıcının ilgisini ürüne yöneltmesi ve özellikle planlanmamış alışverişe yöneltmesi açısından oldukça etkilidir.

1981 yılında 2003 yılına kadar P.O.P yıllık harcamalarında önemli artış görülmüş

40 Allen, Semenik, **Advertising & Integrated Brand Promotion,** USA: Thomson South Western, 2006, s.666.

P.O.P. harcamaları 5.1 milyar $'dan 17 milyar $'a yükselmiştir. P.O.P'nin en temel özelliği reklam materyali, ürün ve tüketiciyi aynı mekanda buluşturmaktadır. Tüketicilerin % 70'inin satın alma kararlarını alışveriş ortamında verdikleri göz önünde bulundurulduğunda[41] P.O.P.'nin pazarlama iletişimi içerisindeki yeri daha da kesinleşmektedir.

1936 yılında kurulan POPAI (Global Association for Marketing at- Retail) perakendecilik sektöründe Uluslararası ticari birlik olup 1700 üyesiyle 45 ülkede reklam ajanslarına ve perakendecilik sektörüne hizmet vermektedir. Anheuser-Busch, Caterpillar, Coca Cola, Energizer, Kelloggs, McDonalds, Microsoft, Pepsi-Cola, Proctor & Gamble, R.J. Reynolds, Texas Instruments, and Wal Matrise üyelerinden bazılarıdır. POPAI, sektörün gelişimi ve standardizasyonu konusunda da çalışmalarını sürdürmektedir[42].



http://images.google.com.tr/images?q=Point+of+Purchase&ndsp=20&svnum=10&hl=tr&lr=&start=0&sa=N 14.11.2006

41 O'guinn, Allen, Semenik, Advertising& Integrated Brand Promotion, USA:Thomson South Western, 2006, s.661.

42 http://www.popai.com, 14.11.2006.

P.O.P Reklamlarının Amaçları[43];

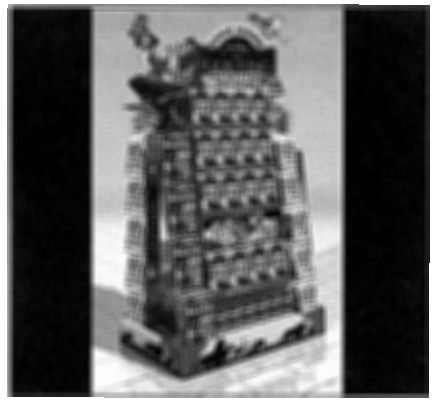
P.O.P. reklamları, tüketici davranışlarını satın alma sırasında etkilemeye yöneliktir.

P.O.P. reklamları mağazalarda tüketicinin dikkatini markaya çekmek,

Satışlara katkıda bulunmak,

Markanın ilk kez tüketilmesine katkıda bulunmak ve yeni tüketiciler kazanmak,

Ürünün yeni kullanım alanları için teşvik etmek amacıyla kullanılmaktadır.



http://images.google.com.tr/images?q=Point+of+Purchase&ndsp=20&svnum=10&hl=tr&lr=&start=40&sa=N 14.11.2006

POP'lerin etkili olabilmelerinin öncelikli koşulu, tüketicinin dikkatini çekebilmektir. Kullanılan tasarım tüketicinin durup ürüne bakmasını, ürünü dokunması ve incelemesini sağlamalıdır. Çünkü ürünü inceleyen tüketicinin ürünü satın alma ve deneme olasılığı oldukça yüksektir. En etkili POP'ler bütünleşik pazarlama iletişiminin temasını anlatan, reklam ve satış teşvik iletilerinin yer aldığı, logoların göründüğü, ilk bakışta istediğini söyleyebilen görseller olarak tasarlanmalıdır.

P.O.P görsellerinin kullanım amaçlarındaki yeni eğilimler[44];

---

43 Allen, Semenik, **Advertising & Integrated Brand Promotion,** USA:Thomson South Western, 2006, s.662.

44 Bkz. Kenneth E. Clow & Donald Baack, **Integrated Advertising, promotion and Marketing Communications,** New Jersey: prentice Hall, 2002,s.393

Web sayfalarıyla ilişki,

Belirli aralıklarla yenilenen mesajlar,

İz bırakan, sonuçları daha etkili P.O.P'ler.

Yani bir P.O.P materyalinde mutlaka web adresine yer verilmeli ve siteye ziyaret özendirilmelidir. POP (satış noktası reklamları) mesajların değiştirilebilmesini olanaklı hale getirirken, elektronik ortamlar bu uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Perakendecilerin mekanlarının sınırlı olduğunu dikkate almak daha küçük zeminlerde daha etkili tasarımların gerçekleştirilmesinin ardındaki itici güç olmalıdır.

POP'lerin etkisinin ölçümlenmesi için kullanılan yöntemlerden bir tanesi, POP destekli ürünün (POS) cihazına tanıtılmış olması, böylece POP öncesi ve sonrası satışların kıyaslanmasıdır. Perakendeciler ise, benzer biçimde farklı POP materyallerinin etkilerini değerlendirme olanağına sahiptir.

Doğrudan pazarlama

İşletmeler özellikle Amerikan ekonomisinde en hızlı büyüyen sektörlerden biri olarak doğrudan pazarlama yöntemiyle tüketicileriyle doğrudan iletişim gerçekleştirmekte ve tepkilerini almaktadırlar. Bütünleşik pazarlama iletişiminin önemli bir unsuru olarak kabul görmeye başlayan doğrudan pazarlama, günümüzde katoloğlardan ve doğrudan postalamadan daha kapsamlı bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Veri tabanlı yönetim, doğrudan satış, tele pazarlama, doğrudan tepki, internet ve basılı ve görsel medya ile de ilgili olan doğrudan pazarlamanın en temel öğelerinden bir tanesi, tüketiciyi, doğrudan üreticiye yönlendiren doğrudan tepki reklamlarıdır. Televizyon ve dergiler de önemli iletişim kanalları haline gelmekle birlikte, doğrudan postalama, doğrudan tepki reklamlarının öncelikli aracıdır. Gerek doğrudan tepki reklamları, gerekse doğrudan pazarlamanın diğer yöntemleri, günümüzde alışverişe ayrılabilecek sürenin daralması, kredi kartlarının sağladığı kolaylıklar, ücretsiz telefon hatları gibi değişen yaşam koşullarının da etkisiyle son yirmi yılın popüler yöntemi haline gelmiştir.

İnternetin gelişmesi ve yaygınlaşması ise doğrudan pazarlamanın arkasında itici güç rolü üstlenirken, kendi satış gücüyle geleneksel dağıtım ve satış kanallarını kullanarak ürünlerinin dağıtımını gerçekleştiren işletmeler, potansiyel tüketicileri-

ne mektup, broşür, katalog, video kaset ve CD romlar göndererek bilgilendirme işlevini yerine getirmekte ve doğrudan pazarlama yöntemlerinden yararlanmaktadırlar[45].

İnteraktif Pazarlama

Pazarlama stratejilerindeki değişimin arkasındaki zorlayıcı güçlerden bir tanesi de kuşku yok ki yaşanan teknolojik gelişmelerdir.

Geleneksel pazarlama iletişim yöntemlerinin tersine yeni medya, tüketiciye bilgiyi almak, değişiklik önermek, sorgulamak, yanıtlamak ve alışveriş yapmak gibi seçenekleri sunmaktadır. Teknolojik gelişmeler interaktif medyanın büyümesine zemin hazırlarken, CD-ROM'lar, kiosklar ve interaktif televizyon bu dönüşümün pazarlama stratejisine yansımaları olarak bilginin anında paylaşımını sağlamaktadır. Ancak interaktif iletişimin pazarlama üzerindeki en çarpıcı örnekleri internetle World Wide Web'le yaşam bulmaktadır[46].

Pazarlama stratejileri üzerinde etkisini hissettiren internet, pazarlama iletişimi stratejisini de biçimlendirmekte, çok uluslu işletmelerden, yerel küçük ölçekli işletmelere kadar geniş bir üretici yelpazesi, ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve tutundurulmasını sağlamak için web sitelerinin gücünden yararlanmaktadır. İnteraktif iletişime olanak sağlayan ve pazarlama iletişim karmasının elemanı olarak faaliyet gösteren internet aynı zamanda diğer pazarlama iletişimi elemanlarına da farklı uygulama seçenekleri sunar. Doğrudan pazarlamada kullanılabilen internet, reklam ve halkla ilişkiler aktiviteleri için bir iletişim ortamıdır.

Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkiler Yöntemleri

Kotler'e göre artık halkla ilişkiler, işletme ya da ürünün adının medyada para ödemeden yer alması olan ve duyuru (publicity) olarak tanımlanan eski anlayışı aşarak iyi bir kurumsal imaj yaratmak ve tanıtım tekniklerinden yararlanarak işletmenin çeşitli hedef kitlelerle diyaloğunu geliştirmeyi amaçlayan uygulamaları içermektedir.

---

45 Bkz. Geodge Belch &. Michael Belch, **Advertising & Promotion,** 5. ed USA: Mc Graw Hill, 2001, ss.15-17.
46 Bkz. Belch& Belch, **a.g.e.,** s. 19.

Halkla ilişkilerin sadece işletmelere özgü bir kavram olmadığı, tüm kurumların hedef kitlelerine kendilerini anlatabilmek ve onların da kararlara katılımını sağlamak amacıyla halkla ilişkilerden yararlanmaları gerektiği söylenmelidir. Zira rejimler ve kurumlar da mevcudiyetlerini sürdürebilmek için halkla ilişkilere gerek duymaktadırlar.

Basınla ilişkiler kadar ürün tanıtımı (product publicity), iç ya da dış hedef kitleyle iletişim, lobicilik faaliyetleri, kamusal ilişkiler, yönetime danışmanlık yapmak, iletişim yönetimine doğru giden halkla ilişkiler anlayışının görev ve uygulama alanı içinde yer almaktadır.

İşletmeler ve ürün adına reklamdan daha düşük maliyetle farkındalık yaratabilen halkla ilişkilerin potansiyel gücüne rağmen pazarlama iletişiminde ihmal edilmesi, yayılmış ve dağınık görünen kullanımından kaynaklanmaktadır. Genellikle, çalışanlar, ortaklar, resmi otoritelerle ilişkileri yoğun olan halkla ilişkiler, ürün pazarlama amaçlarını gözden kaçırmaktaydı oysa pazarlama yöneticileri ise reklam ve halkla ilişkilerin, sadece satışları nasıl etkilediğiyle ilgilenmekteydi. Bugün halkla ilişkiler uzmanlarının görevlerinin sadece iletişimi gerçekleştirmek değil aynı zamanda iletişim stratejisini oluşturmak olduğu ve işletmeler açısından satışlara dolaylı biçimde katkıda bulunduğu kabul edilmektedir.

Günümüzde pek çok işletme, halkla ilişkiler departmanlarının faaliyetlerini pazarlama bakışıyla yönetmelerini istemekte, kurumsal tanıtım ve ürün tanıtımı ile imajı desteklemek için marketing PR olarak adlandırılan özel birimler oluşturmakta veya bu hizmeti veren iletişim firmalarından destek almaktadır. Pazarlama yöneticilerinin yaptırdığı bir araştırma sonucuna göre, işletmelerin, 3/4'ü pazarlama amaçlı halkla ilişkilerden yararlanmakta ve bu uygulama ise marka farkındalığı oluşturmakta hayli etkili olmaktadır[47].

Kitle iletişim araçları ya da diğer iletişim kanallarıyla gerçekleştirilen halkla ilişkiler iletilerinin reklama oranla işletmeye daha fazla güvenilirlik (kredibilite) sağlaması, pazarlama iletişimi içinde halkla ilişkilere duyulan gereksinimi arttırmaktadır.

Halkla ilişkiler uygulamaları için ilk adım, daha öncede belirtildiği gibi amaçların

[47] Kotler, Armstrong, **a.g.e.**, ss.465-466.

belirlenmesidir. Örneğin Wine Growers of California bir kaç yıl önce bir halkla ilişkiler firmasıyla anlaştığında, temel pazarlama amacını izleyen halkla ilişkiler stratejisi, Amerikan halkında şarap içmenin kaliteli yaşamın bir parçası olduğu fikrinin yaygınlaştırılmasını sağlamak, diğer şaraplar arasında Kaliforniya şarabının pazar payını arttırmak ve imajını geliştirmek üzerine yapılandırılmıştı. Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için uygulanan strateji; şarap hakkında yazılan yazıların, popüler, konuyla ilgili dergilerde ve gazetelerin yiyecek ve içecek sütunlarında yayınlanması, şarabın sağlık üzerinde olumlu etkilerini belirleyerek otoriteler tarafından kamuouyuna duyurulması, genç pazar, hükümet çevresi, okullar gibi çeşitli grupların dikkatini çekmek üzerinde yoğunlaşıyordu[48].

Ürün ya da markanın tanıtımının yapılması, duyurulmasının sağlanması için de medya yansımaları biçilmiş kaftandır. Okurlarla buluşacak kitapların yazılması, kitap yazarlarının çeşitli söyleşilere konuk olması, film karakterlerinin farklı medyalarda karşımıza çıkması publicity stratejilerinin parçasıdır.

Pazarlama iletişimi içerisinde halkla ilişkilerin diğer tutundurma bileşenlerinden farkı, ucuz olması, spesifik hedef kitleye ulaşabilme imkanı sağlaması ve güvenilirliğinin yüksek olmasıdır[49].

Halkla ilişkiler ucuzdur çünkü: Hedef kitleye erişime oranlandığında maliyet düşüktür, örneğin bir sayfalık 25 ticari dergiye gönderilecek ve maliyeti 100 $ olan basın bülteniyle yaklaşık 50.000- 100.000 okura ulaşılabilme olanağına karşın, aynı derginin reklam açısından maliyeti 1000 $ civarında olacaktır.

Halkla ilişkilerde hedef kitle spesifiktir, çünkü: Bir etkinlik ya da bir bültenle birden fazla hedef kitleye ulaşabileceği gibi halkla ilişkiler bire bir iletişime de uygundur.

Halkla ilişkilerin güvenilirliği yüksektir, çünkü: çoğunlukla mesajlar üçüncü kişinin onayını almıştır veya bir başkası tarafından dile getirilmektedir. Bir başka deyişle, eşik bekçilerinin onayını almış iletiler hedef kitleyle buluşmaktadır. Ancak bu noktada iletişim kanalının güvenilirliği de önemli bir etkendir.

---

48 Buraya kadar olan bilgi için bkz. a.g.e., s. 467.
49 Bkz. Govani, Galper, Eng, **a.g.e.**, ss.451-452.

Bu olumlu özelliklerin yanında halkla ilişkilerin medyaya gönderdiği iletiler üzerinde denetim şansı olmaması, pazardaki rakiplerinin de aynı iletişim araçlarından yararlanmak istemesi, medyadaki rekabeti körükleyerek, zaman ve yer bulma şansını azaltmaktadır.

Kurumun halkla ilişkileri ürünün reklamı yapılır biçimindeki hakim anlayış, zaman içerisinde önemli değişikliğe uğrayarak, kurumun reklamının ürünün ise halkla ilişkilerinin yapılabildiğini göstermiştir. 1980'lerde pek çok işletme, ürün pazarlamasında halkla ilişkilerin önemli bir rol oynadığını farkederek, ürün halkla ilişkilerini iletişim stratejilerinin baş tacı haline getirmişlerdir.

Önceki yıllarda halkla ilişkiler, pazarlama iletişiminde diğer unsurlarının yardımcısı olarak kabul görmüş ürünün müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılaması, rekabet koşullarına uygun fiyattan satılması, dağıtımının geniş alana yayılması ve reklam kanalıyla satışların arttırılması 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 savaşma zorunluluğu ve yaşanan imaj problemleri pazarlamanın klasik bakışını etkileyerek halkla ilişkiler konusundaki anlayışın değişimine neden olmuştur.

Bütün bunların yanında tüketicilerin, toplumsal konulara duyarlılığı, kurumsal vatandaşlık kavramına yaklaşımları, işletme yönetimlerinin halkla ilişkilere verdikleri önemi gözden geçirmelerine neden olmuştur.

Pazarlama içinde etkin bir rol oynayabilmesi için halkla ilişkilerin pazarlama iletişim plânına en baştan dahil edilmesi, ortak temayı sinerji içinde anlatması gerekmektedir.

Bir pazarlama stratejisinde halkla ilişkiler, özellikle işletme ve ürünün daha iyi tanınmasına, yeni pazar yaratmaya, istenen imajın oluşturulması ve korunmasına, itibar kazanılmasına yardımcı olarak, ürün ya da hizmetin tutundurulmasına katkıda bulunmaktadır.

Pazarlama amacına hizmet eden halkla ilişkiler araç ve yöntemlerinden başlıcala-

rı, ürün tanıtımı, sergi ve fuarlar, kurum sözcüleri ve etkinlikler, ürün yerleştirme, sponsorluk olarak sıralanabilir.

İşletmenin imajını yükseltmek için çevre, eğitim gibi toplumu ilgilendiren faaliyetlere destek veren kuruluşlar yaptıkları sponsorluklarla pazarlama amaçlarına yaklaşmaktadırlar.

Mevcut ve potansiyel hedef kitleye ulaşmak için yararlanılan ***sergi ve fuarlar***, ürünle tüketicinin karşı karşıya gelmesine zemin hazırladığı için pazarlama açısından önemli bir halkla ilişkiler yöntemleridir.

Genel bir sınıflandırmayla; çok çeşitli ürünün birlikte sergilendiği ve ürünlerin ülkelere veya türlerine göre tasnif edildiği genel fuarlarla, sadece belirli ürünlerin sergilendiği özel fuarlar veya uzmanlık fuarlarından söz edilebilir. İzmir Fuarı gibi genel fuarlar, toplumun çok farklı kesimlerinden ziyaretçiyi biraraya getirme özelliği nedeniyle, dayanıklı ve dayanıksız tüketim mallarının tanıtılmasına zemin hazırlar. Daha spesifik hedef kitleye ulaşabilmek için ise Otomobil Fuarı gibi fuarlar tercih edilmektedir.

Bir fuara katılmadan önce;

Hangi tür ürünlerin sergileneceği,

Hangi ülkelerden ziyaretçilerin beklendiği,

Hangi ülkeler düzenli olarak adı geçen fuara katıldığı,

Fuarın ne zaman düzenleneceği,

Maliyeti ve getirisi neler olabilir? sorularına yanıt aranmalıdır.

Reyon veya standını etkili biçimde hazırlayabilmek için ayrıntıları dikkate almak zorunda olan katılımcı firma, standın hazırlanma işinin, fuar yönetimi veya başka bir mercii tarafından gerçekleştirilmesi durumunda da gerekli materyali zamanında teslim etmek zorundadır. Ürettiği mal ya da hizmetle ilgili satış yapmak amacıyla fuara katılan firmalar, bunu gerçekleştirebilecek yetkili satış personelini fuar süresince hazır bulundurmalı, broşür, fiyat listesi, katalog gibi yayınları yeterli miktarda ve farklı dillerde hazırlatarak, gerektiğinde ziyaretçi, basın mensupları ve potansiyel alıcıları bilgilendirebilmelidir.

Fuar süresince gerçekleştirilecek özel davet, basına yönelik organizasyonlar, video-film, satış elemanlarının eğitimi gibi bazı faaliyetler için de önceden hazırlık yapmak gerekmekte, fuarların sona ermesinden sonra ise, herhangi bir anlaşmanın yapılmadığı ancak ürünlere ilgi gösteren firma yetkilileriyle de iletişime geçmeli ve iletişim sürdürülmelidir[50].

Fuara katılan işletme yetkilileri, ticari dergilerin sergilerle ilgili özel makale ve haberlere ilgi duyabileceği olasılığını gözönüne alarak, basın mensuplarına gerekli olabilecek bilgi ve görsel malzemeyi zamanında ulaştırmalı, tanıtımı yapılan ürünün yeni kullanım biçimi, performansı ve özellikleri hakkında ayrıntılı bilginin verildiği makaleler hazırlayarak bu bilgileri yapılacak ziyaretlerle editörlere ulaştırmalıdır.

Habere değer bir olayın gerçekleşmemesi halinde haber olabilecek ***etkinliğin*** yaratılması, Edward Bernays'ın ilk örneklerinden itibaren dikkat çeken halkla ilişkiler uygulamalarından biridir. Ürünle etkinlik arasında ilişki kurularak medyanın dikkatinin çekildiği bu tür organizasyonlar ürün pazarını olumlu etkilemekte farkındalık yaratmaktadır. Bu yöntemin uygulanabilmesi için hayal gücü harekete geçirilmeli ve gerçekleştirilen etkinlikle ürün ve işletme arasında ilişki olmasına dikkat edilmelidir.

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler uygulamalarında yararlanılan bir diğer yöntem, ***ürün halkla ilişkileridir***.. Bir ürünün tanıtımı, genellikle kamuoyunun ürünle ilgili beklentilerini içeren özellikler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Son yıllarda, ürün veya markayla bağlantılı olarak yaratılan konferans sponsorluğundan, özel ilgi bültenlerine ve yarışma sunumuna kadar geniş bir yelpazeyi içeren yöntemlerden işletme veya markanın kamuoyunun zihnine yerleştirilmesi amacıyla yararlanılmaktadır.

Yine kurum sözcülerinden iletişim amacıyla yararlanmak son yıllarda giderek yaygınlaşan bir yöntemdir. Etkili olmaları büyük ölçüde yetkili olmaları ve konuya hakimiyetlerine bağlı olan kurum sözcüleri, hedef kitlelerle iletişim kurarak işletmenin amaçlarını açıklamak, lobi faaliyetlerine öncülük etmek konularında önemli işlevler üstlenirler.

---

[50] Bkz. Cem Kozlu, **a.g.e.**, ss.224-227.

1970'lerde sigara reklamlarının televizyon ve radyoda gösteriminin yasaklanmasından sonra Tobacco Institute, kurum adına konuşan sözcülere dayanan yoğun kampanyanın ilk üç yılında, tütün adına konuşan sözcüler, 48 eyalette 350 şehirde 1300 radyo ve televizyon programına katılırken yaklaşık 300 gazetede konuya yer veriliyordu. Tobacco Institute halkla ilişkiler direktörü bu durumu "bizim amacımız sigara satmak ya da sigara içme alışkanlığını geliştirmek değildir, bizim halkla ilişkiler amacımız, konu hakkındaki zıtlıkları açıklığa kavuşturmaktır. Sigara içmenin zararlı olmadığı tartışmasını kazanmak niyetinde değiliz. Biz kamuoyunun zıtlıkları çözmek için propagandanın değil araştırmanın üstünlüğüne inanmasını istiyoruz" diyerek açıklıyordu.

Belirli bir kişi veya kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalıyla herhangi bir bedel ödemeden yayınlanarak, hedef kitleye ulaşma süreci olarak tanımlayabileceğimiz ***publicity,*** ucuz olması, geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlaması, güvenilir olması gibi avantajları nedeniyle kişi ve kuruluşlar için oldukça cazip bir halkla ilişkiler yöntemidir.

Ayrılan süre ve yerin kontrol edilememesi, haber değerinin editörler tarafından onaylanması gereği, medyadan mevcut zaman ve yerin rakip kuruluşlar tarafından da temin edilme arzusu publicity'nin bellibaşlı güçlükleri olmakla birlikte işletmenin ve ürünün tanıtımında önemli bir güce sahiptir. Çünkü kamuoyu farkında olmasa bile publicity'nin bir sonucu olarak; ürün veya işletmeyle ilgili bilgilerin büyük çoğunluğunu gazete ve dergilerdeki makalelerden, şirketlerden haberler gibi sütunlardan ya da medyada yayınlanan araştırma sonuçlarından edinmektedir. Medya açısından okurların gösterdiği ilgi dikkate alındığında, İşletmeler adına daha itibarlı olan konular arasında, yeni ürünün duyurulması, çalışanların faaliyetleri ve özellikle yönetici personelin terfiisi veya transferi, finansal faaliyetler, kâr dağılımı gibi konuların başı çekmesi medya yansımalarını da bu konular üzerinde yoğunlaştırmaktadır.

Bir işletme, ürün tanıtımıyla ilgili haberleri gazete ve dergilere göndermek dışında haberin etkisini arttırmak ve maksimum satışı yakalayabilmek için ürünle ilgili ayrıntılı bilgileri, tüketiciler, perakendeciler ve toptancılara ***postalamaktadır.*** Bu uygulamanın etkin olabilmesi, diğer tüm halkla ilişkiler tekniklerinde olduğu gibi sistematik biçimde yararlanılmasına ve aşağıdaki önerilere uyulmasına bağlıdır.

Konunun işletme için özellikle önemli olduğu durumlarda gazete ve dergide yayınlanmadan önce ulaşabilmesi için reprintler, ilgili hedef kitleye gazete ve dergi baskıya girmeden postalanmalıdır. Hedef kitle özenle belirlenmeli, alıcıların ünvan ve isimlerinin titizlikle saptanmalı ve doğru hedef kitleye doğru zamanda ulaşmak konusunda gereken titizlik göstermelidir.

İşletmelerin iletişim birimleri, basının yeni işletmeler hakkında bilgi toplama isteğini değerlendirerek ürünün fiyatı ve işleviyle ilgili bilgi aktarmak için hazırlanan broşürler, doğrudan postalama yöntemiyle ilgililere ulaştırılmalıdır[51].

Pazarlama İletişimi Unsurlarının Seçimi

Pazarlama iletişimi tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap vermeyi amaçlayan bir mal veya hizmetin satışını kolaylaştırarak, işletmenin uzun dönem kârlılığına katkıda bulunma hedefine yönelik bilinçli, programlı ve bütünsel iletişim sürecidir[52]. Satışların arttırılması ve ikna etmeye yönelik iletişim kurmak gibi iki temel görevi olan tutundurma faaliyetleri, disiplin alanlarının giderek genişlemesiyle bir yandan birbirinden ayrışırken diğer taraftan iç içe geçmektedir.

Pazarlama iletişimi/promosyon, pazarlama karması olarak tanımlanan ve pazarlama stratejilerinin hareket noktasını oluşturan kontrol edilebilir pazarlama değişkenlerinden biri olup[53], kuruluş imajı oluşturmak veya mevcut imajı olumlu hale getirmek, prestij arttırmak, karlılığı arttırmak gibi amaçlarla işletmelerin yararlandığı faaliyetleri kapsamaktadır.

Pazarlama karması içinde, tutundurma bileşenlerinin[54] hangisinden ne zaman yararlanılacağını, mal ya da hizmetin türü, malın yaşam evresi, pazarın özelliği ve kullanılabilir fonlar belirler.

Mantıklı nedenlere dayanan satın alma gerekçelerinin zorunluluğu, endüstri mallarının tüketicileriyle buluşturulmasında kişisel satışı ön plana çıkarırken, geniş

---

51 Pazarlama amaçlı hakla ilişkiler yöntemleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. Seitel, **a.g.e.**, ss.267-288.

52 Engels Wales and Warshaw, **Promotional strategy,** USA: Richard D. Irwin Inc., 1967, ss.1-2.

53 Bkz. Nimet Uray, "Tutundurma Karması", **Pazarlama Stratejileri**, Lerzan Ozkale vd., İstanbul: İletişim Yayınları, Cep Üniv, t.y., s. 68.

54 Bu konuda bkz. Filiz Balta Peltekoğlu, "Tutundurma Bileşeni Olarak PR", **İletişim Dünyası**, Ocak 1997, s.1.

coğrafi alana yayılan tüketim malları için kitlesel iletişim yöntemi olan reklam ve satış promosyonu en etkili tutundurma bileşenleridir.

Ürün veya hizmetin yaşam süresi açısından bakıldığında ise, pazara giriş döneminde en önemli amacın, ürün ya da markaya talep ve farkındalık büyüme döneminde ise markaya bağlılık yaratmak hedeflendiği için reklam ön plana çıkan iletişim biçimi olmakta, mala karşı artan talep ve markalar arası rekabetin yoğunlaştığı olgunluk evrelerde, halkla ilişkiler diğer evrelerde olduğundan çok daha önemli görülmektedir. Ancak günümüzde farklılaşan uygulamalarla ürün ya da hizmetin pazara girme aşamasında da farkındalık yaratmak için halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Piyasaya çıkacak olan CD'nin ya da vizyona girmeden önce bir filmin publicity çalışmalarının yapılması sıkça dastlanan örneklerdir.

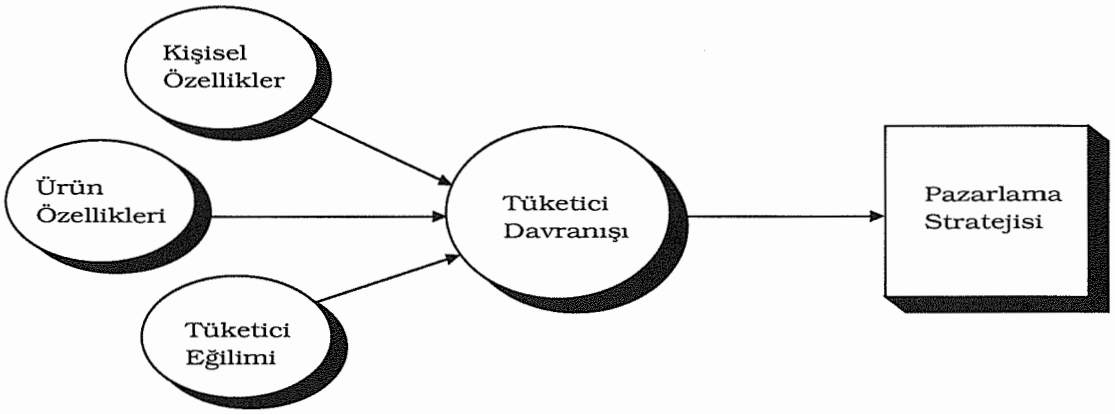
Reklam harcamalarıyla rekabet arasında yanlış bir ilişki kurulduğunu ilere süren Lester G Telser, yeni ürünün yerleşmiş olan ürün ya da hizmete oranla daha fazla reklama gereksinim duyacağı görüşüne karşılık, bunun markalar arası rekabeti körükleyeceğini savunmaktadır. İşletmeler tarafından alınan ürünlerin diğerlerine oranla daha az reklam ihtiyacı olduğu görüşüne karşılık olarak ise, tüketicilere yönelik firmalar arasında işletmelere yönelik ürünleri üreten firmalara oranla rekabetin daha fazla olduğunun öne sürülemiyeceğini dile getirmektedir[55]. Ancak yeni ürünün reklam kampanyası, her ne kadar rakip firmaları harekete geçirse bile, pazara yeni girecek olan ürün ya da markanın ilk başta farkındalık yaratmak için diğerlerine göre daha yoğun bir reklam kampanyasına ihtiyacı vardır. Bir iletişim uzmanına bu noktada düşen görev, mutlaka tüm tutundurma bileşenleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak ve pazarlama birimiyle koordinasyon içinde doğru ve dengeli iletişimi kurabilmektir.

Tüketici davranışlarıyla pazarlama ve pazarlama iletişimi bir etkileşim söz konusu olup, değişen toplumsal değerler, farklılaşan roller ve yaşam biçimi, tüketici ihtiyaç ve davranışlarını yönlendirirken, tüketici beklentileri de pazarlama stratejisini etkilemektedir.[56]

---

55 Lester G.Telser "Advertising and the Consumer" **Advertising and society**, ed.Yale Brozen, New York; New York University Press,1974,s.26 .

56 Ayrıntılı bilgi için bkz. Del I.Hawkins, Roger J.Best, Kenneth A.Conney, **Consumer Behaviour Implications for Marketing Strategy**, 3.ed., Texas: Business Publications Inc., 1986.



Tüketici Davranışının Pazarlama Stratejisine etkisi

Kaynak: Hawkins, Best, Coney, **Consumer Behavior,** 3.ed., Texas:1986,s.8

Bilgisayar Teknolojisinin Pazarlamaya Etkisi

Bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle George Orwell'ın 1984 adlı kitabı gerçeğe dönüşürken veri tabanlı pazarlama, işletmelerin pazarlama stratejilerinde hızla yer bulmaktadır.

Bugün yasal nedenlerle olanaklı olmasa bile, veri bankalarında ve internet üzerinden pek çok bilgiye ulaşabilen işletmelerin, kâra olan katkısının kanıtlanmasıyla farklı ortamlarda bulunan bilgilerin birleştirilmesinin ileride olanaklı hale gelmesi için çaba harcamaları kaçınılmazdır. Hatta çok uluslu işletmelerine, elinde bulunan bilgiler önceki yıllara ait ulusal gizlilik kavramını da etkileyeceğe benzemektedir.

Çünkü elde edilen müşteri verilerinin bilgisayar ortamında birleştirilmesi, pazarlamacılara ve pazarlama iletişimcilerine yeni olanaklar sunmaktadır. Örneğin çalışanların gelirleri, bilgisayar ortamlarında, vergi dairelerinde ve banka kayıtlarında bulunmaktadır[57]. Bilgisayar teknolojisi, interaktif iletişime olanak sağlamakta tepki ve beklentiler anında alınmakta ve değerlendirilmektedir.

Tüketim alışkanlıklarının belirlenmesi ise tüm bilgilerin alışveriş sırasında bilgilerin üzerine aktarıldığı POS makinalarıyla ve mağaza kartlarıyla olanaklı hale ge-

[57] Jim Bythe, Marketing Communication, England: Financial Times, prentice Hall, 2000, s.235

lirken, kredi kartları ve seyahat acentaları, hava yolları veri tabanları önemli bilgi depolarıdır.

Yine eczane ve hastanelerde ya da sağlık ve genel sigorta sistemleri içindeki kayıtlar, ayrıntılı verilerin yer aldığı bilgi bankaları, yasal engellerin ortadan kalkması durumunda işletmelerin pazarlama rehberleri haline dönüşebilecektir.

Kredi kartları veri tabanlarında yer alan boş zaman değerlendirme ve hobilere ilişkin bilgiler ise pazarlamacılar için birer hazine niteliğindedir.

Kablolu televizyonlar ve reyting oranlarının izlenmesi için yararlanılan yöntemler, interaktif televizyon izleyiciliği, reklamverenlere yol gösterecek bilgilerin depolanmasına aracılık eden teknolojik gelişmeler olarak pazarlamacıların hizmetine girmektedir.

Bilgisayara yüklenmiş olan tüketici dosyalarından elde edilen bilgilerle olası tüketicilerin belirlenmesi ve pazarlama iletişimi strateji ve taktiklerinin geliştirilmesine olan katkısı Database marketing'i (veri tabanlı pazarlama), işletmelerin ve pazarlamacıların gündemine taşımaktadır.

İşletmelerin bilgiye erişimini böylesine kolaylaştıran sistemin, tüm engelleri aşarak pazarlama stratejine yol göstereceği tahmininde bulunmak ise geleceğe dair kehanet sayılmamalı.

Sosyal Değişim ve Pazarlama İletişimi

Kuşkusuz sosyal yaşamda meydan gelen değişimin tüketici tutum ve davranışlarına yansıması pazarlama iletişimi stratejilerini de etkilemektedir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinden yola çıkarak, ekonomik ve sosyal yaşam düzeyleri yükselen tüketicilerin bireysel isteklerini karşılama eğilimi göstermeleri ya da Avrupa ülkelerinde giderek artan yaşlı nüfus ile Türkiye'deki genç nüfus , ortalama ömrün yükselmesi, ortalama çocuk sayısı, kadının iş yaşamında aktif hale gelmesiyle değişen yaşam biçimi, tüketici davranışları ve pazarlama iletişimi arasındaki etkileşimi gösteren unsurlardan bazıları olarak sayılabilir.

Pazarın yapısı ve pazarlama stratejisi, pazarlama iletişimini etkilemekte, bu durum ise iletişim stratejisini biçimlendirmektedir. Örneğin çalışan kadın sayısının, boşanma oranının, yalnız yaşıyan genç nüfusun artması, yaşamın pratik ha-

le gelmesini gerektirirken, tasarım ve üretim bu değişimi göz önüne almakta, iletişim kanalları ve tema ise bu bağlamda oluşturulmaktadır. Tüketicilerin duygularını yakalıyan pazarlama iletişimcileri değişen sosyal yaşamda bireylerin nasıl hissettikleriyle ilgilenmekte ve iletişim stratejilerinde tüketicilerin duygusal boşluklarına seslenmektedirler.

Reklam iletileri duygu boşluklarını hissetirir ve nasıl doldurulacağı yönünde öneriler sunarken, eksikliklerin giderilebilmesi için boş zaman aktiviteleri, yaşam biçimleri olarak üretilmekte, bu yeni yaşam biçimleri reklamlarla ve diğer pazarlama iletişim elemanlarıyla pazarlanmaktadır.

Ayrıca küçülen pazar segmentleri, iletişim teknolojisindeki gelişmeler, çevre sorunları ve kurumsal vatandaşlığın yükselen değer olması, tüketici davranışlarında yaşanan değişim, perakende mağaza zincirleri pazarlama iletişiminde sadece iletişim tekniklerinde değil aynı zamanda iletişim stratejisinde de değişime neden olmaktadır[58].

Tüketicinin dikkatini çekme ve pazar payını büyütme çabaları, markalarla tüketiciyi buluşturan birbirinden yaratıcı pazarlama teknikleri uygulamaya girmiştir.

Özetle; sosyal yaşam ve teknolojik gelişmeler, pazarlama iletişimini biçimlendirirken pazarlama iletişimi bu döngünün devamına katkıda bulunmaktadır.

Yeni Medya ve Pazarlama İletişiminin Geleceği

Ürün ya da hizmetin üretilmesinin satış için yeterli görüldüğü anlayıştan müşteri odaklı pazarlama anlayışa giden yol pazarlama iletişimini popüler hale getirirken, pazarlama iletişimi de günümüzde yeni medya ile yaşam buluyor.

Yeni medya, bundan 30-35 yıl önce pazarlama ve pazarlama iletişim yöntemi olarak söz edemiyeceğimiz bilgisayar odaklı iletişim ve elektronik medyayı anlatmaktadır. Kuşkusuz en önemli araç sınırsız erişim olanağı ve hıza sahip olan internettir. İnternetin alt sistemi olarak world wide web bilgisayar uyumlu her türlü bilginin kabul edilip yer alabildiği alan olarak tanımlanabilir.

İnternet odaklı pazarlama aslında çoğunlukla işletmenin web sitesiyle yaşam bulmaktadır. www. ürün ve işletme hakkında temel bilgilerin yer aldığı, satış koşul-

[58] Bkz. Jim Blythe, **Marketing Communication,** England: Financial Times, prentice Hall, 2000, s.238.

larının anlatıldığı, interaktif iletişime olanak sağlayan, kimi zaman satışa olanak tanıyan bir iletişim ortamı olarak işletmenin pazarlama stratejisine katkıda bulunmaktadır. Bu özellikleriyle 24 saat 365 gün iletişim olanağı sağlayan web siteleri, özellikle global pazarda var olmak isteyen işletmeler için geniş bir iletişim ağı, önemli bir pazarlama ve iletişim kanalı işlevi görmektedir.

Pazarlama amacına hizmet edecek olan web sitesinin kurulmasında dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır[59].

Sitenin amacı açık olmalı,

Site ikna etmekten çok bilgilendirmeye yönelik olmalı,

Grafikler mümkün olduğunca basit hazırlanmalı,

Özellikle telefon üzerinden internet bağlantısının yaygın olduğu durumlarda download edilmesinin maliyeti yükselteceği ayrıntısı göz önünde bulundurularak iletişimin etkisi tümüyle grafiklere dayanmamalıdır.

Site diğer iletişim kanallarıyla uyumlu olmalı, web sitesinin ziyaret edilmesi diğer iletişim yöntemleriyle özendirilmelidir.

Sitenin ziyaretçilerinin profili hakında bilgi vermelidir.

İnteraktif iletişim promosyon yöntemleriyle özendirilmelidir.

Bağlantılar hızlı olmalı ve kullanıcı gerek duyduğu bilgiye en kısa sürede ulaşmalıdır.

İnteraktif anında ve gerçekleşiyor duygusunu vermesi, tüketicilere linklerle diğer sitelere erişim olanağı sağlaması ve böylece daha fazla bilgiye ulaşılabilmesi internet sitelerinin en temel iletişim özellikleridir.

Gerilla Publicity

Colorado kömür grevi sırasında maden işçilerinin haklılıklarını onaylamış olan kamuoyunun grevcilere karşı tutum değişikliği göstermesi ya da P.T. Parnum'un gerçekleri önemsemeden medya yansımalarıyla Jumbo Fil, Zenci Meth üzerinden ün ve hatırı sayılır oranlarda para kazanmayı başarması, medya yansımalarıyla olanaklı olmuştur.

---

59 Jım Blythe, **a.g.e,** s. 229.

Publicity ya da medya yansıması Jay Conrad Levinson'a göre;

Kim olduğunuzu

Ne yaptığınızı

Niçin önemli olduğunuzu anlatır.

Böylece publicity, farkındalığı arttırarak, kimliğin yerleşmesini sağlayarak, görünürlüğü arttırarak ve iletilerin ulaşmasını sağlayarak, hedef kitlenin ürün ve hizmeti tüketmesine, iş birliği yapmak istemesine ve destek vermesine katkıda bulunur. Bildikleri ve duyduklarıyla ilgilenen tüketicilere isim/marka farkındalığı kim olduğunuzu anlatırken ne yaptığınızın öğrenilmesine, ürünle markanın özdeşleşmesine neden olarak ürüne gereksinim duyulduğunda bilinen markanın hatırlanması ve tüketimde üst sıraya yerleşmesini sağlar.

Makale yazmak, beyanat vermek, web sitesi oluşturmak, panel ve konferanslara katılmak, maliyeti düşük ama yeterince çekici olabilen gerilla tanıtımı herkes için olanaklı ve tüketilmeye hazır hale getirmektedir.

Bugünün kavramı olan gerilla taktiklerinin, aslında yıllar öncesinde Edward Bernays'ın gündeminde olduğunu söylemek hiçte güç değil..

Stuart Ewenla 1990 yılında yaptığı söyleşi sırasında Bernays'ın "biz aslında medyayla yaklaşık 50 yıldır doğrudan iletişim içerisinde değiliz" demesine karşın Ewen'ın "All Consuming Images" kitabını ulusal medyanın gündemine taşırken izlediği yöntem gerilla halkla ilişkilerden başka bir şey değildir.

Bernays, halkla ilişkiler danışmanının görevinin, yaşamın olağan akışını bölerek medyanın dikkatini çekmek olduğunu vurgulamaktadır.

Ewen'ın "All Consuming Images" adlı kitabının arka kapağını okuduktan sonra eseri medyanın gündemine taşıma sorumluluğu olması durumunda ilk yapacağı işin, Amerika'nın en büyük tüketici derneği ile iletişime geçerek, yüksek ilgiyi yakalamak olacağını, çünkü tüketici gruplarının yerel gazetelerle iletişim içerisinde olduklarını, hatta bazı durumlarda AP veya Reuters'in bile ilgilerinin çekilebileceğini[60] söylemesi, büyük küçüğü izler kuralına atıfta bulunmaktadır.

[60] Ewen, **a.g.e.**, s.15

Ewen'ın modern halkla ilişkilerin yaratıcısı ve sanatçısı olarak tanımladığı Bernays'ın, "eski bir elmayı nasıl cilalayacağını"[61] çok iyi bildiğini ifade etmesi, Edward Bernays ve tiffany kuramı ilişkisine örnek olarak verilebilir.

ABD'nin en etkili tüketici örgütü Amerika Tüketiciler Derneği Başkanı'ndan Washington'daki 1000'den fazla üyeyi bir araya getirecek olan Tüketici Kongresi için aldığı konuşma teklifini, diğer toplantı teklifleri izlediğinde, Stuart Ewen, bu durumun bir tesadüf sonucunda mı yoksa Bernays'ın itici gücüyle mi gerçekleştiğinden emin olamadığını söylese de, Bernays'ın halkla ilişkiler danışmanının görünmez olması gerektiğine dair söylemine dikkat çekerek gereken ip ucunu vermektedir[62].

61 Ewen, **a.g.e.**, s.15
62 Bkz., Ewen,**a.g.e.**,aynı

3. PROAKTİF VE REAKTİF HALKLA İLİŞKİLER

Kavram

Genel olarak," belirli amaç için çalışan kişiler topluluğu" olarak tanımlayabileceğimiz işletmenin halkla ilişkiler açısından hedefi, büyük ölçüde firmanın ürün veya hizmetini kullanacak kişilerin güven duymalarını sağlamaya yöneliktir. İşletmenin çevresindeki insanlarda oluşacak imajın tesadüflere bırakılmaması, bilinçli biçimde oluşturulması halkla ilişkilerin en önemli görevlerinden biridir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise, öncelikle bir halkla ilişkiler biriminin olması, daha sonra stratejinin belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz bu noktada halkla ilişkiler departmanının yaklaşımı da etkin bir rol üstlenmektedir; Olası gelişmeler üzerine yapılanan bir strateji oluşturulabileceği gibi gelişmeler karşısında tedbirler de alınabilir, bir başka deyişle, fırsat yaratmaya yönelik bir strateji (proaktif) veya tepkisel (reaktif) bir yol izlenebilir.

Bir işletmenin iletişiminin sürekli olmasının gerekliliği, proaktif iletişimin benimsenmesine yol açmakta ve henüz sorun oluşmadan çözümüne yönelik tedbirler geliştirilmektedir. Beklenmeyen olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek olması ise, reaktif halkla ilişkilerin önemini vurgulamaktadır.

Özetle; bir kuruluşun sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik olan çabaları proaktif halkla ilişkiler, karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilmeye yönelik halkla ilişkiler çabaları ise, reaktif halkla ilişkiler olarak tanımlanır. Halkla ilişkiler uzmanları veya iletişimciler strateji oluştururken bu gerçekleri gözönünde tutmak zorundadır.

Proaktif İletişimci[1]

Proaktif iletişimci, kuruluşun gereksinimleri doğrultusunda düşünmeli, enerjisi-

[1] Ayrıntılı bilgi için bkz, Roger M D'Aprıx "Communicattors in Contemporary Organizations",**Inside Organizational Communication**,New York § London: Longman,1981,ss 24-32.

ni bu gereksinimlere cevap verebilmek için harcamalı, detaylı bir plan hazırlayarak bu planı profesyonel biçimde uygulamalıdır.

Kişilerin kendilerini anlatmak veya olumlu imaj çizmek, davranışlarını kabul edilir kılmak gibi nedenlerle ihtiyaç hissettiği iletişime kuruluşlar da benzer nedenlerle gerek duymaktadır. Bu davranış biçimi, var olmak ve hayatta kalabilmek için kaçınılmaz ve yaşamsal olduğundan, cevaplanması gereken asıl soru; Bir işletme yönetiminin ve iletişimcilerin halkla ilişkiler planlarını nasıl daha uygun, dürüst ve etkili yapacaklarıdır? Bu noktada, öncelikle kuruluşun, sonra hedef kitlenin ve üçüncü olarak toplumun beklentilerini yanıtlamaya çalışan iletişimcinin görevi karmaşıktır.

Proaktif iletişimcinin yöntemi, kurumun planlanan amaçlarına ulaşabilmesi için, zamanının ve enerjisinin büyük bir kısmını harcadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için, kuruluşun bunları tanımlayarak, öncelik sıralamasını yapması gerekir.

Öncelikle, kurum içi önemli bazı sorunlarla ilgilenmesi beklenen etkili bir iletişimci, ilk iş olarak sorunu belirlemeli, sorun ufukta göründüğü anda ve henüz kurumu tehdit etmeye başlamadan önce konuşmalıdır. Yani iğne deliğinden Hindistan'ı görebilmelidir.

Yönetimle birlikte değişiklikleri önceden belirlemeye çalışan iletişimci, yönetimin kendini anlamadığı, sorunlar karşısında çözüm için çaba harcamadığı inancına kapılmadan, hedef kitleyi bu değişime hazırlamalı ve duruma uyum sağlaması için çalışmalıdır. Bu amaçla iletişimci, kurum içi iletişim için, kurumsal haberleri vererek, kurum içi yayınlar hazırlayarak, yüzyüze iletişim ortamı yaratarak, sorunlar sorun haline gelmeden proaktif iletişim yoluyla çözülmesi için çaba harcamalıdır.

İletişimci bunu nasıl yapar sorusunun yanıtı ise, planlama ve analizden geçmektedir.

İletişim görevlisinin, yönetimle daha yakın olmasını gerektiren proaktif iletişim sürecinde yönetimin iletişimciye güvenmesi, bilgi aktarması, açık olması ve sorun ortaya çıkar çıkmaz çözmek konusunda istekli olması gerekmektedir.

İletişimcinin kurumun değerlendirmesini yapmasıyla başlayan proaktif iletişim

süreci; hedefler ve öncelikler nelerdir? Yönetimin plan ve beklentileri nelerdir? Bunlar çalışanlar müşteriler, ortaklar tarafından nasıl görünmektedir? Birlikte çalışmak zorunda olunan kişilerle ilişkiler nasıldır? Yönetim çalışanlara nasıl davranmaktadır, onların değerlerine ve insani gereksinimlerine saygılı mıdır? gibi soruları yanıtlamak zorundadır.

Bu soruları yanıtlamak için başlangıç genellikle iletişimcinin sayısız kaynağından biri olan kurumun uzun vadeli planıyla yapılmaktadır. Diğer bir kaynak ise, yıllık planlar olup, yönetimin hedeflerinin, isteklerinin ve bu yoldaki risklerin sıralandığı her iki döküman da iletişimci için temel hedeflerin tanımlanması ve bu doğrultuda harekete geçilmesi açısından önemli birer kaynaktır.

Acil hedefler ve mevcut riskler konusunda yönetimden yardım talep eden iletişimci açısından, iç iletişim konusunda çalışanlar önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Gazetecilerin yaptığı değerlendirmeler gibi üçüncü şahıs analizleri ise, kurumun nereye gittiği konusunda yol gösterici olabilirler. Kuşkusuz bunların yanında iletişimcinin kurum ve davranış biçimi hakkındaki kişisel birikimi de önem taşımaktadır.

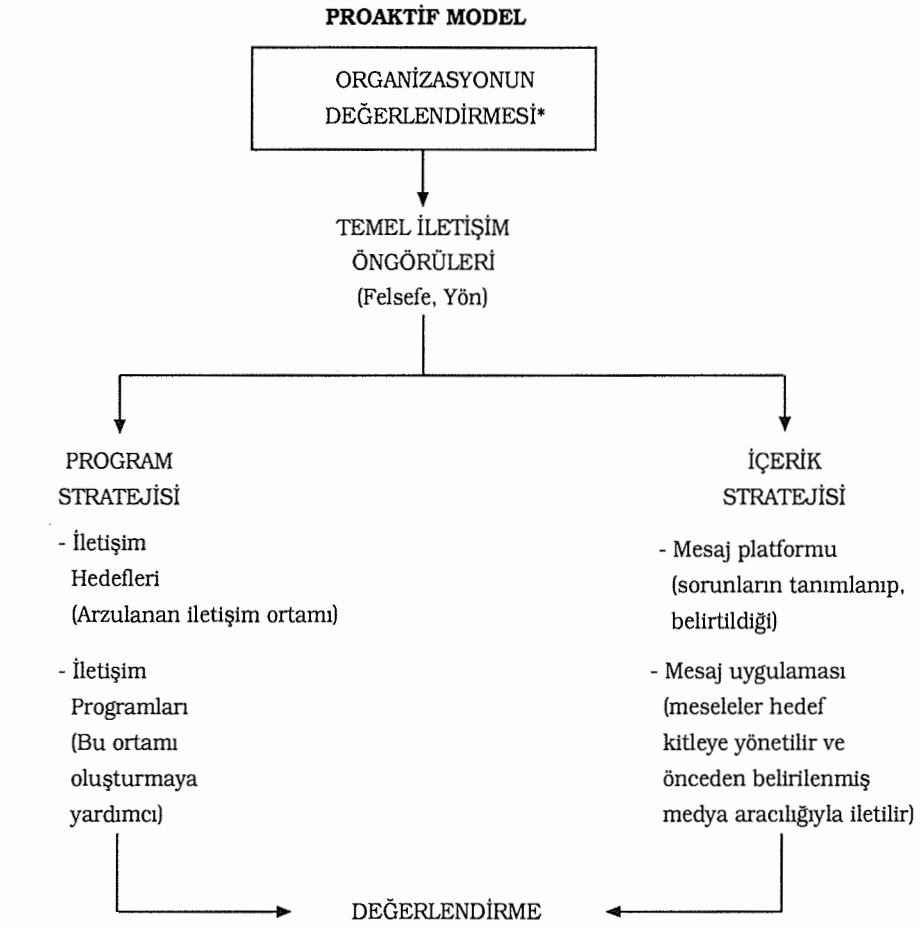
Kurumun değerlendirmesini yapan iletişimci, daha sonra iletişimle ilgili varsayımlar oluşturarak, ne tür iletişim planının işletme gerçekleriyle uyumlu olacağını dikkate aldığı bir strateji belirler.

Planlama

Yönetimle uyum halinde olan ve kendisine güvenilen iletişimci, kurum hakkında değerlendirmesini tamamladıktan sonra, iletişim programında yer alan herkesin rolü belirlenir.

Muhaliflerin gündeme getirdiği konular kadar, kurumu destekleyenlere yönelik sorunları da ortaya çıkaran bir program stratejisi oluşturulmalıdır. Rekabet, enflasyon gibi pek çok konu işletmeler açısından sorun oluşturabilmektedir. Burada iletişimcinin görevi, mesaj platformuyla iletişim ihtiyacını ve kurumun alanını tanımlamak ve sorunları hedef mesajlara dönüştürmektir. Proaktif iletişimde mesajların nasıl iletileceği bir sonraki adımdır. İletişimcinin, çalışanlar, ortaklar, müşteriler, toplum, hükümet yetkilileri gibi hedef kitlenin gereksinimleri ve ilgi alanları konusunda duyduğu endişe, hangi mesaja ve medyaya gereksinim duyul-

duğunu belirleyecek süreci oluşturmaktadır. Değerlendirme aşamasında ise iletişimci, kamuoyu anketleri, çalışanların davranışları konusunda araştırmalar, okur anketleri, mülakatlar gibi pek çok teknikten yararlanabilir.



* Değerlendirme için olası kaynaklar şunları içermektedir: Uzun vadeli plan, operasyon planı, üst düzeyle mülakatlar, kişisel gözlemler, çalışan anketleri, üçüncü şahıs analizleri

Kaynak; Roger M.D'Aprix, a.g.m., **Inside Organizational Communication,** s.27

Proaktif iletişimin Yararları

Proaktif iletişimin pek çok yararından bir tanesi, iletişimcinin işinin gazetecilik ya da yayıncılık olmadığını daha iyi anlamasına yardımcı olmasıdır. Bu yaklaşım iletişimcileri kurumun hedef ve önceliklerini bilmek ve dikkate almak çabalarına yöneltirken, üst düzey yöneticilerin dikkatini çeken konularla ilgilenen iletişimcilerin, yönetimden destek görmeleri sonucuna yol açmaktadır.

Proaktif iletişim dikkatli bir değerlendirme ve sorunların analizini gerektirdiği için iletişimin, yönetim ve hedef kitle arasında ortak nokta yakalama çabası olduğunun anlaşılmasına da yardımcı olur. İç iletişimde, sadece yukarıdan aşağı doğru değil, aşağıdan yukarı iletişim süreci de sorunların tespitinde önemli bir rol oynar.

Proaktif iletişimin yönetime sağladığı avantajlardan bazıları şunlardır; Proaktif iletişim, neyin ters gittiğini ya da bir şeyin neden yapıldığını açıklamak yerine, önceden planlanmış bir sürecin uygulanmasıdır.

Yönetim, iletişim planını oluştururken ve uygularken, manüplasyon tehlikesine karşı iletişim sorumluluklarının farkında olmalıdır. Kurum kültürünün bir parçası olarak oluşturulan ve kurumsallaştırılan proaktif iletişim kurumun daha rasyonel ve stratejik davranmasına katkıda bulunur. Hedef kitlenin endişelerini aydınlatarak, olayların neden meydana geldiği, yapılanların neden yapıldığı konularıyla ilgilenen proaktif iletişim, reaktif iletişimde olduğu gibi olaylar vuku bulduktan sonra devreye girmez.

Ancak proaktif iletişimci, her zaman sürprizler, krizler ve beklenmedik olaylarla karşılaşılabileceği gerçeğinden hareketle kendini reaktif iletişimden tamamen soyutlamamalıdır.

Reaktif İletişimci[2];

Reaktif iletişimci, daha çok gazetecilik yöntemini kullanarak yaşanan olaylara tepki vermektedir. Bu uygulama ise, özellikle kurum içi iletişim görevini yönetimin üstlendiği küçük işletmelerde, çalışanların bilmeleri gerektiği kadar bilgilendirilmeleri sonucunda iletişim anarşisine neden olmaktadır. Kurumun içinde ve-

2 Roger M. D'Aprix,**a.g.m.** ss.18-21.

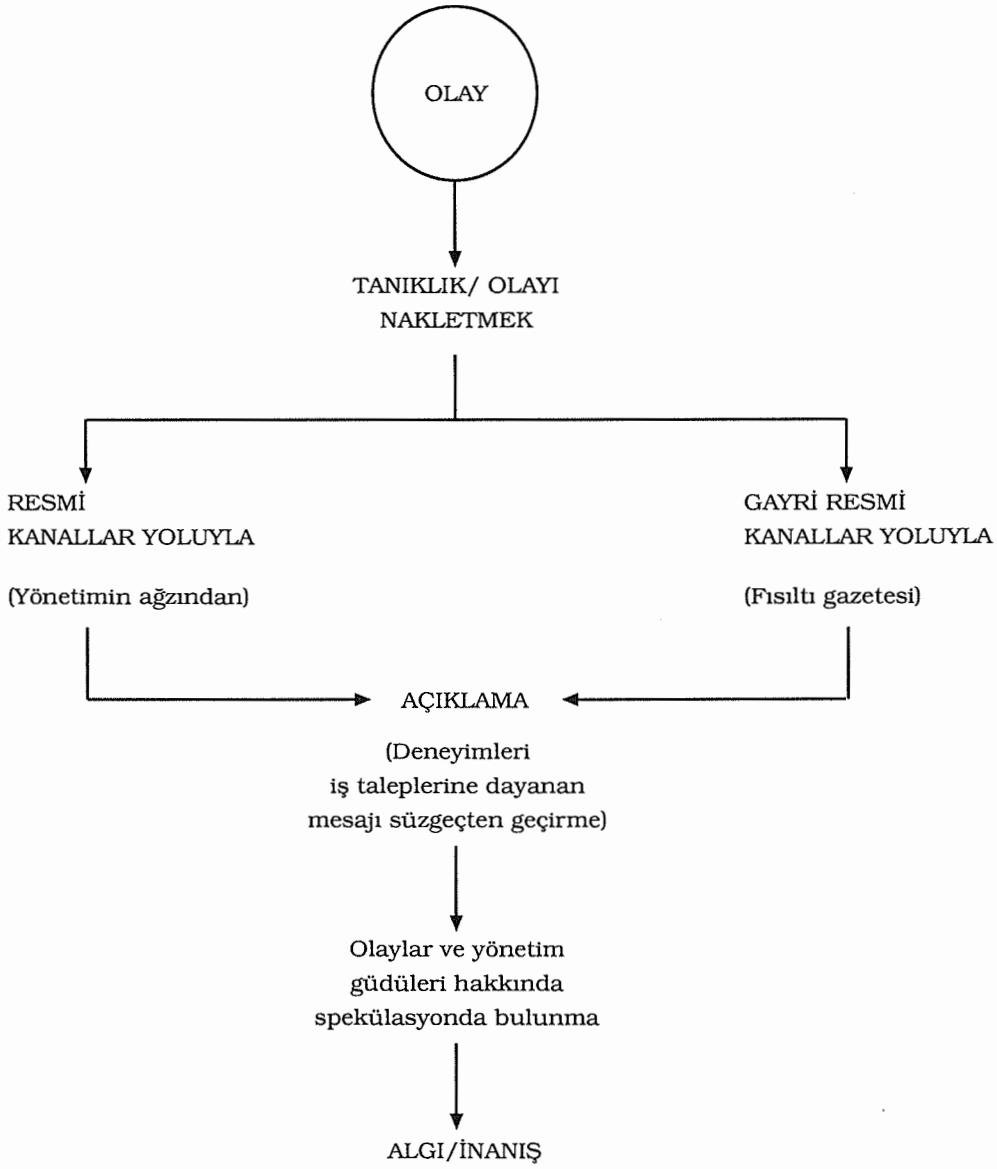
ya dışında, kurum üyelerinin tanıklığında meydana gelen ve aktarılan bir olay, önemine göre gayri resmi kanallarla da başkalarına anlatılmaktadır. İki ya da daha fazla çalışanın bulunduğu yerde görülen meşhur fısıltı gazetesi de devreye girdiğinde, resmi ve gayri resmi enformasyon arasında doğal olarak var olan uyumsuzluk, çoğunlukla beklenenden daha fazladır.

Daha çok yaşanmış olanlarla ilgilenen ve bu bağlamda gazetecilik yöntemine benzeyen reaktif (tepkisel) iletişim, olayın nedeni ve önemi hakkında hedef kitleye spekülasyon yapma, olaydan bazı çıkarımlara varma fırsatı verdiği için işletme açısından riskli olabilir. İşletmeyle ilgili "büyük anlaşma kaybedildi" gibi olumsuz haberi alan, bunun neden meydana geldiği ve ne anlam ifade ettiği konusunda, söylenti ve görüşlerden oluşan ham bilgiyle beslenen hedef kitle, bunları bir araya getirerek anlamlandırmakta zorlandığı için zihninde farklı sonuçlara varabilir.

Özellikle kurum içi iletişimde, reaktif iletişim yolunu seçen işletmelerin, örgüt yapısının bozulmuş olduğu, kaotik, plansız olduğu ve yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçındığı, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır.

Reaktif iletişimi benimseyen iletişim programı, olayları örtbas etme isteğinde değildir, sadece yanlış bilginin doğuracağı spekülatif durumu önlemeye yöneliktir.

REAKTİF MODEL



Kaynak: Roger M.D' Aprix,a.g.m.,s.19.

Bir VR Programı geliştirmek[3];

Bir halkla ilişkiler programı firmanın yararlanabileceği kaynaklar üzerine kurulmadığında, yararlanabilirlik (vulnerability) faktörüne dayandırılmış halkla ilişkiler programı uygulayan rakip kuruluşlar karşısında firmanın etkinliği azalacaktır.

Firmanın hedef kitlesiyle ilişkilerini etkileyebilecek olası güncel zayıflıklar olarak tanımlayabiyeceğimiz vulnerabilitelerin (yararlanılabilirlik) oluştuğu durumlarda kurumun bununla yüzleşmesi ve düzeltmeye çalışması gerekmektedir.

Vulnerabiliteler rakip kuruluşun satış ekibi tarafından, firma adına pazarda kötü bir imaj oluşturmak ve rekabet ortamında kendilerine kazanç sağlamak için de yaratılabilir. Zira, zor durumda olan işletmenin zayıflığından yararlanmak ve söylentiler sonucunda savunmasız hale gelen firmanın müşterilerini çekerek iş potansiyeli yaratmak konusuna iş dünyası yabancı değildir. Çünkü genellikle firmaların zayıflıklarını ifade eden vulnerabiliteler (yararlanılabilirlikler), sözcüklere dökülmese bile potansiyel müşterilerin aklında kalarak, siparişlerin diğer firmalara kaymasında önemli rol oynamaktadır.

Bu noktada, firmanın kendi sesi olduğu düşünülen reklama oranla, çoğunlukla üçüncü şahıs olarak algılanan halkla ilişkiler etkili olmaktadır.

*Yararlanılabilirlikleri (*Vulnerabiliteleri*)* Ortaya Çıkarmak

Pazarlama iletişimi denetimlerinde, satış elemanlarının bulunmaması, karşılaşılan problemlerin aktarılamamalarına böylece vulnerabilitelerin ortaya çıkmamasına neden olmaktadır. Firmanın üst düzey yönetiminin halkla ilişkiler görevlisine gerekli gördüğü kadar bilgiyi aktarması, durumun açıklığa kavuşmasını daha da zorlaştırmaktadır.

Müşterilerin reaksiyonlarını ve tepkilerini, sahip oldukları yüzyüze iletişim imkanı sayesinde, en iyi biçimde değerlendirme şansına sahip olmaları, satış elemanlarını bu anlamda güvenilir bilgi kaynağı haline getirmektedir. Ancak sahada çalışanlar (yönetimin kendi haklarında olumsuz düşüncelere kapılabilecekleri endişesiyle) bu tür zaafları rapor etmekten kaçınabilecekleri gibi düzeltmek için çaba da harcaya-

---

3 VR hakkında bkz. Jordan Goldman, **PR in Marketing Mix**, Illinois USA: NTC Business Books, 1982, ss.83-93.

bilirler. Yönetimlerin, müşterilerle aralarında bir iletişim ağı oluşturan satış elemanlarıyla zaman geçirmeleri ve söylediklerine kulak vermeleri vulnerabilitelerin ortaya çıkarılmasına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Ayrıca satış kadrosunun, yönetim politikalarına bakışını, kuruluşla ilgili fikirlerini ve moral çöküntülere yol açabilecek noktaları da bu yolla öğrenmek mümkündür, bu nedenle, satış bölümündeki gelişmeler hakkında halkla ilişkiler birimi bilgilendirilmelidir.

Gerçek veya söylenti olsun, kurumun zayıflıklarının farkında olması ayrı bir şey, onu ele almak ve üzerinde çalışmak başka bir şeydir.

Bir işletmenin uğraştığı bir konu ya da bir sorundan bahseden yazıyı okuduktan sonra, geriye yönelik çalışarak bunun bir VR stratejisi olup olmadığı konusunda düşünmek gerekir. Bu davranış biçimi, haberin gerisindeki halkla ilişkiler stratejisinin değerlendirilerek benzer durumla karşılaşıldığında sizin firmanızın neler yapması gerektiği konusunda da yardımcı olmaktadır.

Örneğin, okurları, yöneticiler ve müteahhitlerden oluşan bir gazetede yayınlanan ve finanstan sorumlu genel müdürün şirketi için yaptıklarını konu alan bir yazıda; finans müdürlerinin en önemli görevlerinden birinin banka ve finans kuruluşlarıyla kurup geliştirdiği iletişim ve bu iletişim sonucunda şirketine kredi sağlamak olduğuna ve adı geçen şirketin finans müdürünün bu konudaki başarısına değinilmektedir. Herhangi bir okur için pek de önemli olmayan bu yazı, VR ile ilgilenen halkla ilişkiler uzmanları için anlamlı mesaj taşımaktadır. Örneğin, firmanın potansiyel müşterilerine ekonomik istikrarını anlatmakta yaşadığı güçlükler nedeniyle potansiyel müşterileri, rakip firmalara yöneltiyor olabilir. Bu durumun farkına varan firma, finansal konudaki başarısını duyurmak amacıyla bir strateji geliştirmekte ve firmanın mali güçlük içinde olmadığını ve güvenilirliğini hedef kitlesine dolaylı ama etkili biçimde aktarmaktadır. Stratejinin bir diğer önemli noktası da, makalenin yayın şeklidir, yazı firma yetkilisi tarafından değil, üçüncü şahıs tarafından yazılmakta ve güvenilirlik pekiştirilmektedir.

Türkiye'de 2001 şubatta patlak veren ekonomik krizde bazı bankaların, aldıkları sendikasyon kredilerine ilişkin haberler, güveni yeniden kazanmaya çalışmak çabası olarak değerlendirilebilir. Bu örnekte görüldüğü gibi geriye doğru çalışıldığında ve bir VR stratejisinin fantazisi kurulduğunda, herşeyin gazetede yayınlanan zararsız bir makalede çözümlendiği görülmektedir.

Amacından her zaman emin olmasak da işletmeler, sektör için zararlı dedikoduları dolaylı olarak ortaya koyma eğiliminde olabilirler, bu tür haberlere bir halkla ilişkilerci gözlüğüyle bakmak doğru strateji geliştirebilmek konusunda etkin bir yol göstericidir.

Kamuoyunu bilgilendirmek için gönderilen bilgilerin, satışa yönelik ileti yerine, haber öykü dilinde yazılması, kabul edilebilirliğini arttırmaktadır, bu nedenle iletiler genellikle hedef kitleye dolaylı yoldan iletilmektedir. Örneğin, görünüşte bir işletmenin yöneticisinin hobisini konu alan makalenin asıl teması ürün, firma ve yönetici olabilir.

Bir firma, belli bir ürün üzerinde yaptırdığı pazar araştırmasının sonuçlarını ekonomi dergisinde yayınlayarak, araştırmanın pazarlamada başarının temel şartı olduğunu söylerken, aslında dolaylı olarak verilen mesaj, firmanın belli bir müşteri tipine uygun ürün geliştirme başarısı gösterdiği ve bayileri satılmayan ürünler yerine, ilgi çeken ürünlere yönelmek konusunda motive etmeyi amaçlıyor olabilir.

Pazarlama Kaynaklı Halkla İlişkiler Uygulamalarına Reaktif ve Proaktif Yaklaşım

Pazarlama kaynaklı uygulamalarda daha çok işletmenin pazarlama amaçlarına uygun olarak oluşturulan iki tür halkla ilişkiler stratejisi geliştirilir.

Bunlardan birincisi, işletmenin ürün ve hizmetinin 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 proaktiftir.

Proaktif halkla ilişkiler, anlık ve yakın dönem değişikliklerle ilgili olmasına karşın, uzun dönem pazarlama stratejisiyle de uyum içinde olmalıdır. Tamamen kontrol edilmemesi durumunda ileriyi görmenin güçleşmesi, işletme plan ve programları gibi iç etkenleri de yansıtması nedeniyle proaktif halkla ilişkiler, uzun vadeli pazarlama politikaları tarafından yönlendirilmektedir. Bu tip değişiklikler soruna yol açmadıkları, tersine fırsat yarattıkları için genellikle olumludur. Bu durumda ne yapılmalı değil, nasıl yapılmalı sorusu yanıt beklemektedir. Eğer haber iyiyse duyurulmalıdır. Tek sorun, hangi araç ve etkinliğin kullanılacağıdır.

Pazarlama amaçlı halkla ilişkilerin ikinci alanı (reaktif iletişim), genellikle pazardaki değişimler olarak bilinen hükümet politikaları, tüketici davranışları, rekabet gibi dış etkenlere bağlı olarak belirlenmekte olup, önceden planlanması oldukça güçtür.

Proaktif halkla ilişkilerin tersine, reaktif halkla ilişkilerin ilgilendiği değişimler genellikle olumsuzluklardır. Reaktif iletişimde değerlendirilmesi gereken fırsatlardan çok, çözüm bekleyen sorunlar, atak önlemler yerine savunmacı yaklaşım vardır.

Reaktif halkla ilişkiler, firmanın imajını yükseltmeye ve gelirini arttırmaya çalışan proaktif halkla ilişkilerden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, pazar kaymalarının önüne geçerek, satış kaybını kazanıma dönüştürmek veya firmanın o anki durumunu korumak için çaba sarfeder.

Reaktif halkla ilişkiler uygulamalarında nasıl olmalı sorusu kadar, ne yapmalı sorusu da cevaplandırılmalıdır. Proaktif halkla ilişkilerin işletmenin gücüyle ilgili olmasına karşın, reaktif halkla ilişkiler işletmenin zayıflıkları ve yaşanan olumsuzluklarla ilgilidir.

İşletmenin hedefleri ve başarılarıyla ilgili olan Proaktif PR'dan işletmenin zayıflığıyla ilgili olan reaktif halkla ilişkileri ayırmak amacıyla "vulnerabilite" ilişkileri de denilmektedir.

Halkla ilişkilerin proaktif biçimi, geleneksel olarak firmanın ürününü yerleştirmek, firmayı duyurmak, kurumsal ve personel değişiklikleriyle firmanın finansal yapısı hakkındaki bilgileri aktarmak ve teknolojik gelişmelerden kamuoyunu haberdar etmek gibi hedefler ve başarılarla ilgilenmektedir.

Bu faaliyetler, pek çok işletmede genel halkla ilişkilerin alanı olarak düşünülürken, uzmanlaşmış kimi firmalarda bile halkla ilişkiler, ürün ve personel hakkında basın bülteni hazırlamak olarak algılanmakta, çoğu zaman halkla ilişkilerin stratejik kulanımı gözden kaçarak, bir işletme yöneticisinin yazdığı makaleyle, yayıncı tarafından kaleme alınan haber arasındaki fark göz ardı edilebilmektedir.

Tipik bir reaktif halkla ilişkiler uygulaması, proaktif halkla ilişkilerden daha karmaşık yapıdadır. Çünkü; problem genellikle işletmenin zayıflığı ile ilgili olduğun-

dan temel çabanın işletme yönetiminden gelmesi ve halkla ilişkiler stratejisinin dış hedef kitlesine problemin çözüldüğü konusunda bilgi aktarmak üzerine yapılanması gerekmektedir. Bir diğer güçlük ve sorunu karmaşık hale getiren durum ise, işletmelerin zayıflıklarına dikkat çekmek istememeleri, dolaylı yönden çözüm aramalarıyla ilgili olmasından kaynaklanmaktadır.

Bir işletmeyle ilgili olumsuz söylentiler tesadüfen oluşabileceği gibi, rakiplerin bilinçli hareketleri sonucunda da meydana gelebilir, bu durumda iletişim alışılmış hedef kitlenin yanısıra diğer şirketlere de yöneltilmelidir.

Kimi zaman bu söylentiler tahmin edilen ama güncel olmayan zayıflığa ve eksikliğe dayanabilir, bu durumda halkla ilişkiler stratejisi, sadece tahmin edilen sorunun kaynağını keşfetmeye değil, aynı zamanda suçlamaların asılsız olduğu konusunda dış hedef kitleleri de ikna etmeyi kapsamalıdır[4].

4 Buraya kadar olan bilgiler için bkz. Goldman, **a.g.e.**, ss.11-16.

4. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

İlk Örnekler

Halkla ilişkiler 20.yy'ın bir fenomeni olarak görülmekle birlikte, gerçekte kamuoyunun her dönemde yönetim tarafından dikkate alınması gereken bir güç olması nedeniyle, tarihin çok eski dönemlerine kadar uzanan bir geçmişe sahiptir.

1807 yılında Thomas Jefferson'un ülkenin dış ilişkileri ile ilgili olarak kullandığı halkla ilişkiler deyimi, bugünkü anlamına en yakın biçimde Yale Hukuk okulundan hukukçu Dorman Eaton tarafından 1882 yılında "Halkla ilişkiler ve mesleğin görevleri" deyişiyle halk yararını dile getirmek amacıyla kullanılmıştır.

Aslında, uygulamada halkla ilişkiler, deyim kullanılmadan çok önceleri de vardı. Örneğin pek çok yazar, halkla ilişkilerin başlangıcını eski Yunan ve Roma imparatorluğu dönemine kadar geriye götürerek Julius Cesar ve Cicero'nun kamuoyunun biçimlendirilmesi konusunda ilk örnekleri verdiklerini savunmaktadır.

Pers, Babil ve Asurlular ise özenle işledikleri portrelerle, vermek istedikleri güçlü imparator imajının tarih boyunca korunmasını sağlamışlar, Eski Mısır'da ise, din adamları kamuoyu oluşturmak, uygulanan kuralları pekiştirmek ve halkın gözünde sürekliliklerini sağlamak için halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanmışlardır.

Cutlip ve Center ise, Irak'ta arkeologların buldukları M.Ö. 1800 yılına ait çiftçilere yönelik olarak hazırlanan, ürünün zararlı etkilerden nasıl korunması gerektiği, sulama, hasat gibi konularda bilgi vermek amacıyla hazırlanan tabletleri ilk halkla ilişkiler uygulamalarına örnek olarak göstererek bugün ABD Tarım Bakanlığı tarafından yayınlanan bültenlerden içerik olarak çok farklı olmadığını ileri sürmektedir[1].

---

[1] Cutlip, Center, Broom, **a.g.e.**, 1985 s.23.

Dinleyenleri ikna etmek için dilin etkili biçimde kullanılmasını ele alması nedeniyle, Aristo'nun "Rhetoric" adlı kitabını halkla ilişkiler alanıyla ilgili yazılan ilk kitap olarak değerlendirilebileceğini ileri sürenler bile vardır[2].

Gerçekten eğer kanıtlarla inandırma Retorik sanatının özünü oluşturuyorsa, halkla ilişkiler felsefesi ile retorik arasında ilişki kurmak ve halkla ilişkileri o yıllara götürmek doğal bir sonuçtur.

Retoriğin olası kötüye kullanımı aleyhinde kanıt olamıyacağını savunan Aristo'ya göre, dürüst retorikçinin, kendisini dürüst olmayandan ayıracak bir başka adı yoktur. Aristo'ya göre politik, adli, epideiktik (törensel gösteri söylevi) olmak üzere üç tür retorikten söz edilebilir. Cesaretlendirme, suçlama ve savunma, övme ve eleştiri, onur ve onursuzluk sözcüklerinde yaşam bulan retoriği[3] açıklayan kavramlar, bugünün halkla ilişkiler anlayışı ve uygulamaları açısından ele alındığında, retoriğin tutum ve davranışları etkilemek, itibar kazandırmak ve sosyal sorumluluk ifadeleri içinde yer bulacağı söylenebileceği gibi, etik anlayışla bağdaşmayan uygulamalar da halkla ilişkilerden vaz geçilmesinin nedeni sayılamaz.

Amerika Birleşik Devletleri'nde Halkla İlişkilerin Gelişimi

Daha yakın dönemlerde, Amerikan Devrimi Samuel Adams, Thomas Paine, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton ve Thomas Jefferson gibi kamuoyunu etkilemek için ses, söz ve kalemlerini kullanan küçük bir grupla başladı. Adı geçen öncüler, basına yazı yazarak, konferanslar vererek, broşürler yayınlayarak görüşlerini yaymaya çalışmışlardır. Public Relations Review'de yayınlanan yazısında, Cutlip'e göre Samuel Adams, ABD devrimi sırasında broşür, açıkhava toplantıları gibi iletişim yöntemlerini kullanmış, organize grubun oluşturulması ve halkla ilişkiler kampanyalarının sürekli olması gibi bugünkü uygulamaların temel özelliklerinden yararlanmıştır.

1829 yılında Andrew Jackson Başkan olduğunda, Jackson'un konuşma metinlerini yazarak, basın bültenlerini hazırlayarak ve kamuoyu yoklamalarını yöneterek, basın sözcülüğünün ötesinde bir görev üstlenen Amos Kendall'ın, uygulama-

2 James E.Grunig, Todd Hunt, **Managing Public Relations**, New York, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1984, s.15.

3 Bkz. Aristoteles, **Retorik,** Çev. Mehmet. H. Doğan, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1995, ss. 19-20

larının en başarılı örneği, o yıllarda yaygın olmamasına karşın yönetimin kendi gazetesini yayınlamasıdır.

Halkla ilişkilerin tüm gelişim sürecinin, sadece basın ajansından ve bir kaç öncüden söz ederek, aktarılması çok güçtür.

19.yy sonu 20. yy başında iş dünyasında ve iletişim sektöründe yaşanan gözle görülür değişimler halkla ilişkilerin gelişmesine zemin hazırlamıştır. Güçlü tekellerin yükselişiyle birlikte dikkatler güç ve servet üzerinde yoğunlaşırken, iş gücünün, amaca ulaşmak için araç olarak değerlendirilmesi gibi olumsuzluklar, 1900'lerin başında protestoların artmasına ve reform şartlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır.

Modern anlamda 1900 olarak düşünülse de, kökleri 1848 yılına uzanan Associated Press'e,1907'de United Press, 1909'da International News Service 'in eklenmesi ve ulusal yayınların sayısıyla birlikte, tirajlarında da artış yaşanması (örneğin Ladies Home Journal 1903'de bir milyon tirajı yakalamış) iletişim araçlarını daha etkin hale getirmiştir. Aynı dönemde, sosyal sorumluluğun oluşturulması ve toplumsal yargının harekete geçirilebilmesi için muckraker'lerin eleştirilerine maruz kalan iş dünyasının kendini savunmak zorunda kalması ise, işletmeleri halkla ilişkilerin gücünden yararlanmaya yönelten itici güç olmuştur.

Günümüzde pazarlama fonksiyonunu desteklemek için halkla ilişkilerde önemli yer tutan publicity'den, 1899'da krakerlerini sağlıklı ambalajlarda daha geniş pazara sunmaya karar veren, National Biscuit Company, ülkenin en eski reklam ajanslarından N.W. Ayer § Co., ile anlaşarak reklamdan yardımcı güç olarak yararlanmıştır. Ayer Reklam Ajansı, ambalajlı krakerleri satmayı hedefleyen kampanyanın, aslında değişikliği satmayı amaçladığını saptamış ve gazete, dergi, billboard gibi iletişim kanallarıyla önce sağlıklı ambalaj kavramı daha sonra krakerler satılmıştır[4].

İş ve iletişim dünyasında yaşanan değişimler ve dönemin toplumsal yapısı, halkla ilişkiler anlayışını etkileyerek bugünkü uygulamalara giden yolun katedilmesini sağlamıştır.

---

4 Bkz. Scott M. Cutlip, **Unseen Power**: Public Relations. A History, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers,1994,ss.1-8.

James Grunig'e göre 1850'lerden itibaren, halkla ilişkiler uygulamaları dört ayrı model altında incelenebilir[5].

Grunig,1850-1900 yılları arası uygulamaları Basın ajansı ve tanıtım modeli olarak adlandırırken, 1900'den başlayarak 1920 yılına kadar süren halkla ilişkiler faaliyetlerini Kamuyu Bilgilendirme başlığı altında incelemiş,1920'lerden itibaren halkla ilişkiler uygulamalarını İki yönlü asimetrik model, 1960'ların sonu ve 70'lerden sonraki uygulamaları ise iki yönlü simetrik model başlığı altında ele almıştır.

1900'den günümüze toplumsal değişim ile halkla ilişkiler anlayışı arasındaki ilişkiye göz atacak olursak:

1900-1914 yılları arasında halkla ilişkilere egemen olan anlayış, gerçeklerin ortaya çıkarılması ve halkın bilgilendirilmesine yönelik uygulamaların daha belirgin olduğu bir dönem olmasına karşın 1914-1918 yılları arasında hükümetin I.Dünya Savaşıyla ilgili ideallerini kamuoyuna benimsetme çabalarını içeren süreç yaşanmıştır. Sam Black'in de belirttiği gibi, I. Dünya Savaşı halkla ilişkilerin gelişimine hız kazandırmıştır. Başkan Wilson'un gazeteci arkadaşı George Creel'in önerisiyle oluşturulan, daha sonra Creel Committee olarak adlandırılan Committee On Public Information, planlanmış medya ilişkilerinin gücünü kanıtlayan bir oluşum olmanın yanında, yeni bir mesleğin de habercisi olmuştur.

Bu ikinci dönemin ardından, 1919-1929 yılları arasında halkla ilişkiler faaliyetleri, gelişen sanayi alanında yoğunluk kazanmış, 1929'dan itibaren, iş dünyasında yaşanan kriz nedeniyle halkla ilişkilere duyulan gereksinim artmıştır. Halkla ilişkilerin 1930 -1940 yılları arasında bir meslek olarak benimsenmeye başlamasıyla, uygulamalar daha geniş kitlelere yayılmış, konuyla ilgili yayınların sayısındaki artışla birlikte akademik eğitimin önemi konusunda görüş birliği oluşmuştur. 1941-1945 savaş yılları halkla ilişkilerin öneminin bir kez daha gözden geçirilmesine neden olmuş, kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla, Office of War Information (OWI) kurulmuştur. 1946-1964 yılları arasında ekonomik ve sosyal yaşamda canlanma ise halkla ilişkilerin sosyal bir disiplin haline gelmesine zemin hazırlamıştır[6].

---

5 **A.g.e.**, s.25. Ayrıca Bkz. James E.Grunig, "Theory and Practice of Interactive Media Relations", **Public Relations Quarterly**, Fall 1990, ss.20-22.

6 Edward Bernays, **Biography of An Idea; Memories of Public Relations Counsel**, **Edward L.Bernays**, Simon and Schuster, New York, 1965,s.777.

Andrew Jackson'un gazetecilerin tavsiyelerini önemsemesi, Franklin Delano Roosevelt'in kendi ekonomik programına destek için radyodan, John Kennedy'nin yeni iletişim kanalı televizyondan yararlanması, bir başka deyişle; ABD Başkanlarının iletişimin gücünün farkına varmaları ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeleri kendi iletişim biçimlerine yansıtmaları, Amerika'da halkla ilişkiler uygulamalarının öneminin farkına varılmasına katkıda bulunmuştur.

Günümüzde gerek kâr amaçlı, gerekse sosyal amaçlı kuruluşlarda giderek yaygınlaşırken, pazarlama iletişimi içindeki önemi de iyiden iyiye hissedilmektedir.

Basın Ajansı/Publicity Modeli:

ABD'de Western basınına meraklı okurlar için Calamity Jane, Buffalo Bill gibi pek çok kahraman yaratarak popüler hale getiren basın ajanları, Batı Amerika'da, toprak satışını arttırmak, politikacılar için kamuoyunun ilgi ve desteğini toplamak için gerçekleri çarpıtmaktan kaçınmamıştır[7].

19.yy'da kamuouyunun kazanılması için mümkün olan her türlü uygulamadan yararlanılmış, basın ajanları iş dünyasından çok, siyasal kampanyalar ve showlar için "Manüplasyon" adı verilen tekniğin uygulayıcıları olmuştur.

Basın ajanları gazetenin varoluşu kadar geri gitmekle birlikte, 1830'larda ortaya çıkan ve sansasyonel magazin haberleri içeren ucuz ve haber değeri olmayan basını temsil eden Penny Press'le seslerini daha çok duyurmuşlardır.

Basın Ajanı temsilcilerinin en tanınmışı Barnum & Bailey Circus'un kurucusu olan P.T. Barnum'dur. Kimi uydurma olan haberleriyle ünlü olan Barnum'un, bilinen popüler uygulamaları arasında General Tom Thump, Jumbo adında bir fil, deniz kızı ve Joice Heath adlı bir kadın bulunmaktadır[8].

---

7 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.29. Ayrıca bkz.: Grunig § Hunt, **a.g.e.**, s.27.
8 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.30.



Orijinal Barnum Afişi

http://www.billcigliano.com/images/port_edit/PT_Barnum_web2b.jpg 21.11.2006

Tanıtımlarında afişlerden yararlanan, otobüsleri boyayan, bina cephelerini pos-

terle giydiren Barnum aslında outdoor reklamların örneklerini sergilemiş ve yenilikleriyle her zaman ilginin odağı olmayı başarmıştır.

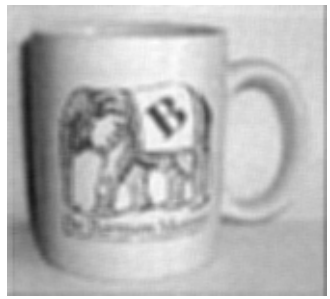


http://www.barnum-museum.org/images/giftshop%20photos/posters/circus%20is%20coming%20poster.jpg 21.11.2006

Sirklerinin duyuru çalışmalarına 15 gün önceden başlayan Barnum'un duyuru için kullandığı afişlerin reprodüksiyonları günümüzde de müzenin hediyelik eşya dükkanında alıcı bulmaktadır.

İngiltere'de hayvanat bahçesinin 1865 yılından itibaren renkli bir kahramanı olan Jumbo'nun 1881 yılında uyutulması gündeme geldiğinde sirk işleten P.T. Barnum fili almaya talip olmuş hem Jumbo'nun hemde kendi sirkinin popülaritesini arttırmıştır. 15 Eylül 1885'te bir trenin çarpmasıyla yaşamını yitirdiğinde 24 yaşında ve 6.5 ton ağırlığındaki Jumbo Fil, ancak 150 kişinin çabasıyla kaza yerinden taşınabilmiştir. Ancak, şovları açısından büyük bir kayıp olan bu durumu da Barnum, fırsata çevirmeyi başarmış ve bu kez de içi doldurulan Jum-

bo, iskeletiyle birlikte Tufts Koleji'nde sergilenerek kazandırmaya ve hediyelik eşyaları süslemeye devam etmiştir.



www.barnummuseum.org/images/gifts

Bugün Google arama motoruna **1810 - 1891** yılları arasında yaşamış olan **Phineas Taylor Barnum'un** adı, P.T. Barnum olarak yazıldığında, 402.000 sonuçla, açık olarak yazıldığında ise 39.400 sonuçla karşılaşılmaktadır. Ölümünün üzerinden geçen 114 yıla rağmen, arama motorlarında kimi sayfalar "The Sheakspere of Advertising" Reklamın Sheakspere' i ya da "The Prince of Humbugs" sahtekarlar/ yalancılar Prensi veya "The Childrens Friend" Çocukların Arkadaşı gibi birbirinden farklı lakaplarıyla açılmaktadır.

Amerikan tarihinin en renkli ve tanınan kişilerinden biri olan Barnum, aslında bir şovmen ve girişimci olarak şov dünyasına atılmış, duyurunun medya yansımalarının nimetlerini keşfederek yaşamını kazanmıştır. Hem yüksek hem de alt kültüre seslenmiş, 80 yıllık ömrüne Opera sanatçısı Jenny Lind, "The Swedish Nightingale"den saçma Feejee Mermaid şakalarına kadar, ya da kurnaz General Thumb'dan Jumbo Fil'e kadar hayal gücüne dayanan piyes, eğlence ve etkinlikle tüm Amerikalıların düş gücüne ve kalplerine seslenmiştir.

E. Bernays'a göre, George Washington'a hizmet eden zenci hizmetkâr Heath'in 160 yaşında olduğunu iddia eden ve değişik adlar altında gazetelere gönderdiği mektuplarla, ABD basınını uzun süre meşgul eden P.T.Barnum, hizmetkârın vefatından sonra yapılan otopsi ile 80 yaşında olduğu anlaşıldığında, susmayı tercih etmiştir. Ancak bu dönemde yaşlı kadını görmek isteyen New York'lulardan haftada 1500 $ kazanmıştır[9].

[9] Grunig, Hunt, **a.g.e.**, s.27.

Barnum sadece Basın Ajanı değil, aynı zamanda pek çok kutlama töreninin de düzenleyicisi olmuş ve bu uygulamalar sırasında gazetelerden reklam için yer satın almayıp, ilginç ve abartılı haberlerini para ödemeden yayınlatabilmiştir. Zaten o dönem basın ajanlarının en belirgin özelliği, müşterilerinin basında yer alabilmeleri için her türlü uygulamayı yararlanılabilir kabul etmeleridir.

Genellikle boşanma, evlenme, basit soygun olayları, moda vs. gibi haberlerle, artistlerin gazete sayfalarında yer almalarını sağlayan Barnum, ilginç biçimde her zaman okuyucu bulmuştur.

Amerika'da demir yolları ve telgraf hatlarının kıtayı kuşattığı, iş dünyasının büyük gelişim gösterdiği, liderlerin halk kahramanı olarak kabul edildiği bir dönem olan, hızlı bir tırmanışın yaşandığı 1875-1900 yılları arasında kamuoyu ile iletişim kurulmasının gerekliliği iyiden iyiye hissedilmeye başlanmıştır.

19 yüzyılın son yarısına doğru politik kampanyalarda da önem kazanan basın ajanları, basından müşterilerinin kişisel çıkarları adına yararlanırken bir diğer grup tanıtımcı da basından sosyal amaçlarla yararlanmıştır[10].

Eric Goldman, bu dönemde kamuoyu kandırılmıştır derken, vefatından sonra London Times, Barnum'u "zararsız hilekâr" olarak tanımlamıştır.

Bir basın ajanı ise mesleğini tanımlarken, "Basın ajanının işi gerçeği tahrif etmek değil bunun yarattığı olumsuz durumdan kaçınmaktır" diyerek[11] uygulanan örneklerle pek de örtüşmeyen biçimde modelin felsefesini de açıklamıştır.

Kimilerinin eleştiri oklarının hedefi haline gelse de , P.T. Barnum, halen kendi adıyla anılan müzesi ve de hediyelik eşya dükkanları aracılığıyla ziyaretçileri ve meraklılarıyla buluşmayı, hazırladığı posterler ise günümüzde de duvarları renklendirmeyi sürdürmekte, böylece duyuru stratejisi pazarlama iletişimiyle de birleşerek Barnum ve uygulamaları zihinlerdeki yerini sağlamlaştırmaktadır.

---

10 Bkz. Edward Bernays, **Public Relations**, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952, s. 9, 40.
11 Eric F.Goldman, Two Way Street, 1948, s.1'den Grunig, **a.g.e.**, ss.30.



The Barnum Museum

http://www.barnum-museum.org/ 21.11.2006

Kamuyu Bilgilendirme Modeli ve Ivy Lee (1877-1934)

New York Central Railroad sahibi William Venderbilit ile yapılan bir röportaj sırasında, kullandığı "kamuoyu aydınlatılmalıdır" ifadesi, 19.yy'da Ivy Lee'nin bildirisiyle iş dünyasının halkla ilişkiler felsefesini oluşturuyordu.

İşletmelerin, çalışanların sağlık, sosyal güvenlik sorunlarını hiçe sayarak, sadece kâr ile ilgilenmesi, kaza önlemleri almaktansa, binlerce işçinin yaşamını yitirmesine seyirci kalması iş dünyasıyla ilgili olumsuz imajın oluşması için yetip de artmıştır.

1900'lerin başında iş dünyasının yeni yasal düzenlemelere uymak zorunda kalması ve basının sert eleştirilerine muhatap olması 20.yy'ın büyük kuruluşlarında halkla ilişkileri zorunlu kılmıştır.

Theodore Roosevelt'in rezaletleri ortaya çıkaranlar (Muckraker) adını verdiği bir

grup gazeteci tanıtım silahını kullanmaya başladığında, bu akımın öncülüğünü yapan Mc Clure's adlı dergi, 1902 yılından itibaren olayları gerçek boyutuyla ortaya çıkarmak için çeşitli yerlere muhabirler yollamıştır. David Graham Phillips, Lincoln Steffens, Ray Stannard Baker gibi akımın öncüleri, Mc Clure's yanında Cosmopolitan, Colliers, Musney's gibi dergilerde de yazılarını yayınlamışlar, Ida Tarbell, Upton Sinclair gibi yazarlar ise periyodik yayınlarla sınırlı kalmayıp çalışmalarını kitap haline getirmişlerdir[12].

Amprik verilerle sosyal problemlerin tanısının daha sağlıklı konabileceğini savunan Mackrakerler'ı, Theodere Roosevelt ve Woodrow wilson'da desteklemiştir.

Bu arada, basının olumsuzlukları ortaya çıkarmak için harcadığı çaba, işletmelerin kendilerini savunmak durumunda kalmalarına neden olurken, "halkın aydınlatılmasını" temel alan yeni bir halkla ilişkiler anlayışının doğuşuna da zemin hazırlamış, gazetecilik kökenli olan Pendleton Dudley, Rex Harlow, Hamilton Wright gibi isimler, 1902-1912 yılları arasında kamuoyu önünde itibarlarını korumak isteyen büyük kuruluşların halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmüşlerdir[13].



Halkla İlişkilerin Öncüsü Ivy Lee

Kaynak: Grunig, Managing Public Relations, s. 34.

12 Grunig, **a.g.e.**, ss.30-31.
13 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.31.

Bu dönem halkla ilişkiler anlayışını değerlendirilebilmek için *Ivy Lee'nin uygulamaları ve onun halkla ilişkiler anlayışı* hakkında bilgi sahibi olmak gerekir.

O yıllarda halkla ilişkiler anlayışı ve işleyişindeki temel değişimin mimarı olan Ivy Lee'nin mesleki notları, söyleşileri gibi belgelerden oluşan arşivi'nin kızı Alice Lee Cudlipp ve oğulları James W. Lee II ve Ivy L. Lee, Jr. tarafından 1950'lerin sonunda Princeton Üniversitesi'ne Bağışlanması, 1978 yılında ise çocukları tarafından yeni bağışların söz konusu olması, Ivy lee'nin çalışmaları dolayısıyla o dönem halkla ilişkiler anlayışına ışık tutan önemli bir koleksiyonun araştırmacılarla buluşmasına olanak sağlamaktadır[14].

Bir Georgia vaizinin oğlu olarak, 16 temmuz 1877'de Cedartown, Georgia'da doğan Ivy L.Lee, Atlanta'da geçen çocukluğunudan sonra 1898 yılında Princeton Üniversitesi'nden mezun olmuştur. Daha sonra Harvard Law School'da yüksek lisans eğitimine başlayan ve bir süre okula devam eden Lee, 1899'da New York'a giderek gazetecilik alanında iş aramaya başlamıştır. Aslında üniversite öğrencilik yıllarında üniversitenin gazetesinde de çalışan Ivy Lee, Harvard and Columbia Universitelerinde yüksek lisans eğitimi almıştır. Halkla ilişkiler alanına geçmeden önce New York American, New York Times ve New York World'de gazetecilik mesleğini icra etmiştir.

Daha önce Hearst'ın yayınladığı, Journal, The New York Times ve New York World ve New York American'da çalışan Ivy Lee, halkla ilişkilere duyulan gereksinimin farkına varmış ve bu gereksinimi karşılayarak para kazanmak için kolları sıvamıştır.

En yüksek performansı banka ve iş dünyasıyla ilgili olarak yazdığı makalelerle gösteren Lee, 1903 yılında New York Citizen's Citizens' Union'daki göreviyle halkla ilişkiler sektörüne adım atmış, 1915 yılında yazdığı *Human Nature and the Railroads*'dan sonra, *Publicity Some of the Things It Is and Is Not* (1925), 1927 yılında Sovyetler Birliği'ne yaptığı gezinin ardından yazdığı ve Sovyetler Birliği'nin propagandasını yapmakla eleştirildiği *Present Day Russia* (1928), ve kendi firması tarafından yayınlanan *The Problem of International Propoganda, a New Technique Necessary in Developing Understanding Between Nations* (1934) çalışmalarıyla

[14] Bkz. http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html 21.11.2006

halkla ilişkiler yazınında ki yerini almıştır.Yazdıklarıyla halkla ilişkileri anlatmak yerine kendi görüş ve düşüncelerinin paylaşımında halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanmıştır. London School of Economics'te demiryolları üzerine seminerler veren Lee, 1920'lerin sonu 1930'ların başında dikkatini uluslarası çalışmalara yöneltmiştir. Serbest rekabet ekonomisinin Bolşevizm'i öldürdüğünü dile getiren Ivy Lee, Amerikan Ticaret Odası Başkanlığı'na yazdığı Sovyetler Birliği'nin farkına varılması gerektiği konusundaki görüşlerini ele aldığı yazıyla, konuyu gazete manşetlerine taşımayı başarmıştır[15].

Ivy Lee'nin temel felsefesi, -kendisi de her zaman sadık kalamasa bile[16]- kamuoyuna gerçeğin anlatılmasıdır. Lee'ye göre, eğer bu gerçek, kuruluş için olumsuz etkiye neden olacaksa, kuruluşun politikası doğrunun korkmadan anlatılacağı biçimde değiştirilmelidir.

Hiebert'e göre, banka, yatırım, Wall Street hakkında yazdığı başarılı makaleler, Ivy Lee'nin karmaşık ve yanlış anlaşılan konuları halka açıklamada özel bir yeteneği olduğunun göstergesidir[17].

Boston'da 1900 yılında kurulan ve 1911 yılına kadar faaliyet gösteren ilk, ve William Wolf Smith, tarafından Washington'da 1902 yılında kurulan ikinci tanıtım bürosundan sonra Ivy Lee, daha önce Demokrat Parti'nin tanıtım faaliyetlerini yürüten George Parker ile 1904 yılında kendi ajansını kurarak halkla ilişkiler alanında yoğun bir süreci kapsayan ilk adımı atmıştır. Yaklaşık dört yıl faaliyet gösteren Lee & Parker'ın, George Parker'in 19.yy basın ajansı fikrini sürdürmesiyle son bulması[18] üzerine çalışmalarını 1916 yılına kadar yalnız sürdüren Lee, daha sonra Harris & Lee firmasını kurmuştur.

Aslında George Parker ile birlikte ilk halkla ilişkiler ofisini açan Lee, araştırmacı gazetecilerin ilgi odağı haline gelen işletmelerle kamuoyu arasında iletişim kanalı işlevini üstlenmiş, 1906 yılı İlkbaharında Lee'nin halkla ilişkiler anlayışını ta-

---

15 Bkz.http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html#bio 21.11.2006

16 Ayrıntılı bilgi için bkz.:Charles David Warren, **"The Art of Geting Belived in", The Paradox of Ivy Lee's Publicity and Principles in his Information Campaign following the Ludow Massacre,** University of Northern Colorado, 1991, ss.5-7.

17 Ray Eldon Hiebert, **Courtier to the Crowd,** Ames: Iowa State University Press, 1966, s.39.

18 Bernays, **Biograhpy of an Idea**, s.193.

nımlamasına zemin hazırlayan antrasit kömür grevi ve ardından pensilvanya demiryolları halkla ilişkiler anlayışını uygulamaya koyabileceği ilk örnekler olmuştur.

1902-1934 yılları arasında ABD'nin Chrysler Corporation, Standart Oil of New York, New Jersey American Tobacco, gibi büyük işletmelere danışman ve uygulayıcı olarak hizmet verèn Lee, yaptığı işi *tanıtım danışmanlığı* olarak nitelerken, 1920'lerin ortalarından itibaren halkla ilişkiler deyimini kullanmaya başlamıştır[19].

Bazı halkla ilişkiler tarihçilerine göre, Ivy Lee'nin tanıtım danışmanlığı olarak nitelediği uygulamaları Edward Bernays, 1922 yılında halkla ilişkiler danışmanlığı olarak tanımlıyor ve bu faaliyet alanının adını koyuyordu[20].

Meslek yaşamı boyunca halkla ilişkiler açısından pek çok kayda değer faaliyeti bulunan, I.Dünya Savaşı sırasında, önceleri tanıtım danışmanı daha sonraları ise Başkan yardımcısı olarak Kızıl Haç'ta görev yapan Ivy Lee'nin, en önemli uygulamaları, Antrasit kömür grevi, Pennsylvania demir yolu ve Rockefeller'a yaptığı danışmanlıklardır.

Antrasit Kömür Grevi

1902 yılında maden ocaklarındaki kötü çalışma koşullarını protesto etmek amacıyla, United Mine Workers sendikasının şemsiyesi altında 150.000 kişinin katılımıyla gerçekleşen grev, dönemin Devlet başkanı Theodore Roosevelt'in ısınmak için kömüre bağımlı ülkesi adına araya girmesi ile sona ermiştir.

Grev süresince basına açıklama yapan sendikanın büyük zafer kazanmasının ardından, 1906'da yeniden patlak veren grev üzerine, maden işletmelerinin yöneticileri deneyiminden yararlanmak ve tanıtım işini yürütmek üzere Ivy Lee ile anlaştıkları zaman, onun politikası "kamuoyu aydınlatılmalıdır" olmuştur.

Sorunu saptamakla işe başlayan Lee, işçilerin Lideri John Mitchell'in basına sürekli açıklama yaptığını, oysa maden yöneticisi George F. Bear'ın basına açıklama

19 Warren, **a.g.e.**, ss.2-3.

20 Marvin N.Olasky, **Corporate Public Relations: A new historical perspective**, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1987, s.80.

yapmak bir yana, sorunu çözmeyi amaçlayan Roosevelt'le bile konuşmaktan kaçındığını tespit etmiştir. George Bear'ı basınla diyaloğa ikna etmeyi başaran Ivy Lee, Bear ve diğer yöneticilerinin imzaladığı, "Antrasit kömür endrüstrisi yöneticileri kömür madeninin bulunduğu bölgelerde kamu yararını gözetmek için basına gerekli tüm bilgiyi zamanında aktaracaklardır.[21]" biçiminde açıklama yapmıştır.

Bu dönemde işletme ile kamuoyu arasındaki iletişimi basın yoluyla gerçekleştiren Lee'nin, *"İlkeler Deklerasyonu"* adı altında tüm gazete editörlerine gönderdiği bildiri, ünlü uzmanın halkla ilişkiler felsefesini yansıtmaktadır.

Basına gönderdiği bu bildiride,

"Bu gizli bir basın bürosu değildir. Bütün çalışmalarımız açıklık esasına dayanır. Amacımız haber sağlamaktır. Bu bir reklam ajansı değildir. Konularımız günceldir. Ele aldığımız her konuda istenen daha ayrıntılı bilgi derhal sağlanarak, her editöre, konunun doğruluğunun ispat edilmesi konusunda yardımcı olunur... Kısaca plânımız, kamu kurumları ve iş dünyası yararına, basına/ABD halkına bilmesi gerekli olan ve haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanmasıdır..." denilmektedir[22].

Lee'nin Antrasit kömür grevinin ardından gerçekleştirdiği uygulamalar, "kamuoyu aydınlatılmalıdır" ilkesini benimseyen anlayışın sembolü haline gelen bildirinin yayınlanmasına zemin hazırladığı için halkla ilişkiler açısından ayrıcalıklı bir öneme sahiptir.

Gerçekten halkla ilişkilerin ünlü ismi *Edward Bernays'a göre, Lee'nin Deklerasyonu modern tanıtımın mihenk taşıdır.* Clarence A. Schoenfeld 1963 yılında yayımladığı Publicity Media and Methods adlı kitabında *"...Lee'nin bildirisi bugün için ilginç gelmese bile o dönem için halkla ilişkiler alanında bir devrim ve bir dönüm noktasıydı"* demektedir.

Cutlip, Center ve Broom, Effective Public Relations adlı kitapta, Lee'ye üç sayfa ayırarak halkla ilişkiler alanındaki başarılarından söz etmişlerdir. Doug Newsom

---

21 Dennis Wilcox, Phillip Ault, Warren K.Agee, **Public Relations Strategies and Tactics**, 2end Ed., New York, Harper § Row Publishers, 1989, s43.

22 Ivy Lee, **Dekleration of Principles**, 1906'dan C.David Warren, **a.g.e.**, s.1.

ve Alan Scott'un 1976 yılında yazdıkları This is PR adlı kitapta ise, Lee, halkla ilişkilerin babası olarak tanımlanmış, 1914 kampanyasına değinilmeksizin halkla ilişkilere yeni bir anlayış kazandırdığı görüşü savunulmuştur[23].

Gerçekten bugünkü halkla ilişkiler anlayışı çerçevesinde ilginç gelmese bile, anlayış ve yöntem açısından ele alındığında, "Declaration of Principles" halkla ilişkiler adına atılan ve kendinden daha sonraki anlayışı etkileyen çok önemli bir adımdır.

Pensilvanya Demiryolu (1906)

ABD'de halkla ilişkilerin ilk uygulayıcılarından olan Pensilvanya demiryolu, Pennsylvania treninin büyük bir kazaya neden olmasının ardından oluşan olumsuz imajı bertaraf edebilmek çabası, şirket yöneticileri Ivy Lee ile anlaşmalarının temel nedeni olmuş, böylece Lee'nin 1912 yılında Pensilvanya Demiryolları Başkanı'na yönetici asistan olmasına giden yolda ilk adım atılmıştır.

1906 yılında Antrasit kömür greviyle aynı dönemde ünlü halkla ilişkiler uzmanının müşterileri arasına girmiş, 1908 yılında ise işletmeye tam zamanlı hizmet vermeye başlamıştır[24].

Pensilvanya yakınında meydana gelen kazayı duyurmak istemeyen yönetimin tersine Lee, bir yandan basın mensuplarını kaza yerine davet ederek, diğer taraftan hazırladığı bültenleri gazetelere göndererek basının desteğini sağlamayı başarmıştır.

Aynı yıllarda talep ettikleri ücret oranlarına getirilen sınırlama ve karayolu taşımacılığı ile rekabetten olumsuz biçimde etkilenen demiryollarıyla ilgili olarak, kamuoyunda demiryolu şirketinin haksız kazanç sağladığı yönünde görüş oluşması üzerine Lee, bu anlayışı değiştirebilmek için gazetelere gönderdiği bültenlerin yanında broşürlerden de yararlanmıştır.

Beklenen hizmetin bir bedelinin olduğu, kalıcı bir demiryolu politikasının oluşturulması gerektiği, bu konuda halkın güvenine ve desteğine ihtiyaç duyulduğu gibi iletilerin yer aldığı broşürler, hissedarlar, işçiler ve yolculara gönderirken, ha-

23 Lee hakkındaki görüşlerle ilgili olarak bkz.,Warren, **a.g.e.**, s.6,9.
24 Bkz. http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html#bio. 21.11.2006

zırladığı bültenleri meclis üyeleri, üniversite rektörleri, yasa koyucular/meclis üyeleri, eyalet valileri, ekonomistler, bankerler ve diğer kamuoyu önderlerine ulaştırmıştır. Lee'nin bu çabalarının sonucu bir yandan olumlu imaj yakalanırken, diğer taraftan taşıma ücretleri yeniden düzenlenmiştir. Bir süre sonra Pennsylvania Demiryolunda yaşanan kazanın bir benzerinin New York Central Railroad'da meydana gelmesi üzerine şirketin olayı örtbas etme çabası, basının olumsuz eleştirilerine yol açmış ve basın mensupları benzer durumu yaşayan Pennsylvania demiryolunun izlediği açıklık politikasından bir kez de bu vesileyle övgüyle söz etmişlerdir[25].

Elde ettiği başarı üzerine 1912 yılında şirketin yönetim politikasındaki aksaklıkları gidermek ve kamuoyu ile iletişimi sağlamak için yönetici yardımcılığına getirilen[26] Lee, gerçekleştirdiği uygulamalarla demiryolu şirketleri için istenen sonucu yakalamış ve aynı zamanda şirketlerin politikalarını yönlendirerek, hedef kitleyle iletişimlerini sağlayacak halkla ilişkiler uzmanlarına olan gereksinimi kanıtlamıştır.

Bu çalışmasında, Demiryolu ücretlerinin yeniden gözden geçirilmesi için yasa koyucular ve kamuoyu önderlerinin de desteğine başvuran Lee, aynı zamanda lobicilik faaliyetinde bulunuyordu.

Halkla ilişkiler için temel koşul olan basınla iyi ilişkilerin gazetecilerin haber yapabilmelerinin sağlanmasıyla oluşturulabileceğini savunan Lee, Pennsylvania Demiryolu ile ilgili uygulamalarını, "Pennsylvania Demiryolunu halka, halkı Pennsylvania Demiryoluna yorumladım, ilgi alanım ise kamuoyuydu"[27] biçiminde ifade etmiştir.

Colorado Kömür Grevi

1893 yılında kurularak daha sonra United Mine Workers adını alan Western Federation of Miners'ın, eyaletteki tüm maden ocaklarında iş gününü sınırlayan bir yasa çıkarılması ve günde sekiz saat çalışma önerisinin kabul edilmesi çabalarıyla başlayan olaylar 1903-1904 grevlerine neden olmuştur.

25 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.48.
26 Warren, **a.g.e.**, s.90.
27 Grunig, Hunt, **a.g.e.**, s.34.

İşçilerin, daha iyi yaşam şartları, daha iyi ücret, günde sekiz saatlik çalışma süresi gibi isteklerini başlangıçta dikkate alan yöneticilerin, daha sonra sendikayı tanımak anlamına geleceği düşüncesiyle işçi liderleriyle görüşmekten vazgeçmeleri, işçileri greve yaklaştırmış ve 1902 yılından itibaren C.F.&I.'daki hisselerini giderek arttıran Rockefeller'ları on yıl sonra 1913 yılında tekrar güç duruma sokmuştur.

23 eylül 1913 tarihinde ilan edilen grev sırasında meydana gelen çatışmalarda yaralanan işçinin ardından, öldürülen şirket muhafızı ile olaylar daha da tırmanmaya başlamıştır. Böylece 20 nisan 1914 sabahı 1000 dolayında kişiden oluşan 22 farklı uyruktan işçi ailesini barındıran 200 çadırlık kolonide, ilk kez kimin başlattığı kesinlik kazanmayan, 11 çocuk ve iki kadının ölümüyle sonuçlanan olay, Ludlow katliamı olarak halkla ilişkiler tarihine geçmiştir[28].

1915 yılında Rockefeller'lar için çalışmaya başlayan Lee, Colorado'da patlak veren, 9 bin işçinin katıldığı grev sırasında, imajı oldukça yıpranan Rockefeller'in reklamdan yararlanma önerisine karşı çıkmış, kısa sürede istediği bilgiye ulaşabilmek için şirket yöneticileriyle tanıştırılmayı talep etmiş, böylece şirket yönetimi ve iletişim yönetimi arasındaki yakınlığın ilk adımlarını atmıştır.

Hazirandan itibaren bültenleri için bilgi toplamaya başlayan Lee'ye göre amaç, gazete editörlerini ve kamuoyu liderlerini etkileyerek kamuoyunun negatif görüşünün değiştirilmesidir. Rockefeller'e yazdığı mektupta, Pensilvanya Demiryolları için yaptığı çalışma sırasında bültenlerin 22.000 gazetede yer aldığını dile getiren Lee, kampanyanın stratejisini bültenler üzerine kurmayı planladığını söylemiştir[29].

Ivy Lee'nin *(The Struggle in Colorado for Industrial Freedom) "Colorado'da Endüstriyel Özgürlük Mücadelesi"* adını verdiği 22 Haziran -14 Eylül 1914 tarihleri arasında yayınlanan 15 bültenden oluşan ilk seride, işçilerin kışkırtılması için yabancılardan alınan destekten, şirketin işçiler tarafından yağmalandığından söz edilerek, sendikanın asıl amacının işçi haklarını elde etmekten çok tanınmak olduğu, sendikanın kayıtlarına göre 8000-10.000 olan grevci sayısının ise, 4650 ol-

[28] Ayrıntılı bilgi için bkz.: Warren, **a.g.e.**, ss.33-43, 54-55.
[29] Warren, **a.g.e.**, ss.95-97.

duğu ve tüm işçilerin % 38'ine isabet ettiği gibi konulara değinilerek işçi liderlerinin aldığı yüksek ücretlere dikkat çekilmiştir.

Bültenlerinde üçüncü şahısları beyanlarından yararlanan Lee'nin, grevcilerin askeri birliklere karşı iyi niyet içinde olmadıklarını, milislerin liderliğini yürüten General Chase'in valiye gönderdiği rapora, işçilerin silahlanması ve devlet güçlerini şiddet kullanmaya teşvik ettiklerini ise, Colorado'daki yöneticilerin Başkan Wilson'a yazdığı mektuplara dayandırması, ikincil kaynaklardan yararlanması nedeniyle eleştirilmesinin en önemli nedenidir[30].

Bu çalışmasıyla Rockefeller adına başarılı bir kampanya yürüten Lee, kendi ilkelerine sadık kalmadığı konusunda haklı eleştirilerin hedefi olmuştur.

Daha çok sosyalist basının ilgisini çeken olay hakkında George Creel, Carl sandburg, Henry Pringle, Silas Bent ve Chester M. Wright gibi gazetecilerden sadece Henry pringle ve Silas Bent yazdığı yazılarda, Lee'yi başarılı bulduklarını dile getirmiştir, Ünlü mackraker Upton Sinclair ise, Brass Check adlı eserinde, aktardığı yanlış bilgilerle kamuoyunu yanılttığını ileri sürdüğü Ivy Lee'ye *Poison Ivy (zehirli sarmaşık)* lakabını uygun görmüştür[31].

Daha sonra yapılan araştırmalar sonucunda, Lee'nin bültenlerinde yer alan işçi liderlerinin ücretleriyle ilgili rakamların, grevcilerin sayısının, Ludlow katilamında ilk adımı işçilerin attığı gibi konuların gerçeklerle uyumlu olmadığı anlaşılmıştır.

Colorado'daki kömür grevinin nedenlerini ayrıntılarıyla araştırmak üzere oluşturulan komisyon Ivy Lee'nin görüşlerine başvurduğunda Lee, bu kampanyayla Rockefeller'in imajının düzeltilmesini amaçladığını, bilgi toplamak için, şirket yöneticileriyle gazete küpürlerinden yararlanmasının ise bazı yanlışlıklara neden olduğunu ifade etmiştir.

Lee'ye göre, resmi makamlara, ülkenin tirajı yüksek gazete editörlerine ve işçi liderlerine gönderilen toplam 40000 bülten, olayların dayandığı gerçekleri halka aktarmayı ve karanlıkta kalan noktaları aydınlatmayı hedefliyordu[32].

---

30 Warren, **a.g.e.**, s.98.
31 Grunig, **a.g.e.**, s.122.
32 Bkz.Warren, **a.g.e.**, ss.140-141.

Yapılan her türlü eleştiriye karşın, Lee, kampanya sonucunda Rockefeller adına istediği noktaya ulaşmış ve Rockefeller'in kamuoyunda yerleşik "cimri ihtiyar imajını yaşlı hayırsever"e[33] çevirmeyi başarmıştır. Bir yandan basın bültenleriyle yıpranan imajı düzeltmeye çalışan, diğer taraftan Rockefeller'in danışmanlığını üstlenen Ivy Lee, işçilerin yaşam koşullarından haberdar olmamakla suçlanan Rockefeller'in, maden ocaklarını ziyaret etmesini ve çalışanlarla iletişim kurmasını sağlayarak, işçilerle yemek yiyen, onlarla ocaklarda beraber olan iş adamının basının odak noktası olmasına zemin hazırlamıştır.

Rockefeller'in yardım derneklerine bağışta bulunarak bunu duyurmasını, sıradan insanlar gibi ailesiyle birlikte spor aktivitelerine katılmasını salık veren Lee, önerileri dikkate alan Rockefeller'in kamuoyundaki olumsuz imajının değişmesini sağlamıştır[34].

Rockefeller'in o dönemde kazandığı imaj öylesine köklüdür ki, bugün bile neredeyse kamuoyunu bilgilendirmek ile Rockefeller eş anlamlıdır[35].

Rockefeller adına başarıyı yakalayan Lee, bu çalışmasını; "18 yıldır Mr. Rockefeller için yaptığım tek şey Mr.Rockefeller'in yürüttüğü etkin politikaya katkıda bulunmak, yeni politikalar oluşturmasına yardımcı olmak ve halkın bu konuda bilgi sahibi olmasını sağlamaktır"[36] biçiminde değerlendirerek halkla ilişkilerin yönetime danışmanlık boyutunu vurguluyordu.

Colorado grevi sırasında istediği amaca ulaşmak açısından yüksek performans sergileyen, bilgilendirmenin yanında, yönetime danışmanlık görevini de üstlenen Lee, uygulamalarında bilimsel araştırma yerine ön seziden yararlanmıştır.

Grev döneminde, ilkelerine sadık kalmadığı gerekçesiyle eleştirilere hedef olan Lee'nin imajı, Alman Kimya Sanayii adına Alman ve ABD ilişkilerini geliştirmek için üslendiği görevle birlikte sarsılmıştır. Dye Trust' un danışmanlığını üslenmesi Lee'nin ABD'de Hitlerin basın ajanı olmakla suçlanmasına neden olmuş ve Amerikan Temsilciler Meclisi Araştırma Kuruluna Anti-Amerikan aktiviteleri nedeniyle savunma vermek zorunda kalmıştır.

---

33 Sam Black, **Introduction to Public Relations**, London: The Modino Press Limited, 1989, s.199.
34 Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, ss.44-45.
35 **A.g.e.**, s.8.
36 **A.g.e.**, s.46.

1903 yılından yaşama veda ettiği 1934 yılına kadar aralıksız 31 yıl halkla ilişkiler mesleğine hizmeti geçen, bir çok ilke imza atan Ivy Lee'nin ölümünden uzun bir süre sonra Brad E. Hainsworth, Public Relations Review'da yayınlanan bir yazısında aslında Lee'nin Hitler politikasına karşı olduğunu vurgulamıştır, Hainsworth, Lee'nin Dye Trust'ın Alman hükümeti ile işbirliği konusunda bilgisinin olmadığını, onun Hitler politikasını uluslararası düzeyde yumuşatma çabası içinde olduğunu dile getirmiştir. Ölümünden kısa bir süre sonra ise ünlü halkla ilişkiler uzmanının şirketi Alman firmasıyla ilişkisini kesmiştir[37].

Son iki örnekte belirtildiği gibi, bazı uygulamalarının eleştirilmesine karşın Lee, halkla ilişkiler alanında bir devrim yaratmış, yeni bir anlayışın temsilcisi olarak halkla ilişkilerin bugüne gelmesinde önemli ve etkin rol oynamıştır.

Ivy Lee'nin halkla ilişkiler mesleğine olan katkıları şu şekilde sıralanabilir

* Kurumlar kamu yararını dikkate almalıdır
* Yönetimle iletişimde süreklilik sağlanmalı ve çalışanların desteğini almayan program uygulanmamalıdır.
* Medya ile iletişim sürekli olmalıdır.
* İş dünyası, çalışanın, insan olarak özelliklerini kabul etmelidir.

İki Yönlü Asimetrik Model ve Edward Bernays (1891-1994)

CPI'nın kurulmasını etkileyen faktörlerden biri, büyük ölçüde I.Dünya savaşı sırasında ABD'nin müttefiklerin yanında savaşa girmesi ve halkın desteğinin sağlanmasında İngiliz'lerin yaptığı propagandanın önemli bir rol oynamasıdır.

ABD'nin savaşa girmesinden bir hafta sonra Başkan Wilson'un emri ile Bernays'ın da görev aldığı, Colorado kömür grevinden tanıdığımız George Creel yönetiminde kurulan Comittee on Public Information, (Halkı Aydınlatma Komitesi) yabancı haber ajanslarına Amerika'nın savaştaki tutumu hakkında bilgi akışını sağlamıştır[38]. Bu komitenin uygulamaları, bilgi aktarmak yönüyle kamuyu aydınlatma modeliyle, mesajların amacının ikna etmeye yönelik olması açısından da iki yönlü asimetrik modelle uyumlu özellikler göstermektedir.

---

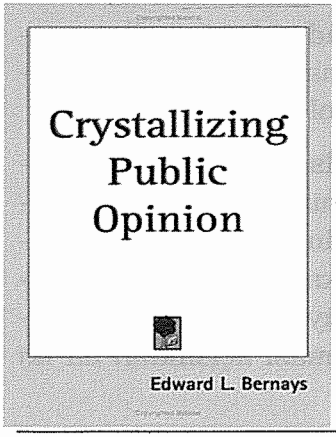
37 Warren, **a.g.e.**, s.161.

38 Halkı Aydınlatma Komitesi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.: Richard Dyer MacCann, **The People's Films**, New York; Hasting House Publishers, 1973, ss.118-147.

1891 yılında Viyana'da dünyaya gelen ve ünlü psikiyatrist Sigmund Freud'un yeğeni olan Edward Bernays'ın, 1920'lerin başında Freud'un çalışmalarını İngilizceye çevrilmesi işini üstlenmesi, onun psikolojiyle halkla ilişkiler arasındaki bağıntıyı savunmasında önemli bir etkendir.

Aslında Cornell Üniversitesi Tarım Fakültesi'nden mezun olan Edward Bernays, bu konudaki bilgisini National Nurseyman'e (Danville, New York) makale yazarken kullanmıştır. Daha sonra aylık tıp dergileri, "Medical Review of Reviews", "Peitetic" ve "Hygienic Gazette" ile yayıncılığa başlayan Bernays, zührevi hastalıkları konu alan bir tiyatro oyunuyla ilgili olarak yazdığı yazılarla ve daha sonra oyunun sahnelenmesiyle halkla ilişkiler alanına adım atmıştır[39].

"Biography of an Idea" adlı kitabında Bernays, 1918 yılında ilk ofisini açtığında, yaptığı işi tanımlamak için basın ajansı, halkı aydınlatma ya da tanıtım uzmanı deyimlerinden farklı anlam taşıyan bir sözcüğe gereksinim duyduğunu ve daha sonraki yıl, halkla ilişkiler danışmanlığı deyimini benimsediğini, ancak benimsetmesinin hiç de kolay olmadığını ifade etmektedir. Bernays, aynı eserinde, bu yeni kavramı yerleştirmek için, Doris Bernays'ın editörü olduğu, *"Contact"* adlı yayın organında halkla ilişkilerin işlevi ile ilgili yazılar yazarak, bu dergiyi 1500 dolayında yönetici, kamuouyu önderi, yayın direktörüne gönderdiklerini ve 1922 yılında deyimin yavaş yavaş yerleşmeye başladığını dile getirmektedir[40].



New York Üniversitesi'nde verdiği derslerle bu konuda ilk olma sıfatını kazanan Bernays, yazdığı *"Cristallizing Public Opinion"* adlı kitabıyla ise, ilk halkla ilişkiler kitabının yazarı olmuştur[41].

Bernays'ın halkla ilişkiler alanında gerçekleştirdiği yaratıcılık ve ikna sürecine örnek oluşturan çok sayıda başarılı uygulamadan söz edilebilir. 1891 yılıda dünyaya gelen Edward Bernays 103 yıllık ömrüne sığdırdığı pek çok halkla ilişkiler kampanyasında Lee'nin Colorado'da Endüstriyel Özgürlük Mücadelesi'nden sonra stratejilerini, Işığın Altın

39 Bernays, **Biography of An Idea**, s.53-62.
40 **A.g.e.**, ss.288-295.
41 Rotman, **a.g.e.**, ss.9-11.

Jübilesi, Özgürlük Meşaleleri gibi temalar üzerine odaklayarak bugünün halkla ilişkiler anlayışının temellerini atmıştır.

Yaşamı ve mesleki uygulamalarına ilişkin konulara ayrıntılı biçimde yer verdiği, 1965 yılında kaleme aldığı Biography of an Idea adlı kitabında halkla ilişkiler yaşamını 1891-1916 yıllarını başlangıç, 1917-1922 yılları arasını intibak, 1923-1929 yıllarını başarıyı yakaladığı dönem olarak değerlendiren Bernays, New Deal programının yürürlükte olduğu 1930-1941 ve ikinci Dünya savaşı ile savaş sonrasından kitabı yazdığı tarihe kadar olan dönemleri ayrı bölümler halinde ele almıştır.

Bu dönemleri incelediğimizde sırasıyla, Damaged Goods, Metropolitan Musical Bureau, Caruso ile seyahat, Nijinsky ve Diaghileff'in Rus Balesi'nin meslek yaşamının ilk dönemine ait uygulamalara örnek oluşturduğunu, Creel committe'deki göreviyle bir dönemin açıldığını, aynı dönem içinde Litvanya'nın bağımsızlığı içinde çaba sarfettiğini ve Venida Hairnet Company için yürüttüğü kampanyaları görürüz.

1923-1929 yılları arasında, "Ivory Sabunları", Edison'a şükran borcunun sunulduğu "Işığın Altın Jübilesi", Lucky Strike etkinlikleri Bernays'ın yaratıcılığını tescilleyen uygulamalar olmuştur. Büyük Bunalımın yaşandığı 1930'lu yıllardan 40'lara kadar ise Philco ve General motors, 1942'den kitabını yazdığı güne kadar geçen dönemde ise United Fruit company, Hindistan'ın bağımsızlık mücadelesi en çok sözü edilen kampanyalardır.

Damaged Goods

Okul arkadaşı Fred Robinson'un Bernays'a Medical Review of Reviews ve Dietetic and Hygienic Gazette'nin yayınlanmasında kendisine yardımcı olması teklifiyle başlayan çalışma bir süre sonra Bernays'ı Damaged Goods adlı piyesin sahnelenmesi konusunda çabaya yöneltmiştir.

Frengili bir hastanın, doktorun evlenme yasağına rağmen evlenmesi ve dünyaya gelen çocuğun frengili olması üzerine kocasını terkeden ve babası Meclis üyesi olan kadının, doktor tarafından konuyu millet huzuruna taşıması için ikna edilişini dile getiren Eugene Brieux'un yazdığı oyunu konu alan mektup, Bernays'ın halkla ilişkilere adım atışına zemin hazırlamıştır[42].

[42] Bernays, **Biography of an Idea** ss.51-52.

Mektubun Medical Review of Review'de yayınlanmasından kısa bir süre sonra, Richard Bennet adlı ünlü bir aktörün oyunu sahneye koymak istediğini, ama finansal kaynağa gereksinim duyduğunu öğrenen Bernays, aktörle işbirliği yapmaya karar vermiştir. Daha önce pek çok oyunun toplum ahlakına ters düştüğü için yasaklanmış olması, Bernays'a finansal destek yanında devlet otoritelerinin desteğine olan ihtiyacı hatırlatmıştır. Derginin kurduğu fona 4 $ ödeyerek üye olan herkese, oyunu izleyebilme imkanını sunarak bu soruna çözüm arayan Bernays, oyuncuların para talep etmemesiyle finans problemini büyük ölçüde çözümlemiştir. Konuya duyarlı kişilerin fona üye olmalarının sağlanması ise kamuoyunun ve basının ilgi sürecini başlatmıştır.

14 Mart 1913 tarihinde oyun sergilendiğinde izlemeye gelenler arasında Mr. ve Mrs D. Roosevelt' de bulunmaktadır. Daha sonra ABD basınının ilgisini çeken Damaged Goods'un tüm haklarını satın alan ve Bernays'la yolları ayrılan R. Bennet, kurduğu bir başka fonla oyunu New York ve diğer ülkelerde sahneye koyarak büyük gelir elde etmiştir[43].

Bernays ve Broadway (1917)

New York Sun'ın muhabirlerinden Maximilan Elser tarafından kurulan Booking and Promoting Corporation adına, sanatçıları halka tanıtma teklifini kabul eden Bernays'ın ilk uygulamalarından bir diğeri Meropolitan Operadır. ABD'ye konser vermek üzere gelen İspanyol sanatçısı soprano Barrientos'un tanıtımına İspanyol kültürünü anlatmakla başlayan Bernays, Barrientos'un sevdiği yemeklere, İspanyol şalına dikkat çekmeye çalışmış, Barrientos'un yerel giysiler içindeki fotoğraflarıyla Vague, Harper's Bazaar gibi dergilerin gündemine girmeyi başarmıştır. ABD'de tanınmayan bir sanatçıyı, ilgi odağı haline getirmeyi başaran Bernays'ın, bu uygulamasının ardından, şirkete tanıtımları için başvuran sanatçıların sayısında hayli artış olmuştur. Metropolitan Operanın genel müdür yardımcısı Francis Coppicus'un Booking and Promoting Corporation'un yönetimini devralarak adını Metropolitan Musical Breau olarak değiştirmesiyle, Bernays'ın Metropolitan Opera ile ilişkileri daha da yoğunlaştırmıştır.

[43] **A.g.e.** s.56,58,59,v.d..

Haftada 8 $ ve kârın 1/4'ünü Elser ile paylaşacak olan Bernays'a göre, önemli olan müziğe ve müzisyene duyulan ilgiyi arttırmak, konsere gitme alışkanlığını yayınlaştırmak ve arasıra gidenleri önemli bir hedef kitle olarak kabul etmektir. Tanıtımını yapacağı sanatçıyı iş ve özel yaşamı içinde gözlemlemenin en doğru yöntem olduğunu savunan Bernays, böylece dikkat çekecek kişisel özelliklerle ilginçlikleri ortaya çıkarabileceğini ileri sürerek uygulamalarında bu yolu izlemiştir.

Metropolitan Musical Bureau'ya başvuran sanatçıların tanıtım programı çerçevesinde, yıllık program çizelgelerinin hazırlanmasından, konser salonları ile anlaşmaya, basın kitlerinin hazırlanmasına, ropörtajlar düzenlenmesine kadar pek çok ayrıntıyla Bernays bizzat kendisi ilgilenmiştir.

Bernays, modern İspanyol operası, "Goyescas'ın" bestecisi Enrique Granados'un içinde bulunduğu Fransız yolcu gemisinin Alman denizaltısı tarafından torpillenmesi sonucu yaşamını yitirmesinin anısına düzenlenen ünlü opera sanatçılarının katılacağı konserin tanıtımını geniş kitlelere duyurmayı amaçlar. Ünlü halkla ilişkileri duayeni, The Aeolian şirketini New York Times'da konserin ilanını vermesi için ikna ettiğinde onu amacına yaklaştıran ilk adımı atıyordu.

Bernays'ın, Amerikalıları konser günü, konsere giderek Alman denizaltı savaşını protestoya davetiyle Metropolitan Musical Bureau, konser gecesi çağrıya katılan müthiş kalabalığa tanık olmuş, böylece Bernays amacına ulaşmıştır.

Bu dönem içinde Edward Bernays, Nijinsky ve Diaghileff'in Rus balesi ve Caruso'nun, Cincinnati, Toledo ve Pittsburg olmak üzere ABD'nin üç ayrı şehrinde verdiği konserin tanıtımını da üstlenmiştir. Bernays, Diaghileff'in Rus Balesine ilgiyi yoğunlaştırabilmek için, balenin önemi ve özeliklerini yansıtan 81 sayfadan oluşan basın kitapçığında istediği konulara ayrıntılı biçimde yer vererek basılı materyalden yararlanmıştır.

Basın duyurularıyla sanat, tiyatro, müzik eleştirmenleri, yazı işleri müdürleri ve kamuouyu önderlerinin dikkatini çekmeyi başarmış, sanatçının posterlerinin nereye asılacağından basınla ilişkilere kadar tüm ayrıntılar üzerinde önemle durmuştur.

Caruso'nun konserleriyle ise ABD'nin üç ayrı şehrinde sanatçıyı ilgi odağı haline

getiren ünlü halkla ilişkiler duayeni, basın büroları aracılığıyla gezi ve sanatçıyla ilgili her gelişmeden kamuoyunu sürekli haberdar etmiş, basın konferansı düzenlenleyerek, gazetecilerin sanatçıyı şehre gelişinde karşılamalarını sağlayarak basının ilgisini canlı tutmayı başarmıştır.

ABD'nin müttefiki olan İtalya'nın ünlü sanatçısı Caruso'nun oğlunun, asker oluşunu da gündeme getiren Bernays, sanatçıyla birlikte klasik müziğe olan ilginin artışını olumlu biçimde etkilemiştir[44].

Creel Comittee (1918)

Savaş patlak vermeden yıllar önce propagandaya başlayan Almanlar ile Reuter ve Agence Havas'ı propaganda aracı olarak kullanan İngiltere ve Fransa'nın ardından ABD, savaşta psikolojik kazanımın öneminin farkına varmış ve Başkan Wilson'un talimatı üzerine George Creel başkanlığında Committee on Public Information bir gecede kurulmuştur. ABD'nin savaşa katılış amacını anlatmak ve müttefiklerin moralini yükseltmekle görevli bu komitenin Dış İlişkiler Bürosunda görevlendirilen Bernays, daha önce edindiği tecrübelerle kurulun en deneyimli elemanı olmuştur. Broşürler, diğer ülkelerdeki Amerikan firmaları ve diğer ülkelere gönderilen gazetelerden görüşlerini yaymak için yararlanan CPI, binlerce kartı, bozulan morallerini yeniden canlandırmak için İtalyanlara postalamıştır. Kartlardan biri, Fifth Avenue'de yürüyen binlerce sivil yurttaşı resmederek, "5000 Amerikan yurttaşı insanların özgürlüğü için cephede görev almaya hazır" başlığıyla, diğeri ise, büyük bir savaş gemisini resmederek "Denizaltılara karşı mücadele: Denizde kaybolan ABD askeri; 200, Fransada 1.250.000 Amerikan askeri" başlığı ile basılmıştır.

Amerika'nın İtalyan kültürüne verdiği desteği kanıtlamak için, Christopher Columbus ve Garibaldi'nin bronz heykellerinin fotoğrafları dağıtılmış, 1918 yılında Piave'de bozguna uğrayan İtalyanların moralini yükseltmek için "Piave" adı verilen Amerikan kargo gemisi Bernays'ın önerisiyle, törenle denize indirilmiştir.

Alman-Avusturya propagandasına karşı atak başlatmak isteyen ABD hükümetinin, bu uygulamasını desteklemek amacıyla, Çekoslavakya ve Polonyalıların bir-

[44] Bernays'ın Metropolitan Musical Bureau konusunda faaliyetleri için bkz. Bernays, **Biography of an Idea**, ss.87-145.

lik olduklarını duyurmak ve Avusturyayı protesto etmek için düzenlediği miting, istenen sonucu doğurmuş ve Avrupanın ilgisini bu noktaya çekmekte başarılı olmuştur. Basınla ilişkilerde gücünü savaş sırasında ispatlayan Creel Committe üyeleri, savaş sonrasında Amerikan heyetinin basınla ilişkilerini düzenlemek amacıyla ABD'den Paris'e doğru yola çıkmıştır. Ancak Bernays'ın anılarına göre; Cumhuriyetçilerin, Başkan Wilson'u ve Creel'i, Barış konferansına ilişkin bilgileri sansür ve kontrol edeceği söylentilerini yayması üzerine, görevleri daha başlamadan sona ermiştir[45].

Venida Hairnet Company

Bernays'ın başarılı uygulamalarından bir diğeri, saç bonesi üreten Venida Hairnet Company'dir. Savaş döneminde kadınların kısa saçı tercih etmeleri ve bu yönde eğilimin giderek yaygınlaşmasının saç bonelerinin satışlarında ani bir düşüş yaşanmasına neden olmuş, Venida Hairnet Company'nin Edward Bernays'a başvurmasına yol açmıştır.

Saç bonesinin, gıda sektöründe hijyen ve sanayide kadın işçilerin saçlarını makinalarden koruması, yani iş güvenliği konularındaki olumlu etkisi kampanyanın hareket noktasını oluşturmuştur. Bernays bir yandan yiyecek ve içeceklere karışan saçların neden olduğu hastalıklar hakkında konferanslar düzenlemiş, diğer taraftan konuyla ilgili yazıların yayınlanmasına öncülük etmiştir. Fabrika usta başlarına saçlarını makinaya kaptıran işçilerin öykülerini anlattırmış ve böylece, belediyelerin, bu gibi işlerde çalışanların saçlarını örtmelerini zorunlu kılan yasalar çıkarmasına zemin hazırlamıştır.

Saç bonelerinin satışında patlamaya neden olan kampanyanın başarısı üzerine Bernays'ın yorumu;

"Uygulamalarımın gücünün farkındaydım; kişiler, eyleme toplumun yararı olduğu için katılıyordu. Ortak çıkarları yanyana getirmek ise, toplumdaki değişimi hızlandırıyordu. Saç bonesine uygulanan yöntem önemli sosyal problemlere de uygulanabilirdi" biçiminde olmuştur[46].

---

45 Bkz. Bernays, **Biography of an Idea**, ss.155-165.
46 **A.g.e.**, s.208.

Procter & Gamble/Ivory Soap ve Bernays (1923)

Ofisini açtıktan bir süre sonra müşterileri arasına giren Procter & Gamble firması, yaklaşık 30 yıl süreyle Bernays'ın halkla ilişkiler alanındaki yeteneğinden ve bilgisinden yararlanmıştır.

O yıllarda şirketin önde gelen ürünü, Ivory sabununun daha etkin biçimde tanınması ve daha yaygın biçimde kullanılmasını hedefine hizmet eden Bernays, Central Parktaki gölde çocuklara yönelik Ivory yat yarışı ile sabundan heykel yarışması düzenlemiştir. Daha sonra toplumun diğer kesimlerine de yayılan yarışmaya katılan ve kazanan heykelleri New York sanat Merkezinde sergileyen Bernays, yarışmayı kazananların basında geniş yer almasını ve böylece Ivory Soap ve Proter & Gamble'nin geniş kitleler tarafından duyulmasını sağlamıştır.

Ivory sabunlarının ardından şirketin diğer ürünlerinin tanıtımınıda üstlenen Bernays, Procter & Gamble için hizmet verdiği ilk 20 yılı, marka bazında tanıtım olarak tanımlamıştır. 1943 yılından, yolunun ayrıldığı 1953 yılına kadar geçen sürede, şirketin halkla, medya ile, çalışanlarıyla, sabun endüstrisiyle, hissedarlarıyla ilişkilerini düzenleyerek gerçek anlamda halkla ilişkiler danışmanlığı yaptığını dile getirmiştir.

The American Tobacco Company ve Lucky Strike (1929)

Lucky strike'nin üreticisi, The American Tobacco Company 'nin başkanı George Washington Hill, sigara satışını arttırmak ve kamuya açık yerlerde sigara içilmesini engelleyen yasaların kaldırılması için Bernays'la anlaşmıştır Özgürlük yürüyüşü adı altında, New York 5. Cadde de sigara içerek yürüyen kadınlar, özgürlükle sigarayı eş anlamlı alıyor, sokaklarda sigara içen kadınlar özgürlüğün simgesi haline geliyordu. Kadınların sigara içme nedenlerini araştıran ünlü halkla ilişkiler uzmanı, bunun erkeklerle eşit statüye sahip olmak biçiminde algılandığını tespit etmiş ve genç kızların New york City 'nin en kalabalık yerlerinde sigara içerek dolaşmalarını sağlamıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarının, kadınların, yeşil sigara paketinin giysileriyle uyum sağlamadığı konusunda yoğunlaşması üzerine, Hill'i, paketlerin renginin değiştirilmesi konusunda ikna edemeyeceğini anlayan Bernays, yeşili moda renk

haline getirmek konusunda çaba göstererek aksesuarlarda dahil olmak üzere tüm giysilerin yeşil olduğu bir balo düzenlemiştir. Vogue, Harper's Bazaar gibi ünlü dergilerin konuya geniş yer vermeleriyle Bernays yine başarıyı yakalamış, Lucky Strike satışlarında patlama yaşanmıştır[47].



http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_html 21.11.2006
Mrs. Taylor-Scott Hardin New York 5. Cadde'de eşi ve sigarasıyla yürürken kadın-özgürlük-sigara söylemine katılıyordu.

Philco (1939)

Philco'nun yeni ürünü için danışmanlık yapması teklif edildiğinde, Bernays, diğer kampanyalarda olduğu gibi konuyu gündemde tutmakla işe başlamış ve ünlü müzik eleştirmeni Pitts Sunborn'u radyolardaki yeni Hi-Fi sistemin üstünlüğünü dile getirmesi için ikna etmiştir. Bilgileri bülten olarak gazetelere gönderen Bernays, *"Gelişen Radyo Endüstrisi"* başlığı altında yayınlanmasını sağlamıştır.

47 Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, ss.50-51.

Opera sanaçısı Lucrezia Bori için de bir konser düzenleyen Bernays, izleyenlere konseri Hi-Fi radyo kaydından bir kez daha dinletmiş, gösteri hakkında aldığı olumlu yorumlar onu amaca yaklaştıran adımlar olmuştur.

Philco'nun The Radio Institute of the Audible Arts'a destek vermesini sağlayan Bernays'ın bu çabasıyla, radyo eğitim amaçlı kullanılıyor, müzik klüplerinin faaliyetleri yoğunlaşıyor ve RIAA'nın benimsenmesiyle Philco'nun satışları artıyordu.

Ünlü halkla ilişkiler uzmanı, şirketin otomobil radyolarının üretimine başlamasıyla birlikte radyonun dikkat dağıtmaktan çok uyarıcı etkisi üzerinde durmuştur. Böylece radyonun en güçlü müzik araçlarından birisi olarak kabulünü sağlayarak satışlara olumlu katkıda bulunmuştur[48]. Diğer örneklerde olduğu gibi, Philco'daki çalışmalarıyla Bernays, yaratıcılık örnekleri sergilerken, insanlar üzerinde etkin olabilecek hassas noktaları başarıyla tespit ederek, psikolojinin etkinliğinden yararlanmıştır.

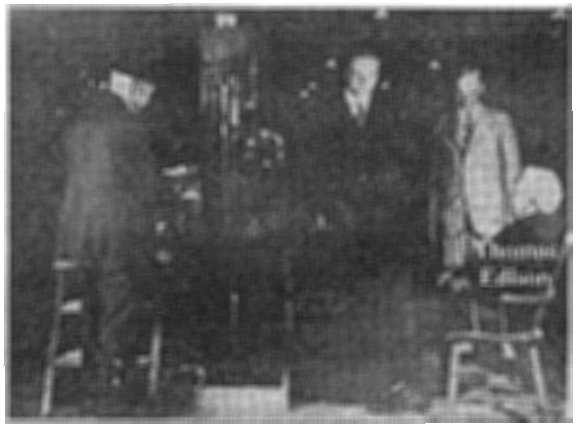
Işığın Altın Jübilesi[49] (1929)

Alanında büyük üretici olan General Electric, toplumsal imajını geliştirmek, halkın güvenini kazanmak amacıyla ampul'ün icadının 50. yılını kutlamak üzere düzenleyeceği törende Edison'dan destek istemiştir. Ancak General Electiric ve Westinghouse tarafından sömürüldüğünü düşünen Edison'un törene katılmayı kabul etmemesi üzerine, Henry Ford, eski Amerika'yı canlandırmak için kurduğu Greenfield köyü ile bu fırsatı değerlendirmeye karar vermiş ve törenin organizasyonu konusunda Bernays'a başvurmuştur.

Törenle ilgili din, eğitim, iş dünyası, hükümet ve bilim çevrelerinden oluşturulan komitenin başkanı Başkan Hoover'dır.

---

[48] Bkz. Bernays, **Biography of an Idea**, 1965 ss.572-580.
[49] **A.g.e.**, ss.444-459.



http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_1929a.html 21.11.2006

Başkan Hoover Henry Ford Edison'un asistanı Thomas A. Edison'u ziyareti

Bernays'ın programına göre, 21 ekim 1929 tarihinde Dearborn'da yer alan Greenfield köyünde Edison Institute Technology'nin açılışı yapılacak, Edison'un özel eşyalarının bulunduğu müze ve Henry Ford'a ait bir koleksiyon hizmete açılacaktır.

Jübileyi duyurmakla işe başlayan Bernays, tören hakkında gönderdiği bültenler, yazılar ve editörlere verdiği yemeklerle basınla ilişkileri geliştirmenin yanında, bilim ve iş dünyasına yönelik dergilerde konunun ele alınmasını sağlayarak törene ilgi çekmeyi başarmış, Edison'un insanlığa büyük hizmeti bir anda tüm basının odak noktası haline gelmiştir.

Basının gösterdiği yoğun ilginin sonucunda ise, toplumun her kesimine jübileyi desteklemek amacıyla paneller, ışığın gelişimini anlatan gösteriler düzenlenmiş, Edison ve icadını konu alan kitaplar sergilenmiş, ve Edison'a olan şükran borcu dile getirilmiştir.

Jübileye ve elektrik sektöründe çalışanlara katkıda bulunmak amacıyla, Bernays'ın pul basılması önerisinin kabul edilmesiyle, 5 haziranda satışa çıkan 180 milyon ve daha sonra basılan 150 milyon adet pulun kısa sürede tükenmesi Edison ve jübileye olan ilginin kanıtıdır.



Edison'unun elektrik ışığını buluşunun 50. yılı anısına basılan hatıra pulu
http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_1929a.html 21.11.2006

Edison'a ve jübileye adanan bir şarkı yapılmasını sağlayan Bernays, 10 bin kopyanın çeşitli ülkelere dağıtılması ve okul koroları ile Amerikan donanmasının şarkıyı repertuarına dahil etmesiyle başarıyı yine yakalamıştır.

Dönemin ABD Başkanı Hoover'ın, 21 Ekim 1929'da yapılan jübileye katılarak açış konuşmasını yapması olaya gösterilen hassasiyeti belgelerken, konuşmanın ardından pek çok kuruluşun bir dakika süreyle ışıklarını söndürmesi büyük icadın önemini bir kez daha hissettiriyordu[50].

Edison'un oluşturulan labaratuar şartlarında 50 yıl önce ampulün icad edişini canlandırdığı an ise, milyonlarca izleyiciye iletişim kanalları aracılığıyla aktarılmış ve jübile öncesi olduğu gibi, jübile sonrası da Edison ve icadı geniş kesimler tarafından minnetle anılmıştır.

Her türlü ayrıntıyı düşünerek gazeteciler için bir basın bürosu da oluşturan Bernays, jübile öncesi çalışmalarla konuyu uluslararası platforma taşımayı başarmış ve Edison çok sayıda ülkeden tebrik telgrafı almıştır.

Halkla ilişkiler adına pek çok başarılı kampanyaya imzasını atan Bernays, Henry Ford'un önerisiyle üstlendiği bu görevle, insanlığa büyük hizmet veren Edison'un, yaşam süreci içinde görkemli bir törenle anılmasını ve insanlığın kendisine duyduğu şükran borcunu dile getirmesine aracı oluyordu.

50 Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, s.51.

The United Fruit Company



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/89/1920UnitedFruitCompanyEntrance.jpg/300px-1920UnitedFruitCompanyEntrance.jpg

O yıllarda ABD'nin muz ihtiyacının %55-60'ını karşılayan United Fruit Company'e Bernays, 1940 yılından itibaren 20 yıl süreyle halkla ilişkiler danışmanlığı yapmıştır.

Net kazancı 50 milyon Dolar olan UFC'nin yöneticiliğini yapan Zemurray, Bernays'a ABD halkının, işletme hakkında sömürgeci politika izlediği ve bu yolla büyük servet elde ettiği yönündeki görüşlerin yaygınlaştığını aktardığında aldığı yanıt", *sorun işletmenin izlediği gizlilik politikasından kaynaklanmaktadır*" biçimindeydi.

Hareket noktasını bu fikrin oluşturduğu program çerçevesinde Bernays, işletmenin Latin Amerika'da hangi amaçla çalıştığını ABD halkına açıklamak gereği üzerinde durarak, Middle America Information Bureau 'yu kurmuş 25.000 civarında lider ve kamuoyu önderiyle kuruluş politikasını benimsetmek amacıyla iletişime girmiştir. İkinci Dünya savaşı sırasında gemilerini Amerikan Deniz Kuvvetleri'nin hizmetine sunan şirket, ABD ve Latin Amerikalı uzmanların katıldığı, iki ülkenin ilişkilerinin tartışıldığı toplantılar düzenleyerek dikkatleri bu noktada toplamıştır.

Guetemala'da bulunan Maya uygarlığının kalıntıları olan harabelerin restorasyonu konusunda yöneticileri ikna eden Bernays, posta pullarına görüntüleri aktararak Guetemala halkının olumlu tepkisini almayı başarmıştır.

Kurum içi iletişimde aksaklıkların ortaya çıkması üzerine Bernays, ilan panoları

ve iş uyumu konusunda kitapçıklar hazırlamış, bürolarda Maya harabelerinin restore edilmiş görüntülerine yer verilmesini, haber bültenleri hazırlanmasını çalışanlara ödüller verilmesini önermiştir. Sindirim sorunlarına muz diyetinin katkısı konusunda araştırmalar yapan Dr. Haas'ın kitabının basımını üstlenen United Fruit Company, 100.000 adet bastırdığı kitabı editörlere, yayıncılara, diyet uzmanlarına ve kütüphanelere göndermiştir. Muzun çocuk felci taşıdığı iddialarını da çürütmek zorunda kalan Bernays, hijyen kurallarına uyulmadığı her durumda bu hastalıkla karşılaşılabileceği savından hareketle, asılsız söylentileri silmeyi başarırken, daha *o yıllarda kriz yönetiminin sorundan kaçmak yerine açıklığa kavuşturmak ilkesinin önemini ortaya koymuştur.* 1950'li yıllardan itibaren ise Latin Amerikada rejim değişikliğine yönelik hareketlerin artması UFC'nin pek çok arazisini kaybetmesine neden olurken, şirketin giderek kötüleşen durumu karşısında Bernays'ın United Fruit Company'deki görevi son bulmuştur[51].

Özetle; yaklaşık yüz yıllık ömrüne genç yaşta girdiği halkla ilişkiler mesleğinde ilk kitabı yazmak, ilk halkla ilişkiler dersini vermek, ilk halkla ilişkiler dergisini yayınlamak gibi pek çok konuda öncü olan Bernays, yaratıcı olma özelliğini uygulamalarında sonuna dek kullanmıştır. Kimi zaman -onaylanabilir bir davranış olmasa da- Chesterfield ve Lucky strike da olduğu gibi, bir önceki uygulamasını inkâr etmek durumunda kalan Bernays, işletmelerden aldığı sorumlulukları her zaman sonuna dek sürdürmüştür. Venida Hairnet Company'nin satışlarını arttırırken, yasal düzenlemeler için hayli etkin olan lobi faaliyetlerinden yararlanan ve yasal düzenlemelerin hazırlanmasında rol oynayan Bernays, aslında kitle iletişim teorilerinden, özellikle gündem yaratma teorisinden sonuna dek istifade etmiştir. Philco ve Ivory sabunlarında günümüzde de sıkça başvurulan bir halkla ilişkiler yöntemi olan etkinliklerin gücünden yararlanan Edward Bernays, Lucky Strike'da gerçekleştirdiği etkinliği araştırma sonuçlarından elde ettiği bilgilere dayandırmıştır. Caruso'nun konserlerinde, Creel Comitte 'nin uygulamalarında, insanların duygusal yönlerini harekete geçirmiştir. United Fruit Company'de ise, bugünün en etkin iletişim tekniklerinden biri olan sponsorluğun etkinliğinden olumlu imaj yaratabilmek için yararlanırken, söylentilerle başa çıkmak için bugünkü kriz yö-

[51] Bkz. Bernays, **Biography of an Idea**, ss.744-775. Bernays'ın uygulamalarından örneklerin belirlenmesinde kendi meslek yaşamını ele aldığı **Biograph of an Idea** temel alınmıştır.

netiminin temel ilkesi olan sorunu sahiplenerek çözüm arama yollarını daha o yıllarda buluyordu.

Yani Bernays günümüz iletişim stratejilerinin temel taşı olan etkinlik yönetimine, ikna kuramlarına, araştırmaya, yaratıcılığa tabii faabileyetlerinin önemine, kamuoyu önderlerinin rolüne dikkat çeken halkla ilişkiler lideri olmuştur.

Bir insan ömrü için oldukça uzun bir halkla ilişkiler süreci yaşayan Bernays'ın uygulamalarıyla bugünkü halkla ilişkiler anlayışının temelini oluşturduğunu söylemek herhalde abartı olmaz.

İki Yönlü Simetrik Model

İki yönlü simetrik modelin temsilcisini saptamak, uygulamaya yeni girmesi nedeniyle diğer modellerde olduğu kadar kolay değildir.

Aslında pek çok halkla ilişkiler uzmanı uyguladıkları modelin simetrik olduğunu savunmaktadır.

Örneğin"Cristallizing Public Opinion" adlı ilk halkla ilişkiler kitabında Bernays "halkla ilişkiler danışmanlık firması olarak, kamuoyunu kuruma ve kurumu kamuoyuna yorumladığını" belirtmektedir.

John Hill ise "Making of a Public Relations Man" adlı kitabında kuruluş yönetiminin ilgililerin, çalışanların görüşlerini, sorunlarını, onların da yönetimin görüşlerini anlamasının önemini vurgulamaktadır.

Allen Center ve Cutlip birlikte yazdıkları Effective Public Relations adlı kitapta iki yönlü simetrik anlayışın kuramsal açıdan savunuculuğunu yapmışlardır .

Grunig'e göre, iki yönlü simetrik modelin asıl savunucuları daha çok teorisyenler ve eğitimcilerdir. İki yönlü simetrik modelin uygulamaya girmesiyle, halkla ilişkilerde araştırma ve sonuçları her zamankinden daha önemli olmuştur.

İki yönlü simetrik modelin modern anlamda halkla ilişkileri temsil etmesine karşın, günümüzde kuruluşun yönetim biçimine, teknolojik yapısına ve çevre koşullarına bağlı olarak dört model de uygulanmaktadır.

Örneğin bir spor karşılaşmasının biletlerinin duyurulması istendiğinde Basın

ajansı-tanıtım uygun model olurken, devlet kuruluşlarının, örneğin vergi reformuyla ilgili olarak halkı bilgilendirmeyi amaçladıkları durumlarda, kamuyu aydınlatma modeli daha iyi sonuç vermektedir. Bir işletme bir ürünün pazarlanmasına katkıda bulunmak veya yasamayı etkilemek amacıyla halkla ilişkilerden yararlanmak istediğinde ise, iki yönlü asimetrik modelden yararlanabilmektedir. Ancak büyük ve kurumsallaşmış bir işletme, sosyal sorumluluk anlayışına uymak, çalışanın beklentisine cevap vermek, iki yönlü iletişimle ortak zemin yakalamak istediğinde, ideal olan iki yönlü simetrik modeldir.

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişiminden yola çıkan Grunig'in, tanıtım, kamuyu aydınlatma, iki yönlü asimetrik model, çift yönlü simetrik model olmak üzere saptadığı bu dört ayrı uygulama, kuruluşların savundukları, kullandıkları, değerlerin, amaçların ve davranışların sunum biçimidir.

DÖRT HALKLA İLİŞKİLER MODELİNİN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ				
Karakteristik	**Basın Ajansı Publicity (tanıtım)**	**Kamuyu Bilgilendirme**	**İki Yönlü Asimetrik**	**İki Yönlü Simetrik**
Amaç	Propoganda	Bilgi Yaymak	Bilimsel İkna	Karşılıklı Anlayış
Kurumsal Amacı	Çevresel Kontrol Hakimiyet	Çevresel Adaptasyon İş Birliği	Çevresel Kontrol Hakimiyet	Çevresel Adaptasyon
Amaç	Destekleyici	Bilgi Yaymak	Destekleyici	Denetim
İletişimin Doğası	Tek Yönlü Tam gerçek Önemli değil	Tek Yönlü Gerçek Önemli zorunlu	Çift Yönlü Dengesiz etki	Çift Yönlü Dengeli Etki
İletişim Modeli	Kaynaktan Alıcıya	Kaynaktan Alıcıya	Kaynaktan Alıcıya	Gruptan Gruba
Araştırmanın Doğası	Çok önemli değil	Çok önemli değil	Biçimlendirici Davranışın değerlendirilmesi	Biçimlendirici Anlayışın değerlendirilmesi
Tarihsel Temsilcileri	P.T.Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays
Günümüzde Uygulandığı Alanlar	Spor Tiyatro Ürün Promosyon	Hükümetler Kâr amacı gütmeyen Kuruluşlar Dernekler İş Dünyası	Rekabet Piyasası Ajanslar	Sosyal Amacı olan İş Dünyası Ajanslar

Kaynak: James E. Grunig, Organizations, **"Environments, and Models of Public Relations." Public Relations Research and Education,** 1984, 1, s. 9.

Dört Modelin Amaç ve Yararlandıkları İletişim Bakımından Farkları

Basın Ajansı/Duyuru: Bu model halkla ilişkiler uygulamaları propagandayla benzerlik göstermekte ve dürüstlük her zaman gerekli görülmemektedir. İletişim ise, daima kuruluştan, hedef kitleye biçiminde, tek yönlü özelliğe sahiptir.

Kamuyu Bilgilendirme: Bu tür uygulamaların temel amacı, kuruluşla ilgili ama her zaman ikna amacı taşımayan bilgi yaymaktır. Bu modelin uygulayıcıları daha çok kuruluşun basın sözcülerini[52] andırır biçimde faaliyet gösterirler. İletişim yine kuruluştan hedef kitleye biçiminde tek yönlü olmakla birlikte, basın ajansı modelinden farklı olarak dürüstlük her zaman iletişimin temelini oluşturur.

İki Yönlü Asimetrik Model: Bu model uygulamalarının amacı bilimsel ikna olarak ifade edilmekle birlikte, uygulayıcıları çoğu zaman tanıtım uzmanı görevi görürler. Bu modelde, kamuoyuna kuruluşun bakış açısını benimsetebilmek, halkın desteğini kazanabilmek için davranışlarla ilgili araştırmalar ve sosyal bilim teorileri büyük önem taşımaktadır. Uygulanan iletişim iki yönlü olmakla birlikte, halkla ilişkiler uygulamalarının sonucuna göre kuruluşun politikasını değiştirmesi söz konusu olmadığından asimetriktir. Yani amaç ikna yoluyla hedef kitlenin davranışlarında kuruluşu desteklemek yönünde değişiklik yaratabilmektir.

İki Yönlü Simetrik Model: Bu modelin uygulayıcıları kuruluş ile hedef kitle arasında ortak zemin yakalamayı amaçlayan mediatör görevi görmektedir. Sosyal bilim teori ve yöntemlerinden yararlanmakla birlikte, genellikle halkla ilişkiler programlarının hazırlanmasında iletişim teorileri yol gösterici özelliğe sahiptir. Diyaloğa dayanan bu model uygulamalarında, yönetimin aldığı feed-back'ten etkilenmesi ve politikasına yön vermesi söz konusudur. Bu ise modeli iki yönlü asimetrik modelden ayıran en önemli özelliktir.

Türkiye'de Halkla İlişkilerin Gelişimi

Türkiye'de halkla ilişkiler çalışmaları ilk kez kamu kurumlarında görülmüştür, Dışişleri Bakanlığı "Enformasyon Genel Müdürlüğü" ve Milli Savunma Bakanlığı

---

52 Grunig, Hunt, **a.g.e.** s.8.

"Basın ve Halkla Münasebetler Daire Başkanlığı" bugün bilinen anlamıyla olmasa da, ilk örneklerdir. Devlet Planlama Teşkilatı *"Yayın ve Temsil Şubesi"* ve 1964 yılında kurulan *Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü Tanıtma Şubesi* Türkiye'de çağdaş halkla ilişkiler çalışmaları yapan ilk kamu kuruluşları olarak kabul edilmektedir[53].

Türkiye'de halkla ilişkilerin özel sektörde yer alması 1960'lı yılların sonlarına rastlamaktadır. 1969 yılından itibaren büyük holdingler ile bazı bankalar halkla ilişkilerin önemini kabul etmişlerdir.

Bugün pek çok büyük işletme ya halkla ilişkiler departmanına sahiptir ya da halkla ilişkiler firmaları aracılığıyla halkla ilişkiler uygulamalarını yürütmektedir. Bazıları ise ABD örneklerinde olduğu gibi, halkla ilişkiler faaliyetlerini kurum içi halkla ilişkiler bölümü ve bağımsız bir firmanın işbirliğiyle yürütmektedir.

Eğitim:

Türkiye'de halkla ilişkiler eğitiminin başlangıcı ise 1960'lı yılların ortalarına rastlar. İlk kez 1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Gazetecilik Yüksek Okulu'nda halkla ilişkiler eğitimi verilmeye başlanmış, daha sonra halkla ilişkiler dersleri İstanbul, İzmir ve Ankara'daki Gazetecilik Yüksek Okulları'nın eğitim programlarında yerini almıştır. Genellikle Radyo-Televizyon Bölümü ile Gazetecilik ve Halkla İlişkiler bölümlerinden oluşan Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek okulları 1983 yılında Basın Yayın Yüksek Okulu olarak adlandırılmış, 1992 yılında İletişim Fakültelerine dönüştürülen yüksek öğretim kurumlarında halkla ilişkiler ayrı bölüm haline gelmiştir. Günümüzde vakıf üniversiteleriyle birlikte 30 İletişim Fakültesinde iletişim ve halkla ilişkiler eğitimi verilmektedir.

Bugünkü adıyla iletişim fakülteleri dışında TODAİE, Bankalar Birliği ve Milli produktivite Kurumu seminerler biçiminde de olsa halkla ilişkiler konusuna ilgi duyarak tartışma ortamı yaratan ve mesleğin gelişimine katkıda bulunan kurumlar olmuşlardır. 1923 yılında Edward Bernays tarafından yazılan ilk halkla ilişkiler kitabı ise Türkiye'de 1967 yılında karşılık bulmuştur. Kuruluşundan itibaren UNESCO yardımından yararlanan SBF Basın Yayın Yüksek Okulu'na halkla ilişkiler konusunda ders vermek üzere gelen James B. Orrick'in, Oğuz Onaran tara-

53 Alâeddin Asna, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Bozak Matbaası, 1979, s.104.

fından Türkçe'ye çevrilen "Halkla İlişkiler Ders Notları", Alaeddin Asna'nın "Halkla İlişkiler" başlıklı kitabı ve Selahattin Çoruh tarafından yazılan "Propaganda, Reklam Halkla İlişkiler" adlı kitaplar 1960'lı yılları yakalayan ilk halka ilişkiler kitapları olarak anılmadır.

1970'li yıllarda halkla ilişkiler konusunun ele alındığı seminerler düzenleyen , Milli prodüktivite Merkezi'nin, kamu ve özel sektörde verimlilik ve iletişim konularının ilişkisine dikkat çekerek iş dünyasıyla halkla ilişkilerin bir araya gelmesinde önemli rol üstlendiği yadsınmamalıdır. 1980'li yıllarda Türkçe literatüre eklenen yeni kitaplarla 1990'lı yıllardaki sayısal artış kuramsal bilgiye duyulan gereksinim ve sektörün canlanmasının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

TÜHİD
TÜRKİYE HALKLA İLİŞKİLER DERNEĞİ

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği'nin logosu

Örgütsel Gelişim

Dernek kurma fikri 1970'den de geriye gitmesine karşın Babür Ardahan, Necdet Gürkut, Sağlam Dalaman, Bige Kuraner, Canan Usman, Affan Başak, Ayşegül Dora, Rıdvan Menteş, İbrahim Çamlı, Mehmet Akter, Mehmet Turaç, Alâeddin Asna, Ahmet Ramazanoğlu ve Cüneyt Koryürek, Ender Gürol'un kurucu üye oldukları Halkla ilişkiler Derneği bundan 25 yıl önce 1972 yılında kurulmuş ve Alâeddin Asna 7 yıl süre ile başkanlık görevini yürütmüştür.

Dernek başkanlığının 1978 yılında Betül Mardin'e geçişinden sonra dernek yurt dışına açılmış ve IPRA ile ilişkiler süreci başlamış ve yıllarca 20-25 kişi ile çalışan derneğin üye sayısı arttırılmıştır. 1981 yılında derneğin başkanlığına seçilen Engin Vardar dernek faaliyetlerinin durdurulduğu 12 eylül döneminin ardından Halkla İlişkiler derneğini yeniden aktif kılabilmek için yoğun çaba sarfetmiştir. Ergüder Tırnova'nın 1986'da başlayan başkanlığı, 10 yıl sürmüştür. 2006 yılı kayıtlarına göre TÜHİD'in 254 üyesi üyesi vardır.

24 Nisan 1996 yılında tekrar başkan seçilen Alaeddin Asna başkanlığındaki yönetim kurulu yeni yönetmelikleri ve yeni tüzükleri uygulamaya sokmuş. 2000 yılında yapılan genel kurulda ise, Ceyda Aydede, Özer Yelçe, Meral Saçkan, Figen

Toksü, Nejla Zarakol, İpek Özgüden, Filiz Balta Peltekoğlu'na TÜHİD'in yönetimi devrolmuştur.

10 Ekim 1996'da yapılan olağanüstü kongreyle tüzüğün bazı maddeleri değişikliğe uğrarken, ilk kez hazırlanan disiplin yönetmeliğiyle, meslek ilkeleri yönetmeliği kabul edilmiş, buna göre giriş ve yıllık aidatlar arttırılmış, onur üyeliği ilk kez kabul edilerek, eğitim, kamu ve basın kuruluşlarında halkla ilişkiler mesleğinin gelişimine katkıda bulunacak çalışmalar yapanlar ile 30 yıl bu meslekte çalışanlara onur üyesi olma imkânı tanınmıştır. İletişim dışında başka işi olan üyelerin tercih yapmak durumunda bırakılmaları, tanıtım mesajlarında çocukların duygularını olumsuz yönde etkileyebilecek içerikten kaçınılması, sorumluluktan kaçışı önleyebilmek için halkla ilişkiler uzmanının işverenle aynı sorumluluğu taşıması, paravan şirket kurulmasının önlenmesi, üyelikten ayrılmayı gerektiren durumların düzenlenmesi gibi yeniliklerle eğitimin önemini vurgulayan, üyelik için, üç yıl olan kıdem koşulunun tekrar beş yıla çıkarılması ve iletişim eğitimi alanlarda ise bu sürenin aynen korunması atılan önemli adımlardır[54].

İletişim Dergisi'nin çıkarılması, düzenli haber bültenleri, üyelik kayıtlarının makul sayıya inmesi, yeni amblem, danışmanlık taban ücreti, derneğin yeniden basında ilgi odağı olması gibi hedeflere ilk bir yıl içinde ulaşılması amacı gerçekleşti. 25 yıl önce 13 kişiyle başlayan dernekleşme çabasının ve kuruluşunun ardından ancak iki yıl sonra derneğin ilk dergisi olarak 1976 yılının ikinci yarısına kadar 5 sayı yayınlanabilmiş, aradan geçen 16 yılın ardından 1992 yılında yeniden yayınlanma çabası içine girilen dergi Yıl; 1,sayı; 1 olarak ancak bir kez çıkarılabilmiştir. Bugün ise halkla ilişkiler Derneği dünyanın çeşitli ülkelerinde yaşayan insanların ortak ileşim dili olan internet web sistemine dahil olmuştur[55].

Dernek 1972 yılında İstanbul ve Ankara'da Sevk ve İdare Derneği ile ortaklaşa seminerler düzenleyerek "halkla ilişkiler dalında Türkiye'de sürdürülen çabaları kanalize etmek" amacına hizmet etmiştir. 1973 yılında ise bir benzer örgüt Ankara'da[56] 1985 yılında ise İzmir'de, İzmir Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur. "Halkla ilişkiler olgusunun giderek yaygınlaşması ve bu mesleğe ilgi duyanları,

---

54 Tüzük değişikliği konusunda bkz.: **Halkla İlişkiler Derneği Tüzüğü** ve ayrıca "Halkla İlişkiler Derneğinde Tüzük Değişikliği", **İletişim Dergisi** s.37.

55 Alâeddin Asna, **a.g.m.**

56 Semra Şen § Meral Çerçi, **Halkla İlişkiler**, Ankara: DPT Yayını, t.y., s.51-52.

bilgi, beceri ve kapasitelerini paylaşabilecekleri bir ortamın yaratılması" derneğin kuruluşuna neden olan temel faktör olarak belirtilmektedir[57].

İstanbul'da 1972 yılında kurulan Halkla İlişkiler Derneği 2005 yılında Türkiye Halkla İlişkiler Derneği adını almıştır.

TÜHİD'i, Halkla ilişkiler ve iletişim alanında hizmet veren ajanslardan, Alesta Halkla İlişkiler, Assist İletişim, Bersay İletişim Danışmanlığı, BG İletişim, Effect Halkla İlişkiler, Excel Halkla İlişkiler / Hill&Knowlton, Global Tanıtım, Grup 7 İletişim, MPR Pazarlama Halkla İlişkiler, MRD Danışmanlık, NPR Halkla İlişkiler, Orsa Stratejik İletişim Danışmanlığı, PR Aktif İletişim Hizmetleri, Rekta / Ketchum Halkla İlişkiler, Tribeca İletişim Danışmanlığı, Zarakol İletişim Hizmetleri'nin üyeliği ile 6 Eylül 2004'de İDA (İletişim Danışmanlığı Şirketleri Derneği) izlemiştir.. Uluslararası İletişim Danışmanları Birliği ICCO'nun da Türkiye temsilciliğini yapan İDA'ya bireysel üyelik kabul edilmemekte, ancak danışmanlık hizmeti veren ajanslar üye olabilmektedir.

2003 yılında Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler Bölümünün işbirliğiyle düzenlenmeye başlayan TÜHİD Eğitim Seminerleriyle sektör, üniversite işbirliği gerçekleştirilerek mesleğe katkıda bulunulmakta, Meral Saçkan'ın başkanlığı döneminde başlayarak gelenekselleşen Altın Pusula yarışmasıyla mesleki standartlara dikkat çekilmekte, gençlerin ilgisi yakalanmaktadır.

Türkiye'de Halkla İlişkiler Ajanslarının Gelişimi

Sektörün 1974 yılında kurulan ilk iletişim ajansı A & B İletişim'i Alaeddin Asna 1995 yılında Sibel Asna ve ekibine devretti. 80'lerin ikinci yarısı ve özellikle 1990'lı yıllarda halkla ilişkiler önemli bir ivme kazanmış, batı standardında ajansların sayıları giderek artmıştır. 1980'li yıllarda Betül Mardin tarafından kurulan I.M.A.G.E. Halkla İlişkiler, 1990 yılında kurulan Bersay, yine 1990 yılında Ceyda Aydede tarafından kurulan Global Tanıtım ve Halkla İlişkiler, Meral Saçkan tarafından 1999 yılında kurulan ve halkla ilişkilerin pazarlama ilişkisini vurgulayan MPR, 1990'da İzmir'de kurulan ve 1993 yılında merkezini İstanbul'a taşıyan ORSA son 15 yılın Türk halkla ilişkiler sektöründeki canlanmaya katkıda bulunan halkla ilişkiler ve iletişim ajanslarıdır.

57 Salim Kadıbeşegil, **Halkla İlişkiler'de Temel Bilgiler**, İzmir: Tükel Mat. A.Ş., 1986, s.23.

A & B tanıtım Türkiye'nin ilk halkla ilişkiler şirketi olarak 1974 yılında kurulmuş, 10 yıl süre ile sektörde tek iletişim danışmanlık şirketi olarak hizmet vermiştir.[58] İstanbul dışında ilk halkla ilişkiler şirketi HİSDAŞ ise Sancar Maruflu tarafından 1983 yılında İzmir'de kurulmuştur. Daha sonraki yıllar içinde halkla ilişkiler alanında kurulan danışmanlık firmalarının sayısında dikkate değer artış görülmektedir. İmaj, MPR, Global, Greenactive gibi halkla ilişkiler sektörüne önemli katkıları olan Türk sermayeli şirketler yanında Exel Halkla İlşkiler/Hill & Knowlton, Rekta / Ketchum gibi danışmanlık şirketleri de küreselleşmenin Türk halkla ilişkiler sektörüne yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Halkla ilişkiler ve reklam gibi uygulamalı iletişim disiplinlerinin gelişiminde, hiç kuşkusuz siyasal ve ekonomik yapının yakın ilişkisi tartışmasız kabul edilmelidir. Liberal ekonomik sistemde yaşanan yoğun ticari rekabet bu tür mesleklere duyulan gereksinimi arttırmakta böylece gelişimlerine de katkıda bulunmaktadır.. Bu sistem içinde medya, halkla ilişkiler mesleğinin baş aktörü, iletişim teknolojisindeki tüm gelişmeler ise duruma katkıda bulunan güçler olarak kabul edilmelidir. Çeşitlenen yazılı basın sayfaları, artan radyo ve televizyon kanalları, kurumlar ile tüketicileri buluşturmaktadır. Bu buluşma olanağını yakalıyan kurumların önlerine gelen fırsatı değerlendirmemeleri, rekabet koşullarına uyum sağlayamamaları ile eş anlamlı olacağı gerçeği bu ilişkiyi kendiliğinden yönlendirmektedir.

Yönetim Açısından Halkla İlişkiler

Türkiye'de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi ele alındığında tam anlamıyla uygulamaya girme olanağı bulmasa bile ilk çabalar olarak, kısaca MEHTAP olarak anılan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi, İdari Reform Danışma Kurulu raporu ve kısa ömürlü olan İdari Danışma Merkezi ayrıca sözedilmesi gereken çalışmalardır.

MEHTAP Projesi

Merkezi Hükümet Teşkilatı'nın kuruluş ve görevlerinin ele alındığı kısaca MEHTAP olarak ifade edilen Merkezi Hükümet Teşkilatı Projesi, Bakanlar Kurulu'nun 13.12.1962 tarih 6/209 sayılı kararnamesiyle öngörülmüştür. Bu çalışmanın

58 A & B'den alınan bilgi, 15 Ocak 2001.

amacı "Merkezi Hükümet Görevleri"nin dağılış biçimini belirlemek ve bu dağılışın kamu hizmetlerinin en etkin biçimde uygulanmasına olanak verip vermediğini incelemek"tir[59].

MEHTAP raporundaki dört temel öneriden dördüncüsü: "Devlet kuruluşlarının her kademesindeki çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki sağlamak zorunludur. Nitekim, gelişmiş ülkelerdeki idareciler, bu ilişkiler bakımından çeşitli mekanizmalar ortaya koymuş bulunmaktadırlar. Bunların başında, kişileri ve ilgili kuruluşları kararlardan önce dinlemek, istek ve görüşlerini almak ve değerlendirmek için gerekli yöntemler gelmektedir. Türk idaresinde de çeşitli kademelerde, her kurumun bünyesine uygun olarak, halkla ilişki ve dinleme yöntemleri kurmak gerekmektedir"[60].

Merkezi idareyle halk arasında iletişimin gerekliliğini vurgulayan bu proje, geçmiş dönemin başlangıç aşamaları olarak kabul edilmekle birlikte genel ve düşünsel nitelikte kalmış[61] önerilen idari reform kuruluşuna gidilmemiştir.

MEHTAP raporu ile önerilen ne "Merkezi Geliştirme Birimi"ne de, bu birimin rehberlik ve gözetimi altında kurulması gereken ve raporda yer alan önerilerin uygulanmasına yardımcı olacak, İdareyi Geliştirme Birimleri oluşturulamamıştır[62].

MEHTAP raporundan daha sonraki yıllarda bazı bakanlıkların 4.maddeyi dikkate aldıkları ve halkla ilişkileri benimsedikleri görülmektedir.

İdari Reform Danışma Kurulu

29.05.1971 tarih ve 7/2527 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla "Hükümet programına göre devlet kesiminin yeniden düzenlenmesi, genel yönünü ve stratejisini saptamak"la görevli İdari Reform Danışma Kurulu oluşturulmuş ve[63] 10 kişiden oluşan kurul, halkla ilişkiler konusunda da bazı önerilerde bulunmuştur. Raporda ayrıca Türkiye'de halkla ilişkiler ve enformasyon görevini yerine getiren birim-

59 Nabi Dinçer, Turan Ersoy, **MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulama Durumunun Değerlendirilmesi Araştırması,** Ankara: Sevinç Matbaası, 1974, s.2.
60 **A.g.e.**, s.14.
61 **A.g.e.**, s.2.
62 **A.g.e.**, s.14.
63 **A.g.e.**, s.4.

lerin farklı adlar altında faaliyet gösterdiği konusuna dikkat çekilerek, merkezi örgütün gerekliliği vurgulanmıştır.

Raporda, "Halkla İlişkiler ve Enformasyon" başlığı altında, "Halkla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek, halkta yönetime karşı sempati yaratmak amacıyla girişilen faaliyetlerin tümünü kapsayan halkla ilişkiler ve enformasyon hizmeti, halkı idari faaliyetler ile yakından ilgilendirme çabalarını da içermekle birlikte, esas itibariyle idari faaliyetler hakkında halkı aydınlatma ve idare edilenlerin tepkileri hakkında idareye bilgi vermek amacını gütmektedir denmektedir[64].

Ancak bu çalışma da sunulan önerilerin kısa dönemde uygulama olanağını bulduğunu söylemek güçtür.

1984 yılında çıkarılan Kanun Hükmünde Kararnamelerle çeşitli bakanlıklarda değişik adlarla, halkla ilişkiler hizmeti veren birimleri "Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği" haline getirilmiştir. Raporda, Halkla İlişkiler ve Enformasyon birimlerinin yönetime yakın yerde örgütlenmesi ve hizmet alanı ile ilgili eğitim görmüş kişilerin, bu görevi üstlenmesinin önemine dikkat çekilmiştir[65].

İdari Reform Danışma Kurulu Raporu'nda, Merkezi halkla ilişkiler ve Enformasyon hizmetlerini yerine getirmekle görevli temel kuruluş olan Basın-Yayın Genel Müdürlüğünün, Başbakanlığa bağlı olarak "Devlet Enformasyon Teşkilatı" adı altında yeniden örgütlenmesi de önerilmektedir.

İdari Danışma Merkezi

26.01.1966 ve 6/5875 sayılı Bakanlar Kurulu kararına göre kurulan ve 1 Şubat 1967 tarihinde TODAİE'de çalışmalarına başlayan İdari Danışma Merkezi 1972 yılında kapatılmıştır.

Maliye, İçişleri, Milli Eğitim, Çalışma, Adalet, Gümrük ve Tekel, Ticaret, Sağlık ve Sosyal Yardım, Ulaştırma, Köyişleri, Milli Savunma, Tarım ve Turizm Bakanlığı temsilcileri ile Ankara belediyesi tarafından görevlendirilen 15 memurun görev yaptığı[66],

---

64 İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler ve Öneriler, Ankara: TODAİE, 1966, s.55'den, Yücel Ertekin, **Halkla İlişkiler**, 2. Baskı, Ankara: TODAİE Yayını, 1986, s.72.

65 Nuri Tortop, **Halkla İlişkiler**, Ankara: İlk San Matbaası, 1986, s.23.

66 Ertekin, **a.g.e.**, s.71.

dilekçeyle başvuru ya da kişisel görüşmenin mümkün olmadığı İdari Danışma Merkezi, halkın kamu kuruluşları ile ilgili sorunlarını cevaplandırmak ve vatandaşların başvurularını kolaylaştıracak bilgileri telefonla vermek yükümlülüğündedir.

Merkez sadece halkı bilgilendirmek değil, aynı zamanda idarenin halkla ilişkilerinin kolaylaştırılmasına, formalitelerin basitleştirilmesi ve kırtasiyeciliğin azaltılmasını sağlayacak bilgileri toplayarak, ilgili kuruluşlara iletilmesine, böylece gerekli önlemlerin alınmasına aracılık etmek görevlerini üstlenmekteydi.

Kısa süreli de olsa İdari Danışma Merkezi'nin faaliyet amacı modern anlamda halkla ilişkiler amaçlarıyla uyumlu olduğu söylenebilir.

Ancak, Ankara'da farklı semtlerde yaşayan 250 kişi arasında yapılan araştırma sonucuna göre merkezin tanınma oranı % 27.6 olarak belirlenmiştir[67].

İngiltere'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi[68]

İngiltere'de, örgütlü halka ilişkiler çalışmalarının ilk örnekleri, 1911 yılında Lloyd George'un direktifleriyle Ulusal Sigorta Anlaşması'nı (the National Insurance Act) açıklayan Sigorta Komisyonu"nun (The Insurance Commission)çabalarıdır.

1914'te savaşın patlaması, ingiltere'deki ve denizaşırı ülkelerdeki resmi tanıtım faaliyetlerinde hızlı bir gelişmeye yol açarken 1918 yılının başlarına kadar bu tür tanıtım faaliyetleri üç ana kuruluş tarafından yöneltildi.

Sömürgelerde, müttefik devletlerde ve tarafsız devletlerdeki tanıtım faaliyetlerinden sorumlu Enformasyon Bakanlığı, İngiltere'de vatanperver bir propaganda kampanyası yürüten Ulusal Savaş Yardım Komitesi (The National War Arms Committe) ve Lord Northclifft yönetiminde halkla ilişkilerden çok, diğer ülkelerdeki propagandadan sorumlu bir diğer komite.

Savaştan sonra ortadan kalkan bu kuruluşların bazı işlevleri, diğer departmanlara, temel olarak da Dış İlişkiler Haber Departmanı'na (The News Department of the Foreign Office) aktarıldı. Havacılık Bakanlığı, (The Air Ministry) 1919'da ku-

---

67 Cemal Mıhçıoğlu, "Yurttaşın Yönetimle İlgili Sorunlarının Yanıtlanması", **SBF Dergisi**, No:1-2, Ocak-Haziran, 1982, s.97'den Ertekin, **a.g.e.**, ss.71-72.

68 Bu Konuda Bkz. Black, **Introduction to Public Relations**, ss. 200-203.

rulduğundan beri görev yapan basın sorumlusuna karşın, aynı yıl Sağlık Bakanlığı bir Enformasyon Departmanı (Housing Information Department) kurmuştur. 1920 yılında New York'ta bugünkü İngiliz istihbarat servisinin temeli olan İngiliz Enformasyon Kütüphanesi (The British Library of Information), kurulurken, aynı sıralarda Paris, Roma, Berlin"deki İngiliz elçiliklerine basın ateşeleri atanmıştır.

1932'de bir basın irtibat görevlisinin Başbakanlığın kadrosuna atanması ve 1938'de sarayda basın sekreterliği postası kurulmasıyla basınla ilişkilerin önemi hükümet çevreleri tarafından da kabul edilmiş oluyordu.

1926'da Kraliyet Ticaret Bakanlığı'nın (The Empire Marketing Board) kurulması ve Halkla ilişkiler Enstitüsü'nün kurucu başkanı olan Sir Stephan Tallents, "İngiltere'de insanların aklında imparatorluk fikrini canlı tutmak' olan bu görevi yürütmekle görevlendirildiğinde bugünkü anlamıyla halkla ilişkilerden yararlanma süreci başlamıştır. EMB, amaçlarını halka duyurmak için filmlerden, afişlerden, sergilerden, basından ve BBC'den yararlandı. Hükümetin bir milyon poundluk yıllık bağış miktarının yaklaşık üçte biri ise, tanıtım faaliyetlerine harcandı.

1931 yılı sonbaharındaki ciddi ekonomik kriz EMB'nin çalışmalarında kesinti yaratırken tüm kaynakların ayrıldığı Başbakanın "Buy British" (Yerli malı alın) sözünü destekleyici geniş kapsamlı kampanyada bütün iletişim kanalları kullanılarak geniş çaplı bir destek sağlandı. Başarının beklenenden fazla olması, İngiltere'de ilk defa iyi tasarlanmış ve hızla yürütülmüş bir halkla ilişkiler kampanyasının yararlarını kanıtlıyordu.

Sir Stephan Tallents, 1933'te Post Office'e halkla ilişkiler görevlisi olduğunda da çalışmalarına ünlü artistleri, film yapımcılarını ve uzmanları dahil ederek devam etti.

1932 yılında kurulan BBC Kraliyet Servisi'nin ardından yurtdışı Yayıncılık Servisi'nin (The BBC External Broadcasting Service) temelleri atılmış, daha sonra 1934 yılında ise, denizaşırı ülkelerle eğitimsel ve kültürel ilişkileri geliştirmek için British Council kurulmuştur. Bu gelişimin genel yapısını, halkla ilişkiler birimleri içerisinde gelişen basın bürolarının kurulması oluşturmuş ve 1939 yılına kadar hemen hemen bütün sosyal hizmet departmanlarında (Örneğin Çalışma Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı gibi) ve Silahlı Kuvvetlerle ilgili üç birimde halkla ilişkiler üniteleri kurulmuştur.

1939 yılında savaşın patlak vermesiyle yeniden kurulan ve savaşın devamı sırasında önemli katkılarda bulunan Enformasyon Bakanlığında (Ministry of Enformation), uzmanlardan oluşan ekip çalışması önemli sonuçlar yaratmıştır. Savaş sona erdiğinde ise, MOI'nin yerine bakanlığa bağlı olmayan bir başka birimin -Enformasyon Merkez Ofis- (the Central Office of Information) kurulmasına karar verilmiştir.

1937 yılında Yerel Yönetim Büroları Ulusal Birliği tarafından bir halkla ilişkiler görevlisinin atanmasıyla yerel yönetimlerde başlayan halkla ilişkiler uygulamalarının,1945 yılına kadar halka ilişkiler çalışmalarına çok fazla ilgi göstermeyen İngiltere Sanayisinde görülmüştür. İş dünyasında halkla ilişkiler çalışmalarının başladığı ve yoğunlaştığı ülke ABD olmasına karşın, hükümet çevresinde, politik ve ticari olmayan alanlarda halkla ilişkiler uygulamalarında İngiltere'nin öncü olduğu söylenebilir.

İngiltere'de Şubat 1948'de kurulan Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR), mesleğin gelişiminde, halkla ilişkiler uzmanlarının mesleki birliği olan Halkla İlişkiler Danışmanları Birliği (The Public Relations Consultants Association-PRCA) ise, danışmanlık hizmetinin düzenlenmesinde oldukça aktif bir rol oynamışlardır.

Bu durumda kurumlar, uluslararası ilişkilerde halkla ilşkiler aracı olma rolünü başarıyla üstlenmişlerdir.

Almanya'da Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

1937 yılında ABD'ye yaptığı ziyaretten dönen ve Deutsch Werbung dergisinde Public Relations kavramını ilk kez kullanan Carl Hundhausen, 1938 yılında ise Zeitschrift für betriebswirtschaft'da Public Relations başlıklı bir makale yayınlayarak Alman'ları halkla ilişkiler kavramıyla tanıştırdı.

1851 yılında Alfred Krupp Londra'daki dünya fuarına katıldığında, Krupp standı sansasyon yaratırken, Krupp ve firması dünya çapında bir imaj oluşturuyor ve Alfred Krupp uzun yıllar kendi P.R'ının şefi oluyordu.

1894 yılında imparatorluğun Denizcilik Bakanlığı müsteşarı Alfred Von Tirpitz bakanlığa ait tüm büyük savaş gemilerinde bir subayın bilgilendirme ve ziyaretçi ka-

bulünden sorumlu olması gerektiği anlayışını kabul ettirdiğinde ise halkla ilişkiler alanında bir adım daha atıldı. Birinci Dünya savaşında kadar olan dönemde Henkel, Bisküvi üreticisi Bahlsen, AEG, Simens, Bayer ve Roselius'da iletişim amaçlı bazı aktiviteler halkla ilişkiler faaliyeti içinde değerlendirilmektedir. Daha sonraları Ivy Lee'nin desteğinden yararlanan IG Farben, savaş sonrası dönemde bir basın bürosu oluşturmuş ve ilk yöneticisi Dr. Hans Brettner daha public Relations kavramını tanımadan güven oluşturma çabası içine girmiştir.

Federal Almanya'da bugünkü anlamıyla halkla ilişkiler, 1948 yılında işgal kuvvetlerinin özellikle de Amerikalıların etkisiyle, ve Federal Meclisin işe başlamasıyla uygulamaya girmiştir.

27 Ekim 1949'da yeniden faaliyete geçen Alman Endüstri ve Ticaret kurumunun, 1950 yılının başında bir basın bölümü kurmasını, diğer kurumlarda benzeri bölümlerin oluşturulması izlemiştir. 1950'li yıllarda bu alanla ilgili yayınların sayısında artış yaşanırken, halkla ilişkiler bugün gerek sanayi gerekse hükümette önemi kabul edilen bir faaliyet alanı haline gelmiştir.

Bayer-Hoechst, 1951 yılında halkla ilişkiler departmanı oluşturarak bu konuda ilk olma şansını yakalarken, Alman hükümeti de politikasının yurt içinde ve dışında benimsenmesini sağlamak amacıyla halkla ilişkiler uzmanlarından yararlanmıştır.

8 Aralık 1958'de Köln'de 17 halkla ilişkiler uzmanı tarafından kurulan (Deutsche Public Relations Gemeinschaft) Alman Halkla ilişkiler Derneği nin ana amacı, bilgi alışverişi ve çalışanların eğitimiydi[69].

İlk halkla ilişkiler dersi, 1961 yılında Heidelberg Üniversitesinde verilmeye başlanmış ancak Almanca'da yeni bir kavram aramak yerine İngilizce Public Relations deyimi benimsenmiştir.

Fransa'da Halkla İlişkilerin Gelişimi

Fransa'da halkla ilişkiler, bu alanda çalışan uzmanların çok güçlü olan kültür, iş

69 Buraya kadar olan bilgi için bkz. Albert Oeckel, "Die historische Entwicklung der Public Relations", **Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit: Public Relations in der Gesammtkommunikation,**(Hrsg) Wolfgang Reinecke, Hans Eisele 2.Auflage, Heidelberg: Sauer, 1994.ss.12-15.

ve basın gelenekleriyle mücadele etmek zorunda kalmaları nedeniyle, diğer Batı Avrupa ülkelerine kıyasla daha yavaş ilerlemiştir.

Center ve Cutlip'e göre, Fransızların yenilikler konusunda hassas davranmaları, reklamcıların güçlü muhalefeti,hükümetin basınla ilişkiler konusundaki tutumu Fransa'da halkla ilişkilerin ilerlemesine engel olan etkenlerdir.

1950'lerin başında yaşanan kalkınma hamlesiyle birlikte, işletmeler, yavaş yavaş halkla ilişkiler birimlerini oluşturmaya başlamışlar ve 1952 yılında biraraya gelen 10 uzmanın, Fransız filozof Auguste Comte'un "işletmelerin bir cam ev gibi herkezin görebileceği biçimde açık olması, toplumun düşüncelerine önem veren işadamının görevinin bir gereğidir" görüşünden yola çıkarak, Etienne Bloch'un önderliğinde kurduğu "Le Maison de Verne" günümüz halkla ilişkiler derneğinin çekirdeğini oluşturmuştur.

1964 yılında cam sanayinin iki büyük ismi Boussois Sauchos Nevvesel ile 17.yüzyıldan beri Fransa'da sektörde bir numara olan Saint gobain arasında yaşanan savaşta BSN'nin reklam, konferans,broşür gibi iletişim tekniklerinden yararlanarak Saint Gobain'in hissedarlarını kazanma çabası halkla ilişkilerin dönüm noktasıdır.

Fransız hükümetlerinde halkla ilişkiler uygulamaları 1959 yılında Ticaret bakanlığının önerisiyle devreye girmiş,1960 yılında ise Posta ve Telekominikasyon Bakanlığı part time çalıştırmak üzere halkla ilişkiler görevlilerini işe almıştır[70].

IPRA Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği

Kısaca IPRA (Internatinal Public Relations Association) olarak anılan Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, iki Hollandalı, dört İngiliz halkla ilişkiler uzmanının 1949 yılında bir araya gelmesiyle birlikte gündemdeki yerini almıştır. Halkla ilişkiler uzmanlarının uluslararası örgütte organize olmaları ve değişik ülkelerdeki meslek uygulamalarının standardını, meslek kalitesinin yükseltilmesi ve halkla ilişkiler etkinliklerinin arttırılması, kurulacak örgütün temel amacıdır.

Londra'da bu resmi olmayan çabanın ardından İngiltere, Hollanda, Norveç ve Amerika Birleşik Devletleri'nden bir grup halkla ilişkiler yöneticisi, 1950 yılında

70 Center ve Cutlip, **a.g.e.**, s. 15.

Hollanda'da, Hollanda Halkla İlişkiler Derneği'nin himayesi altında bir araya gelerek mesleğin ve ahlâk kurallarının geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmışlardır.

Daha sonra oluşturulan geçici komite İngiltere'de düzenli toplantılar gerçekleştirmiştir. Fransa, İngiltere, Hollanda, Amerika Birleşik Devletleri sürekli, Avustralya, Belçika, Kanada, Finlandiya ve İsviçre zaman zaman halkla ilişkiler uzmanları ile bu toplantılara katılmışlardır[71].

Bu çalışmaların sonunda, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği IPRA 1 Mayıs 1955 yılında Londra'da kurulmuş, başkanlığına da Tom Fife Clark getirilmiştir.

IPRA 1961 yılında "Code of Conduct" adlı tüm üyeleri için bağlayıcı olduğunu belirttiği uygulamaya yönelik bazı kuralları, 1965 yılında ise, "Code of Athens" adlı temeli İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'ne dayandırılan uluslararası halkla ilişkiler ahlak kurallarını kabul etmiştir. Derneğin amacı, ülkeler arasında halkla ilişkiler alanında bilgi alışverişine katkıda bulunmak ve meslek standardını her alanda geliştirmek olarak özetlenebilir[72].

Ülkeler arasında dönüşümlü olarak üstlenilen başkanlık görevini, 1995-1996 yılları arasında Türkiye adına yürüten Betül Mardin 1996'da görevi İngiliz asıllı Kenya'lı Colin Church'e devretmiştir.

1948 yılından bu yana halkla ilişkilerin gelişimi pekçok ülkede hızlanmış, Latin Amerika'da, Halkla İlişkiler Birliği Inter Amerikan Konfederasyonu (the Inter-American Confederation of Public Relations Associations-FIARP)'nun aktif programı nedeniyle oldukça olumlu bir ilerleme kaydedilmiştir.

72 ülkeden üyesi bulunan IPRA'nın Kuveyt, Endonezya, Güney Afrika, İngiltere, Belçika, Fransa, Amerika, İngiltere, Hollanda, Mauritius ve Türkiye'den oluşan yönetim kurulunda 2001 yılında Türkiye'yi Ceyda Aydede temsil etmiştir.

IPRA'nın mesleki standartları geliştirmeye ve üyeleriyle iletişimi sürdürmeğe yönelik pek çok faaliyetinden söz edilebilir. Bunlar, haber bültenleri, halkla ilişkilerin güncel konularını ele alındığı Gold Paper'dan Golden World Award (GWA) gibi

---

71 Black, **a.g.e.**, s.215 vd.
72 IPRA, **Gold Paper**, 1990, s.1.

vaka çalışmalarına, web sitesine düzenlenen kongre ve seminerlere kadar geniş bir yelpaze sunmaktadır. Örneğin 2001 14-17 Ekim tarihlerinde düzenlenecek olan "Managing Cultural Diversity" adlı seminer bu tür çalışmaya örnektir[73].

IPRA'nın her yıl düzenlediği 15-17 ayrı kategoride yapılan ve 2000 yılı için 170 başvurunun söz konusu olduğu, GWA ödül programında son iki yılda Türkiye 4 büyük ödül kazanmıştır. Türkiye, ABD ve İngiltere'den sonra IPRA'da üçüncü büyük üye grubunu teşkil etmekte olup, üye sayısı son sekiz yılda 17'den 42'ya yükselmiştir[74].

IPRA'nın ileriye yönelik hedefleri üyelerini gençleştirmek, gelişmekte olan pazarlarda halkla ilişkiler kültürünü geliştirmek, iletişim teknolojisindeki yenilikleri tüm üyelere taşımak, uluslararası eğitime önem vermek, farklı kültürlerde ortak etik değerler geliştirmek olarak özetlenebilir.

Kurucu üyeler İngiltere'den dört, Fransa'dan üç, Hollanda'dan iki, Norveç'ten üç, ABD'den iki toplam 14 kişidir.

CERP*

Confederation Europeenne Des Relations Publiques/Avrupa Halkla İlişkiler Konfederasyonu 1959 yılında kurulan derneğin 25 Avrupa ülkesinde 22.000 üyesi vardır.

Halkla ilişkiler alanında faaliyet gösteren, danışman, kurum içi departmanlarda halkla ilişkiler halkla ilişkiler uzmanı, öğrenci ve akademisyen olmak üzere her kesimini, farklı birimlerle aynı dernek çatısı altında toplamıştır.

Unesco ve AB Avrupa komisyonu tarafından desteklenen, CERP'in ana hedefleri ise, Avrupa'da halkla ilişkiler sektörünü temsil ederek bilgi paylaşımını sağlamak ve Avrupa'daki halkla ilişkiler dernekleri ve bunların uluslar arası üyeleri arasında iletişimi, koordine etmek olarak tanımlanabilir.

CERP'E üye ülkeler Almanya, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Güney Kıbrıs İngiltere, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, Luxemburg, İspanya, Portekiz, Fransa,

73 İpranet.org/board.htm, 21 Mart 2001.

74 Ömer Kayalıoğlu IPRA Vizyonu, **Türkiye Halkla İlişkiler Forumu VIII,** 31 Ekim 2000 İstanbul.

* Bkz.www.sbg.ac.at/cerp/cerp.htm 21 Mart 2001.
Ayrıca, Ceyda Aydede "Cerp Vizyonu" **Türkiye Halkla İlişkiler Formu VIII.,** 31 Ekim 2000 İstanbul.

İrlanda, İtalya, Yunanistan, Macaristan, Polonya, Romanya, Rusya, Yugoslavya ve Slovenya, İsveç, İsviçre, Norveç'tir.

Özellikle etik, tüketici hakları, kalite ve çevre konularında duyarlı olan CERP'e göre, yeni Avrupa'da iş dünyasının önemli bir iletişim aracı olan halkla ilişkiler tüketiciye odaklanmalı ve tüketicinin yasal haklarını gözden uzak tutmamalıdır.

AT ve doğu Avrupa'da tam zamanlı halkla ilişkiler ve iletişim programları olan tüm kurumların öğrencilerine açık olan CERP "Communication Challenge" adlı bir yarışma organize etmektedir.

Amacı, öğrencilere bir halkla ilişkiler deneyimi sağlamak, gerçek bir sorun üzerinde çalışmak, iletişim stratejisi hazırlamalarını sağlamak olan yarışma, tüm öğrencilere açık olarak düzenlenmektedir. Katılım masraflarını kendileri karşılamak zorunda olan kurumlar sponsor bulabilirler, resmi dili ingilizce olan yarışma için katılımcıların bir teklif dökümanı ve video kaset ya da CD-ROM olarak bir sunum hazırlaması gerekir.

5. HALKLA İLİŞKİLER EĞİTİMİ

Kurumsal düzeyde giderek yönetim fonksiyonu haline gelen, pazarlama iletişimi içinde önemli bir işlev üstlenen disiplinlerarası olgu olarak halkla ilişkiler, bireysel düzeyde iletişim, işletme, yönetim teori ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Günümüzde halkla ilişkilerin tutundurma faaliyetleri (promosyon karması) içinde algılanması, yönetim felsefesini etkileme gücü, iletişimin vazgeçilmezliği, halkla ilişkiler eğitiminin önemini ortaya koymaktadır. Uygulama alanının, medya ile ilişkilerden, sergi-fuar düzenlemeye, konuşma metni hazırlamaktan, endüstriyel ilişkileri geliştirmeye, çalışanlarla iletişimi güçlendirmeye, lobi faaliyetlerini gerçekleştirmeye kadar çok geniş yelpazeyi içermesi iletişimin sınırlarını etkileyerek yönetilmesini güçleştirirken eğitimin kapsamlı olması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

ABD'de yapılan araştırmalar PRSA ve IABC gibi iki profesyonel derneğe üye olan halkla ilişkiler uygulayıcılarının, 9/10'unun yüksek tahsilli olduğunu, %25'inin master ve % 3'ünün doktora düzeyinde eğitim aldığını ve çalışanların farklı branşlardan geldiğini, ve de yaklaşık %40 ile birinci sırada yer alan gazetecilik eğitimini, IABC üyelerinde sırasıyla İngilizce ve işletme, PRSA'nın üyelerinde ise İngilizce, İletişim ve işletmenin izlediğini ortaya koymaktadır. Çok sayıda fakülte ve üniversitede lisans ve lisans üstü düzeyde halkla ilişkiler eğitimi verilmekle birlikte, ABD'de meslek kuruluşları olarak IABC ve PRSA halkla ilişkiler eğitimini geliştirmek ve katkıda bulunmak için bu alanda düzenlenen kurs, seminer ve konferansların sponsorluğunu üstlenmektedir[1].

ABD'de, yapılan bir araştırma, halkla ilişkiler alanında çalışacak olanlarda aranan nitelikler konusunda yaygın olan genel kanıyı destekler nitelikte olup, dört

[1] Bkz. Cutlip, Center, Broom, **a.g.e.**, s.61.

yıllık lisans eğitiminin yanında, haber bülteni yazmak, işletme ve sosyal bilimler alanında eğitim ve deneyime sahip olmak, dışa dönük kişilik özellikleri, yazma yeteneği gibi beklentilerin varlığını ortaya koymaktadır[2].

Bir halkla ilişkiler uzmanının başarıyı yakalayabilmesi için, stratejik düşünebilmesi, toplumsal davranış kurallarını içselleştirmiş olması, karşılaşılan sorunlara soğukkanlılıkla çözüm üretebilmesi, günceli takip etmesi ve hedef kitlenin birer birey olarak beklentilerine kulak vermesi gereklidir. Bu nedenle, halkla ilişkiler eğitimi sektörün sözü edilen beklentilerini karşılayacak biçimde düzenlenmeli temel disiplinler halkla ilişkiler eğitiminin vaz geçilmezleri olarak kabul edilmelidir.



Kaynak: Newsom, Scott, **This is PR**, s. 18.

Geniş bir bilgi birikimi ve beceriyi zorunlu kılan halkla ilişkiler alanında başarılı olabilmek için, iletişim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak yanında, yönetim, organizasyon yeteneği, dürüstlük ve hepsinin üzerinde güçlü bir kişilik ve liderlik

2 Leonard Mogel, **Making It In Public Relations**, New York:Macmillan Publishing Comp., 1993, s.139.

özelliklerine sahip olmak gerekmektedir. Bu alanda da diğer alanlarda olduğu gibi çağın gerekliliğinin bir sonucu olarak medya ilişkileri, yatırım ilişkileri, sergiler, kamu olayları gibi konularda uzmanlaşma eğilimi söz konusudur. Ancak işin doğası nedeniyle, halkla ilişkilerin tüm uygulama alanlarında genel bir deneyim ve bilgi birikimine sahip olmak gereklidir. Hatta herkesin uzmanlık alanına sahip olduğu büyük kuruluşlarda bile, işlerin yoğun olduğu dönemlerde, beklenmeyen bir olayla karşılaşıldığında ya da aciliyet gerektiren durumlarda elemanların tüm uygulamalarda faaliyet gösterebilmeleri, kuruluşa zaman ve mali açıdan büyük yararlar sağlamaktadır.

Bir halkla ilişkiler duayeni olan Bernays'a göre, halkla ilişkiler danışmanı, *çalışma sahası; kamuoyu, kitabı ise; gazeteler, dergiler, yayınlanan makaleler, reklamlar, sokaklardaki billboardlar, yasama organı tarafından dağıtılan konuşma metinleri, kalabalık ortamlarda konuşulanlar ve tiyatrolarda dile getirilenlerden oluşan bir öğrencidir.*

Halkla ilişkiler danışmanı aynı zamanda araştırmalardan ve psikolojik verilerden öğrendikleri ile deneyimlerini kendi yetenekleri çerçevesinde birleştiren bir uygulamacıdır. Halkla ilişkilerci, yaratıcılığa yardımcı olan etkinlikler görüş, düşünce ve durumları kamuoyuna ulaştıracak reklam, el ilanları, konuşma metinleri, bültenler, makaleler gibi (ki teknolojik gelişmelerle yenileri eklenmiştir) iletişim araç ve yöntemleri ile kamuoyunun dikkati çekerek etkilemeye çalışmaktadır[3].

Gerçekten halkla ilişkilerde başarının büyük ölçüde insan kaynaklı olması, halkla ilişkiler eğitiminin yanında bazı kişisel yeteneklere gerek duyulmasını ve bunların geliştirilmesi için çaba harcanmasını gerektirmektedir.

Bernays'a göre, halkla ilişkiler danışmanları, toplumu yönlendiren bir aracı olup, faaliyetlerinin sonucu, genellikle toplumun sosyal, ekonomik ve politik değerlere ilgisini arttırıcı rol oynarlar. Halka, kuruluşla ilgili bilgi veren halkla ilişkiler danışmanları, aynı zamanda hedef kitlenin görüşlerini yönetime yansıtmaktadır[4].

1927 yılında Cleveland'da bölgesel, 1933 yılında New York'da ulusal ve uluslararası, üçüncü girişimini 1954 yılında Avrupa'da açtığı ofisle gerçekleştiren Hill &

3 Edward L. Bernays, **Cristallizing Public Opinion,** 3.ed, New York: yy., 1961,ss.52-53.

4 Bernays, **Biography of an Idea**, s.57.

Knowlton'un kurucusu John W. Hill'e göre, hizmet satan bir halkla ilişkiler firması, çalışanların yetenekleri üzerine yapılanmalıdır. Günümüzün en büyük halkla ilişkiler firmalarından birinin kurucularından olan John Hill, 1940'ların başında sektörün büyük bir gelişme kaydetmesiyle birlikte, danışmanlık firmalarının hizmet alanının genişlediğini, bu ajansların etkili biçimde hizmet üretebilmesi için ekip çalışmasının gerektiğini ifade etmektedir[5].

Halkla İlişkiler Eğitimi Nasıl Olmalı

Halkla ilişkiler alanında verilmesi gereken eğitim de uygulamadaki genişlik ve zenginliğe paralellik göstermelidir.

Önceki yıllarda, halkla ilişkiler alanında başarının, eğitimden çok, kişisel iletişim becerileri açısından değerlendirilmesi ve iletişimin gücünün pratik yaşama katkıları ve ölçülebilirliği henüz keşfedilmediği için çok farklı disiplinlerden gelenler, halkla ilişkiler alanında çalışabilmekteydi. Daha sonraki yıllarda gerekli olan niteliklerin daha çok gazetecilik eğitimi üzerinde yoğunlaşması ise, medya ile ilişkilerin, halkla ilişkiler açısından taşıdığı önemden kaynaklanmaktadır[6]. Böylece ilk örnekleri ABD'de olmak üzere, gazetecilik eğitimi veren öğretim kurumları, eğitim programlarına halkla ilişkiler derslerini ilave etmeye başladılar.

Bugün halkla ilişkilerin aslında bir yönetim işlevi olduğu, geniş bir uygulama alanını içerdiği konusunda yoğunlaşan görüşler, P.R. alanında çalışacak olanların, iletişim bilgisi yanında değişimlere adaptasyon, küçük gruplarda ya da organizasyonlarda ve sosyal yapıdaki davranış biçimlerini anlayabilecek, yorumlayabilecek düzeyde sosyal bilimlerde temel bilgilere sahip olmalarının gerekliliği üzerinde yoğunlaşmıştır[7].

Yaklaşık 85 yıl once halkla ilişkiler eğitimini başlatan kişi olan Edward Bernays'a göre, halkla ilişkiler danışmanı, hedef kitlelerin düşüncelerini, görüşlerini, davranışını anlamalı ve bunlardan müşterisini haberdar etmeli, aynı biçimde müşteri-

5 John W Hill, **The Making of a Public Relations Man**, USA: NTC Books,1993,s.144.

6 Joan Reisman, "Public Relations. Quality Control, Translating Ideal to Real", **Public Relations Journal**, Vol.45, No.3, March 1989, s.20.

7 Gay Wakefield § Laura Perkins Cottone, "Knowledge and Skills Required by Public Relations Employers", **Public Relations Review,** Vol.XIII, No.3, s.24.

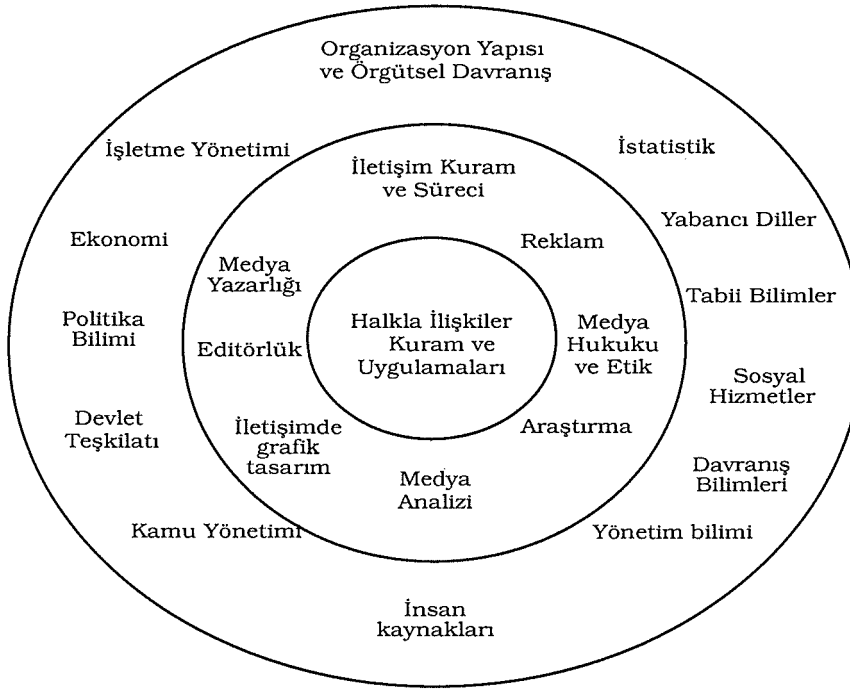
sinin de düşüncelerini, benimsediği ilkeleri, halkın anlamasını sağlamalıdır. Bernays, P.R. danışmanının öncelikli görevinin, gazetelere haber sağlayan basın ajanından farklı olduğunu belirtmekte, yeni arayış ve yaklaşımlarla kamuoyunun ilgisini çekecek konular yaratılması gerektiğini ileri sürerek, halkla ilişkiler alanında yaratıcılığın altını çizmektedir. Bernays'a göre halkla ilişkiler danışmanı, benimsenmesi kolay olmayan ancak toplumsal değer taşıyan olayları, halkın dikkatine sunarak sosyal sorumluluk anlayışına da hizmet etmektedir. Bunlara ek olarak halkla ilişkiler alanında çalışmaya aday olanlar, siyasal sistemleri ve yönetim teorilerini bilmeli, yazma ve konuşma alanında yeteneklerini geliştirmelidir.

Halkla ilişkiler alanında çalışacak olan kişiler, yukarıda da değinildiği gibi, akademik eğitim yanında, sınavla ölçülmesi zor, ama uygulamada gerekli olan sağduyu genişliği, örgütlenme yeteneği, eleştiri yeteneği ve tarafsızlık, diğer kişilerin bakış açılarını anlayıp değerlendirebilme yeteneği, soğukkanlılık, ayrıntılarla ilgili sonsuz bir düşünce kapasitesi, sorgulayıcı bir zeka, gerekli olduğunda saat sınırı koymadan çalışabilmek, mizah duygusu, yaratıcılık ve esneklik, aynı anda pek çok sorunla uğraşabilme yeteneği gibi bazı niteliklere sahip olmalıdır.

Halkla ilişkilerin yanlış yorumlanması, iletişim stratejisi olmasının göz ardı edilmesi, bazı kurumların, bilgi birikimine hiç gerek duyulmaksızın sadece fiziksel özellikleri halkla ilişkiler alanında istihdam için yeterli görmelerine neden olmaktadır. Oysa insan ilişkilerinde başarı, halkla ilişkilerin temel taşlarından biri olmakla birlikte, kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesine hizmet eden halkla ilişkiler stratejisinin oluşturulabilmesi ve yaşama geçirilmesi, ancak, kişisel özelliklerin ve bilginin birbirini beslemesi halinde mümkündür. Bu gerçeğin farkına varılması ise halkla ilişkiler sektöründe eğitimlilerin yerlerini almaları sürecini hızlandırmaktadır.

80 yılı aşkın bir süredir halkla ilişkiler eğitimi dünyada bir çok üniversite ve fakültede verilmesine karşın bu konuda henüz kabul edilen bir standarttan söz edebilmek mümkün değildir. Ancak günümüzde, bazı eğitim standartları belirlenmesi konusunda bir eğilimin varlığından söz edilebilir.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği (IPRA), halkla ilişkiler eğitimini, halkla ilişkiler teori ve uygulamaları, iletişim teori ve yöntemleri, halkla ilişkiler için gerekli olan temel bilgiler ve insan ilişkilerini konu alan içiçe üç daire ile açıklamaktadır[8].



Eğitim Şeması

Kaynak: IPRA **Gold Paper**, Public Relations Education, No:7, September 1990, s.2

Özet olarak, halkla ilişkilerin çok farklı alanlara uygulanabilirliği, pazarlama ve yönetim ile olan ilişkisi, araştırmanın önemi, insan ilişkilerine dayalı olması bu konularda temel eğitimi zorunlu kılarken, iletişimin konunun omurgasını oluşturması, medya yapısı, iletişim kuram ve yöntemleri konusunda bilginin önemini ortaya koymaktadır.

Çağdaş iletişim kuramları konusunda yeterli donanıma sahip olmak, bir yandan daha etkili uygulamalara imza atmaya olanak tanırken, diğer taraftan halkla ilişkilere eleştirel bakabilmeye, toplumsal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık gibi kavramlara duyarlı olmaya katkıda bulunacaktır.

Teorisyenler ve eğitimcilerin, halkla ilişkileri doğru değerlendirebilmelerinin temel şartı iletişimi anlamak ve kuramları içselleştirmektir. IPRA eğitim şeması, halkla

8 Black, **a.g.e.**, s.21.

ilişkilerin disiplinlerarası bir olgu olduğunu ortaya koymaktaysada aynı zamanda ne denli uzun soluklu bir eğitimi ve birikimi gerektirdiğini de şemadan anlamak güç değil.

Nitekim, Kültürel çalışmalar yapan Stuart Ewen "All Consuming Images" kitabını referans göstererek P.R. Social History of Spin kitabının çalışmaları sırasında yaşamının son yıllarında Bernays'tan randevu aldığında karşılaştığı kişi ve mekanı anlatırken aslında halkla ilişkileri tanımlamaktadır.

"Odadaki raflar, binlerce kamuoyu, psikoloji, sosyal psikoloji, araştırma teknikleri, psikolojik savaş ve propaganda kitaplarıyla dolu muhteşem bir kitap koleksiyonuydu... Bunlar sığ bir reklamcının değil, elit bir entelektüel'in mühimmat deposu gibiydi"[9]...

Bernays'a göre "bir halkla ilişkiler uzmanı, davranışları etkileyebilmek ve yönlendirebilmek için, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, ve ekonomi alanında yeterli donanıma sahip uygulamalı sosyal bilimcidir"[10].



Doris Fleischman & Edward Bernays: http://images.google.com.tr/images?q=Edward+Bernays&svnum=10&hl=tr&lr =&start=20&sa=N&ndsp=20 18.12.2006

Halkla İlişkiler Mesleğinde Kadınların Yeri[11];

Halkla ilişkilerin gelişiminde Doris Bernays'dan bu yana kadınların önemli rol oynadığını söyleyebiliriz. Edward Bernays'la birlikte mesleğin gelişimi için büyük

9 Stuart Ewen, **P.R. Social History of Spin,**USA: Basic Boks, 1996, s.7

10 Stuart Ewen, **a.g.e.**,USA: Basic Boks, 1996, s.7

11 Bu konuda bkz. John Pavlik, **Public Relations, What Research Tells Us,**USA: SAGE Publications, 1987, ss.83-85.

çaba gösteren Doris Bernays, tahmin edebilir miydi bilemiyoruz ama, bugün ABD'de halkla ilişkiler çalışanlarının yarısından fazlasını (% 55'ini) kadınlar oluşturmaktadır. Professor Marjorie K. Nadler'in yaptığı araştırma sonuçları (1986) meslekteki kadınların sayısının arttığını ve eğilimin bu yönde devam edeceğini ortaya koymaktadır.

PRSSA'nın (Public Relations Student Society of Amerika/ Amerika Halkla İlişkiler öğrencileri Derneği) 1984-1985 raporlarına göre, 1970-1971 yılında %35 olan kadın üye oranı, %79'a ulaşmıştır. Public Relations Reporter 'ın 1985 tarihli araştırma sonuçlarına göre ise, halkla ilişkiler alanına giren kadınların dörtte üçünün yaş ortalaması 25/29'dur.

Broom tarafından 1982 yılında yapılan araştırma ise, kadınların rolünün erkeklerinden farklı olduğunu erkeklerin yönetim ağırlıklı görevlerine karşın kadınların daha çok iletişimci rolünü üstlendiklerin ortaya koymaktadır.

Araştırmacı Kathryn T. Theus'sun 1985 yılında yaptığı araştırmaya göre, kadınlara oranla erkeklerin ücret, iş ve kariyer imkânları açısından mesleklerini daha fazla tatminkâr bulmaktadır.

Kadın ve erkek halkla ilişkiler çalışanları arasında belirgin bir diğer fark, 1982 yılında Teahan tarafından yapılan araştırmalarla ileri sürülmüş, 1985 yılında Theus ve 1986 yılında Beyer tarafından yapılan çalışmalarla da teyid edilmiştir, bu araştırmalara göre, kadınlar erkeklere oranla daha düşük ücret almaktadır.

Halkla ilişkiler alanında çalışan kadınların durumunu konu alan ve Kanada'da yapılan bir çalışmanın sonuçları ise, Amerika'da yapılan araştırmalardan çok farklı değildir. Scrimger tarafından 1985 yılında yapılan araştırmaya göre, halkla ilişkiler mesleğinde kadınlar, sayısal olarak artsa bile daha düşük ücret, daha az yetki ve yönetimde daha az görev almakta olup, çok az sayıda kadın kuruluşun politikasını etkileme gücüne sahiptir.

Türkiye ile ilgili kesin rakamlar vermek güç olmakla birlikte, TÜHİD'in 259 üyesinin 155'inin bayan olması[12] -kurucu üyeler açısından geçerli olmasa da- ibreyi kadınlar lehine çevirmektedir.

---

12 (Bkz. http://www.tuhid.org/hid_uye.php)

6. KURUM İÇİ BİRİM Mİ DANIŞMAN AJANS MI?

Yapılan son araştırmalara göre, ABD'de en büyük 1500 kuruluşun % 85'i halkla ilişkiler birimi vardır. 1983 yılında IABC (International Association of Business Communicators) tarafından yapılan bir diğer araştırmaya göre ise; üyelerinin yaklaşık % 50'si işletmelerde, % 10'u da kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda görev yapmaktadır. PRSA'nın raporlarına göre de üyelerinin % 45'i kâr amaçlı kuruluşlarda halkla ilişkiler görevini yerine getirirken, üyelerin % 25'i halkla ilişkiler danışman ajanslarında, geriye kalan % 30 ise dernekler, eğitim kurumları, hükümet ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda çalışmaktadır[1].

Kurum İçi Halkla İlişkiler Birimi

1889 yılında iki kişilik George Westinghouse'un halkla ilişkiler birimi ile 100 yılı aşkın bir süredir hizmet veren AT&T kurum içi halkla ilişkiler birimlerinin ilk örnekleri arasında anılmalıdır.

Amerikan Telefon Telgraf Şirketi kamuoyu karşısında sarsılan imajını düzeltmek ve uygulamalarını daha etkin kılmak için D. Ellsworth ile anlaşmıştır[2]. 1907 yılından itibaren kuruluşun reklam ve tanıtım işlerini üstlenen James D. Ellsworth, müşterilerinin gereksinimlerini dikkate almak, şirketle ilgili şikayetlere cevap vermek, özel mülkiyete ait tekellerle ilgili yasal düzenlemeleri şirketin benimsemesini sağlamak gibi faaliyetlere öncülük etmiştir[3]. 1927 yılında Arthur Page'nin görevi devralmasıyla birlikte P.R. felsefesi, *"Demokratik ülkelerde iş dünyası kamuoyunun desteğiyle var olur ve varlığını sürdürür. Eğer bu gerçek doğru ise, iş dünyası kamuya politikasını, ne yaptığını, işlevini ve projelerini anlatmalı ve bunu görev kabul etmelidir"*, olmuştur[4]. AT&T'nin uygulamalarını kurum içi departmanla

1 Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, s65.
2 Grunig, **Managing Public Relations**, ss.35-36.
3 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.34.
4 Grunig, Hunt, **a.g.e.** s.36.

izleyen bir başka işletme de General Motors'dur. 1923 yılından itbaren kendini bir kurum olarak tanıtan General Motors, 1931 yılında Paul Garrett başkanlığında kurum içi halkla ilişkiler departmanını oluşturmuştur[5].

İlk yıllarında kurum içi halkla ilişkiler birimlerinin görevleri bilgilendirmekle sınırlıyken, işletmelerin artan sorumlulukları, yönetimlerin halkla ilişkiler uzmanlarının tavsiyelerine olan gereksinimini arttırmıştır, gerçekten de, yapılan araştırma sonuçlarına göre, üst düzey yöneticilerin % 40'ı kuruluş politikasını belirleyenler arasında halkla ilişkiler uzmanlarının da yer alması gerektiği görüşündedir[6].

Kurum içinde oluşturulacak halkla ilişkiler biriminin yapısını belirleyen faktörler

a- kurumun büyüklüğü,

b- yönetimin halkla ilişkilere verdiği önem,

c- kuruluşun duyduğu halkla ilişkiler gereksinimidir[7].

Birkaç kişiden oluşan halkla ilişkiler departmanları söz konusu iken G.M (General Motors) gibi 200 kişinin görev yaptığı halkla ilişkiler departmanları da vardır.

Chase Manhattan Bank ve Citybank gibi finans kuruluşlarının halkla ilişkiler hizmeti 100 dolayında kişi tarafından yerine getirilmektedir.

Kurumların duyduğu halkla ilişkiler gereksinimi yukarıda belirtildiği gibi, birbirinden farklılık gösterir. Örneğin, doğrudan tüketime yönelik bir işletme reklama daha çok gereksinim duyarken, bir ağır sanayi kuruluşu reklama daha az bütçe ayırarak, halkla ilişkiler ve kişisel satış faaliyetlerine ağırlık vermektedir.

Birkaç kişiyle faaliyete başlayan halkla ilişkiler birimleri, zaman içinde kurum bünyesinden veya çevreden kaynaklanan artan iletişim gereksinimlerini yanıtlayabilmek ve çeşitlenen gruplarla iletişimi sürdürebilmek için büyümektedir.

Halkla ilişkiler birimi, kuruluşun örgüt yapısı içerisinde nerede olmalıdır, sorusu

5 Baskin, Aranoff, **a.g.e.**, s.39.

6 Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, s.66.

7 Jefkins, **Public Relations**, s. 43.

"tepe yönetime en yakın yerde olmalıdır" biçiminde yanıtlanmalıdır. Ancak, halkla ilişkiler birimi, sadece yönetim kademesiyle değil, aynı zamanda, pazarlama, insan kaynakları, reklam, müşteri ilişkileri, endüstriyel ilişkiler ve dış ilişkiler gibi birimlerle de iletişim içinde olmalıdır.

Kimi kurumlarda, tüm hedef kitlelerle iletişimden sorumlu halkla ilişkiler, bir uzmanın denetiminde, merkezi biçimde örgütlenirken, kimi zaman da, yatırım ilişkileri, iletişim araçları ile ilişkiler, kamu ile iletişim biçiminde sorumluluk dağıtılmaktadır. İster merkezde toplansın, isterse yetki dağılımı olsun, yine de tek bir elden koordinasyon gereklidir.

Bir halkla ilişkiler biriminin oluşumu için kesin formül önerilmemekle birlikte, bazı temel faktörler vardır. Bunlardan ilki eldeki personel ve donanımdan en iyi biçimde yararlanabilmek için iyi bir organizasyon, ikincisi esnekliktir[8].

Reklam, pazarlama ile koordinasyon içinde ancak ayrı bir birim olarak faaliyet gösteren, doğrudan üst yönetime sorumlu olan halkla ilişiler birimi, işletmenin gözü, kulağı ve sesidir[9].

Halkla İlişkiler Biriminin Faaliyetleri[10].

Halkla ilişkiler ve ona bağlı olarak çalışan personel tarafından yapılan işler, işletmenin ve hedef kitlenin yapısına göre farklılık göstermekle birlikte, bir halkla ilişkiler biriminin faaliyetleri aşağıdaki genel başlıklarla özetlenebilir.

a) Basın bülteni/makale yazmak ve dağıtmak, basın listesi hazırlamak.
b) Basın konferansı, basın resepsiyonu ve basın gezisi düzenlemek.
c) Medya enformasyon servisi oluşturmak.
d) Yöneticiler için basın, radyo ve televizyon'da mülakat imkânları yaratmak.
e) Fotoğraf konusunda sanatçılarla işbirliği içinde olmak ve fotoğraf bankası oluşturmak.
f) Personele yönelik gazete veya dergi yayımlamak, video, slide gösterileri, duvar gazeteleri gibi yöntemlerle kuruluş içi iletişimi sürdürmek.

8 Black, **Introduction to Public Relations**, s.28.
9 Frank Jefkins, **Public Relations for Your Business,** London: Mercury Business Paperbacks, 1990, ss.61-62.
10 Jefkins, **Public Relations**, ss.47-48.

g) Dağıtımcılar, tüketiciler, kullanımcılar yani dış hedef kitleye yönelik gazete, dergi yayımlamak.

h) Yıllık raporları hazırlamak ve dağıtımını sağlamak, kuruluşta yeni işe başlayanlara yol göstermek amacıyla rehber kitapçıklar düzenlemek, potansiyel iş gücünü oluşturan eğitim kurumlarına poster, broşür hazırlayarak basılı araçların gücünden yararlanmak.

i) Kuruluşun gelişim sürecini aktaran dökümanter film gibi görsel işitsel araçlardan yararlanılmasına imkân hazırlamak, slide gösterileri düzenlemek, katalog hazırlamak ve arşivlemek.

j) Sergi ve gösterileri organize etmek.

k) Kurumsal kimlik oluşturmak amacıyla logo, renk, basım stili oluşturmak, özel giyim biçimi gibi konularda kuruluş tarzında bütünlük sağlamak.

l) Sponsorluk konusunda karar vermek.

m) Kuruluş gezileri düzenlemek.

n) Gerekli yönetim toplantılarına katılmak ve ürün, pazarlama, satış ve diğer birim yöneticileri ile toplantılar yaparak, koordinasyonu sağlamak.

o) Satış ve ortaklar toplantısında kurumu temsil etmek.

p) Eğer anlaşmalı danışman firma söz konusu ise, iletişimi sağlamak.

q) Ticari birlik toplantılarında kuruluşu temsil etmek.

r) Halkla ilişkiler personeline eğitim imkânı sağlamak.

s) Kamuoyu araştırmaları ya da diğer araştırmaları yapmak.

t) Reklam ajansı ile işbirliği içinde olmak.

u) Yeni birimler için resmi açılışlar düzenlemek.

v) Siyasi liderlerle iletişim kurmak ve geliştirmek.

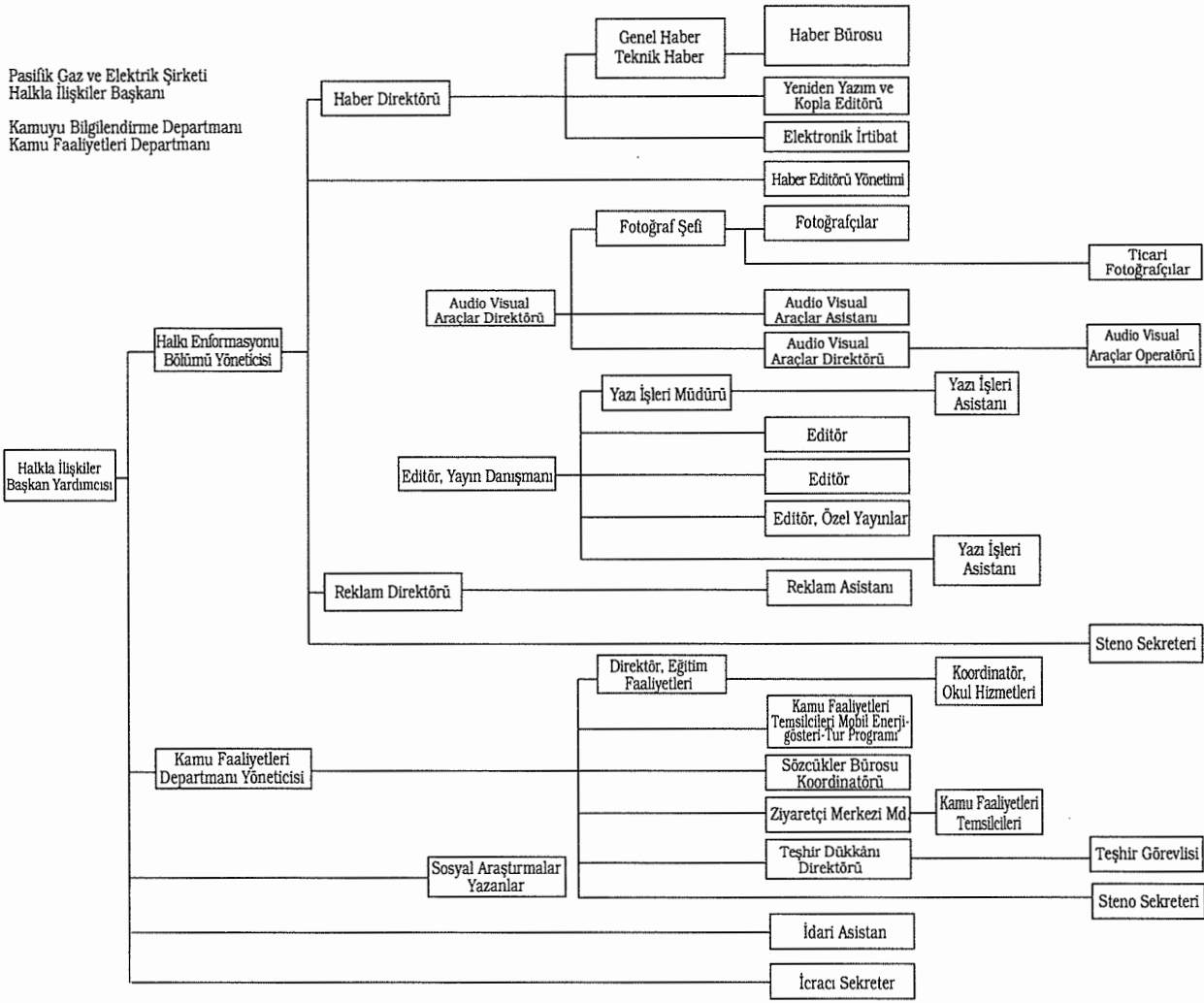
w) Yabancı konukları, VİP'i ağırlamak, gezi düzenlemek.

x) Yıl dönümlerini kutlamak, ödül törenleri düzenlemek.

y) Basın küpürlerinin, radyo ve televizyon programlarının feedbackini almak ve dışardan gelecek diğer raporları incelemek.

z) Belirlenen amaçlar açısından sonuçları değerlendirmek.

Bir kuruluş içi halkla ilişkiler departmanının organizasyon şeması



KAYNAK: Lawrence W. Nolte, **Fundamentals of Public Relations,** New York: Pergamon Press Inc., 1979, s. 84.

Kurum İçi Halkla İlişkiler Biriminin Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar;

Kurum içinde halkla ilişkiler birimi oluşturmanın avantajları şöyle sıralanabilir:

a) Halkla ilişkiler görevlisi ve yönetim birbirini yakından tanır.
b) Halkla ilişkiler uzmanı kuruluşun çalışma alanı ve konusu hakkında ayrıntılı bilgi sahibidir.
c) Halkla ilişkiler uzmanı, kurum içinde iletişim ağını kolaylıkla oluşturarak, güvenilir bilgiye en kısa sürede ulaşabilir.
d) Halkla ilişkiler uzmanı yerinde ve süratli hareket edebilir ve aynı zamanda acil durumlarda hızla karar verebilir.
e) Halkla ilişkiler uzmanı, yönetime günlük önerilerde bulunabilecek güçlü bir konumdadır.

Dezavantajlar:

Her kurumun bünyesinde kalifiye bir halkla ilişkiler elemanının istihdam edilmesi önerilmekle birlikte, halkla ilişkiler birimlerinin bazı dezavantajlar da söz konusudur.

a) Halkla ilişkiler görevlisinin kurum ile içiçe olması, sorunlara önyargılı yaklaşmasına hep içeriden dışarıya bakılmasına yol açarak kuruluş ile ilgili tutumunda objektif olmasını engelliyebilmekte, bu ise medyanın güvenini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Aynı biçimde halkla ilişkilerin reklam, pazarlama, satış v.b. diğer faaliyet alanlarıyla karıştırılması gibi hatalara düşülebilmektedir.
b) İyi eğitim almamış ve donanımı yetersiz ise pasif kalabilir.
c) Halkla ilişkiler görevlisi, yönetimin saygı duyabilmesi için gerekli yeteneklerden yoksun olabilir.
d) Yönetim tarafından bir kişiyi terfi ettirmekte iyi bir yol olarak görülen halkla ilişkiler uzmanı ünvanına layık görülen kişi, meslekte çok amatör olup, bilgisi yeterli olmayabilir.

Halkla İlişkiler Ajanslarının Gelişim Süreci

George V. S. Michaelis, Herbert Small ve Thomas O. Marvin tarafından 1900'lerin başında kurulan ve 11 yıl süre ile hizmet veren ilk halkla ilişkiler firmasının kuruluş tarihi kesin olarak bilinmemektedir.

The Unseen Power adlı kitabında, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimini, özellikle ajanslar açısından ayrıntılı biçimde ele alarak aktaran Scott M. Cutlip, tanıtım bürosuyla ilgili New York Times İndex'inde 1899'dan 1905 yılına kadar, Boston Şehir rehberinde 1901 yılının ikinci yarısına kadar herhangi bir kayıt bulunmadığını ancak, firmaya daha sonra katılan James Drummond Ellsworth'un beyanına dayanarak, büronunun faaliyetine 1900 yılında başladığının kesinlik kazandığını ifade etmektedir.

İlk kurucular olan Michaelis, Small ve Marvin'in gazetecilik deneyimli olmalarının böyle bir girişimde bulunmalarında önemli payı olduğu söylenebilir. 1909 yılında Michaelis'in ayrıldığı tanıtım firması, varlığını bir süre daha devam ettirmiş ve 1900 yılında başladığı Harvard'ın tanıtımını ücret almaksızın sadece prestij için vermeyi sürdürmüştür.

9 Kasım 1900 tarihinde Michaelis tarafından Başkan Eliot'a yazılan ve aylık 200 dolarlık danışma ücretine ek olarak, kırtasiye giderlerinin de üniversiteden talep edileceğini konu alan mektup, Harvard başkanı Eliot'un, tanıtım bürosunun isterse verdiği hizmetten vazgeçme özgürlüğünün olduğunu hatırlatmasına neden olurken, artı ücretlerin fatura edilmesi anlayışının ilk örneğini de oluşturmaktaydı[11].

İlk görevi müşterisi olan demiryolları için kongreye sunulan kanun tasarısı hakkında demiryollarının görüşünü basına yansıtmak olan ve William Wolf Smith tarafından 1902 yılında Washington'da kurulan yaklaşık 10 yıl faaliyet gösteren ikinci tanıtım bürosunun, Walmer adında bir ortağının olduğu bilinmekle birlikte, bu konuda pek fazla bilgi yoktur. Lobiciliğin önem kazandığı bu yıllarda hukuk eğitimi alan Smith, gazetecilik deneyimini hukuk bilgisiyle birleştirerek işletmelere hizmet vermiştir.

---

11 Halkla İlişkiler firmalarının gelişim süreci ile ilgili buraya kadar olan bilgiler için bkz. Cutlip, **The Unseen Power: Public Relations**, ss.10-15.

1904 yılında Demokrat Partinin tanıtım uzmanı George Parker ile Ivy Lee, başarısız başkanlık kampanyasının ardından aynı çatı altında tanıtım hizmet vermeye başlamıştır. Daha önce de değinildiği gibi, halkla ilişkiler anlayışlarındaki farklılık nedeniyle Parker ve Lee'nin yolları dört yıl sonra, 1908 yılında ayrılmıştır.

Ülkenin altıncı, ancak başkentin ikinci tanıtım ajansı ise,1914 yılında Thomas Roerty Shipp tarafından Washington'da kurulmuştur[12].

Edward Bernays ise daha önceleri de halkla ilişkiler alanında hizmet vermekle birlikte, 1918 yılında ilk ofisini açmış ve bundan yaklaşık bir yıl sonra çalışmalarının tümünde halkla ilişkiler danışmanlığı yaptığını ifade etmiştir[13].

1980 yılı rakamlarına göre, ABD'de farklı büyüklükte ve değişik alanlarda hizmet veren 2000'nin üzerinde halkla ilişkiler danışman ajansından söz edilmektedir.

Halkla ilişkiler danışmanlık firmaları, birkaç kişinin çalıştığı ajanslardan, Burson-Marsteller gibi 1800 kişinin çalıştığı ajanslara kadar geniş bir yelpaze sunarken 23 ülkede 62 ofisi olan Hill and Knowlton ABD, Kanada, Avrupa, Asya, Avustralya, Latin Amerika'da 1000'den fazla müşteriye hizmet etmektedir. Merkezi New York'da bulunan, iki kişi tarafından kurulan H & K firmasında ise 1050 kişi çalışmaktadır[14].

1980'lerde en hızlı büyüyen iş alanlarından biri olan P.R. alanında, 1970'ler tıp, turizm, moda gibi alanlarda uzmanlaşan danışman ajansların süratli gelişimine tanık olmuştur[15].

Bu bağlamda, öncelikli yere sahip olan medya ile ilişkileri, finans, toplumsal ilişkiler, yasama ile ilişkiler ya da lobicilik, siyasal kampanyalar alanında uzmanlaşma izlemektedir. Ayrıca tarım, sağlık, din, spor, seyahat ve turizm alanında uzmanlaşmaya gidilmektedir. Seçeneklerin artması ise müşterilerine doğru firmayı seçmek konusunda yardımcı olan Daniel H. Baer, Sherman Oaks, Califonia ve Chester Burger & Co., New York gibi kuruluşları yaratmıştır[16].

---

12 Bkz, Cutlip, **a.g.e.**,1994, s.31.

13 Edward Bernays, **Biography of an Idea**, s.193.

14 Ayrıntılı bilgi için bkz.: **WPP Group plc. The Companies' Book,** USA: Sympson, 1991, ss. 20-21.

15 Michael Morley, "Public Relations Consultancy Background and Definiton", **The Practice of Public Relations,** 3.ed, Oxford: Butterworth Heinemann Ltd., 1992, ss.135-139.

16 Cutlip, Center, Broom, **a.g.e.**, s.93.

Son yıllarda halkla ilişkiler danışman firmalarıyla ilgili bir diğer eğilim, reklam ajanslarının ve halkla ilişkiler ajaslarının birleşmeleridir. Center ve Cutlip'in belirttiğine göre, en büyük 20 firmanın 10'u büyük reklam ajanslarının yönetimindedir. Bu süreç ilk olarak 1978 yılında Carl & Byoir Associates'in Foote, Cone & Belding tarafından satın alınmasıyla başladı. 1980'li yılların ortalarında ise iki en büyük firma Burson Marsteller ve Hill & Knowlton ınc., sırası ile Young & Rubicam, Walter Thompson'la birleşmişti[17].

Yapılanmadaki bu farklılık, hizmetin algılanışına da yansımış, işletmeler, iletişim uzmanlığı, toplum mühendisliği, kamusal ilişkiler gibi kavramları halkla ilişkiler (Public Relations) deyimi yerine kullanmaya başlamışlardır, hatta Burson Marsteller halkla ilişkiler deyiminin artık yapılan işi izah etmediği gerekçesiyle, "Perception Management" kavramını telaffuz etmiştir.

Kurum içi halkla ilişkiler birimi ve halkla ilişkiler firması arasında en belirgin fark bakış açısıdır. Bunlardan birincisi içerden dışarıya, ikincisi dışardan içeriye bakarak, politika belirler[18].

Aslında kurum içinde bir halkla ilişkiler birimi olsa bile iki nedenle danışmanlık hizmeti veren firma ile bağlantı yararlı olabilir. Bu nedenlerden biri, dış bakış açısı kazanmak ve halkla ilişkiler biriminin yoğunluğunu azaltmak, ikinci neden ise uzmanlaşmış hizmetten yararlanmaktır.

Danışman firmaların tümünün her alanda yeterli olabilmesi çok güçtür. Bu nedenle, halkla ilişkilerin geliştiği ülkelerde bazıları çalışma alanlarını sınırlarken, bazı ajanslar da iletişim sorunları üzerinde durarak, kuruluş içi departmanlar tarafından uygulanmak üzere önerilerde bulunur.

Frank Jefkins'e göre, bir işletme danışman firmasını belirlerken, ajansın müşterilerinin çeşitliliği ve sürekliliğine dikkat etmelidir. Bunun yanında zaten uyguladığı proje ile kendine güven duyan bir firma, potansiyel müşterisine daha önceki çalışmalarını rahatlıkla sunacaktır.

---

17 **A.g.e.**, ss. 92-93.

18 Seitel, **a.g.e.**, s.64.

Halkla İlişkiler Ajansının Avantaj ve Dezavantajları[19]

Bir halkla ilişkiler firması, hizmet verdiği kuruluşun bünyesindeki halkla ilişkiler departmanı gibi çalışarak kuruluş bünyesi dışında olmanın dezavantajlarını minumum düzeye indirebilmek için, kuruluşun yöneticisi ve P.R görevlisi dışında yukarıda da belirtildiği gibi pazarlama, insan kaynakları, dış ilişkiler, reklam birimleri ile iletişim içinde olmalıdır.

Halkla ilişkiler firmalarında, kimi zaman organizasyon, basınla ilişkiler gibi hizmet bazında bir örgütlenme, kimi zaman da, firma yöneticisine bağlı olan, aynı zamanda diğer ekipte görev yapan proje sorumlularının yönettiği ekiplerden oluşan proje bazında bir yapılanma söz konusudur. Gerektiğinde diğer projelere destek verebilmeleri için ise çalışanların firmanın diğer müşterileri hakkında bilgi sahibi olması gerekir.

Avantajlar

a) Halkla ilişkiler firmaları, kuruluştan bağımsız oldukları için daha eleştirel bir yaklaşım gösterebilirler.

b) Farklı teknik kullanımı gerektiren pek çok müşteri ile çalıştıklarından deneyimleri vardır.

c) Kurum içindeki hakla ilişkiler yöneticisine oranla, medyayla daha yakın ilişki içinde olma olasılığı yüksektir.

d) Daha geniş imkânlara sahiptir ve basım, fotoğraf, basın bülteni, dağıtım servisi, araştırma birimi, çeviri birimi gibi özel hizmetler kolaylıkla temin edilebilir.

e) Ajanslarda farklı müşteriler ve farklı hizmet alanlarında uzmanlaşmış elemanlar çalışmaktadır.

Dezavantajlar

a) Müşterilerin kurum içi ilişkilerinden uzaktır.

---

19 Ayrıntılı bilgi için bkz.: L.Roy Blumental, **The Practice of Public Relations,** New York: Macmillan Company, t.y., ss.105-114.

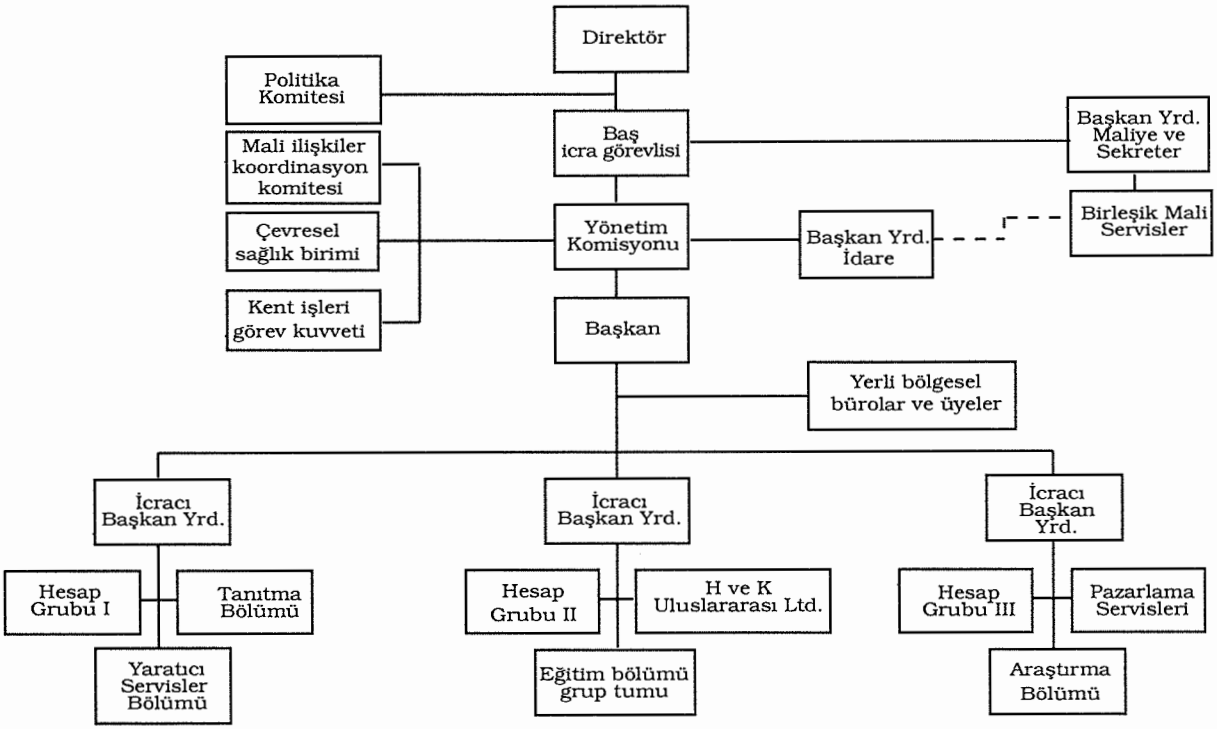
b) Müşterinin (kurumun) sadece bir ya da birkaç elemanıyla iletişim içinde olunması nedeniyle halkla ilişkiler birim yöneticisinin sahip olduğu iç iletişim imkanlarından yoksundur.

c) Danışman firmaların, kurumun/müşterinin ticari, endüstriyel veya özel ilgi alanları hakkında ayrıtılı bilgiye sahip olmaları, kurum içi departmana kıyasla (pek çok müşteri için paylaştırılan zaman nedeniyle) daha güçtür,

Kurumların, dışarıdan hizmet veren halkla ilişkiler firmalarının uygulamalarından, genellikle verilen ücretle alınan sonuç arasında uyum olmadığı gerekçesiyle şikayetçi olmalarının en temel nedeni kurumların beklentilerini somut biçimde ifade etmemeleridir.

Beklentilerin somut biçimde ifade edilebilmesinin ve ölçülebilir sonuçların belirlenebilmesinin yolu ise kurum içinde halkla ilişkiler uzmanının bulunmaasından geçmektedir. Nitekim günümüzde pek çok işletme, her ikisinin de avantajlarını maksimum düzeyde tutmak, dezavantajlarını minumuma indirebilmek için kurum içi birim oluşturmakla birlikte halkla ilişkiler firmalarından da uygulama desteği almaktadır.

Hill § Knowlton Organizasyon Şeması



Bir halkla ilişkiler danışmanlık ajansının organizasyon şeması.

KAYNAK: Lawrence W. Nolte, **Fundamentals of Public Relations**, New York: Pergamon Press Inc., 1979, s.85.

Danışman Ajansın Halkla İlişkiler Program Oluşturmadan Önce Cevaplaması Gereken Sorular[20]

* Çalışanlarla ilişkiler nasıl ve çalışanlar kuruluş hakkında ne düşünüyor?
* Müşterilerle, dağıtımcılarla ilişkiler nasıl ve işletme hakkında ne düşünüyorlar?
* Hissedarlar ve finansal hedef kitle ile ilişkiler ne düzeyde ve işletme hakında sahip oldukları görüş nedir?
* İşletmenin çevresindeki insanların işletme ile ilgili görüşleri ve çevresine karşı sorumluluğun ne ölçüde yerine getirmektedir?
* Kuruluşun yerel veya merkezi yönetimle herhangi bir sorunu var mı?
* Yönetim çalışanlarla etkili iletişim gerçekleştirmek için hangi yöntemlerden yararlanıyor?
* Kilit personel kuruluşun faaliyetleri hakkında bilgilendiriliyor mu? Ve bu kişiler işletme politikasını çalışanlara veya diğer hedef kitlelere karşı savunabilir mi?
* Eğitimcilerle işbirliği, özelikle materyal desteği sağlayabilmek için bir plan var mı?
* Kuruluşun başarıları ve ürünü hedef kitle tarafından tanınıyor mu ve karşılıklı anlayışı geliştirmek için çabaya gerek var mıdır?
* Basınla ilişkiler ne düzeyde? iyi ya da kötü mü?

gibi pek çok sorunun halkla ilişkiler stratejisini oluşturacak kişi tarafından mutlaka cevapları aranmalıdır.

Halkla İlişkiler Ajansını Seçerken Nelere Dikkat Etmek Gerekir

Halkla ilişkiler Ajansıyla edilmesi gereken unsurlar çalışmaya karar verme aşamasında, öncelikle halkla ilişkiler hizmetinin tanımının yapılması danışman firmayla şirketiniz arasında koordinasyonu sağlayacak kişinin belirlenmesi ve bu anlamda görev dağılımının yapılması gerekir.

---

20 Bkz. John W. Hill, **The Making of a Public Relations Man,** USA: NTC Book,1993,ss.136-137.

Ayrıca uzun süreli mi yoksa proje bazında mı hizmet beklendiği ve bu iş için ayrılan bütçe ajans seçiminden önce kararlaştırılmış olmalıdır. Yani önce halkla ilişkiler hizmetini alacak kuruluş kendi açısından durumu açıklığa kavuşturmalı ve

* Halkla ilişkiler hizmeti tanımlanmalı,
* Kuruluşla halkla ilişkiler şirketi arasında iletişimi sağlayacak kişi belirlenmeli,
* Görev dağılımı yapılmalı,
* Proje bazında mı yıllık sözleşmelerle mi çalışılacağına karar verilmeli,
* Bütçe kararlaştırılmalıdır.

Birlikte çalışılacak halkla ilişkiler danışmanlık firmasının belirlenmesine, ulusal ya da uluslar arası meslek kuruluşlarına üye ajansların belirlenmesiyle başlanabilir. Daha sonra sektördeki tanıdıklara, editörlere başvurarak daha ayrıntılı bilgi edinmek ve halkla ilişkiler ajanslarının kısa bir listesini oluşturmak mümkündür.

Bu aşamayı iki yöntem izleyebilir, birincisi konkur açmak, diğeri herbir ajansı ayrı ayrı ziyaret etmek ve uyumlu çalışabileceğinize inandığınız ajansla anlaşmak.

Rekabete dayalı yöntem, müşterinin gereksinimlerini belirleyerek buna göre bir araştırma ve planlama yapmayı gerektireceğinden, ajanslar için maliyeti yüksek bir uygulamadır. Çünkü konkura birden fazla ajans katılacak ama sonuçta müşteri sadece biriyle çalışacaktır. Oysa, her iki taraf için de en uygun olan seçmeye dayalı yöntemde, ajans, büyük olasılıkla daha sonra sürdürülecek araştırmaları başlatmak için maliyet konusundaki endişelerini daha geri plana atarak, daha tatminkar hizmet sunabilecektir[21].

Ancak bu aşamada o firmaların daha önce hizmet verdikleri ve referans verdiği müşterilerinin kimler olduğuna ve onları rahatlıkla referans gösterip gösteremediklerine bakmak gerekir. Eğer varsa kriz, özel etkinlikler, iletişimde stratejik danışmanlık, özel etkinlikler, pazarlama iletişimi gibi uzmanlık alanlarını tanımlamaları ve bu alanlarda verdikleri hizmetleri rahatlıkla referans göstermeleri beklenir.

Çalışanların ve hangi projelerde görev aldıklarına ve çalışma süreleri verimi etki-

[21] Jefkins, **Public Relations Techniques** 1988, 3.ed.ss.60-61.

leyen bir unsur olarak dikkate alınmalıdır. İş akışı ve raporlama teknikleri dikkat edilmesi gereken bir diğer konudur. Ölçümleme konusunda izlenen yöntem hakkında fikir birliğine varılmalıdır. Müşteri sayıları ve insan kaynakları arasındaki ilişki ise iş verimini etkileyen bir husus olarak mutlaka dikkate alınmalıdır. Ayrıca teknolojik alt yapısının sizin işletmenizle uyumlu olması çalışmanın niteliğine etkisi nedeniyle dikkate alınması gereken bir diğer unsurdur. Yurtdışı bağlantılar ve diğer şehir ve ülkelerdeki şubeler "global düşün yerel uygula" felsefesinin bir parçası olarak önem taşımaktadır. Halkla ilişkiler ajansının ya da temsilcilerinin ulusal ya da uluslar arası meslek örgütlerinde (IPRA, İDA, ICCO, CERP, TÜHİD, gibi) temsil edilmesi standartları açıklığa kavuşturması açısından bir diğer dikkat edilmesi gereken husustur.

Yani halkla ilişkiler ajansı açısından aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır[22].

* Referansları kimlerdir ve müşterileriyle çalışma süreleri nasıldır?
* Ajansın kültürü sizin kuruluşunuzla uyum içinde mi?
* Basın ve iş dünyasında saygınlığı ne düzeyde?
* Finansman yapısı nasıl?
* Halkla ilişkilerin hangi alanında uzmanlaşmış?
* İnsan kaynakları ile müşteri sayısı uyumlu mu?
* İş akışı nasıl yürüyor?
* Raporlamada ne tür teknikler kullanıyorlar?
* Değerlendirme ve ölçümleme konusunda nasıl bir yol izliyorlar?
* Teknolojik alt yapısı sizin işlemenizinkiyle uyumlu mu?
* Diğer ülke ve şehirlerde şubeleri ve bağlantıları var mı?
* Ajans meslek örgütlerinde temsil ediliyor mu?

[22] bkz. http:/www.prciturkey.com/nasılsec.htmL 21.3.2001.

7. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA HEDEF KİTLE

Öncelikle "Halkla ilişkiler" deyiminde "halk" sözcüğü ile anlatılmak istenen nedir? sorusunun yanıtlanması gerekmektedir.

En genel biçimde aynı ülkede yaşayan, aynı uyrukta olan insan topluluğunu ifade eden[1] "halk" sözcüğü, tüm popülasyonu, zengin-orta sınıf, kadın-erkek, genç-yaşlı, eğitimli-eğitimsiz, etnik ve dini grupları içermektedir.

Halkla ilişkiler açısından ise, kuruluşun dikkate alma gereği duyduğu, ortak beklentileri olan insanlar topluluğu, yani kuruluşla doğrudan ya da dolaylı bağı olan alt gruplar, halkı oluşturur[2]. Bir başka deyişle, halkla ilişkiler alanında halk sözcüğü, kuruluşun muhatap olmak durumunda kaldığı "hedef kitle"yi açıklamaktadır.

Halkla İlişkilerde Hedef Kitlenin Önemi

Günümüz koşulları altında bir kurumun hedef kitlesi ile işbirliği yapmadan, görüşlerini dikkate almadan yaşaması ya da hükümetin kamuoyunu önemsemeden ayakta kalması ve demokrasinin gerektiği biçimde işlemesi, seçmenin desteğinden yoksun yerel yönetimlerin ise uzun ömürlü olması olanaksızdır.

Kâr amaçlı işletmelerin, tüketici, ortaklar ve çalışanlar gibi hedef kitleleriyle iletişimi, yönetim fonksiyonu içinde önemli bir yer tutar. Bu durumda yönetimin kendine sorması gereken, "iletişime gerek var mı?" sorusu değil, "nasıl iletişim kurmalıyız" sorusu olmalıdır.

İşletme içinde değişik düzeylerde alt gruplarla, işletme dışında ise yasa düzenleyicisi, sendika, tüketici gibi kurumdan bağımsız ama ilişkinin gerekli olduğu gruplarla iletişim, halkla ilişkiler uygulamalarıyla gerçekleştirilmektedir.

---

1 **Türk Dil Kurumu Sözlük**

2 Robert Ross, **The Management of Public Relations**, New York: Wiley-Interscience Publication, 1977, s.20.

Hedef Kitlenin Oluşumu

Bu çok sayıda ve birbirinden farklı beklentileri olan hedef kitle, bir grup insanın; a) belirsiz bir durumda karşılaştığı, b) bu durumda belirsiz ve problemli durumun ne olduğunu anladığı, c) problem hakkında organize olduğu zaman ortaya çıkar.

Bu niteleme, hedef kitlenin aşağıdaki şekilde belirlenmesine yardımcı olur[3].

1) Oluşmamış hedef kitle; Herhangi bir grup belirsiz bir durumla karşılaştığında ancak, bunun bir problem olduğunun farkına varmadığı zaman, belirsiz, başka bir deyişle oluşmamış hedef kitle söz konusudur.

Örneğin 1980'lerin başında Continental, World Laker gibi hava yolu çalışanlarının büyük bölümü, havayollarına ait yeni düzenlemelerin ve enerji ücretlerinin artışının getireceği olumsuz sonuçların, onları etkileyeceği hakkında pek fazla düşünmemişlerdir. Ancak şirket sallanmaya başladığında ve iflasın eşiğine geldiğinde mesajı aldılar.

2) Bilinçli hedef kitle; Grup problemin farkına vardığında bilinçli hedef kitle haline gelir.

3) Aktif hedef kitle; Grup problem için önlem alma çabasına giriştiğinde, aktif hedef kitleden sözedilmektedir.

Hedef kitle aşağıdaki sınıflandırmalara göre de belirlenebilir[4]:

1) İç ve dış hedef kitle; Danışmanlar, ofis elemanları, yöneticiler, hissedarlar gibi kurum ile halihazırda bağlantısı olan ve rutin işler sırasında iletişimde bulunulan kişiler iç hedef kitleyi oluşturur.

Bir kurumla doğrudan ve organik (zorunlu) bağlantısı olmayan; basın, eğitimciler, hükümet temsilcileri, dini liderler ise dış hedef kitledir.

2) Birincil, ikincil ve marjinal hedef kitle; Aralarında bir tür önem sıralaması gerektiren bu ayırıma göre birincil hedef kitle, kurumun iletişim çabaları içinde en önemli yeri tutarken, ikincil hedef kitle ve marjinal hedef kitle onu izler.

3) Mevcut ve potansiyel hedef kitle; Kuruluşun halihazırda muhatapları olan çalı-

3 Seitel, **a.g.e.**, s.15.

4 **A.g.e.**

şanlar ve mevcut müşteriler geleneksel hedef kitleyi oluştururken, öğrenciler ve kazanılacak müşteriler potansiyel hedef kitleyi meydana getirirler.

4) Destekleyen, karşı tavır takınan ve kararsız hedef kitle; Kuruluş kendini destekleyen ve karşı olan hedef kitlelere karşı farklı yöntemlerle iletişim kurmak zorundadır. Destekleyenlere yönelik iletişimin amacı, inançları güçlendirmek iken, görüşleri değiştirmek, ikna edici iletişimi gerekli kılar. Özellikle politik amaçlı kampanyalarda, kararsız kesimin önemli boyutta belirleyici etkisi vardır. Önemli pek çok kampanya kararsızları etkilemeye yönelik olarak hazırlanır.

Hedef Kitle Çeşitleri[5]

Toplumsal Çevre: Kurumun çevresiyle olan ilişkileri yapısına bağlıdır. Bu nedenle, yerel yönetimler nükleer santral, fabrika, araştırma laboratuvarı, hapishane, havaalanı, liman vs. gibi faaliyet alanları birbirinden farklı kurumlar, aynı yörede yerleşmiş olsalar bile, gereksinimleri ve iletişim biçimleri birbirinden farklıdır. Çünkü her bir kurumun gürültü, temizlik, grev, park yeri tıbbi atık gibi çözmek zorunda olduğu birbirinden farklı sorunları vardır.

Potansiyel İşgücü: İyi bir işveren olduğuna kanaat getirmedikçe, kuruma karşı ilgisiz kitleyi oluşturan diğer kurumlarda çalışanlar, yeni mezunlar ve öğrenciler, birer potansiyel işgücü olarak iş aramakta olanlardan farklı özellikler gösterir.

Çalışanlar: Bir kuruluşta yönetici, ofis personeli, işçi, laboratuvar çalışanı gibi farklı ücret alan, farklı kültür ve değişik statüde pek çok insanın temsil ettiği çalışanlar, kuruluşun hem dışarıya karşı temsilcileri olarak, hem de verimliliği belirleyen faktör olarak hedef kitlenin önemli bir grubunu oluştururlar.

Farklı statülerin temsilcileri olmalarına karşın, tüm çalışanların yaptığı işin öneminin hissettirilmesi, yani fonksiyonel statü verilmesi, kuruluşla ilgili alınan karar ve uygulamalar hakkında en azından kuruluş dışındaki insanlardan önce bilgilendirilmek, objektif değerlendirme ve iş güvenliği gibi ortak beklentileri vardır.

Hammadde ve Hizmet Sağlayanlar: Bu başlık altında biri, su, enerji gibi temel girdilerin sağlandığı, diğeri ise hammaddenin temin edildiği iki ayrı yapıdan söz etmek gerekir.

---

5 Ayrıntılı bilgi için bkz.: Jefkins, **Public Relations,** ss.36-37.

Dağıtımcılar: Dağıtımcılar, komisyoncu, simsar, perakendeci, dükkan sahibi, muhasebe bürosu, hediye kataloğu hazırlayanlar, ithalat ve ihracatçılar, bayiler gibi ürüne, üretici ile tüketici arasında geçen aşamalarda muhatap olanların tümüdür.

Finansal Hedef Kitle: Küçük bir kurum için yerel bankalarla başlayan finansal hedef kitle, holdingler için yatırım uzmanları, sigorta şirketleri, kredili satış yöneticilerini de içermektedir.

Tüketiciler ve Ürünü Kullananlar: Nihai tüketiciler dışında, otomobil sanayiinde lastik, yiyecek üretiminde süt gibi, eğer ürün, montaj sanayinde veya başka bir ürün üretiminde kullanılıyorsa bunların kullanıldığı ikincil kaynaklar ürünü kullananları kapsar.

Kamuoyu Önderleri: Açıkladıkları görüşleriyle diğer insanlar üzerinde etkili olabilen kamuoyu önderleri, kurumun yapısı ve hizmet alanına göre eğitimciden politikacıya, din adamından sendika/parti liderine kadar çeşitlilik gösterir. Halkla ilişkiler kampanyalarında çoğu zaman anahtar rolünü oynayan kamuoyu önderlerinin kimi zaman resmi sıfatları olmasa bile, edindikleri bilgiyi diğerleriyle paylaşma yetenek ve istekleri, okuyan, dinleyen, gözlemleyen ve konuşan bu kişilik özellikleri onları etkili iletişim kaynağı haline getirmektedir. Bu özelliği kamuoyu önderini, iletişim stratejisinin temel taşı haline getirir.

Kamuoyu önderlerinin en önemli özellikleri ve iletişimdeki en önemli güçleri kamuoyunun ya da hedef kitleyi informal iletişim içerisinde etkileyebilme becerileridir. Kamuoyu önderlerinin halkla ilişkiler kampanyalarındaki yeri Lazersfeld ve arkadaşlarının (1948) iki aşamalı akış kuramının uygulamaya yansıması olarak değerlendirilebilir[6].

Medya ya da diğer iletişim yöntemleriyle bilgilenen ve düşünceyi benimseyen kamuoyu önderleri adeta kendileri birer iletişim kanalına dönüşerek, görüş ve düşüncelerin yayılmasında önemli rol oynarlar. Çoğu zaman yeni bir görüşün benimsenmesi ancak kamuoyu önderlerinin öncü görevini üstlenmesiyle olanaklı ol-

6 Bkz. Everett M. Rogers, Rekha Agarwala – Rogers, **Communication In Organizations,** New York: The Free Press, 1976,s.139.

maktadır. Örneğin üçüncü dünya ülkelerinde, nüfus planlaması gibi toplumsal projelerde ya da pazarlama amaçlı halkla ilişkiler uygulamalarında hedef kitle üzerinde etkili olabilecek kamuoyu önderleri, kampanyalarda lokomotif rolü üstlenmektedir. Kamuoyu önderleri davranış ve söylemleriyle alanları geniş olan akademisyenler, dini liderler ve sendika liderleri, siyasal parti liderleri, sanatçılar ve sporcular gibi geniş kitlelerle iletişim olanaklarına sahip kişilerdir.

Hedef Kitlenin Belirlenmesinin Avantajları[7];

* Kampanya ile ilgili bütün grupların önceden saptanması,
* Bütçe ve kaynak kullanımında önceliğin belirlenerek kaynak israfının engellenmesi,
* Doğru iletişim araç ve tekniklerinin seçilmesi,
* Mesajların etkili biçimde hazırlanabilmesi,

hedef kitlenin doğru, ayrıntılı biçimde belirlenmesine bağlıdır.

Hedef Kitlenin Belirlenmemesinin Sonuçları[8];

Hedef kitlenin önceden saptanmaması,

* Doğru kişilere ulaşılamamasına ve kaynakların etkili biçimde kullanılamamasına,
* İletilerin doğru biçimde tasarlanamamasına, iletilmesine,
* Zamanın, materyallerin ve medyanın etkin biçimde kullanılamamasına neden olur.

Kısacası yanlış kişilere, yanlış biçimde gönderilen mesajlarla zaman, para ve çabanın boşa harcanmaması için hedef kitlenin önceden belirlenmesi, bir halkla ilişkiler kampanyasında atılacak en önemli adımdır.

Halkla ilişkilerde hedef kitle ve öncelik sırası belirlenmedikçe uygun mesajın ve araçların seçilebilmesi imkânsızdır. Çünkü hedef kitlelerden birine en etkili biçimde basılı araçlarla ulaşılabilirken diğeri için sergiler ya da gösteriler biçilmiş kaftan olabilmektedir.

---

7 **A.g.e.**, s.38.

8 Bu konuda bkz.: **A.g.e.**, ss.38-39.

8. HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

Hedef kitlelerle iknayı temel alan iletişimin oluşturulması ve geliştirmesi esasına dayanan halkla ilişkilerin etkililiği, stratejisinin sağlam temeller üzerine dayandırılmasına bağlıdır.

Halkla ilişkiler uygulamalarının hareket noktasını ve yöntemini, büyük ölçüde varılmak istenen hedefin belirleyeceği konusuna, Lewis Carroll'un Alice Harikalar Diyarında adlı eserinde Alice ile Chaster Cat arasında geçen diyalog, anlamlı bir örnek oluşturmaktadır. Çıkış için hangi yolu izlemesi gerektiğini soran Alice'e, Chaster Cat bunun nereye ulaşmak istediğine bağlı olduğunu söyleyerek, amaç ve yöntem arasındaki önemli ilişkiyi vurgulamaktadır.

Bir halkla ilişkiler kampanyası; araştırma, planlama, aksiyon ve iletişim ile sonuçların değerlendirilmesinden oluşan süreci mutlaka yaşamalı, bu süreç içinde amaçlar belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Bu süreci, işletmenin dışında gerçekleşen olaylar da etkilemekte, çevre, işletmenin amaçlarını, işletmenin amaçları ise halkla ilişkiler programını belirlemektedir. Bu bağlamda, bir halkla ilişkiler sürecini ve geliştirilecek strateji/taktikleri etkileyen faktörler;

Çevre

Kurumun amaçları

Halkla ilişkiler amaç ve stratejisi

Halkla ilişkiler programları[1] biçiminde açıklanabilir.

Halkla ilişkiler görevlileri, işletmenin hedefleri, planları, güçlü yanları, zayıflıkları, fırsatları ve karşılaşabileceği engeller ile yararlanılabilirliği gibi konularda bilgi sahibi olmalı (yani SWOT analizi yapmalı) ve stratejisini bu bilgiler ışığında oluşturmalıdır.

---

[1] Seitel, **a.g.e.**, s.51.

Halkla ilişkiler uygulamalarında görünen aşamanın sadece uygulama olması, araştırma, planlama ve sonuçların değerlendirilmesi gibi masa başı çalışmaların göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Center ve Cutlip, halkla ilişkileri bu açıdan değerlendirerek, 3/4 'ü suyun içinde 1/4'ü suyun yüzeyinde olan bir aysberge benzetmişlerdir.

Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Durum saptama/sorun belirleme aşamasında, işletmenin uygulama ve politikasından etkilenecek kişilerin davranış, tutum ve görüşleriyle ilgili araştırmanın yapılması ve şu anda ne oluyor? sorusunun cevaplandırılması gerekir.

Planlama ve programlama aşaması, elde edilen bilginin işletmenin politikası ve programlarıyla ilgilendirilmesini kapsamakta ve programın hedef kitlesi, amacı, yöntemi, stratejisiyle ilgili kararları etkilemektedir. Bu ikinci adım da ne yapmalıyız ve niçin? sorusuna cevap aramaktadır.

Uygulama /aksiyon ve iletişim, spesifik amaçları gerçekleştirmek için planlananları yaşama geçirmekle ilgili olan aksiyon ve iletişim aşamasında, nasıl uygulamalı, ne zaman söylemeliyiz sorusu yanıt beklemektedir.

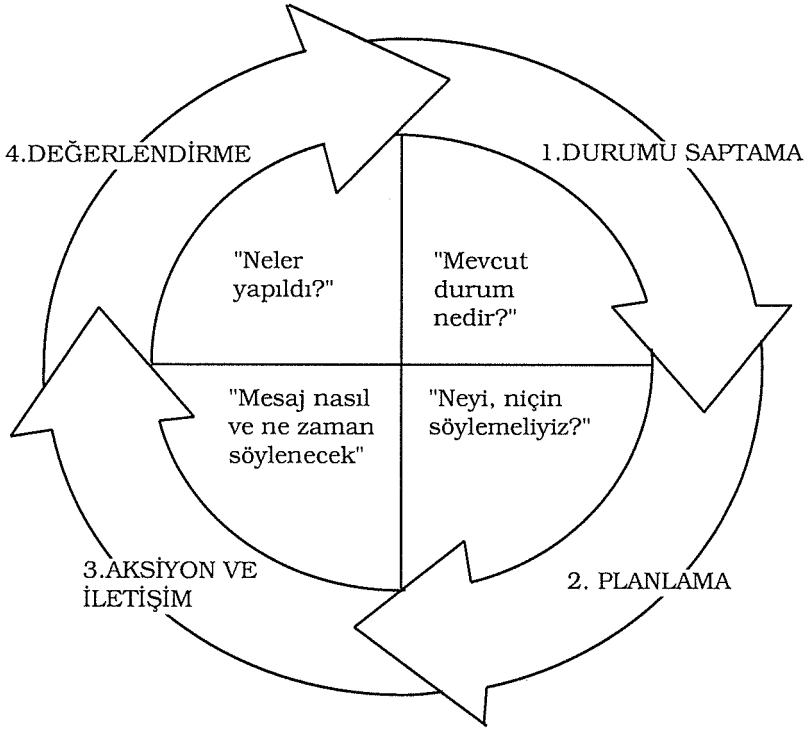
Değerlendirme, hazırlık, uygulama aşamalarının etkinliğinin belirlenmesiyle ilgili olan dördüncü adım da neler yaptık? sorusuna alınan cevabın ışığında ise program aynen veya değişikliklere uğrayarak devam edecektir[2].

Fırsatları değerlendirebilmek ve karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelebilmek, ancak, önceden planlanmış bir iletişim süreciyle mümkündür, bu nedenle halkla ilişkilere duyarlı işletmeler, reaktif uygulamayı reddetmeksizin, planlarını dört adımın birbirini izlediği proaktif halkla ilişkiler esaslarına göre oluşturmaktadır.

Dört adım olarak adlandırlan süreç, işletmelerin görev ve amaçlarını açıkça belirledikleri ve bu hedeflere ulaşmak için halkla ilişkilerden nasıl yararlanacakları konusunu dikkate aldıkları durumlar için geçerlidir.

---

2 Bkz. Allen H. Center, Patrick Jackson, **Public Relations Practices**, 4.ed., New Jersey: Prentice Hall, 1990,s.10 ve Center, Cutlip, Broom, **a.g.e.**, s. 200.



Halkla İlişkilerde Dört Adım Süreci

Kaynak, Center, Cutlip, Broom, s.200

Araştırma

Halkla ilişkiler uygulama sürecinde, her bir adım bir diğeri kadar önemli olmakla birlikte, süreç sorunu belirlemek ve bilgi toplamakla başlamakta diğer adımlar bu bilgiler üzerine yapılanmaktadır.

Bilgisayar kullanımı ve bilgisayar ağının genişlemesiyle birlikte bilgi toplamak, yorumlamak ve bilgiyi aktarmak önceki yıllara oranla kolaylaşmıştır.

Bir araştırma sürecinde en önemli unsurlardan biri dinlemektir, bunun farkına varan siyasi liderler, kamuoyunun sorun ve beklentilerini saptamak konusunda bu özellikten yararlanmasını bilmişlerdir. Örneğin, bu davranışının zamanını zi-

yan etmek anlamına geldiğini söyleyen askeri yardımcılarına rağmen Abraham Lincoln bir lider olarak haftada iki kez sıradan yurttaşları dinleyerek, kamuoyunun görüşleri hakkında bilgi sahibi olmaya çalışıyordu. Bugün ise, Beyaz Saray ABD vatandaşlarının düşüncelerini öğrenmek ve analiz etmek amacıyla kapsamlı araştırmalar yapmaktadır. Araştırmaya önem verilmediği durumlarda halkla ilişkiler çabaları Center, Cutlip ve Broom'un ifadesiyle yangını önlemeye değil, çıkan yangını söndürmeye yöneliktir.

Sorun hakkında elde edilen bilgilerin özeti niteliğinde olan araştırmayla, aşağıdaki sorulara cevap aranarak spesifik ve ölçülebilen terimlerle mevcut durum saptanmalıdır.

Endişenin (kaygının) kaynağı nedir?

Sorun nerededir?

Bu ne zaman sorun olmaktadır?

Kimler etkilenmektedir?

Bu durum niçin işletme ve hedef kitlesi için sorun oluşturmaktadır? Sorunun saptanması, durumun kısa bir özeti, diğer taraftan durum analizi, durum hakkında toplanan bilgilerin özetidir. Durum, organizasyon açısından değerlendirildikten sonra, dış faktörlerle ilgili saptama aşamasında, sorun, gelişim süreci itibariyle ele alınarak değerlendirilir. Durum analizi yapılırken, işletmenin davranışından, kimin, nasıl etkilendiğinin araştırılması, daha sonraki sürecin üzerine yapılandırılacağı veriler olarak özellikle önem taşımaktadır. Çünkü, hedef kitlenin o anda ne bildiği ve ne düşündüğünü bilmeksizin, hedef kitlenin düşünce ve duyguları hakkında bilgi sahibi olmaksızın, amaçların belirlenmesi mümkün değildir.

Enformasyon programı geliştirilmeden önce, bir durum analizi araştırmasının hedef kitlenin bilginin ne kadarını kullandığı, hangi bilgileri kullandığı, bilgiyi nasıl kullandığı sorularına cevap araması gerekmektedir.

Hedef kitleyle ilgili araştırma sonucunda; iletişim programının yöneleceği kişilerin kim olduğu, konuyla ilgili ne bildikleri ve daha hangi bilgilere ihtiyaç duydukları, durumdan etkilenme boyutu ve bilgiye nasıl ulaştıkları sorularının cevapları, stratejinin geliştirilmesi aşamasında yol göstericidir. Hedef kitleyle ilgili bulgula-

rın bir diğer yararı da, öncelik sırasının belirlenmesi ve mesajların oluşturulmasında ki katkısıdır.

Aynı zamanda belirsizlikleri ortadan kaldırmak gibi önemli bir görevi de üstlenen araştırmalarda, bir tanesi informal, diğeri formal olmak üzere genellikle iki tür yöntem izlenmektedir.

Araştırmada Informal Yöntemler

Politikacılar tarafından kişilerin bir konu hakkında farkındalığını, görüşünü, davranışını ölçmek ve değerlendirmek için yıllardır kullanılan kişisel temas, hala daha bilgi toplama sürecinde en etkin yöntemlerden biridir.

Araştırma aşamasında, informal yöntemlerle bilgi toplamanın en yaygın biçimi olan, feedback'in derhal alındığı periyodik ziyaretler ve ortaklarla yapılan yıllık toplantılarda araştırma sürecine dahil edilebilecek bilgilere ulaşılmaktadır. Konuyla ilgili olan gazete/ televizyon editörleri, eğitimciler, parti ve sendika liderleri, sanatçılar gibi kamuoyu önderlerini de içeren anahtar kişilerle yapılan karşılıklı görüşmeler, erken uyarı sistemine katkıda bulunması açısından önem taşır.

Grupların, çeşitli toplantılarda konu hakkında dile getirdiği görüşler veya sorun etrafında toplanan kişilerle görüşmeler yaparak, panel, açıkoturum gibi kişilerin düşüncelerini dile getirdikleri toplantılara katılarak bilgi toplamak, araştırma aşamasında yararlanılan informal yöntemlerden bir diğeridir.

Çeşitli komitelerin konu hakkında değerlendirmelerini almak, maliyeti yüksek olsa da ortaya koyduğu sonuçlar açısından düşünüldüğünde, önemli bilgi kaynaklarıdır.

Ücretsiz arama hatları oluşturulması ise, özellikle doğrudan tüketime yönelik üretim yapan işletmelerde feedback'in hemen alınmasına yardımcı olmaktadır. Johnson & Johnson'ın, yedi kişinin ölümüyle sonuçlanan tylenol kapsüllerindeki siyanür zehiriyle ilgili olarak yaşadığı krizin ardından devreye soktuğu, ücretsiz arama veya danışma hatlarından yararlanmıştır. Procter & Gamble'de, logosunu temel alan krizden sonra aynı yöntemden yararlanmış ve tüketicilerden 100.000 telefon almıştır. General Electric Cevaplama Merkezi (Answer Center) ise, günde 6.000 telefon almaktadır. Bu yöntem işletmeye tüketiciye cevap verme imkanı ya-

nında kamuoyunun tepkilerinin öğrenilmesinede yardımcı olmaktadır. Bilgi toplamanın pratik ve ekonomik yöntemi olan işletmeye gelen mektupların değerlendirilmesiyle, işletmeler hedef kitlenin hoşnut oldukları veya olmadıkları konularla bilgi eksikliğini öğrebilirler. Franklin D. Roosevelt'in vatandaşlarla diyalog konusundaki uygulamalarından önemli bir mesaj alan John F. Kennedy, Beyaz Saraya gelen her elli mektuptan birinin kendisine getirilmesi talimatını vererek kamuoyunun görüşlerini öğrenmiştir.

İlgili alan ve konuda yayınlanan raporlar ve medya içerik analizleri araştırma verileri sunan diğer kaynaklardır.

Araştırmada Formal Yöntemler

Araştırmacılar, her zaman kendileri kullanmak üzere bilgi toplamazlar, işte, başkası tarafından veya başka amaçlarla elde edilen verilerin tekrar kullanımı olarak açıklayabileceğimiz, ikincil analizlerden kamu kurumları ve ticari işletmeler sıkça yararlanmaktadır.

1930'lar, A.C. Nielsen, George Gullup, Elma Roper ve Louis Harris gibi araştırma firmalarının adları kamuoyunun ölçülmesi ile eş anlamlı olarak kullanılmasına tanık oldu.

ABD'de büyük gazeteler, televizyon istasyonları, diğer iletişim kuruluşları düzenli olarak araştırma yaptırmaktadır. Özel ilgi alanına yönelik yayınlarda gördüğümüz, işinin ehli kişiler tarafından yönetilen araştırma verileri de bu anlamda güvenilir kaynaklardır.

Mülakatlar ve postalanan anket formları, survey araştırmalarında kullanılan iki temel yaklaşımdır. Posta yoluyla ulaştırılan anket formları, zaman ve maliyet açısından tasarruf sağladığı ve anketör baskısı olmadan özgürce cevaplama imkanı verdiği için tercih edilmekle birlikte, araştırmacının cevap verenleri kontrol etmek gibi bir şansının olmaması, cevaplama oranının düşük olması yöntemin dezavantajları olarak anılmalıdır.

Anket formlarının gönderileceği kişilerin seçilmesinde gözönüne alınan faktörlerin, formların toplanmasında etkili olamaması alınan sonuçların güvenilirliğini etkilemektedir.

Belirlenen kişileri kontrol edebilme avantajı sağlayan yüz yüze görüşmelerin ise maliyeti oldukça yüksektir. Daha süratli ve daha düşük maliyetli olması ve seçilen kişilerden maksimum sayıda yanıtın alınabilmesi, telefonla yapılan mülakatların tercih edilmesine neden olmaktadır[3]. Son yıllarda iletişim teknolojisindeki gelişme sanal dünyada interaktif iletişime imkân vermekte ve bilgisayar ekranında anketler gerçekleştirilmektedir.

Planlama[4]

Sorun ve fırsatların, araştırma ve veri analizleriyle belirlenmesinin ardından, sorunlarla başa çıkabilmek, fırsatları değerlendirebilmek için plan yapılmalı, bir sonraki adım bu plana dayandırılmalıdır.

Bu bağlamda, stratejik düşüncenin yazılı hale getirilmesi olarak tanımlayabileceğimiz planlamadaki başarısızlık, uygulamadaki başarısızlığı getirecek, sorunları çözmek yerine zıtlıkları arttırmak, hedef kitlelere ulaşamamak gibi durumu daha karmaşık hale getirecek durumlara yol açacaktır.

Boston Üniversitesi School of Management tarafından yapılan ve 400 işletmeyi kapsayan araştırma sonuçlarına göre, işletmelerin % 58'i kısa ve uzun dönem halkla ilişkiler planı, %31'i bütçe planı yapmakta, ancak, %11'i P.R.'ını tepe yönetimin informal toplantılarında alınan kararlara dayandırmaktadır.

109 PRSA üyesi arasında yapılan araştırma sonuçları ise, halkla ilişkiler görevlisinin araştırmaya duyduğu güven ve verdiği önemin, planlamaya verdiği önemle paralellik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Planlama yapılmasının avantajlarını, yönetime katılım ve yönetimin desteğini almak, korunmaya yönelik olmaktan çok fırsat yaratmaya yönelik olmak, zamanlama, ekip ve taktikler üzerinde ayrıntılı biçimde düşünmek, spesifik amaçlara ulaşabilmek için entegre bir programın oluşturulması olarak sıralayabiliriz.

Genellikle önemi dikkatlerden kaçan planlama konusunda, karşılaşılan engeller, halkla ilişkiler görevlisine yeteri kadar güven duyulmaması, halkla ilişkiler prog-

[3] Araştırma ile ilgili buraya kadar olan bilgi için bkz. Center, Cutlip, Broom **a.g.e.**, ss. 208-219. Ayrıca bkz. Lawrence W Nolte, Fundamentals of P.R., U.S.A: Pergamon, 1979, ss. 291-310.

[4] Bkz. Center, Cutlip, Broom, **a.g.e.**, ss.221-244.

ramının amaçlarının saptanmasında fikir birliği sağlanamaması, günlük problemlere daha çok süre ayrılması nedenlerle karşılaşılan zaman sorunudur.

Günümüzde pek çok organizasyon, uzun ve kısa vadeli hedeflerini yazılı hale getirirken, halkla ilişkiler konusunda bilgilenen yöneticiler de, daha talepkâr olmaktadır. İşletmenin yazılı hedef planı olması durumunda, halkla ilişkiler bu plan içinde yer almalı, amaçları kısa ve anlaşılır olmalıdır.

Planlama sürecinde yapılması gerekenler

Yapılan işin doğası ve faaliyet alanı belirlenmeli,

Zaman, enerji ve yeteneğin/insan kaynaklarının nerede kullanılacağına karar verilmeli,

Amaçların dayandırıldığı ölçülebilir faktörler saptanmalı,

Amaçlar ve ulaşılmak istenen sonuçlar belirlenmelidir.

Faaliyet Planının Hazırlanması: Bir faliyet planı, spesifik amaçlara nasıl varılacağının tespit edilmesi, amaçlara ulaşabilmek için faaliyetlerin sıralamasının belirlenmesi, amaca varmak için gerekli olan kaynakların (bütçenin) tespiti, sorumlulukların belirlenmesi, kesin karara varmadan önce (pretest) ön test yapılmasını içerir. Bir faaliyet planında ayrıca, kurallar ve düzenlemeleri içeren politika belirlenmeli, sistematik yöntemler saptanarak prosedür oluşturulmalıdır.

Bu prosedürün işleyiş biçimine uygun olarak 800 öğrencisi olan küçük bir kolejin izlediği halkla ilişkiler stratejisi örnek verilebilir. Yapılan araştırma sonucuna göre, bir kolejin finansal olarak ayakta kabilmesi için 1200 ve 1500 öğrenciye ihtiyacı olduğu belirlendikten sonra, kolej yetkilileri uzun vadeli amaç olarak öğrenci sayısını 1200'e çıkarmak, kısa dönem planında ise ücretleri yükseltmek, bina ve barınma gereksinimlerini ve donanımı karşılamak olarak kararlaştırarak, yapılması gerekenin sermaye arttırımı ve publicity (duyuru) kampanyalarına ağırlık verilmesi olduğu görüşünü benimsedi. Sermaye arttırımı konusunda hedef 20 milyon dolar olarak saptandı ve gelişmeleri, mezunlara, gönüllülere aktaracak yayınlarla, habere değer her gelişmenin tanıtım işlevi görerek publicity çabalarıyla ilişkilendirilmesine karar verildi. Bu kampanyayı incelediğimizde, durum tespiti yapılması süreciyle başlayan, kuruluş amaçlarına dayanan halkla ilişkiler programının oluşturulmasıyla gerçekleşen bir planlama çabası görüyoruz.

İşletmenin kaynak ve avantajlarını rakipleri şaşırtmak, geçmek ya da fırsatlar yaratmak için kullanılması olarak tanımlayabileceğimiz stratejinin belirlenmesine karşın, stratejiyi uygulayabilmek için yararlanılan taktik, planlama sürecinde ayrıntılı biçimde yer almaz.

Planlama aşamasında on adım

1. Problem
2. Durum analizi
   a. İç faktörler
   b. Dış faktörler
3. Program amaçları
4. Hedef kitle
   a. (Hedef kitle 1)
   b. (Hedefkitle 2)
   c. (Diğer hedef kitleler)
5. Her hedef kitle için program amaçları
   a. (Hedef kitle 1)
   b. (Hedef kitle 2)
   c. (Diğerleri)
6. Aksiyon (hareket planı) program stratejisi
7. İletişim program stratejisi
   a. Mesaj stratejisi
   b. Medya stratejisi
8. Program değerlendirilmesi
9. Program uygulama planı
   a. Sorumlulukların saptanması
   b.Takvim
   c. Bütçe
10. Feedback'in alınması ve programın değerlendirilmesi

Herhangi bir şeyi gerçekleştirmek veya önlemek için yapılan plan, geniş anlamıy-

la, seçilen araçların istenen sonuçlara ulaşmak için önceden belirlenen yöntemlerle kullanılmasıdır. planlamanın kalbi "stratejik düşünme sürecinde" atmaktadır. Pek çok konuda uzun vadeli plan ve programı gerektiren stratejik düşünce ise, durum saptama ile planlama arasında bir link vazifesi görmektedir. Önlemeye yönelik halkla ilişkiler planı uzun vadeli, çare bulmaya yönelik halkla ilişkiler planı ise kısa vadeli olup, raporun hangi yöntemle yazılacağı, kimlere yönelik hazırlandığı ve sonuçların değerlendirilmesinde kullanılacak yöntemler üzerinde fikir birliğine varılmasını gerektirmektedir. Halkla ilişkiler planının etkili olabilmesi için yazılı hale getirilmesi ve kurumsal amaçların açık olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler bütçesini hazırlarken, işletmenin toplam girdisi, rekabet ve halkla ilişkilere duyulan gereksinim gözönünde tutulmalıdır. Programın kronolojisi ise, büyük bir titizlikle oluşturulmalı, asla tesadüflere bırakılmamalıdır. Bir programın beklenen etkiyi yaratabilmesi için, zamanlamanın iyi yapılması gerekmektedir, örneğin bir seçim kampanyasında oylamadan bir önceki hafta sonunda kampanya en yoğun günlerini yaşar.

Aksiyon ve İletişim

Sürecin üçüncü adımı olan aksiyon ve iletişimde, problem tanımlanmış, çözümler saptanmış ve sürecin suyun yüzeyindeki bölümü devreye girmiştir. Programın aksiyon (hareket planı) ve iletişim süreçleri birbirine karıştırılmamalıdır. İşletmenin politikası, ürün, hizmet ve davranışında hedef kitleyle daha iyi iletişim sağlayabilmek için yapılması gereken değişiklikleri içeren hareket planı, programın amaçlarını gerçekleştirebilmek için atılan adımdır. Hedef kitleyi bilgilendirmek, ikna etmek, kararlarını etkileyebilmek için ise, aksiyon (hareket planı) iletişimin desteğine gereksinim duymaktadır.

Aksiyon ve iletişim planı şunları gerektirir[5]

a. Her hedef kitle için bir hareket planı

b. Her hedef kitle için bir iletişim programı

   1. Mesaj stratejileri
   2. Medya stratejileri

[5] Ayrıntılı bilgi için bkz.Center, Cutlip, Broom, **a.g.e.**,ss. 258-259,283 v.d.

c. Programı uygulama planları

1. Sorumlulukların belirlenmesi
2. Takvim
3. Bütçe

Bir halkla ilişkiler programının gözönünde olan bölümünü oluşturan hareket ve iletişim planında, iletişim, alınan kararları gerçekleştirebilmek için önemli bir destektir. Hareket planının kabul edilmesine uygun ortam yaratması gereken, bilgi, görüş ve davranışı etkilemeye yönelik olan halkla ilişkiler iletişim sürecinde, etkin olabilmek için kaynak, alıcı ve mesajdan oluşan üç temel unsurun her birinde etkili olabilmek gerekmektedir. Kaynak konu hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmalı, alıcının gözünde güvenilir olmalı, gönderen, mesajı hedefin anlayacağı biçimde kodlamalı, mesajı alıcıya ulaştıracak kanalları seçmeli, hedef kitleye ulaşması ve etkileyebilmesi için mesajın alıcının dikkatini çekmeli emosyonel yakınlık taşımalı, alternatifler arasında kalan kişiye uygun seçenekler sunmalı ve alıcıyı motive etmelidir.

Etkili iletişim için, hedef kitle pasif alıcı olarak düşünülmemeli, tersine, seçenekleri kendi amaçları doğrultusunda değerlendirecek kişi olarak algılanmalıdır. Kaynak, iletiyi kendi açısından kodladığında ve alıcı kendi deneyimleri doğrultusunda açımladığında yani ortak noktalar yaratılmadığında iletişim imkânsız hale gelecektir. Ortak bilgi ve deneyim, birbirini anlamayı kolaylaştırarak iki uç arasında link oluşturacaktır.

İletişimcinin güvenilirliğini etkileyen, tanınma oranı, deneyim gibi unsurlar, iletinin etkililiğini arttırırken, çoğunlukla mevcut durum, tek başına etkileyici olmadığından, etkin iletişim için olayların desteğinden yararlanılmalı, duygularla ilgili olan davranışların, sadece bilgilendirme ile değişmesinin kolay olmadığı bilinmelidir.

Medyanın etkisinin sınırlı olduğunu ileri süren Joseph Klapper 'a göre, kitle iletişim araçları alıcıların davranışlarını doğrudan etkilemek yerine, etkiyi gerçekleştirecek olanlarla bir bağ oluşturma işlevi görürler.

Halkla İlişkiler Sürecinde Etkili İletişimin Yedi Özelliği

Güvenilir Ortam Yaratılması: İletişim, kurumun performansına dayanan güvenilir bir ortamda başlamalı, alıcı kaynağa güven duymalıdır.

Programın Kapsamı: İletişim programı çevresel gerçeklerle desteklenmeli, programın kapsamı katılıma izin vermelidir.

Mesajın Anlamı: Hedef kitleye gönderilen iletiler alıcı için anlamlı olmalı, değerleriyle çatışmamalıdır.

Anlaşılır Olmak: İleti anlamı açık sözcüklerle ifade edilmeli, anlam tartışmaya yer bırakmayacak biçimde açık olmalı, hatta karmaşık konular sloganla anlaşılır hale getirilmelidir.

İletişimde Süreklilik: İletişim bitmeyecek bir süreç olarak düşünülmeli ve mesajların etkili olabilmesi için gerekli tekrarlar yapılmalıdır.

İletişim Yöntemleri: Önceden belirlenen, alıcının güveneceği iletişim kanallarından yararlanılmalı, yeni iletişim yöntemlerinin yaratmak pek kolay olmamakla birlikte spesifik hedef kitleye ulaşmak için günümüz iletişim teknolojisinden yararlanılmalıdır.

Hedef Kitlenin Özellikleri: Gönderilen iletinin istenen etkiyi yapabilmesi, büyük ölçüde hedef kitlenin yapısına bağlıdır. Hedef kitlenin okuma alışkanlığı, bilgi düzeyi, alışkanlıkları gibi özellikleri iletişimi etkileyen unsurlardır.

Bir halkla ilişkiler sürecinin masa başında yapılan çalışmalardan çok eyleme yönelik boyutunun sergilendiği aksiyon ve iletişim, uygulama süreci olarak dört aşamanın tek görünen adımıdır.

Araştırma ve planlamayı izleyen bu üçüncü adımda, sorunun ya da fırsatların belirlenerek, en uygun biçimde çözümü veya değerlendirilmesi için, bir stratejiye dayalı oluşturulan hareket planı, iletişim yöntemlerinin desteğiyle gerçekleştirilmelidir.

Değerlendirme[6];

Bir halkla ilişkiler kampanyasının dördüncü adımı olan değerlendirme aşamasından, bir şeyleri kanıtlamak için değil, neyin nasıl olduğunu öğrenmek için yararlanılır.

Değerlendirme aşamasında şu sorulara cevap aranmalıdır:

Kavramın oluşturulması ve tasarım aşamasında,

Program, istenen hedeflere uygun olarak tasarlanmış mı?

Düşünülen ve mevcut harcama kalemlerinin maliyeti ve masrafların etkinlikle ilişkisi nedir?

uygulama aşamasında,

Program belirlenmiş hedef gruba ve bölgeye erişiyor mu?

Program planlandığı aşamada belirlendiği gibi mi yönlendiriliyor?

Programın yarar/etki ve verim açısından değerlendirilmesi aşamasında,

Program istenen hedeflere ulaşmak için etkili mi?

Programın sonuçları programı kapsayan alternatif yöntemlerle açıklanabiliyor mu?

Programın istenmeyen bazı etkileri var mı?

Program, alternatif kullanımlarıyla kıyaslandığında, kaynakların verimli biçimde kullanımı söz konusu mudur?

Değerlendirme Aşamasında Yapılması Gerekenler

Programın kapsamı dikkate alınmaksızın değerlendirme aşamasında şu adımlar izlenmektedir.

Değerlendirme verilerinin amacı ve kullanım biçimi hakkında görüş birliğine varılmalıdır: Değerlendirme sonucu elde edilen verilerden yararlanma biçimi hakkında fikir birliğine varılmadıkça, çok sayıda gereksiz bilgi üretme olasılığı ortaya çık-

6 Daha fazla bilgi için bkz. Center, Cutlip, Broom, **a.g.e.**, ss.289-309., Ayrıca bkz. John Marshton, **Modern Public Relations**, USA: Mc Graw Hill, 1979, ss. 193-194.

maktadır. Bu nedenle sorunları ortaya çıkaracak sorular belirlendikten sonra, araştırma bulgularının ne şekilde kullanılacağı ayrıntılarla açıklanmalıdır.

Değerlendirme ve araştırmanın, programın temel aşamaları olduğu konusunda kurumsal onay alınmalıdır: Değerlendirme araştırması yeterli kaynaklarla sürecin bütününe yayılarak, problemin tanımı, planlama, programlama, uygulama ve değerlendirme adımlarının merkezi olacak biçimde kurulmalıdır.

Departman içinde değerlendirme araştırmaları üzerinde uzlaşma sağlanmalıdır: Ölçülebilir girdiler ve araştırma, çabaların bir parçası olmalıdır.

Program hedefleri gözlemlenebilir ve ölçülebilir terimlerle belirlenmelidir: Bir halkla ilişkiler programının amacı, hedef kitle kimlerdir? Beklenen etkiler nelerdir? gibi sorular üzerine yapılanmalıdır, aksi takdirde programın etkisini ölçümlemek olası değildir.

En uygun değerlendirme ölçütleri belirlenmelidir: Kampanyanın amacı değerlendirme ölçütlerini belirleyici özelliğe sahiptir, örneğin kampanyanın amacı hedef kitlenin yerel düzeyde verilen bir desteğin farkına varması olduğu zaman, konunun yerel yayınlarda yer alması ve farkındalık oranı, değerlendirme aşamasında önemli bir ölçüttür.

Halkla ilişkiler programının etkisini belirleyebilmek/ değerlendirebilmek: Anket her zaman en iyi yöntem olmayabilir, bazen kurum kayıtları, bazen de saha deneyleri değerlendirme için en uygun yöntemlerdir.

Program kayıtları saklanmalıdır: Programın stratejileriyle ilgili malzemelerin arşivlenmesi neyin iyi gittiğini, neyin aksadığını kanıtlayacak veriler olması nedeniyle, Programa ilişkin kayıtlarının hepsi saklanmalıdır.

Yönetim değerlendirme sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir: Yöneticilere değerlendirme verileri hakkında düzenli bilgi akışı sağlanmalıdır. Yönetimin bilgilendirilmesi, değerlendirme sonuçlarının kurumsal hedeflere ulaşmak için gerekliliğini de kanıtlamaya yardımcı olacaktır.

Bir halkla ilişkiler uygulama süreci, kapsamı ne olursa olsun, işletmenin amaçlarına dayanan halkla ilişkiler hedeflerini gerçekleştirebilmek için sözü edilen dört adımı izlemeli, bilimsel yöntemlerden yararlanmalıdır. Doğru insana, doğru za-

manda, doğru araçla doğru iletiyi ulaştırabilmek için, mutlaka uygulama öncesi yapılacak araştırma ve planlamaya, programın sürekliliğinin sağlıklı biçimde gerçekleştirilebilmesi için ise, uygulama sonrası değerlendirmeye gerek vardır.

Halkla İlişkiler Uygulamalarında Sosyal Sorumlululuk

Kurumların amaçları üzerine yapılandırılan halkla ilişkiler uygulamalarında kurumla hedef kitle arasında ortak zemin yakalama çabasının göz ardı edilmemesi, çıkarların dengelenmesine dikkat edilmesi, amaca ulaşmayı kolaylaştıran süreci başlatacaktır.

İşletmenin kendi çıkarları dışında toplumun varlığını kabul etmesi, temel görevleri dışında toplumsal sorunlarla da ilgilenmesi, atacağı adımların doğuracağı sonuçları önceden düşünmesi, sorumlu davranışın temelini oluşturmaktadır.

İşletmelerin sorumluluklarının bilincine vararak davranmaları, en başta olumlu imaj olarak geri dönecektir. Halkla ilişkilerin temel görevlerinden birisinin kurum imajını yükseltmek olduğu düşünülürse, sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler arasındaki ilişki daha da netleşecektir.

Hunt § Grunig'e göre, işletmenin sorumluluğu;

1. Organizasyonun temel görevleri
2. Organizasyon faaliyetlerinin işletme dışındakiler üzerindeki etkilerinin dikkate alınması
3. Organizasyon ile ilgili olmayan genel sosyal problemlerin çözümü ile ilgilenmek,

olarak üç kategori içinde değerlendirilmelidir[7].

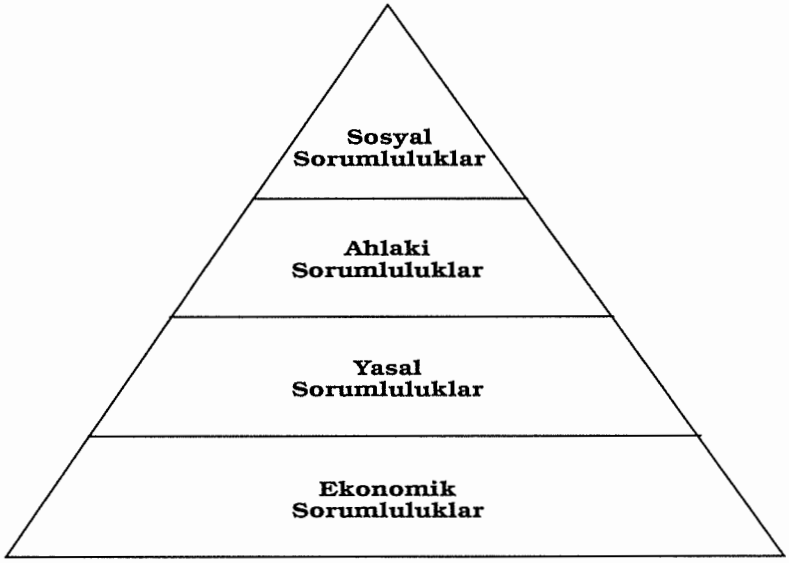
Çevreden enerji, materyal ve bilgi alarak, bunu çevreye mal ve hizmet çıktısı olarak sunan işletmeler, diğer işletmeler, sendikalar gibi çeşitli kurumlarla ve tüketicilerle iletişimde bulunmak zorundadırlar.

Çevreyle içiçe yaşamaları, toplum beklentilerinin değişmesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumun itibarı arasındaki ilişki gibi etkenler, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışına uygun davranmaları konusunda itici güç rolü oynamaktadır.

7 Bkz Doug Newsom § Alan Scott, **This is PR**, 3.ed, California: WPC,1985,ss.444-446.

Bu bağlamda, işletmeler artık, sadece mal ve hizmet üreten kuruluşlar değil çalışanın refahını düşünen, toplumsal olaylara duyarlı, çevreyi koruyan, tüketiciye en iyi hizmeti vermeyi amaçlayan organizmalar olarak düşünülmektedir. Yani işletmeler, günümüzde sadece teknik ve ekonomik kurumlar olarak değil, aynı zamanda sosyal boyutu olan kurumlar olmalıdır[8].

Archie Carroll'ın Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidine bakıldığında, basamaklardan bir tanesinin sosyal sorumluluk kavramı olduğu görülmektedir.



Ekonomik Sorumluluklar; işletmenin kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanması, üretim miktarı ve kalitesinin toplumsal gereksinimlere yanıt vermesi, bunları yaparken de kar etmesi ve ülke ekonomisine katkı da bulunması beklenmektedir.

Yasal Sorumluluklar; işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü toplumun kanunlarına, tüzük yönetmeliklerinin yanı sıra diğer düzenleyici hükümlere uyumlu hareket etmesi yasal sorumlulukların sınırları içerisindedir.

Ahlaki Sorumluluklar; fiyatları makul düzeyde tutma, fırsatçılıktan kaçınma, hak-

8 Zeyyat Sabuncuoğlu, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Bursa:Rota Ofset,192, s.13.

sız rekabetten ve asılsız reklamdan sakınma, alacaklılara karşı dürüst davranma, çalışanların yükseltilmesi gibi konularda adil davranmak, eşit istihdam olanakları tanıma gibi konularla, işletmenin çevresindeki kişi ve kurumlara karşı yükümlülüklerini yerine getirme yaklaşımı kurumların etik sorumluluklarını tanımlamaktadır.

Sosyal Sorumluluk; işletmelerin kendi çıkarları yanında varlığını borçlu olduğu toplumun genel çıkarlarını da gözetmesi gerekir. Toplumsal sorunlara duyarlılığını kanıtlamak amacıyla gerçekleştirdiği hayırseverlik, sosyal sorumluluk projelerini desteklemek gibi faaliyetler işletmelerin toplumsal sorumluluklarını görünür kılma biçimidir. Kurumsal sosyal sorumluluk sadece sosyal sorumluluk projeleri olmayıp, kurumların, ekonomik, etik ve hukuksal sorumluluklarını da kapsar. Aksi takdirde sadece sosyal sorumluluk projeleriyle seslerini duyurmaya çalışan ancak toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerden söz edilebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, toplumsal sorunların büyüklüğü ürkütücü bir tablo sergilerken, işletmelerin karşısına toplumsal katkıda bulunabilecekleri sınırsız alternatifler çıkmaktadır. Böylece kurumlar iyi bir kurumsal vatandaş olduklarını kanıtlayabilecek fırsatları yakalayabilmektedirler.

Türkiye için yaklaşık on yılı kapsayan 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen Binyıl Kalkınma Hedefleri aşağıdaki gibidir:

* Mutlak yoksulluk ve açlık sınırının altında yaşayan kişi sayısının yarıya indirilmesi,
* Herkesin ilköğretim eğitimi almasını sağlamak,
* Cinsiyet eşitliğini öne çıkarmak,
* Beş yaş altında çocuk ölümlerini üçte iki oranında,
* Doğum sırasında yaşanan anne ölümlerini dörtte üç oranında azaltmak,
* HIV/AIDS, sıtma ve tüberküloz v.b. salgın hastalıkların yayılmasını önlemek,
* Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak

Türkiye'nin de imzaladığı ve 2015 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen Binyıl Kalkınma Hedefleri, sosyal sorumluluğa duyarlı yönetim anlayışına, öncelikli konular hakkında yol göstermektedir.

Bu bağlamda gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk projelerine bakıldığın-

da eğitim öncelikli olmak üzere kız çocukların eğitimi, sağlık ve çevre konularında yoğunlaşmanın nedenleri daha doğru değerlendirilebilir.

Sosyal sorumluluk projelerine kurumların gösterdiği ilgi akademik dünyada da paralellik göstermekte etik ve kar ilişkisini irdeleyen çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. 1972 yılında yapılan ilk akademik çalışmadan sonra 120 dolayında çalışma gerçekleştirilmiştir[9].

Toplum beklentilerinin değişmesi işletmelerin yeni kimlik kazanmasında önemli rol oynarken, toplumsal beklentileri kurum açısından yanıtlama işlevini ise, yönetim sisteminin bir alt parçası olarak halkla ilişkiler üstlenmektedir[10].

Ağustos 1980'de Edward Bernays'ın Boston Universitesi Association for Education'ın halkla ilişkiler bölümüne hitaben yaptığı konuşmada "Halkla ilişkiler sosyal sorumluluğun uygulanmasıdır. Bu ise ABD'nin geleceğinin anahtarıdır"[11] ifadesi, sosyal sorumluluk ve halkla ilişkiler arasındaki ilişkinin yorumundan başka bir şey değildir.

Geniş anlamıyla, kuruluşlar tarafından alınacak kararların, kamu üzerinde yaratacağı etkinin etraflı biçimde düşünülmesi olarak özetlenebilen sosyal sorumluluk, karar verme sürecinde kişisel-kurumsal karar ve faaliyetlerin tüm sosyal sistem üzerinde yaratacağı olası etkileri değerlendirme zorunluluğudur[12].

Çok daha gerilere gidebilmekle birlikte, modern anlamda sosyal sorumluluk, 1930'larda değerlerdeki kişisel ahlak kurallarından, sosyal ahlak anlayışına doğru gelişen eğilimin yönetim felsefesini de etkilemesiyle birlikte gündeme gelmiştir.

1960'ların sonunda Amerikan işadamları, toplumsal sorunlara "maksimum sayıda insana maksimum mutluluk" felsefesi ile yaklaşmaktaydı. Bu yaklaşıma göre, kirli havayı soluyan, kirli suyu kullanan, kalitesiz ürünü kullanmak zorunda bı-

---

9 (David Vogel, **The Market For Virtue:** Virginia:R.R.Donneley, 2005, s.23).

10 Bkz. Filiz Balta Peltekoğlu,"Halkla İlişkiler ve Sosyal sorumluluk", **Marmara İletişim Dergisi**, S.2, Nisan 1993, s.179.

11 James E.Grunig, Todd Hunt, **Managing Public Relations**, Chicago:Holt, Rinehart and Winston Inc.,1984, s. 47.

12 Keith Davis, Robert L. Blomstrom, **Business Society and Environment**, 2.ed., New York:Mc Graw hill,1971,s.85.

rakılan, kalabalık şehirde yaşayan, yanlış reklamlarla yanılgıya düşürülen insanın mutlu olmasına imkan yoktur, öyleyse işletmeler yeni ve sorumlu bir anlayışı benimsemelidir[13].

Tüketicinin beklentilerini karşılamayı, hatta aşmayı hedefleyen işletmeler, toplam kalite anlayışıyla sorumlu davranışa giden adımları atacaktır.

Sosyal Sorumluluk Kavramının Gelişim Süreci

Sosyal sorumluluk anlayışının en önemli temsilcilerinden, İngiliz sanayici ve yazar olan, iş hayatına Coca Works of Rowntree Company Limited'le giren Sheldon'un yöneticilik konusundaki yetenekleri, onun kısa zamanda genel yönetimde söz sahibi olmasına yol açtı.

I. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim felsefesinde değişikliğe gereksinim olduğunu hisseden Sheldon'a göre, iş dünyasını çevreleyen değişim ve büyüyen sanayi, yönetimin daha karmaşık sorunlarla yüzyüze gelmesine neden olurken, toplum da sorunlarla daha çok ilgilenmeye başlamıştı.

Bu gözlemler ışığında, Sheldon kendi tezini "yönetimin ilk sorumluluğu topluma hizmettir" şeklinde formüle ediyor ve 1923 yılında yazdığı "The Philiosophy of Management" adlı kitabında bu görüşü ele alıyordu. Oliver Sheldon'a göre, "Yönetimin gelişmesi bilimsel metodların kullanımına bağlıdır ve yönetimin temel sorumluluğu toplumsaldır."

Sheldon'un sosyal sorumluluk kavramı sosyal çevrenin dört temel gözleminden çıkarılır. Birincisi çalışanlarda uyanan toplumsal ilgi, ikincisi çalışanların kendilerine ayıracakları daha fazla boş zaman için talepleri, üçüncüsü çalışanların sendikalar gibi büyük gruplar halinde bir araya gelmeleri ve son olarak da sorunları çözmek için bilimsel yaklaşım ruhunun gelişimi.

Kavramın Amerikalı savunucularından John D. Rockefeller Jr.'a göre, eski probleme yeni yaklaşım zamanıdır. Çalışanların sosyal koşullarının iyi olması, yönetici için mal ve hizmet üretimi kadar önemli olmalıdır. Ona göre yönetimin üretim ve kâr felsefesi, sadece antagonizmi harekete geçirmiştir. Rockefeller, yasalar ve

13 Robert D. May, Edmond R. Gray, James E. Gates, **Business and Society: Cases and Text**, Cincinati: South Western Publishing Co.,1976, ss.2-3.

halkın desteğini alarak anti tröst yasanın kabulüyle babasının sahibi olduğu Standart Oil Company'nin yaşadığı duruma düşmemek gerektiği görüşünü savunmaktaydı.

Diğer bir sosyal sorumluluk yanlısı Amerikalı iş adamı Henry Ford, kâra göre hizmet üstünlüğü savunmakta, ancak hizmeti, üretim ve kârdaki artış olarak yorumlamaktaydı[14].

Kamuoyunun gücünün farkında olan Henry Ford, daha 1900'lü yılların başında ürettiği bir modelin tanıtımı sırasında halkla ilişkiler tekniklerinden yararlanmış, yeni model üretimine girmeden önce 100.000 kişi üzerinde nabız yoklaması yaparak, arabalarının performansını göstermek amacı ile medyaya yönelik sergi ve gösteriler düzenlemiştir. Günümüze dek gelen Ford Times adlı dergiyi 1908 yılında yayın hayatına sokan kuruluş, 1914 yılında bünyesinde oluşturduğu film departmanı ile ürünleri hakkında müşterilerini bilgilendirmeyi amaçlamaktaydı[15].

Sosyal Sorumluluğun Uygulama Alanları[16];

Ekoloji ve Çevre

Mevcut kirliliğin temizlenmesi, kirliliği önlemek için yöntemler geliştirmek.
Gürültü kontrolü
Endüstrinin dengeli dağılımı
Kullanılan alanın kontrolü
Atıkların yeniden kullanımı

Tüketici
Reklamlarda ve işletmenin tüm faaliyetlerinde dürüstlük
Ürün ve hizmet garantisi
Kalite kontrol

Toplumsal Gereksinim
Sağlık konusunda destek
Toplumsal yapıda işletmenin rolünü azaltmak

14 Fred Luthans and Richard M. Hodgetts, **Social Issues in Business,** New York: The MacMillan Comp., 1972, ss. 14-16.

15 Otis Baskin, Craig Aranof, **Public Relations**, 3.ed.,USA: WCB Group, 1992, s.34.

16 Grunig, Hunt, **a.g.e.**, s.52

Toplumsal problemlerle ilgilenmek

Hükümet ilişkileri
Lobi faaliyetlerinin sınırlandırılması
İşletmenin politik faaliyetlerinin kontrolü
Yeni düzenlemelerin genişletilmesi
Uluslararası faaliyetlerin sınırlandırılması

Maddi Destek
Sanat faaliyetlerine mali katkıda bulunmak
Eğitimi desteklemek
Yardım derneklerine katkıda bulunmak

Çalışanlarla İlişkiler
Sağlık ve güvenlik koşullarının iyileştirilmesi
Kreş imkanı
Çalışanların haklarının arttırılması
Emeklilik güvencesi
Düşük ücretle iş göçünü önlemek

Ortaklarla İlişki
Çeşitli grupların temsilcisi olan ortak üyelere yönetici olma imkânının tanınması

Mali duyurularının arttırılması
Sosyal sorunların ve çevreyi etkileyen faaliyetlerin duyurulması

Ekonomik Faaliyetler

Holdingleşmenin kontrolü

Tröstleşmenin kontrolü

Patent kullanımının sınırlandırılması

Medyaya karşı olduğu gibi müşterilere de ucuz ve kaliteli mal ya da hizmet sağlamak yanında dürüst davranılması zorunluluğu sosyal sorumluluk anlayışının bir yansımasıdır.

Haber ajansları ve iletişim araçlarına karşı sorumluluk, medya ile uzlaşma zemini aramaktan çok, doğru bilgi akışının sağlanmasıdır. Halkla ilişkiler departmanları, düzenli ve gerçekçi haber kaynağı olmalı fantazilere yer vermemelidir.

"Neden sosyal sorumluluk?" sorusunun cevabı ise aynı zamanda halkla ilişkilere duyulan gereksinimi de açıklayıcı nitelik taşımaktadır, çünkü Bernays'ın da ifade ettiği gibi" halkla ilişkiler, kuruluşlar adına sosyal sorumluluğun uygulanmasıdır..".

Kurumun çevresiyle bir başka deyişle, hedef kitleleriyle ilişkilerini düzenleyen, iletişimlerini sağlayan birimin halkla ilişkiler departmanı olması nedeniyle kurum açısından sosyal sorumluluğun yerine getirilmesinde de önemli bir işleve sahiptir.

Hedef kitlelerine ve topluma sorumlu davranma ihtiyacı duymayan işletmenin ise, halkla ilişkilere gereksinimi yok demektir.

Beş yıldır 'Zirvedekiler' törenlerini düzenliyen Platin Dergisi Önceleri 'sosyal sorumluluk' projelerine özel kategoride değerlendirerek ödül verirken, son iki yıldır sadece sosyal sorumluluk projelerini ödüllendiriyor. Platin tarafından düzenlenen Zirvedekiler Ödül Tören'leriyle Platin Dergisi bir yandan sosyal sorumluluk projelerine destek veren özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarına destek olma amacına hizmet ederken, diğer taraftan kurumların dikkatlerini sosyal sorumluluk projelerine yönelterek kurumsal sosyal sorumluluk projelerini özendirmekte ve bu konuda toplumsal bilinç ile duyarlılığın artmasına katkıda bulunmaktadır...

Kurumsal Sosyal Sorumluluk projelerinin kurumsal imaj ve kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkileri, işletmeleri KSS projelerini desteklemeleri yönünde motive ederken, sosyal sorumluluk projeleri STK (sivil toplum kuruluşları)'lara gereksinim duydukları kaynakları sağlamaktadır.

17 Mayıs 2006 günü Aya İrini'de düzenlenen Zirvedekiler Törenleri için başvuran yüzlerce sosyal sorumluluk projesinden, önceden belirlenen kriterlere uyan 38 proje, 8 kişiden oluşan jürinin değerlendirmesine sunulduktan sonra KAGDER Kadın Fonu, Garanti Bankası WWF Türkiye ile birlikte yürüttüğü, Küre Dağları Milli Parkı'na dünya standartlarında bir yönetim anlayışı kazandırılmasını hedef-

leyen ve sadece Türkiye'de bulunan 80 bitki türüyle ve sayıları sınırlı pek çok hayvan türünün yaşadığı bu bölgeyi koruma altına aldığı 'Küre Dağları Projesi' ile ödüle layık görüldü.

Mercedes Benz 'Her Kızımız Bir Yıldız' projesi (Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile birlikte), Show TV 'Yaşasın Okulumuz' projesi (TOÇEV ile birlikte), Pfizer 'Toplum Takımı' Projesi (TEGEV ile birlikte), Procter&Gamble 'Ergenlik Dönemi Değişim Projesi', Yapı Kredi Emeklilik 'Safran Projesi' (TEMA ile birlikte), İstanbul Modern Sanat Müzesi, Türkiye Bankalar Birliği 'Çocuklara Sağlıklı bir Gelecek' projesi ve İstanbul Ticaret Üniversitesi ödül aldılar. Sabancı Üniversitesi ve Sakıp Sabancı Müzesi ile TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi de Platin Dergisi Zirvedekiler 'Onur Ödülü'ne layık görüldü.

2004 yılında Arçelik A.Ş ile Milli Eğitim Bakanlığı'nın işbirliğiyle başlatılan, sekiz yıl sürmesi beklenen ve 300 Bölge Yatılı İlköğretim Okulu'nda öğrenim gören 200 bin öğrenciye ulaşılması hedeflenen "Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" programı kapsamında gerçekleştirilen "Bizim Odalar" projesi, erken eğitime destek amacıyla gerçekleştirilen bir kurumsal sosyal sorumluluk projesidir.

Greenactive Pr'la yürütülen bu projeye eğitim alanında farkına varılmayan ama doldurulması gereken pek çok boşluğun varlığına dikkat çekmektedir.

Projenin uygulanmaya başladığı 2004 yılı için Van, Hakkâri ve Iğdır olmak üzere 3 il pilot iller olarak belirlenmiştir.

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK PROJESİ ÖRNEĞİ



"BİZİM ODALAR" PROJESİ FAALİYET RAPORU

GİRİŞ

"Bizim Odalar", Yatılı İlköğretim Bölge Okulları öğrencilerinin ders dışındaki boş zamanlarını değerlendirecekleri, eğlenirken bireysel gelişimlerini sağlayabilecekleri dolaylı eğitim mekânlarıdır. "Bizim Odalar" projesinin temelinde, ailelerinden uzakta büyüyen öğrencilere farklı bir dinlenme ortamı yaratmak ve bu ortamı eğitici materyaller ile donatarak öğrencilerin eğitimlerine destek olmak arzusu vardır. Ayrıca, çocukların birbirleri ile etkileşim fırsatı bulabilecekleri bu ortamlarda, çeşitli sosyal becerilerin gelişmesi de sağlanacaktır.

"Bizim Odalar" psikolojik danışman-rehber öğretmen ve diğer öğretmenler için doğal bir gözlem mekânı olarak da kullanılabilecektir.

1 AMAÇ

Yatılı ilköğretim bölge okulu öğrencilerine, ders dışındak iboş zamanlarını değerlendirecekleri, aynı zamanda eğlenirken bireysel gelişimlerini sağlayabilecekleri dolaylı eğitim mekânları yaratmak, yaşıtlarıyla etkileşim kurma yoluyla sosyal becerilerinin gelişmesine katkı sağlamak.

2 İŞ HEDEFİ

• Van, Hakkâri ve Iğdır'daki 26 Yatılı İlköğretim Bölge Okulunda "Bizim Odalar"ı kurmak

3 SWOT ANALİZİ

Güçlü Yanlar

* Pilot illerin seçildiği bölgeyi iyi biliyor olmamız

* Okulların ihtiyacının olması ve okul yetkilerinin projeye ilgi göstermesi

Zayıf yanlar

* Okulların bulunduğu yerlerin genelde kent merkézleri dışında oluşu

* Coğrafi koşulların zorluğu

* Okul binalarının fiziki durumlarının kötü olması ve tümüyle bakıma ihtiyaç duyulması

Fırsatlar

* Sosyal sorumluluk projesi olması sebebiyle odaların kurulması aşamasında iletişime geçilen firmaların katkıda bulunmak istemesi

Tehditler

* Okulların bulunduğu bölgelerden baz ılarında seyahat şartlarının uygun olmaması

* Okul yönetimlerini oda tahsis ederken amaca uygun standartlarda mekân gösterememesi

4 HEDEF KİTLE

"Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" programı kapsamındaki Yatılı ilköğretim Bölge Okulları öğretmen ve öğrencileri.

5 İLETİŞİM HEDEF KİTLESİ

✓ 6-14 Yaş Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Öğrencileri

✓ Arçelik A.Ş. Yönetimi

✓ Arçelik A.Ş. Çalışanları

✓ Yetkili Satıcılar

✓ Yetkili Servisler

✓ Yardımcı Sanayi

✓ Arçelik A.Ş. İş Partnerleri

✓ Arçelik A.Ş. Yatırımcıları

✓ Koç Holding

✓ Yatılı ilköğretim Bölge Okulları'nda eğitim almış kişiler

✓ Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitmenler, Akademisyenler

✓ Kamuoyu, Yerel Halk, Okul Aile Birlikleri

✓ Medya

✓ Programa paydaş olarak katılabilecek kurum ve kuruluşlar

✓ Sivil toplum kuruluşları

ÖN HAZIRLIKLAR

Arçelik A.Ş. ile Ağustos 2003'te eğitim alanında bir projenin yapılması kararlaştı-

rıldıktan sonra projenin uygulama sorumlusu olan iletişim ajansı Greenactive yetkilileri tarafından Ankara'da Milli Eğitim Genel Müdürlüğü yetkilileri ile birçok görüşme yapılarak, Yatılı İlköğretim Bölge Okulları hakkında detaylı bilgi alındı ve görüş alışverişinde bulunuldu.

Bu fikrin projelendirilmesi aşamasında Yatılı İlköğretim Bölge Okullarına konsantra olunarak, sorunlarının ve ihtiyaçlarının yerinde tespit edilmesine karar verildi. Bunun üzerine Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izinle, Greenactive yetkilileri tarafından Adıyaman, Batman, Bitlis, Mardin, Muş, Şanlıurfa, Yalova ve Van'daki Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ziyaret edilerek ihtiyaç duyulabilecek ve hassasiyetle üstünde durulabilecek noktalar tespit edildi. Sosyal ve fiziki koşulların yerinde tespiti üzerine "Bizim Oda" projesinin konsepti ortaya çıkarıldı. Milli Eğitim Bakanlığı'nda 15 Kasım 2003 tarihinde yapılan toplantıda Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ile ilgili sunum yapılarak diğer projelerle birlikte "Bizim Oda" projesi de paylaşıldı.

18 Kasım 2003 tarihinde "Arçelik A.Ş. ile Öğetimde Gönül Birliği" programı ve alt projesi olan "Bizim Oda" projesi Arçelik A.Ş.'ye sunuldu.

22 Mart 2004 tarihinde Milli Eğitim Bakanı ve Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Mustafa Koç'un katıldığı protokol imza töreninin ardından Milli Eğitim Bakanlığı projeden sorumlu Daire Başkanı tarafından "Bizim Oda" gelenelgesi hazırlanarak Milli Eğitim Bakanlığı damgasıyla okullara gönderildi.

Milli Eğitim Bakanlığı genelgesinden sonra Greenactive yetkilileri, Program Danışmanı, Program Sorumlusu, Süpervizör ve "Bizim Odalar" Saha sorumlusundan oluşan ekip pilot iller olarak tespit edilen Van, Hakkari ve Iğdır'daki okullara keşif ziyaretinde bulunuldu.

Ekip, zayiretler sırasında okul yönetimlerinden "Bizim Oda" projesi doğrultusunda mekân talep etti. 8 okulda uygun mekân verilememesi sonucu projeden sorumlu Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Nesim alkan'la temas kurularak bu okulların isimleri faks aracılığı ile iletildi. Milli Eğitim Müdürlüğü'nün okullarla görüşmesinin ardından okul yönetimleri tarafından tahsis edilen mekânlar metrekare ve diğer bilgileriyle beraber "Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" program ekibine bildirildi.

Pilot ilde bir örnek uygulama

ERCİŞ FEVZİ ÇAKMAK YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULU

Hazırlık aşaması/durum belirleme

Van şehir merkezine bir saat, Erciş ilçe merkezine yaklaşık 2 kilometre uzaklıktaki okula Nisan 2004 tarihinde keşif amaçlı ziyaret yapılmıştır.

Zirai donanım hangarlarından dönüştürülerek elde edilen mekânlar, lojman, yatakhane ve derslik birimleri olarak kullanılmaktaydı. Yatakhanelerde ara bölmeler olmadığından tek yatakhanede 120-130 öğrenci yatmaktadır. Hangarlardan dönüştürüldüğü için dersliklerin tavanları ise oldukça yüksektir.

Bu ziyarette okul yönetimi "Bizim Oda" amaçlı mekân tahsisi yapamamıştır.
Uygulama Aşaması

Ağustos 2004 ziyaretinde, daha önceki ziyarete görüşme olanağı olmayan Okul Müdürü "Bizim Oda" projesine çok sıcak yaklaşarak okul yönetimi tarafından kullanılan bir mekânı tahsis etti. Yaklaşık 65 metrekarelik bu mekânda duvarlarda büyük çarpıklıklara rastlandı. Kapı kilidinin bozuk olduğu görüldü.

Öncelikle kalorifer radyatörleri söküldü. Duvarların üzerine uygulanacak alçıyı tutabilmesi için duvar yüzeyleri tırtıklanırken elektrik prizi komülatör yenileriyle değiştirilmek üzere söküldü. Duvarların tırtıklanmasından sonra duvarlar tozdan arındırıldı. Sıva alçısıyla sıva işlemleri yapıldı. Sıva alçısının kuruması beklenirken zaman kazanılması için tavan boyandı. Duvarlardaki sıva alçısı kuruduktan sonra saten alçı uygulaması yapıldı. Zımpara işleminden sonra yoklama alçısı yapıldı. Alçının kurumasından sonra binderlendi. Duvarlar, kapı, kalorifer boruları ve süpürgelikler boyandı. Odada bulunan priz, komütatör yenileri ile değiştirildi. Aydınlatma armatürleri tamamen yenilendi. Kapı kilidi ve kapı kolu değiştirildi. Sökülen radyatörlerin yerlerine montajı yapıldı. Kapı eşiğine mermer konuldu.

Eylülün ilk haftasında gelen eşyalar okula bırakılarak tefriş için Eylül'ün üçüncü haftasına kadar elektronik eşyaların gelmesi beklendi.

Tefriş yapıldıktan sonra "Bizim Oda" anahtarı okul yönetimine Eylül 2004 tarihinde teslim edildi.

Okulda Temas Kurulan Kişi : Okul Müdürü

"Bizim Oda"nın Teslim Edildiği Kişi : Okul Müdürü



Erciş Fevzi Çakmak Yatılı İlköğretim Bölge Okulu "Bizim Oda" Son Hali

DEĞERLENDİRME

- Hava yolu hariç toplam **15.199** km yol kat edilmiştir.
- Ortalama **12.228** lt boya,
- Ortalama **200** torba sıva alçı,
- Ortalama **1.350** m. köşebendi çıta,
- **2084** metrekare halı,
- **92** adet fırça,
- **500** plaka zımpara,
- **52** m. elektrik borusu,
- **40** m mermer,
- **24** adet kapı kolu,
- **24** adet kapı kilidi kullanılmıştır.

✓ Çalışmalar sırasında güvenlik sorunu büyük sıkıntı yaratmıştır.

✓ Coğrafi koşulların zorluğu ve bozuk yol şartları (60 kilometrelik Derecik yolunun 5 saat sürmesi) zaman kaybına yol açmıştır.

✓ "Bizim Oda" çalışmalarının yapıldığı tarihlerin tatil dönemine denk gelmesi nedeniyle okul yöneticilerinin ve personelin okullarda olmaması, tahsis edilen mekânlara ulaşmamızda sorun yaşatmıştır.

✓ Bölgedeki zorlu yaşam şartları ve rakım değişiklikleri sağlık sorunlarına neden olmuştur.

✓ Bölgede malzeme temininde güçlükler yaşanmıştır.

✓ Ulaşımda kullanılan toplu taşıma araçları konusunda zamanlama problemleri yaşanmıştır.

✓ "Bizim Oda" tema çalışmaları sırasında mimarlık pedagoji formasyonu olan kişilerin görüşlerine de başvurulmuştur.

İZLENİMLER

Yatılı İlköğretim Bölge Okulu öğrencilerine, ders dışındaki boş zamanlarını değerlendirecekleri, aynı zamanda eğlenirken bireysel gelişimlerini sağlayabilecekleri dolaylı eğitim mekânları yaratmak, yaşıtlarıyla etkileşim kurma yoluyla sosyal beçerilerinin gelişmesine katkı sağlamak amacıyla başlanan "Bizim Oda" projesi 3 pilot ili kapsayan 26 okulda uygulama hedefi gerçekleştirilmiştir.

"Bizim Oda" eşyalarının listesi hazırlanarak (bkz ek 1) "Bizim Oda" teslim alındığına dair imzalı ve kaşeli belgeler alındı.

Okul yönetimleri tarafından "Bizim Oda"ların kullanım programları hazırlandı ve her öğrencinin oda imkânlarından yararlanmaları sağlandı.

Odaların kullanıma açılmasından sonra okul yönetimi ve öğrencilerin okullarında böyle bir mekâna sahip olmalarından dolayı duydukları memnuniyet "Arçelik A.Ş. ile Eğitimde Gönül Birliği" programı çalışma grubuna telefon ya da faks aracılığıyla iletildi.

Programdaki gelişmeleri takip etmek üzere her yıl Ölçme ve Değerlendirme Çalışmaları sürdürülmektedir. Bu çalışmalarda, yıllara göre Bizim Odalar kullanım sıklığı takip edilmektedir. Bizim Odalar da rehber öğretmenler eşliğinde düzenli etkinliklerin gerçekleştirildiği ve Odaların yöneticiler ve öğrenciler için bir motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiş, öğretmenlerin öğrencileri tanımak için rehberlik servisleri ile işbirliği yapma oranında artış görülmüştür.

Ar çelik A.Ş.'nin katkıları ile halen devam etmekte olan "Bizim Odalar" projesi kapsamında, 2004 yılında 3 ilde 26 oda, 2005 yılında 7 ilde 29 oda ve 2006 yılında ise 14 ilde 46 oda olmak üzere 2004-2005-2006 yıllarında toplam 24 ilde 101 oda tamamlanarak öğrencilerin kullanımına açılmıştır.

Ek: 1

"ARÇELİK İLE EĞİTİMDE GÖNÜL BİRLİĞİ" "BİZİM ODA" EŞYALARI TESLİMAT BELGESİ			
MALZEME		**Adedi**	**AÇIKLAMA**
Ahşap Mobilya			
Kitaplık (büyük)	160X90X30	1	
Kitaplık (küçük)	120X90X30	1	
TV Sehpası (Çift kapaklı)	70X70X60	1	
Kilitli Küçük Dolap	70X40X70	1	
Partisyon (100 cm)	80X100X35	2	
Partisyon (150 cm)	80X150X35	1	
Ayakkabılık (büyük)	100X100X30	1	
Ayakkabılık (küçük)	40X40X70	1	
Diğer			
Sandalye		8	
Masa (küçük)		1	
Masa	70X70	4	
Halı (Odaya göre m^2 değişir)			
Minder		15	
Çerçeveli Tablo (küçük)		2	
Beyaz Yazı Tahtası		1	
Tahta Silgisi		1	
Beyaz Tahta Kalemi		1	
Mantar Pano		1	
Mantar Pano Süsü		1	
Arçelik Saati		1	
Çöp Kutusu		1	
Paspas		1	
Askılık		1	
Oyuncak Sepeti		1	
Oyuncak Sepeti Süslü Çiçek		3	
National Gegraphic Eğitim CD		5 set	
Kitap		378	
Bizim Oda Plaketi		1	
Talimatname (Bizim Odayı Koruyalım		1	
Oyunlar			
Kelime Oyunu		1	
Satranç		1	
Sil-Çız		2	
Bebek (büyük)/Araba		1	
Türlü Oyuncaklar		4	
Uçak		1	
Küp		1	
Oyun Hamuru		1	
Dosyalı Resim Kâğıdı		1 set	
Dosyalı Elişi Kâğıdı		1 set	
Kuru/keçeli kalem		1	
Pastel Boya 12'lik		1	
Poster		1	
Doğal Hayatı Koruma Derneği		2	
Arçelik Eşyaları			
55 Ekran TV (Arçelik)		1	
DVD (Arçelik)		1	
Elektrik Süpürgesi (Arçelik)		1	
Müzik Seti (Arçelik)		1	
OKUL ADI:	**MÜDÜR ADI**	**TESLİM ALMA TARİHİ:**	**İMZA:**

9. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM

İletişim

Bir tartışmanın, bir mitingin, bir sunumun, bir reklam iletisinin, çalan bir telefonun, bir bebeğin ağlamasının birer iletişim biçimi olduğundan hareketle, toplumsal yaşamımızı bir ileti bonbardımanı altında sürdürdüğümüzü söylemek pek de güç olmasa gerek. Toplumsal sistemin sürekliliği için gerekli olan iletişim olmasaydı, toplum olmazdı. O halde günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız ve her an tanık olduğumuz iletişim nedir?

Genellikle sözcük olarak iki kişi arasındaki konuşmayı akla getiren iletişim aslında düşünüldüğünden çok daha karmaşık bir süreci tanımlar. İnsanların konuşurken kullandığı dil, jest ve mimikler, bulunduğu mekân, dinlediği müzik, kullandığı markalar ve giyimi, kişiyle ilgili mesaj iletirken, onun sosyal statüsü ve kültürel ortamını da yansıtmaktadır[1]. Sadece sözel süreç olarak düşünülmemesi gereken iletişimin etkisinin ve öneminin farkına varılması, bir yandan, bu alanda yapılan çalışmaları hızlandırırken, diğer taraftan iletişimin farklı disiplinler ve ilişkiler içinde bilinçli ve planlı kullanımına neden olmaktadır.

Çok sayıda tanımı yapılan iletişimin, genel kabul gören bir tek tanımının olmamasının nedenini John Newman, "A Rationale for a Definition of Communication" adlı makalesinde, iletişim hakkındaki bilgi eksikliğinden değil, ama kavramın doğasını anlama eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmektedir.

Aslında iletişim, bazı tanımların birleştiği, anlam transferi, sosyal değerlerin ile

---

[1] Bkz. Ünsal Oskay, **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1992, s. 8.

tilmesi, deneyimlerin paylaşılması gibi konuların tümünü kapsamaktadır. İletişimi statik değil, dinamik ve belirli bir amaca yönelik süreç olarak düşünmek onun anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır, öyleyse iletişim, anlam transferiyle, sosyal değerlerin iletilmesi ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayan dinamik bir süreçtir".

Günlük yaşantımızda hepimiz iletişim sürecinin pek çok biçimiyle karşı karşıya kalmaktayız. Düşünmek, kendi kendine konuşmak gibi kişinin kendisiyle iletişimde olduğu *kişisel iletişim süreci*, bir kişinin bir diğer kişiyle olan *kişilerarası iletişim süreci*, bir kişinin diğer kişilerle aynı fiziksel ortamda gerçekleştirdiği grup iletişimi, bir iletişimcinin (kişi ya da değil) çok sayıda insanla gerçekleştirdiği *kitle iletişimi*dir. İletişimin bileşenlerini; **gönderen**, (kodlayıcı veya iletişimci), yaygın biçimde kabul edilen sembollerden oluşan **ileti**, hava dalgaları veya kağıt gibi bir kanal, sınırlı sayıda **alıcı**, mesaja gösterilen tepki **feedback** (genellikle kaynak ve alıcının değişmesiyle birlikte feedback'de yer değiştirmektedir), iletişimi **kesintiye** uğratan faktörler, yani gürültü/ parazit olarak sıralayabiliriz.

Yüz yüze, araçlı, derken elektronik ortama taşınan iletişim, halkla ilişkiler açısından da sınır tanımaz hale gelerek tüm iletişim araç ve yöntemlerini halkla ilişkiler araç ve yöntemine dönüştürmektedir.

Mc Luhan, bu dönüşümü "insan elektirikli bir ortamda yaşadığı zaman doğası dönüşür ve özel kimliği ortak bütünle karışıp, birleşir. Artık o kitle insanıdır" diyerek iletişim araçlarının değişimdeki rolüne dikkat çekmektedir[2]. Ancak, günümüz serbest rekabet ortamında işletmelerin bu dönüşümün hızına etkisi, çoğu kez halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı haline gelmektedir.

Yüzyüze iletişimden kitle iletişimine tüm iletişim model ve yöntemleri, halkla ilişkiler açısından ele alınmalıdır.

Kitle iletişimini şematik olarak gösteren birden fazla modelden söz edilmekle birlikte, en yaygın biçimde kullanılan kim, kime, hangi kanalla, nasıl bir etki yaratmak için ne söylüyor biçiminde formüle edilebilen Harold Lasswell'in modelidir. Melvin DeFleur tarafından geliştirilen model ise, Lasswell'in gözardı ettiği feedback ve gürültü unsurlarını iletişim sürecine dahil etmiştir, Bruce Westley ve Mal-

2 Neil Postman, **Çocukluğun Yok Oluşu**, Ankara: İmge Yayınevi, 1995, s.92

colm MacLean ise, ileri sürdükleri iletişim modelinde, kitle iletişim sürecinde eşik bekçilerinin (gatekeeper) rolünü vurgulamışlardır[3].

Kitle iletişim sürecinde, iletişimci (kaynak), çoğu zaman sadece görünen kişi değil, onun temsil ettiği kurum veya görüşlerdir. Örneğin bir programda sunucu, görünen kişi olmakla birlikte, kanal yönetimi, teknik personel ve programa diğer katılanlar iletişim sürecini etkilemektedir. Bir başka deyişle belirli bir amaç için tasarlanan iletiler, kitle iletişim araçları ile hedef kitleyle buluşturulmaktadır. İletişim sürecinde bir kanal görevi gören iletişim ortamları, günümüzde çoğu zaman hazır gelen iletileri ulaştıran aracı rolünü üstlenmektedirler. Bu nedenle iletişim araçlarının yönetim biçimi ve sahipliği, küreselleşen ve yaşamın baş döndürücü biçimde hızlandığı günümüz dünyasında, özgür iletişim anlayışına etkisi açısından her zamankinden fazla tartışılmalıdır.

Kurumsal amaca erişmek için tasarlanan iletilerin medyada yer alma oranının artması, hazır haberin medyanın hızlı yaşamıyla örtüşmesi, pazar ekonomisini benimseyen habercilik anlayışı, enformasyon özgürlüğü, bilgi toplumu, toplumsal sorumluluk ve medya kavramlarının gözden geçirilmesi gereğine dikkat çekmektedir.

Ancak kamu kurumları açısından hedef kitleyle ortak bir zeminde buluşan kurumsal amaçlar, pazar ekonomisini benimseyen habercilik anlayışının haber kaynağını oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler çalışanlarının işini kolaylaştıran bu durum medyada yer alma oranını olumlu yönde etkilemektedir.

Kitle iletişim araçlarıyla iletilen mesajlar, genellikle daha az kişisel olup, daha hızlı erişim olanağı sağlamaktadır. Kitle iletişiminde iletiler, bilgilendirme, yorum, analiz, eğitim, ikna/halkla ilişkiler, satış/reklam ve eğlendirme amaçlı olabilir. Kitle iletişim sürecinde, çoğu zaman semboller, kahramanlar, görsel göstergeler, sözün yerini almakta iletilerin tasarlanmasına katkıda bulunmaktadır. Yayın politikalarıyla ilgili olmakla birlikte, iletilerin kaynağının kurumların halkla ilişkiler birimleri olması durumunda, medyanın kamuoyunu yönlendirme işlevine çoğu zaman halkla ilişkiler aracılık etmektedir. Medya okur yazarlığının yaygınlaşmasıyla sorun büyük ölçüde çözümlenerek bilinç yönetimi engellenecek, bunu so-

---

3 Bkz. Ray Eldon Hiebert, Donald F.Unguralt, Thomas W.Bohn, **Mass Media**, New York; David McKay Company, 1974,ss.6-18 .

nucunda ise iletiler deliği ince süzgeçlerden geçerek algıya ulaşacaklardır. Eleştirel bakış açısı ve eğitimin buluşmasıyla gerçekleşebilecek olan medya okuryazarlığı, iletilerin sorgulanmasının temelidir.

Habercilikte gerçek ve gösterilenin aynı olması ise habere muhatap olanların simülasyon yaşamalarını engelleyen bir diğer faktördür.

İletilerin hedef kitleye nasıl ulaştırılacağını kontrol edebilen insanlar olarak tanımlayabileceğimiz *eşik bekçileri*, kullanılan *iletişim aracı*, *yasalar*, iletilerin alınmasında filtre görevi gören *kültürel yapı*, kitle iletişim sürecinde önemli bir rol oynamaktadırlar.

Bir iletinin etkinliğinin belirlenmesiyle ilgili araştırmalarla doğru sonuçlara ulaşabilmek için, mesajın içeriğinin bilinmesi birinci koşuldur. Basılı medyada, içerik analiziyle belirlenen etki, radyo ve televizyonun yapısı nedeniyle güçleşmektedir. Radyoda sözcüklere ek olarak ses, sessizlik, efekt gibi ögelere karşın, televizyonda bu süreç daha da karmaşık olup, araştırmacı beden dilini de değerlendirmelidir.

Kitle iletişim araçlarının etkilerini değerlendirirken araştırmacıların aşağıdaki faktörleri gözardı etmemesi gerekir[4].

İletilerin Etkililiği

Kitle iletişim araçları ile gönderilen iletiler alıcının kişilik özelliklerinden soyutlanamaz: Aynı ileti, farklı kişiler tarafından farklı biçimde algılanmaktadır. Sağlık, din, ekonomik statü, eğitim ve daha önceki yaşam deneyimlerinin etkisiyle aynı ileti farklı kişiler tarafından farklı biçimde algılanır. Birisi için iyi olan haber, diğeri için son derece kötü olabilir. Alıcının mesajın kaynağına (araç veya iletişimciye) yönelik tutumu bir diğer kişisel değişkendir. Güven duyulmayan bir kaynak tarafından gönderilen iletinin, doğru olsa dahi, inandırıcı olması güçtür veya tam tersi, güvenilir bir kaynaktan alınan doğruluğundan emin olunmayan bilgi, çoğu zaman inandırıcıdır.

Bir iletişim aracının etkisi diğer iletişim aracının etkisinden kolaylıkla ayrılamaz:

4 Bu konuda bkz. John C. Merrill, Ralph L. Lowenstein, **Media Messages and Men**, New York, David McKay Com.,1971, ss.136-145.

Toplumun ferdi olan ortalama bir insan, çeşitli iletişim araçlarından gelen ileti bombardımanı altında yaşamaktadır. Çoğu zaman aynı iletinin farklı versiyonlarını gazete, dergi, radyo, televizyon, billboard gibi değişik iletişim araçlarından alan kişinin net olarak hangi iletiyi hangi medyadan aldığını hatırlaması pek kolay değildir. Ayrıca adı geçen ileti, kitle iletişim aracı dışında bir kaynaktan alınmış da olabilir. Alıcının bu konuda tutumunu gösteren araştırmalardan birine göre, bir derginin okurlarına haber listesi vererek bunları hangi dergilerde gördüğü sorusunu sorması üzerine alınan cevaplar ilginçtir, öykünün hiç yer almadığı dergi en yüksek skorla birinci olmuştur. Kişiler, sadece iletinin kaynağı değil, aynı zamanda herhangi bir araca ayırdıkları süre hakkında da kesin bilgye sahip değildir. Örneğin bir araştırmaya göre Amerikalıların üç saatten daha az televizyon izledikleri cevabına karşılık, gerçekte izleme süresi daha fazladır.

İleti, alıcıyı kuşatan şartlardan izole edilemez: İletişim aracının özellikleri iletilen mesajı etkilemektedir. Bir okurun, iletilen mesajla karşılaştığı sırada kitap, dergi veya gazeteyi kenara bırakabilmesi, televizyonda ise bir mesajın reklamla kesilebilme olasılığı izleyicinin çoğu zaman aynı mekânı başkalarıyla paylaşıyor olması, mesajın beklendiği kadar etkili olamamasına yol açar. Okur veya izleyiciyi kuşatan bu faktörler, iletinin etkinliliği üzerinde belirleyici rolü oynamaktadır.

Uzun vadeli etkileri belirlemek güçtür: Bir televizyon izleyicisinin, normal şartlar altında ani tepki verdiği herhangi bir iletiyi çok kısa bir süre sonra unutabilme olasılığına karşın, güçlü bir tepki vermeyen diğer bir izleyici üzerinde kümülatif gücü olan ileti, uzun vadede daha belirgin bir biçimde etkili olabilir. İletişim araştırmalarıyla bu uzun vadeli etkiyi belirleyebilmek, uzun dönemde meydana gelen tutum ve davranış değişikliklerine etkide bulunabilecek diğer faktörleri bertaraf etmenin güçlüğü nedeniyle, pek kolay değildir.

İletinin neden veya sonuç mu olduğunu söyleyebilmek güçtür: İzleyici, medyadan gelen belirli iletilerle olumsuz yönde etkilenmekte midir? Yoksa, zaten ileti, izleyicinin mevcut tutumuyla uyumlu mudur? Kitle iletişim araçları mı, popüler kültürü, kitle kültürünü destekleyen iletiler göndermektedir? Ya da izleyici, bu tür iletileri talep mi etmektedir? Bunlar henüz net biçimde yanıtlanmış sorular değildir. İzleyicilerin bir bölümü kendilerini rahatsız eden iletilerden kaçınmakta, bir bölümü ise, bu tür iletileri beklemektedir, örneğin bir araştırmaya göre, suçlular da-

ha fazla mizah kitapları okumakta ancak daha heyecan veren ve şiddet içeren televizyon programlarını tercih etmektedir.

Halkla İlişkiler ve İletişim Etkileşimi

Yapılan çok sayıda tanım ve genişleyen işlevsel çerçevesine *karşın halkla ilişkiler açısından değişmeyen en önemli faktör iletişimdir. İster yönetim görevi, isterse pazarlama iletişimindeki işlevi açısından değerlendirilsin, halkla ilişkiler, tüketiciden kurum içi çalışana, dağıtımcıdan ortaklara, uluslararası örgütlere kadar geniş bir yelpazede gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir. İletişim süreci ve stratejisidir.* Bu iletişim sürecinde ise, var oluşundan bu yana muhataplarını etkilemek, dolayısıyla *ikna etmek amacı* her zaman olmuştur.

İlk örnekler olarak kabul edebileceğimiz Asur ve Babil imparator portrelerindeki görkemde de, P.T. Barnumun yarattığı kahramanlarda da, hatta Ivy Lee'nin birincil amacı kamuoyunu bilgilendirmek olan bültenlerinde de, arka plandaki amaç, ikna edici iletişim ve kurumsal amaç olmasaydı, Ivy Lee Rockefeller'in kamuoyu önünde imajını yükseltmek için doğruluğundan emin olmadığı bilgilerle bülten yazarak, 1906 yayınladığı ve halkla ilişkilerde önemli bir kilometre taşı olan bildirisine ters düşer miydi?

Ancak, bilimsel ikna yöntemlerinden yararlanarak iknanın halkla ilişkiler uygulamalarında yerini alışını, Bernays'ın yaptırdığı araştırmalardan elde ettiği sonuçlara dayandırdığı halkla ilişkiler stratejilerinde görüyoruz. Lucky Strike'da yeşil paketi benimseterek ya da özgür kadın ve sigara ilişkisini yaratarak kadınları sigara içmeye yüreklendirmenin yolu da, Venida saç bonelerinin düştüğü dar boğazdan çıkabilmesi için bone takmaya özendirmenin yolu da, farklı hedef kitlelere yönelik olmakla birlikte ikna yöntemlerinden yararlanmaktan geçiyordu.

Bernays Venida kampanyasında kamuoyu ile birlikte yasamayı ikna etmeye yönelik lobi faaliyetlerinde bulunmuştur. "Crystallizing Public Opinion"(Kamuoyunun Biçimlendirilmesi) adlı kitabında Bernays, Publicity görevi ile Halkla ilişkiler danışmanı arasındaki farkı dile getirirken, (I make circumstance) "şartları ben yaratırım" deyişiyle Napolyon'un aslında halkla ilişkiler danışmanının görevinin ruhunu ifade ettiğini belirterek halkla ilişkilerin kamuoyunu etkileme gücüne dikkat

çekmiştir[5]. Böylece belkide adı henüz konulmamış olsa da issues management/ konu yönetiminin altını çizmiştir.

Bu açıdan bakıldığında gündem belirleme ve kamuoyu oluşturma yaklaşımı, medyanın sorunsalı olarak algılandığı kadar, belki de daha çok, medyanın halkla ilişkiler ortamı haline dönüştüğü durumları açıklamaktadır.

Bu bağlamda, halkla ilişkilerin özü olan iletişimin amacı, bilgilendirmek de olsa, bir amacının olması, görüş ve düşünceleri etkilemesi *halkla ilişkileri ikna edici iletişimle* bir araya getirir..

Kuşkusuz halkla ilişkiler uygulamaların da iletişimin etkililiği, kurumun itibarı ve hedef kitleler üzerindeki imajı ile yakından ilgili olup sadece tek bir mesajın içeriği ile değerlendirilemez.

Güvenilirlik ve saygınlığın atıfta bulunacağı bir kavram olarak itibar, halkla ilişkiler uygulamalarının giderek en önemli öğesi haline gelirken, iletişim sürecinde kaynağın etkililiği konusu, sosyal psikoloji çalışmalarını altını çizmekte itibar ve iknaya dikkatleri çekmektedir.

Halkla İlişkiler ve İkna Kuramları

Kuramsal bilginin pratikle buluşması, uygulamaların bilimsel temele dayandırılabilmesi, ancak doğru eğitim almış halkla ilişkiler iletişim çalışanlarının, iletişim araçlarının etkileri toplumsal etkileri ve iletişim kuramları hakkında yeterli donanıma sahip olmalarıyla olanaklıdır. Halkla ilişkiler kampanyalarında hedef kitle ile çoğu zaman kanal görevi gören kamuoyu önderleri ve medya arasındaki ilişki, Sihirli Mermi Kuramı, İki Aşamalı Akış Kuramı, Çok Aşamalı Akış Kuramı, Fikir Grupları Teorisi ve Diffusion/Yayılma Kuramlarını akla getirmektedir[6].

Kitle iletişim araçları ve kamuoyu önderlerinin hedef kitle üzerinde etkisi üzerinde duran iletişim kuramları halkla ilişkiler kampanyalarında pratiğe dönüşmekte ve kampanyanın amacına uygun biçimde kullanılmaktadır.

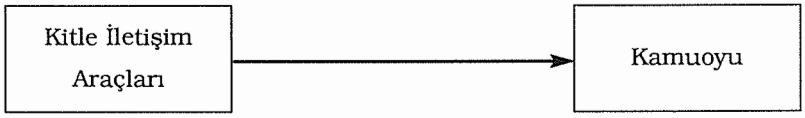
---

5 Bernays, **Crystallizing Public Opinion**, 3.ed, New York: Liverlght Publishing Corporation, 1961, s.51.

6 Bkz. Dennis L. Wilcox- Lavrence W. Nolte, **Public Relations Writing and Media Tecniques**, New York: Harper Colins Publisher, 1990,s.30 ve David W. Guth, Charles Marsh, **Public Relations A Value – Driven Approach**, 2. ed. USA: A& and B, 2003, ss.140-146

Sihirli Mermi Kuramı, I. Dünya Savaşı sırasında propaganda tekniklerinden yararlanılması, Creel Commiteee'nin kurulması, 1930'larda Avrupa'da Faşizm'in yaygınlaşması ve kitle iletişim araçlarının gelişmesinin aynı dönemlere rastlaması dikkatleri kamuoyu ve ikna üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu ilişkiler üzerinde çalışmaların yoğunlaşması sihirli Mermi Kuramı'nı kitle iletişim literatürüne sokmuştur.

Bu kurama göre tasarlanan iletiler kitle iletişim araçlarıyla kamuoyuna ulaştırılacak ve böylece ikna süreci başlamış olacaktır. Her iletinin olduğu biçimiyle sorgulanmadan alınacağı esasına dayanıyor olması kuramın eleştirilebilir noktası olmakla birlikte, medya okur yazarlığının gelişmediği toplumlarda bireylerin medya iletilerini gerçek miş gibi algılamaları kaçınılmazdır.



Sihirli Mermi Kuramı

İki Aşamalı Akış Kuram'a göre , görüş ve düşünceler, kamuoyu önderlerinin medyadan aldıkları bilgileri analiz ederek ve yorumlayarak vardıkları sonuçları çevrelerindeki kişilerle paylaşmaları sonucunda benimsenmekte ve yayılmaktadır. Ancak bu kuramın uygulamada en önemli sakıncası düzenli, sürekli ve belirlenmiş bir önder grubun varlığından söz edilememesidir.



İki Aşamalı Akış Kuramı

Çok Aşamalı Akış Kuramı, bu teorinin temeli, pek çok farklı konuda değişen düzeylerde etki gücüne sahip ve birbirlerinden etkilenebilen kamuoyu önderlerinin olabileceği anlayışı üzerine yapılanmaktadır. Örneğin A konusunda ve B konusunda kamuoyu önderi olan kişiler C konusunda kamuoyu önderi olan kişiden, C de çok daha fazla bilgiye sahip olan D tarafından etkileniyor olabilir.

Düşünce Grupları Kuramı, oldukça kabul gören bu kurama göre kamuoyu önderlerinin etkisi kabul edilmekle birlikte, kamuoyu üzerindeki tek etki olarak kabul edilmemelidir. İlgi alanları benzer olan kişilerin ortak karara varmaları, çoğunluğa ve gruba uyma eğiliminin etkisiyle ise, diğerlerinin de çoğunluk tarafından kabul edilen görüşlere katılmaları esasına dayanmaktadır. Bu tür iletişim ağında grubun çevresinde buluştuğu ve haber kaynağı olan kişi, lider olarak tanımlanmamış olsa bile grubun önderi rolünü üstlenmiştir.

Diffusion Kuramı, Stanford Üniversitesi İletişim Aratırmaları Enstitüsü Profesörlerinden Everett M.Rogers'ın, yeni bir fikrin kabul edilme sürecini açıklayan kuramı 5 adımdan oluşmaktadır[7].

Farkındalık yaratılması, ana fikrin farkına varılması

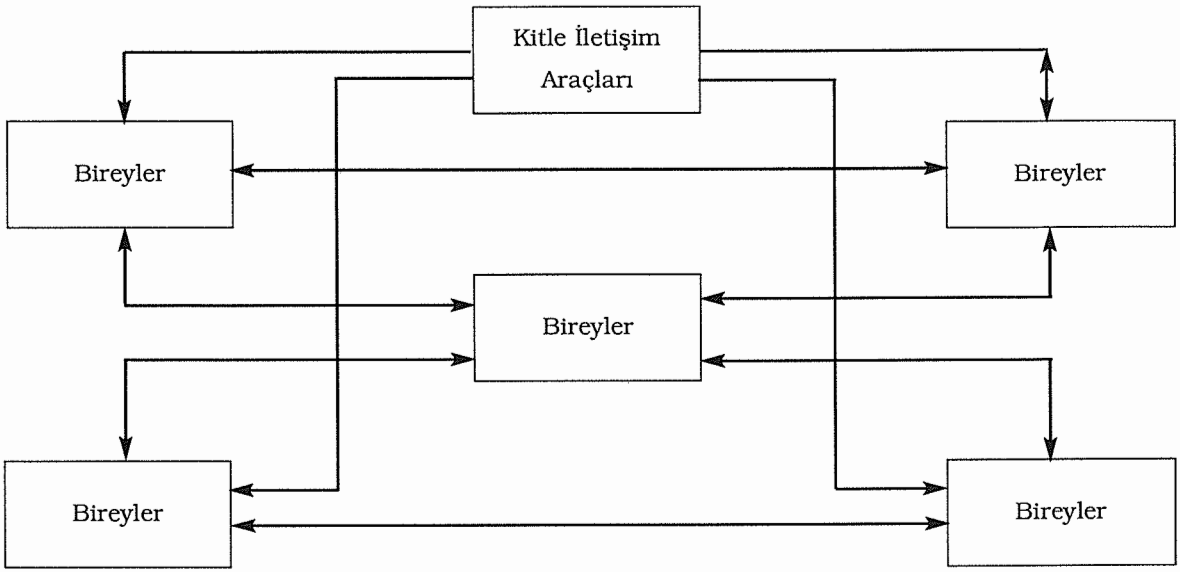
İlgi Uyandırılması, daha fazla bilgiye gereksinim duyulaması

Paylaşma, edinilen bilgilerin diğer insanlarla paylaşılması

Değerlendirme, kişi, düşüncelerin kendi görüşleri olup olmadığını farkına varır

Uyum, edinilen bilgilerin yaşama dönüştürülmesi süreci.

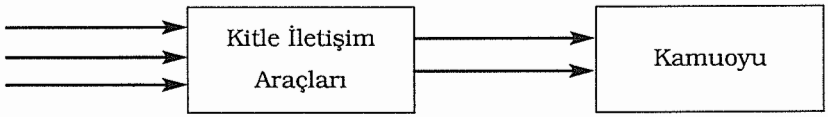
7 Dennis L. Wilcox- Lavrence W. Nolte, **Public Relations Writing and Media Tecniques**, New York: Harper Colins Publisher, 1990,s.30



Diffüzyon Kuramı Kaynak: David W. Guth, Charles Marsh, **Public Relations A Value – Driven Approach**, 2. ed. USA: A& and B, 2003, ss.143

Ajanda Oluşturma /Ajanda Setting Hipotezi

Son zamanlarda medyanın kamuoyu üzerindeki etkilerini tartışan Ajanda oluşturma medyanın kamuoyuna ne düşüneceğini değilse bile ne hakkında düşünmesi konusunda yönlendirdiği varsayımına dayanmaktadır. Günlük yaşamda da kanıtlanması mümkün olan bu varsayım aslında kamouyunun gündemini medyanın oluşturduğu esasına dayanır.



Ajanda Setting Kuramı Kaynak: David W. Guth, Charles Marsh, aynı

Halkla İlişkiler Aracının Seçimi ve Medya ile İlişkiler

İletişimin gerçekleştirilmesiyle varlık kazanan halkla ilişkiler alanında, en etkili iletişim araç ve yönteminden yararlanılması, belirlenen amaca ulaşılabilmesinin öncelikli koşuludur.

Mesajlarını hedef kitlelere aktarabilmek için iletişim aracına gereksinim duyan halkla ilişkiler uzmanına karşılık, iletişim araçları da sürekliliklerinin kaynağı olan bilgi ve haber gereksinimi içindedir. İşte bu karşılıklı gereksinim, iyi ilişkilerin oluşturulmasını özellikle halkla ilişkiler adına zorunlu hale getirmekte, popüler kültürün, popülerleşmesi ise pazar ekonomisinin ekmeğine yağ sürmektedir. Ancak halkla ilişkiler uygulamalarının tümünü sadece ticari kaygı amacıyla yararlanılan bir iletişim biçimi olarak değerlendirmek, kavrama tümüyle eleştirel yaklaşarak, sigarayla mücadele, sağlık iletişimi, eğitim seferberliği, nüfus planlaması gibi toplumsal yarar gözeten konularda gücünü görmezden gelmek halkla ilişkilere haksızlık etmek olur.

Medya ile ilişkilerde maksimum düzeyde yayının amaçlandığı halkla ilişkiler uygulamalarında mesaj etkinliğinin istenen düzeyde sağlanabilmesi, ancak doğru iletişim aracının seçimiyle mümkündür. *Marshall McLuhan*'ın ünlü "medya mesajdır" deyişinde ifade ettiği gibi, yerinde ve etkili biçimde kullanılan iletişim aracı, başlıbaşına bir mesaj niteliğindedir.

İletişim aracı çok basit bir araç olabileceği gibi, çok karmaşık bir yapıda da olabilir.

Erişim alanının geniş olması ve çok sayıda insana, kısa sürede ve daha az enerjiyle ulaşabilme imkânı sunması, kitle iletişim araçlarını halkla ilişkiler alanında vazgeçilmez kılmaktadır. Muhataplarının heterojen yapıda olması, mesajın spesifik hedef kitleye ulaştırılmasını güçleştirse bile, farklı çıkar gruplarına ulaşmak gerektiğinde, bu araçların etkisini arttıracak uzmanlaşmış medyadan ve diğer halkla ilişkiler yöntemlerinden yararlanılmaktadır.

Bu bağlamda, *halkla ilişkiler araçları kontrol altında tutulabilen ve kontrol altında tutulamayan araçlar olarak bir ayrıma tabi tutulabilir*[8]. İletişim aracının, kontrol edilebilir ya da kontrol altında tutulamaz olması, yazılı/basılı ya da elektronik medya olması, ileti tasarımını etkileyeceğinden medya seçimi sırasında dikkate alınmalıdır.

Yıllık raporlar, broşürler, kitapçıklar, haber mektupları, kataloglar, kuruluş tara-

[8] Thomas Bivins, **Handbook for Public Relations Writing**, Lincolnwood, Chicago: NTC Busines Books, 1988,ss.16-17.

fından hazırlanan tanıtım filmleri, dialar ile kuruluş tarafından yayımlanan yayınlar kurumun kontrolü altındaki araçlar olup, içerikleri kurum tarafından oluşturulmakta, iletilerin tasarımı kurumsal iletişimin denetiminden geçmektedir.

Kontrol altında tutulamayan araçlar ise, içeriği halkla ilişkiler uzmanının kontrolü altında olmayan, ulusal ve yerel gazeteler, dergiler, televizyon ve radyolar ile kuruluşun dışında yapılan yayınlardır. Bu tür yayınlarda yer alabilme şartı, medya sahipleri, gazeteciler, genel yayın müdürleri, yazı işleri müdürleri ve editörler gibi eşik bekçileri (gate keepers) tarafından belirlenmektedir.

Bir başka deyişle; medyaya gönderilen bültenler ya da basın toplantıları, reklam iletilerinde olduğu gibi medyada birebir yer alma garantisine sahip değildir.. Bu nedenle, halkla ilişkiler açısından medya ilişkileri, özel bir öneme sahip olup, halkla ilişkilerin medya ile ilişkilerde başarısı ise, hedef medyada yer alma oranı ile ölçümlenir.

Yer alma garantisi sunmamakla birlikte, iletişim aracının seçiminde istenen hedef kitlelere en etkili biçimde ve en düşük maliyetle ulaştırılabilmek amacı yla maliyet ve etkinlik analizi yapılmalı, mesajın zamanında ulaştırılması sağlanmalıdır.

İletişim araçlarının saptanmasında, kurumsal değer ve standartların halkla ilişkiler görevlisi tarafından göz önüne alınması ve mesaj içeriğinin amaçla uyumlu olması, medya stratejisinin özünü oluşturmalıdır. Çünkü bazı iletişim ortamlarıyla anılması, kurumun imajına olumlu katkıda bulunurken, diğerleri kurumun itibarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

Halkla ilişkiler görevlisi, iletişim aracının belirlenme aşamasında en uygun kanaldan yararlanabilmek için şu sorulara cevap aramalıdır[9].

İletişim aracının yayın politikası nedir?

Hedef kitlelere ulaşma oranı nedir?

Gönderilen mesajın yayınlanma şansı ne kadar yüksektir?

Okur ya da izleyici profili nasıldır?

---

9 Laurie Mercer, Singer Jennifer, **Opportunity Knocks: Using** PR, Pennsylvania: Chilton Book Company,1989'-dan Mahmut Oktay, y.a.g.e.,s125.

İletişim aracının içerik özellikleri ile gönderilmek istenen mesaj arasındaki uyum var mıdır?

Bilgi ya da haberin ulaştırılabileceği en son tarih/dead line nedir?

Kitle iletişim araçları hakkında yeterli bilgiyle donatılmamış olan halkla ilişkiler görevlisi, psikoloji bilgisi nedeniyle, yüzyüze iletişimde başarılı olabilir ama, bu büyük bir kurumun imajını değiştirmek, tutum ve davranışları etkilemek ve yönlendirmek gibi daha karmaşık konularda yeterli olamaz.

Halkla ilişkiler uygulamalarında, çoğunlukla araçlı iletişime gerek duyulması, halkla ilişkiler alanında çalışacak olanların, iletişim teorileri, kitle iletişim araçlarının yapısı, ve diğer iletişim yöntem ve teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalarını zorunlu kılar.

Ayrıca, tecimsel medya yapısının, reklamın medyaya yaşamsal desteğinin halkla ilişkiler medya ilişkisine olan etkisi gözardı edilmemekle birlikte, halkla ilişkiler uzmanının medya yapısı, işleyişi, toplumsal etkileri hakkındaki donanımı bu konudaki başarısının temel taşıdır.

Medya çalışanlarıyla iyi iletişim kurmak için, öncelikle, kendi kuruluşunu tanımak zorunda olan Halkla ilişkiler uzmanı, medya ile ilişkilerinde güvenilir olmalı, muhabir ve editörlerin işini mümkün olduğunca kolaylaştırmalıdır.

Medya İle İyi İlişkiler için Kurallar[10]

* Dürüstlük.
* Haberin kullanılabilirliği.
* Samimiyet.
* Güvenilir haber kaynağı olmak.
* Materyalin medyaya zamanında ulaştırılması.

10 Bkz. Jenatte Smith, **The Publicity Kit**, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1991, ss.47-50.

10. BASINLA İLİŞKİLER

İmaja olumlu katkıda bulunarak, doğru hedef kitlede maksimum farkındalık sağlayacak haber ve her türlü medya yansıması halkla ilişkiler açısından basınla ilişkilerin temelini oluşturmaktadır.

Pek çok haber gazete ve dergilere enformasyon büroları, basın büroları, basın sekreterliği ve halkla ilişkiler birimleri aracılığı ile ulaşmaktadır.

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, sonuç ve ilgi uyandırmak ve dikkat çekmek gibi unsurlar halkla ilişkiler kaynaklı haberlerde de yer almalıdır[1].

Bir iletinin etkili olabilmesi onun öncelikle hedef kitleye ulaşması sonra anlaşılmasında geçmektedir. Bu nedenle haberin temel unsurları haberin eskimeden ve dikkatleri yakalacak biçimde verilmesi yaklaşımı halkla ilşkiler iletilerinin tasarımı açısından da geçerlidir.

Halkla İlişkiler Alanında Çalışanların Basın Hakkında Bilmesi Gerekenler[2];

Bir halkla ilişkiler görevlisinin basına yayınlanabilir materyal sağlamanın dışında, gazete ve dergilerin yayınlanma süreci hakkında bilgi sahibi olması, kuşkusuz haberin yayınlanma olasılığını attıracaktır.

Yayın organının incelenmesi de bu konuda fikir verebileceği gibi, yapılan görüşmeler sonucunda alınan bilgiler de bu konuda yardımcı olabilir.

---

1 Oktay, **Halkla İlişkiler Mesleğinin Yöntem ve Araçları**, s.118.

2 Jefkins, **Public Relations**, s.95.

Yayın Politikası: Yayın organının olaylara bakışı ve ilgi alanı hakkında halkla ilişkiler uzmanı bilgi sahibi olmalıdır.

Yayın Periyodiği: Günlük gazetelere karşın, haftalık, 15 günlük, aylık, 3 aylık ya da yıllık olabilen dergilerin yayın aralıkları ve tirajlarının bilinmesi yayın organına doğru zamanda ulaşabilmek için kaçınılmaz zorunluluktur.

Dizgi-Baskı Tarihi: Yayın sıklığı ve basım tekniğiyle de ilgili olan dizgi ve baskı tarihleri halkla ilişkiler çalışanları tarafından mutlaka bilinmelidir. Gazete haberlerinin öğlen saatlerinde gazeteye ulaşmış olması beklenirken hafta başı yayınlanacak dergiler için hafta ortasında haber materyalinin medyaya ulaştırılmış olmalıdır. Dead.line (haber materyalinin son teslim tarihi)'na sadık kalınmalıdır.

Basım Tekniği: Sağlayacağı kolaylıklar nedeniyle, litograf, foto-gravür ya da ofset tekniklerinden hangisinin kullanıldığının bilinmeli ve bu tekniklere uyumlu materyal hazırlanmalıdır.

Yayın Alanı: Gazete veya derginin, uluslararası, ulusal, bölgesel olması, hedef kitleye erişim sınırlarını tanımlayacağından halkla ilişkiler elemanlarının ilgi alanı içinde bulunmaktadır.

Okuyucu Profili: Doğru hedef kitleye ulaşabilmek için gazete, derginin okur profili ya da Radyo-TV kanallarının izleyici profillerinin demografik özellikleri hakkında mutlaka bilgi sahibi olunmalıdır.

Dağıtım Yöntemleri: Bir yayının bayiler aracılığıyla mı satıldığı yoksa abonelerinin adreslerine ücretli ya da ücretsiz olarak posta yoluyla mı ulaştırıldığı türünden dağıtım bilgileri, erişim, okur profili ve okunma oranını etkilemesi nedeniyle halkla ilişkilercilere kampanya planlaması sırasında önemli ip uçları vermektedir.

Gazete ya da derginin yayın politikası hakkında bilgi sahibi olan halkla ilişkiler uzmanına, yaratacağı röportaj olanağının, kurumun imajına, itibarına etkisi, iletilerin ulaşacağı hedef kitlenin demografik özelliklerini önceden biliyor olmasına zemin hazırlarken, basına verilen hizmetin kalitesi, karşılıklı güvenin oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır.

Yazılı Basın ve Haber Bülteni

Çok sayıda tanımı yapılan *haber; insanları ilgilendirecek, zamanlı bir olayın veya*

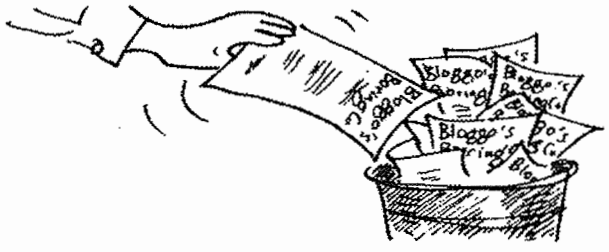
sorunun özetidir. Yani genellikle bir olaya, fikre veya soruna dayanan haberde olaylar, düşünceler, sorunlar özetlenerek verilmektedir. Olay, fikir ve sorunu hikaye ederken, haberle gerçek arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, haberi oluşturan hammaddenin zamana uygun olması ve iletilmesi gerekmektedir[3].

Halkla ilişkiler alanında Ivy Lee'den günümüze en fazla kullanılan iletişim yöntemi olarak bültenlerle ilgili rakamlar ilginçtir; Halkla ilişkilerin en gelişmiş biçimiyle uygulandığı ABD'de bazı editörlerin ayda bin dolayında basın bülteni aldığı bilinmektedir.

Oklahoma Üniversitesi Profesörlerinden Bill Baxter'in araştırmasına göre, ABD'de 9/10'u yayımlanma şansından yoksun olan bültenlerle ilgili oran, İngiltere için % 70-80 dolayındadır[4].

Diğer bir araştırmaya göre ise, 123 günlük gazeteye ulaşan haberlerin sadece % 9.2'si yayınlanmaktadır.

Bültenlerin kullanılmamasının en büyük nedeni ise, reklam izlenimi uyandırması, gerektiğinden uzun olması ve geç ulaştırılması olarak belirtilmektedir.



Kaynak: Clare Austin, **Successful Public Relations in a week** s. 21.

Bu iç açıcı olmayan rakamlara bakıldığında sorulması gereken soru; Neden halâ halkla ilişkiler uzmanlarının basın bültenlerine rağbet ettiğidir? Tabiiki etkin oldukları için.

Gazete ve dergilerin kısa ve öz biçimde bilgi edinmesine yardımcı olan bültenler,

---

3 Oya Tokgöz, **Temel Gazetecilik**, 3.Baskı, Ankara: İmge yayınevi, 1994, s.128.

4 Bültenlerin yayımlanma oranı hakkında bkz. Bill L. Baxter, "The News Release" An Idea Whose Time Has Gone, **Precision Public Relations**, Ray Eldon Hiebert ed. N. Y.: Longman Inc., 1988, ss. 219-223.

basını yönlendirdiği izlenimini taşımamalıdır. Gerçekleştirilmesi sanıldığı kadar kolay olmayan bu durumdaki başarı, olayın halkla ilişkiler uzmanı ya da işletme tarafından değil, iletişim araçları açısından değerlendirilmesiyle ilgilidir. *Başarısı yayınlanma oranıyla değerlendirilen haber bülteninin yayınlanabilme şartı, doğru kişiye, doğru zamanda, doğru kanalla ulaştırılmasına bağlıdır.*

Bültenin basına ulaştırılmasında posta, fax, bilgisayar ortamı gibi farklı kanallardan yararlanılmasına karşın en uygun yöntemin belirlenmesi için bültenin gönderileceği kişi ve kurumların tercihleri bilinmelidir.

Bilgisayarın yaygınlaşmasıyla internet, medya ile kurumlar arasında etkili bir bülten aracı haline gelirken bültenler kurum sayfalarında yayınlanabildiği gibi e-mail yoluyla da gazetecilere ulaştırılmaktadır.

Hiç bir muhabir veya editör olay eskidikten sonra eline geçen bülteni yayınlamak istemiyeceği için zamanlama, bültenin yayınlanma şansını belirleyen en önemli faktörlerden biridir.

Önceden bilinen organize bir olay için bültenler 4-5 gün önce ve son dakika haberi olmadıkça sabah gazetelerine saat 10-11'de ulaştırılmalıdır. Haftalık dergiler için bu süre en az bir hafta, aylık dergiler için ise, bir aydan daha uzundur. Örn. Aylık bir derginin ocak sayısında yayımlanması istenen yazının kasım ayının ortalarında gönderilmesi gerekir[5].

Hemen her konuda yazılan haber bültenlerinin uygulamada en sık görülen örnekleri, ürün veya kurumla ilgili değişiklikleri aktaran duyurular, yönetimde yaşanan değişiklikler ve yapılan konuşma metinleriyle ilgilidir[6].

Gerek zamana ve duruma göre yayınlanan basın bildirileri, gerekse periyodik biçimde belli aralıklarla hazırlanarak gönderilen haber bültenleri Frank Jefkins'e göre aşağıdaki formüle uygun olarak yazılmalıdır[7].

Konu: Olay ne ile ilgilidir?

---

5 Dennis Wilcox, Lawrence Nolte, **Public Relations Writing and Media Tecniques,** USA: Harper Collins,1990 ss.211-215.

6 Seitel, **a.g.e.**, ss.208-210.

7 Jefkins, **Public Relations**, s.99.

Organizasyon: Kuruluşun adı nedir?

Yer: Kuruluş nerededir?

Avantajlar: Sunulan yenilik ve avantajları nelerdir?

Uygulama: Ürün ya da hizmetten kimler yararlanacaktır?

Ayrıntılar: Ürünün rengi, ücreti,performansı ile ilgili ayrıntılar nelerdir?

Kaynak: Habere konu olann olayın geçtiği yer neresidir?

Haber bülten/bildirilerinin bu formüle uygun olarak yazılması, yazım aşamasında gerekli bilgilerin bültende yer almasını sağlarken, yazdıktan sonra ise aktarılması gereken bir noktanın gözden kaçıp kaçmadığını kontrol olanağı sağlamaktadır.

Yazım ve zamanlama hataları, kamuoyunun ilgisine hitap etmemesi, basın bültenin yayınlanma şansını azaltan durumlardır. Bir bültenin içeriğini, halkla ilişkilercinin ya da CEO'nun ne söylemek istedikleri değil, haberin içeriğinin belirlemesi gerekir[8].

Habere değer bir olayın gerçekleşmesini haberin medyaya taşınması izlemelidir. Ancak PR Reportar'dan Newsom ve Carrell'in aktardığına göre; halkla ilişkilercinin ulusal gazeteler, haber dergileri gibi iletişim kanalları ve haber bültenleri haber medyası ile, talk show'lar, reality show'lar gibi Tv. Programlarıyla yaşıyan magazin medyasını birbirinden ayırt etmesi gerekir[9].

Ancak her ne kadar haber değerinden söz ediliyorsa da, halkla ilişkiler kaynaklı bültenlerin ana haber bültenlerine kadar girmesi bir yandan ajanda oluşturma kuramını işletirken, diğer taraftan haber kavramında olası dönüşümün tehlikeli bir habercisi gibi duruyor.

Basın Bildiri ve Bültenlerinin Çeşitleri

Basın bültenleri kişi ya da bir olayla ilgili duyuru yapmak, herhangi bir konuda

---

8 Doug Newsom, Bob Carrell, **Public Relation Writing,** 4. ed.Usa: Wadsworth Publishing Company,1995, s.232)

9 Doug Newsom, Bob Carrell, **a.g.e.,** s.207

bilgilendirmek veya kişi yada kurum imajı oluşturmak amacıyla yazılabilmektedir[10].

Frank Jefkins'e göre aşağıdaki biçimde sınıflandırılabilir[11].

Yayınlanmaya hazır tek sayfalık basın bildiri veya bültenleri: Yukarıda sözü edilen yedi noktayı izah ederek yazılan editöre pek fazla iş bırakmayan basın bildirileridir.

Destekleyici bilgi içeren basın bildiri veya bültenleri: Yayınlanmak amacından çok gazeteciyi konu hakkında bilgilendirmeye yönelik bildirilerdir.

Teknik konuları içeren basın bildiri veya bültenleri: Teknik ürünler iki ya da üç sayfalık uzun açıklamaları gerektirdiği için, bültenin, konunun ayrıntılarının daha sonraki paragraflarda yer aldığı kısa bir özetle başlaması gazeteciye kolaylık sağlaması bakımından tercih edilmektedir.

Konuşma metni ya da raporları desteklemek amacı ile yazılan bildiriler: Basına gönderilen rapor, katalog ve konuşma metinlerine ileri sürülen tezle vurgulanmak istenen konuların özetlendiği bültenler eşlik etmelidir.

Ayrıntılı resim alt yazısı: Fotoğrafın ayrıntılı bilgi gerektirdiği durumlarda yararlanılan, fotoğraf başlığı kadar kısa, basın bildirisi kadar uzun olmayan açıklayıcı bilgilerdir.

Kısa duyurular: Yeni bir atama, terfi, adres değişikliği gibi bilgileri içeren, kısa kimi zaman tek paragraftan oluşan duyurulardır.

Basın Bülteninin İçerik Özellikleri

Basın haber bülteninde ilk cümle dikkati çekmeli, ilk paragraf ise bütünü özetler nitelikte olmalıdır.

Halkla ilişkiler uygulamaları içinde en çok kullanılan yöntem olan basın bülteni, yapılacak bir hatayla reklam havasına bürünerek, haber olma özelliğini ve yayınlanma şansını kolaylıkla yitirebilir.

---

10 Brian S.Brooks, George Kennedy, Daryl R.Moen, Don Ranly, **News Reporting and Writing**, 2.ed., New York: St.Martin's Press, 1985, ss.130-131.

11 Jefkins, **a.g.e.**, s.102.

Bir bültenin içerik bakımından haber niteliği taşıyabilmesi için, beş N, bir K formülüne (ne, nerede, nasıl, niçin, ne zaman ve kim sorularına) cevap vermesi ve bülteni yazan kişinin objektif gazetecilik kurallarına uyması gerekir.

Basın bülteninde,

a) Kısa paragraflar, kısa cümleler, anlaşılır kelimeler tercih edilmeli,
b) Mümkünse tek sayfayla yetinmeli,
c) Övgüden uzak durmalı,
d) Belirsiz genellemelerden kaçınmalı,
e) Değişik gazete ya da dergiler için değişik versiyonlar yazılmalıdır.

Basın Bildiri veya Bülteninin Biçimsel Özellikleri[12]

Kağıdın Başlığı (Antetli Kağıt): Bir bildiri veya bültenin ayırd edici özelliğinin olması, parlak ya da rengârenk başlık kullanılması değil, iş mektubundan farklı olması ve göndericinin kim olduğunun anlaşılması anlamını taşır.

Basın bülten/bildirilerinde, kurum logosu ve kağıdın alt kısmında gazetecinin ulaşabileceği adres, fax numarası gibi ayrıntılı bilginin yer aldığı antetli kağıtlar kullanılmalı, kurumsal kimliği yansıtan renk ve tasarımın bülteni diğerlerinden ayırıcı özellikte olmasına dikkat edilmelidir.

Yazım Stili: El yazısı ve italik harf karakterlerine rağbet edilmemeli, standart yazı karakteri kullanılmalı, çok büyük puntolar ise sayfa sayısını arttıracağı için tercih edilmemelidir.

Bültenin iki arayla ve yanlardan uygun boşluk bırakılarak yazılması, bülteni alan gazeteciye not alabileceği boşluklar bırakır.

Haber Başlığı: Bültenin başlığı haberin içeriğini açıklar nitelikte olmalı, ancak haber başlığı konusunda ısrarlı olmak yerine, gazetenin tarzı ve ayrılan sütuna uyacak biçimde düzenlenebilmesi için gazeteciye değişiklik yapma şansı tanınmalıdır.

Alt Başlıklar: Bültende, alt başlıklar olmamalı, bu konuda tercih gazeteciye bıra-

[12] Jefkins, **Public Relations**, ss.103-105.

kılmalıdır. Ancak teknik konuda yazılacak bülten için konunun açıklanması ya da sayfa tasarımı açısından gerekli görülüyorsa ara başlıklardan yararlanılabilir.

Paragraf Yapısı: Dar gazete sütunlarına girdiğinde paragrafın, olduğundan çok daha uzun görüneceği ve iki buçuk satırlık bir paragrafın, dar bir gazete sütununa yerleştirildiği zaman, beş buçuk satırı kaplayacağı dikkate alınarak çok uzun cümleler kurulmamalıdır[13].

Bir bülten için en uygun paragraf uzunluğu iki satır olup, hiçbir paragraf dört satırı aşmamalı, paragraflar kitaplarda olduğu gibi içerden başlamak yerine alt alta sıralanmalıdır.

Büyük Harf Kullanımı: Kurum ya da ürünün adı tamamen büyük harflerle yazılmamalıdır. Büyük harf, özel isimlerin ilk harfi olarak kullanılmalıdır.

Satış müdürü, yönetici gibi kişilerin iş statülerini ifade eden sıfatlar küçük harfle, ancak Başbakan, Başkan, Profesör gibi bazı ünvanlar büyük harfle başlar. Başka bir deyişle, iş yaşamındaki statüyü ifade eden durumlarda büyük harfe gerek olmamasına karşın politik, dini, askeri ve akademik ünvanlar büyük harf ile başlamalıdır.

Kısaltmalar: "v.s." ve "v.b" gibi kısaltmalar dışında nokta kullanılmamalı Örn. I.B.M., T.R.T., T.H.Y, yerine IBM, TRT, THY yazılmalıdır.

Rakamlar: Genel imlâ kurallarının gerektirdiği gibi, bir ve dokuz arasındaki rakamlar, tarih, fiyat, ölçü ve adres numaraları hariç yazıyla ifade edilmeli ancak 10'dan daha büyük sayısal ifadeler için rakam kullanılmalıdır.

Tarih: Her bültene mutlaka tarih atılmalıdır. Bültenin bir olayı açıkladığı durumlarda bugün, gelecek salı, son zamanlarda gibi net olmayan ifadelerden kaçınılmalı ya da tarih hiç değilse parantez içinde verilmelidir.

Devam: Bülten birden fazla sayfayı içeriyorsa, ilk sayfanın sağ alt köşesine bunu açıklayan bir ifade yazılmalı, devam eden sayfada ise haber bülteninin başlığı ve sayfa no'su yeniden belirtilmelidir.

Tırnak İşareti: Haber bültenlerinde başkasına ait konuşma ya da ifade kullanıl-

---

[13] Ayrıntılı bilgi için bkz.: George A.Hough, **News Writing**, Boston: Houghton Miffin Company, 1975, s.13.

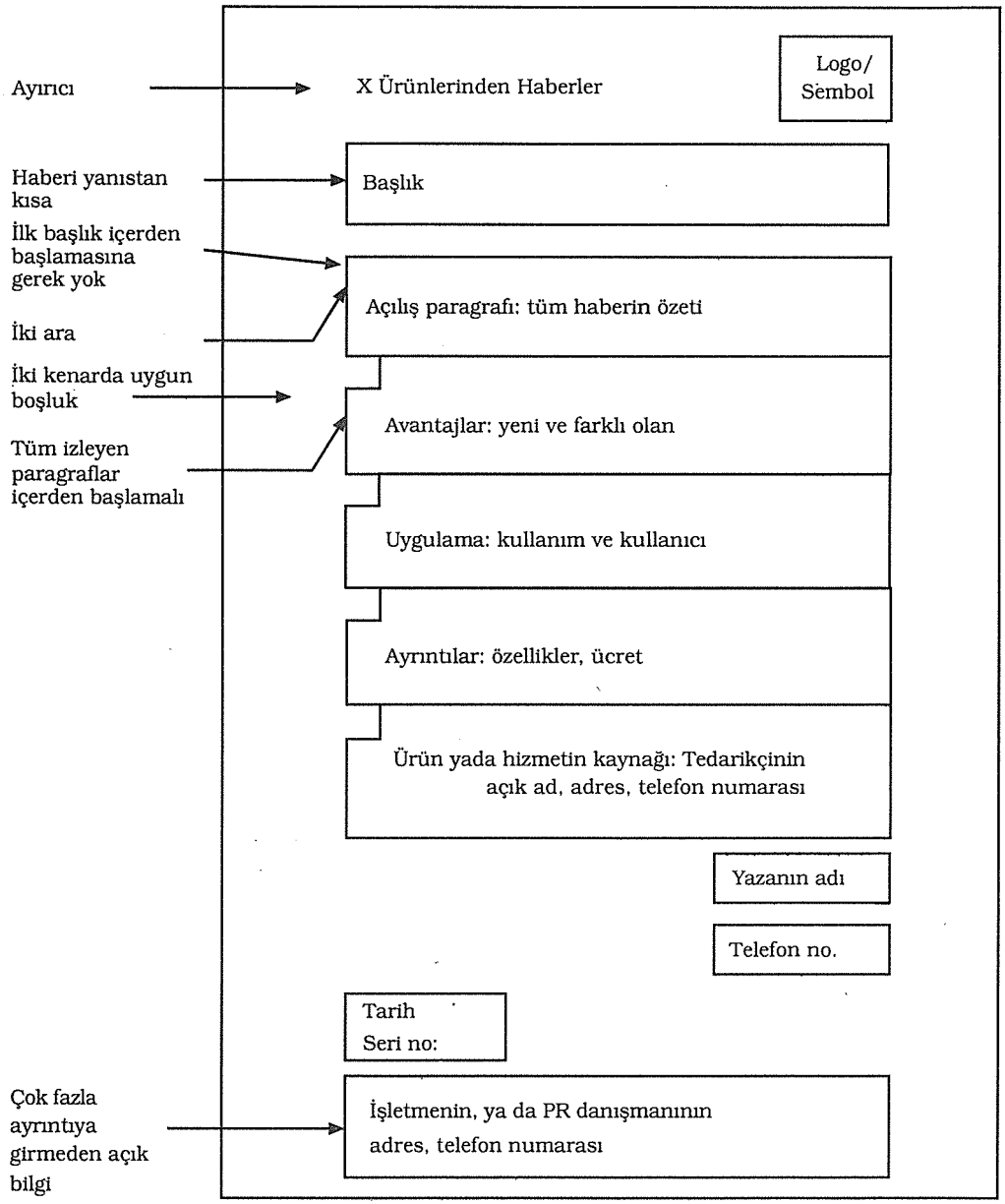
madıkça, tırnak işaretine gerek yoktur, örneğin ürün adı tırnak içinde verilmemelidir.

Ambargo: Belirtilen tarih ve saatten önce bültenin basılmaması anlamına gelen ambargodan mümkün olduğu kadar kaçınmalı, zorunlu olduğu durumlarda ise, bitiş saati mutlaka bildirilmelidir. Kimi zaman ülkeler arası saat farkından doğabilecek yanlışlıkların ve henüz yapılmamış konuşma metninin basılmasının önlenebilmesi için medyaya ambargolu bültenler gönderilebilir.

İşaretler: % işareti kullanmak yerine yüzde ifadesinin kullanılması yine imla kuralları nedeniyle uyulması gereken bir kuraldır.

Bir basın bülteninin yayınlanma şartı hiç kuşkusuz eşik bekçilerinin onayına bağlıdır. Bu nedenle medya ile kurulan ilişkiler eşiği atlamak için önemli bir adım olarak düşünülmelidir. İleti bombardımanı altında olan hedef kitleden bu anlamda pek geri kalmayan gazetelere her gün yayınlanmayı bekleyen yüzlerlerce bülten gelmekte ve daha önce de belirtildiği gibi % 90'ı yayınlanma şansından yoksun kalmaktadır. Bu iletişim sürecinde halkla ilişkiler, medyanın haber kaynağı olmakla birlikte, kendisi de medyaya gereksinim duymaktadır. Medya ile kurulan iletişimin sonuçları açısından daha etkili olabilmesi için bir basın bülteni daha önce belirtilen biçimsel ve içerik özellikler sahip olmalıdır.

Kurallara uygun olarak yazılan bir basın bülteni aşağıdaki biçimsel özellikleri yansıtmalıdır.



KAYNAK: Jefkins, **Public Relations**, 1991, s. 100

Basına Yönelik Organizasyonlar

Basın Konferansı/Basın Toplantısı[14]

Gazetecilerin yüz yüze gelmek ve soru sormak istiyebileceği durumlarda düzenlenmesi gereken basın toplantılarına basın bültenleriyle açıklanabilen durumlarda pek rağbet edilmemelidir. Özellikle ünlü ya da zamanı az olan kişilerin medyaya yapacağı açıklamalar için mümkün olduğunca çok sayıda gazetecinin katılımı sağlanmalıdır.

Basın mensupları telefonla da davet edilebilecekleri gibi davet mektubunun hazırlanması ve basın mensuplarına gönderilmesi tercih edilmektedir. Davet mektubunda konferansın düzenlenme gerekçesi, açıklama yapacak kişi hakkında bilgi ile iletişim kurulması gereken kişilerin ad, adres ve iletişim bilgileri mutlaka yer almalıdır. Basın konferanslarında katılanlara verilecek basın dosyasında bulunmak üzere her türlü görsel ve yazılı materyal önceden hazırlanmaldır. Ayrıca katılan gazetecilerin teknik nedenlerle kayıt edemedikleri bilgileri istediklerinde verebilmek için konferansta fotoğraf ve video çekimleriyle kayıt gerçekleştirilmelidir.

Formal ortamda gerçekleşen konferansların ardından, gazetecilerle yetkililere resmi olmayan bir ortamda görüşme olanağı sağlayacağı için, konferans sonrası ikram önerilmektedir.

Hükümet sözcüsü, cumhurbaşkanı, başbakan ve bakanlar tarafından kamuoyunu, yeni gelişmeler hakkında bilgilendirmek amacıyla belirli aralıklarala basın konferansları düzenlenmektedir.

Basın Resepsiyonu

Basın konferansından daha planlı olan basın resepseyonlarında, toplantı yeri, davetli listesi, yiyecek servisi, konuşma metni ve ürün demonstrasyonlarını içeren uygulamalara ilişkin hazırlıklar çok önceden başlar.

Sadece bir kokteyl olarak düşünülmemesi gereken, ondan çok daha fazla şey ifa-

[14] Bkz.Doug Newsom, Bob Carrell, **Public Relation Writing,** 4. ed.Usa: Wadsworth Publishing Company,1995, s.232.

de eden basın resepsiyonunda ilginç açıklamaları ikramın deteklenmesi genellikle olumlu izlenim yaratmaktadır.

Basını, ve kamuoyu önderlerini kuruma davet ederek olumlu izlenimlerin ve ilişkilerin oluşumunu sağlayan basın resepsiyonu düzenlemek için eğer bir neden yoksa yaratılmalı, basınla dostluk zemini aranmalıdır. Çünkü basın tarafından tanınmak ve basın mensuplarının güvenini kazanmak, faaliyet alanınızla ilgili bilgiye gereksinim duyduğu zaman gazetecinin sizi araması anlamına gelmektedir.

Hem katılım, hemde maliyet açısından önemli olduğundan, basın resepsiyonu düzenlerken zamanlama özellikle gözönünde bulundurulmalıdır. Sabah saatleri gazetecilere işin yoğunluğuna girmeden biraraya gelme imkanı tanıması ve daha az masraflı olması nedeniyle tercih edilmektedir. Ürün gösterimleri ayarlanmalı, yeni olan herşeyle basın tanıştırılmalıdır. Ulusal ve yerel basın temsilcilerine, ticari basın temsilcilerine davetiye gönderilmeli, politikacılar, davette bulunması etkinliğe önem kazandıracak kişiler ve müşteriler de resepsiyona davet edilmelidir. (O gün yöreyi ziyaret edecek önemli kişiler de davet edilebilir.)

Müzik desteğinden de yararlanılmalıdır. Basın resepsiyonundan bir hafta önce, (LCV) teyitlerinin son kontrolleri yapılmalı ve tüm konuklar için isim kartları doldurulmalıdır. Basın mensupları için kurum ve konuyla ilgili açıklayıcı bilgilerin yer aldığı basın dosyaları hazırlanarak davet günü alfabetik olarak düzenlenen isim kartlarıyla birlikte konuklara verilmelidir[15].

Basın Gezileri

İnsanların duyduklarından çok gördüklerinden etkilenmesi gerçeğine, yani "optik hafızaya" dayanan basın gezileri, halkla ilişkiler uygulamalarında önemli bir yer tutar.

Ivy Lee'nin uygulamalarından günümüze dek öneminden bir şey kaybetmeyen basın gezileri, açılış, ürün ve hizmetin tanıtımı nedeniyle bir fabrikaya yapılabileceği gibi, başka bir kent ya da ülkeye de düzenlenebilir. Biri ya da diğeri, hepsin-

15 Bkz. Cynthıa S. Smith, **Küçük Bir Reklam Bütçesiyle Büyük Sonuçlar** Çev.E. Sabri Yarmanlı, İstanbul: ALFA Yay, 1996, s.146 v.d.

de ortak nokta; bir kişi ya da gruba olayı yerinde gözlemleme olanağı sunulmasıdır.

Ulaşımdan konaklamaya kadar her türlü ayrıntının düşünülmesi gereken dolayısıyla organizasyonun büyük önem taşıdığı basın gezilerinde giderler, kimi zaman geziyi düzenleyen kuruluş tarafından, kimi zaman da, davet edilen gazetecilerin üyesi olduğu kurumlar tarafından karşılanır.

Katılanlar açısından, zaman ayırmak dışında bazen bir maliyet de gerektiren basın gezilerine katılımın istenen düzeyde gerçekleşebilmesi, haber önemi taşımasıyla doğrudan ilişkilidir.

Basına Yönelik Organizasyon Planlarken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar[16]:

Amaç

Basın bülteninin medya ile iletişim ihtiyacını karşılayıp karşılamayacağı, toplantının maliyeti, basına yönelik organizasyonların gerekliliği hakkında bilgi verecek soruların yanıtları, organizasyonun etkililiğini belirler.

Zamanlama

En uygun gün ve saatin seçilmesi, gazetecilerin katılımını dolayısıyla olayın basında yer alma olasılığını etkiler.

Basına yönelik organizasyonlarda diğer olaylarla çakışmayı önleyebilmek için mutlaka ön araştırma yapılmalı, gün ve saat şansa bırakılmamalıdır.

Basın konferansları için ideal saatler, sabah saatleri ve özellikle 10^{30}-11^{30} olarak kabul edilmektedir. Toplantının saati kadar haftanın hangi günü düzenleneceği de yine önemli bir konudur. Hafta sonları; için konunun çok önemli olmadığı durumlarda günlük gazeteler için depo haber olma olasılığının yüksek olması nedeniyle pek uygun değildir. Aylık yada haftalık dergilerde yer alması beklenen organizasyonların, onların yayın günleri dikkate alınarak düzenlenmesi gerekir.

---

16 Ayrıntılı bilgi için bkz. Frank Jefkins, **Public Relations Techniques,** 2.ed., Oxford: Butterworth-Heineman Ltd., 1990 , ss.141-143.

Ayın hangi haftası böyle bir organizasyona gidilebileceği kararı da özenle verilmelidir. Çünkü aylık dergiler genellikle ayın ortasından önce dizgiye girerler.

Öyleyse genel kural olarak, günün erken saati, haftanın ilk günleri ve ayın ilk haftaları yayın organları için uygundur.

Mekân

Konuklar ve basın mensupları açısından uygun mekanın belirlenmesi, katılımı ve katılımcıların izlenimini etkileyeceği için basına yönelik organizasyon düzenlerken dikkat edilmesi gereken unsurlardan bir diğeridir.

Basın mensubunun aynı günde birden fazla toplantıya katılması gerekebileceği için ulaşım sorunları göz önünde bulundurulmalı, özellikle İstanbul gibi büyük kent merkezlerinde toplantı yeri taksi ya da yürüyüş için makul mesafede olmalıdır.

Toplantının düzenleneceği mekan bir konferans açısından gerekli ses düzeni ve görsel - işitsel gösterime elverişli donanıma sahip olmalıdır.

Program

Organizasyonun planlanmasıyla birlikte, program hazırlıkları da başlamalı, program zamana ilişkin her türlü bilgiyi içermelidir. Örneğin tüm araçlar için ulaşım noktasında buluşma saatinden dönüş saatine kadar pek çok ayrıntı düşünülmelidir.

Eğer söz konusu olan bir basın gezisi ise öğlenden önce mi ya da sonra mı düzenleneceği veya ne kadar süreye gereksinim olduğu gibi konular programın hazırlık aşamasında karara bağlanmalıdır.

Resepsiyona davet edilen basın mensuplarının katılıp katılmayacaklarını çoğunlukla bildirmelerine karşın, çoğu zaman katılımcıların kesin sayısının tahmin edilmesi güçtür. İşte bu durum salonun düzenlenmesi aşamasında ve ulaşım konusunda gözönüne alınmalıdır.

Sam Black erken gelebilecekleri dikkate alarak salon hazırlığının 20 dakika önce tamamlanması gerektiğini, başlama saatinin ise, geç kalabilecek katılımcılar olabileceği varsayımı ile 10 dakika kadar geciktirilebileceğini dile getirmektedir.

Basına yönelik bir organizasyonda katılacak konukların listesi eğer çok sayıda ismi içeriyorsa basılı davetiye tercih edilmeli, davetiye'de toplantının konusu açık olarak belirtilmeli ve davetiyenin ön yüzünde program saatleri hakkında bilgi verilmelidir.

Katılımcıların sayısını belirleyebilmek ve davetlilerin katılıp katılamayacaklarını bildirmelerini kolaylaştırmak için davetiyenin alt köşesine LCV (Lütfen cevap veriniz) notu düşülebileceği gibi, davetiyeden ayrılabilir bir kupondan veya posta adresinizin yazıldığı pulu yapıştırılmış olan ayrı kartlardan da bu amaçla yararlanılabilir.

Ön prova

Bu tür organizasyonların, aksamadan bir saatin işleyişi gibi yürütülebilmesi için her adımda zaman çizelgesine uyulması zorunluluğu, konuşma, gösteri, film, video, slide gösterileri gibi konuların prova edilmesini gerektirir.

Basın materyali

Davete katılan basın mensuplarına basın bülteni, konuşma metni, fotoğraf gibi materyalin sağlanması, basına hazır bilgi sunumu açısından önem taşımakla birlikte, basın dosyasının gereksiz bilgilerle şişirilmesi, okunma olasılığını azaltır.

Frank Jefkins'e göre; "Konuklar bilgilendirilmeli ancak baskı altına alınmamalıdır".

Bir basın toplantısı veya basın gezisi ayrıntılara özen gösterilerek düzenlenmeli, basın mensuplarının bu organizasyonun gereksiz bulmalarını önleyecek her önlem alınmalı ve yapılan açıklamalar gerçekten haber değeri taşımalıdır. Basına yönelik organizasyonların amacından saparak eğlence gezisi ya da ziyafete dönüşmesi, basının olumsuz tepkisine neden olabilir.

Konuşmacının konuşma yeteneğinin olmadığı durumlarda, soru-cevap bölümüne ayrılan süre ile konuşma dengelenmeli, ister gezi, isterse toplantı olsun, her organizasyonda, basını bilgilendiren yetkilinin yanında görevli hostesler görev yapmalıdır.

ÖRNEK: Novartis "hastayakini.com" Basın Lansmanı

Medya ile ilişkiler kapsamında Novartis "hastayakini.com" sitesinin Greenactive tarafından gerçekleştirilen basın lansmanıyla medyayla buluşan site, bir yandan interaktif iletişime başarılı bir ilk örnek oluştururken, diğer taraftan basına gönderilen basın davet mektubu, basın bülteni, basın dosyası materyalleriyle de kuramsal bilgiyle örtüşen örnekler sunmaktadır.



NOVARTIS

Basın Daveti

28.10.2004

"Önce İnsan, Önce Sağlık"

TÜRKİYE'NİN İLK "HASTA YAKINI" WEB SİTESİ AÇILIYOR

Hastalıklarla başa çıkma sürecinde, kişinin kendi gücü ve tedavi olanakları dışındaki en önemli güç olan hasta yakınları, kendilerine özel ilk interaktif web sitesiyle tanışıyor.

Novartis'in Türkiye'de bir ilke imza atacağı hasta yakını web sitesi, "hastayakini.com" adıyla Sağlık Bakanlığı'nın onayı ve Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği ve Halk Sağlığı Anabilim Dalları danışmanlığında hayata geçiyor.

Türkiye'nin ilk hasta yakını web sitesi "hastayakini.com", sağlık ekibinin gizli kahramanlarına, hasta bakım sürecinde yaşamlarını kolaylaştıracak bilgi ve beceriler sunmayı ve yaşam kalitelerini artırmayı hedefliyor.

Novartis Türkiye Başkanı ve Genel Müdürü Altan Demirdere'nin katılacağı "hastayakini.com" web sitesinin tanıtım toplantısında sizi de aramızda görmeyi diliyoruz.

Saygılarımla,

Dr. Aylin Gürer
Novartis
Kurumsal İletişim ve İnsan Kaynakları Direktörü

Tarih : 04.11. 2004, Perşembe
Yer : Conrad Oteli, Beşiktaş
Saat : 14.00

greenactive
Banu Alural Polat
0212 274 30 47/114
0555 301 78 71

NOVARTIS

Basın Bülteni

04.11.2004

"Önce İnsan, Önce Sağlık"

TÜRKİYE İLK "HASTA YAKINI" WEB SİTESİNE KAVUŞTU

Hastalıklarla başa çıkma sürecinde, kişinin kendi gücü ve tedavi olanakları dışındaki en önemli güç olan hasta yakınları, kendilerine özel ilk interaktif web sitesiyle tanıştı. Novartis'in hayata geçirdiği "hastayakini.com", sağlık ekibinin gizli kahramanlarının yaşamlarını kolaylaştıracak bilgi ve beceriler ile benzer durumda olan kişilerle dayanışma olanağı sunacak.

Novartis'in, T.C. Sağlık Bakanlığı'nın onayı ve Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı ve Halk Sağlığı Anabilim Dalı danışmanlığında hazırladığı "hastayakini.com" web sitesi kullanıma açıldı. Hasta yakınlarına yönelik bu sosyal sorumluluk projesiyle, Türkiye'de sağlık alanında önemli bir ilke imza atan Novartis, yeni web sitesiyle hem hasta yakınlarının sesi olmayı hem de onlara hizmet vermeyi amaçlıyor.

Türkiye'nin ilk interaktif hasta yakını web sitesinin tanıtımı Conrad Oteli'nde düzenlenen bir toplantıyla gerçekleştirildi. Toplantının açılış konuşmasını yapan Novartis Türkiye Başkanı ve Genel Müdürü Altan Demirdere, Marmara Üniversitesi Tıp Fakültesi Aile Hekimliği Anabilim Dalı ve Halk Sağlığı Anabilim Dalı danışmanlığı ve Sağlık Bakanlığı'nın onayı ile hayata geçirdikleri "hastayakini.com" adlı web sitesi ile Türkiye'de bir ilke imza attıklarını açıkladı. Demirdere, hasta yakını kadar hasta ve doktorlarla da buluşmayı ümit ettikleri sitede, hasta bakım dünyasında yaşamı kolaylaştıracak bilgi ve beceriler ile benzer durumda olan kişilerle dayanışma olanakları sunulacağını belirtti.

Hasta yakını sitesinin, Novartis'in "Önce İnsan, Önce Sağlık" anlayışının bir ürünü olduğunu belirten Demirdere, "Novartis Fransa'nın aynı alandaki hizmetinden yararlanarak Türkiye'ye uyarladığımız web sitesine, faaliyet alanımız dışındaki hastalıkları da alarak bu felsefemize yakışır bir sosyal sorumluluk projesi gerçekleştirdiğimize inanıyoruz. Nihai hedefimiz Türkiye'deki tüm hasta yakınları, hastalar, doktorlar, kısacası sağlıkla uzaktan yakından ilgili herkesin 24 saat güvenle 'tık'layabileceği önemli bir kaynak olmak." diye konuştu.

İlk etapta 13 kronik hastalığın ele alındığı sitede Novartis, hasta yakınlarının bakım sürecinde zarar görmesini önlemeyi ve yaşam kalitelerini artırmayı hedefliyor.

Fransa'nın ödüllü sitesi

Novartis Türkiye'nin hasta yakınlarının yanı sıra hasta ve hekimlere de yardımcı olmak amacıyla hazırlanmış olduğu "hastayakini.com" web sitesi, Novartis Fransa'da geliştirilmiş web sitesinin Türkiye'ye uyarlanmış hali. Sitede yer alan ve Novartis Fransa'ya 2002'de Bichat Festivali'nde İnternet Siteleri Büyük Ödülü'nü getiren "Sanal Ev" projesi, sitenin en ilgi çekici alanlarından biri. "Sanal Ev"; Epilepsi, Alzheimer, Parkinson, KOAH (Astım) ve Maküla Dejenerasyonu (Yaşa Bağlı Görme Bozukluğu) hastalıklarında, hasta ve hasta yakınlarının gereksinimleri, rahatlığı ve güvenliğine katkıda bulunabilmeyi amaçlıyor.

greenactive
Banu Alural Polat
0212 274 30 47/114
0555 301 78 71



İlk hasta yakını sitesi açıldı

Akşam Gazetesi 24.11.2004



'Hasta yakını' web sitesi kuruldu

Tempo 4.11.2004

11. RADYO ve TELEVİZYON

Halkla ilişkiler açısından radyo ve televizyon çok sayıda insana kısa sürede ulaşabilme olanağı sunan kitle iletişim araçlarıdır.

Bilgilendirme ve eğlence aracı olarak geniş ölçüde yararlanılan radyonun yanısıra, iletişim toplumu olarak kabul edilen ABD'de bir ailenin TV izlemek için ayırdığı ortalama süre 6 saat dolayındadır. Araştırmalar TV'nin en etkili iletişim aracı olduğunu ortaya koyarken ev ve arabalardaki toplam 444 milyon radyo ile daha geniş kitlelere ulaşılabilmektedir. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre reklam amacı gütmeyen basının % 80'i bilgilendirme işlevi görürken, aynı biçimde televizyonun % 90'ı eğlenceye yöneliktir. Aynı araştırma sonuçları, radyo'nun haber ağırlıklı, TV'nin ise daha çok eğlence programlarına yönelik olduğunu, hatta 30 dakikalık haber programının ancak 22 dakikasının gerçek anlamda haber verdiğini, bunun ise günlük bir gazetenin ön sayfasının ancak 1/4'ünü kaplayacak kadar az olduğunu ileri sürmektedir[1].

Roper Starch Worldwide tarafından yapılan, Global televizyon yayıncılığını hedefleyen, Discovery Communications Incorprated (DCI) tarafından yayımlanan Citizens of the World, Consumers of the World (Dünya Vatandaşları, Dünya tüketicileri) başlıklı 41 ülkede 41.000 tüketiciyle gerçekleştirilen, program beğenisi ve tüketici tercihlerini konu alan araştırma sonuçları, hanelerin %96'ında televizyon olduğunu ve araştırma kapsamına giren hanelerin %34'ünde kablolu televizyon, %49'unda ise video olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırma sonuçlarına göre, Avrupada en fazla televizyon izlenen ülkeler arasında 3.8 saat ile Türkiye birinci sırada yer alırken, İngiltere 3.13 saat ile ikinci sıradadır. En az televizyon izlenen ülke ise, 1.72 saat süreyle İtalya olup, televizyon izlemeye ayrılan sürenin Avrupa ortalaması 2.7 saattir[2]. Günde sekiz saat olan çalışma süresi göz önüne

---

1 Bivins, **a.g.e.**, s.39.

2 **Marketing Türkiye**, Yıl:6, Sayı:118, 15 Mart 1996, s.22.

alındığında televizyon izlemek için ayrılan 2-3 saatin azımsanamayacağı gerçeğinin farkında olan halkla ilişkiler uzmanları, bu kitle iletişim aracının etkinliğinden kendi paylarına düşeni alma çabası içindedir.

Türkiye'de Radyo

1920'ler ve sonraki yıllarda Türkiye'de alıcı yapmak ve çeşitli istasyonları dinlemek biçiminde değerlendirilen ilk amatör radyo yayıncılığı, radyonun bir iletişim ve teknoloji ürünü olarak ithal edilmesiyle günlük yaşamımıza dahil olmuştur[3]. İlk amatör yayın deneyimi ise 1921- 1923 yılları arasında gerçekleştirilmiştir[4].

5 Mayıs 1927'de İstanbul'da başlayan ilk radyo yayınlarını, aynı yıl Ankara'da başlayan yayınlar izlemiş, radyonun haber kaynağı ise Anadolu Ajansı olmuştur. 10 yıl süreyle TTTAŞ (Türk Telsiz Telefon A.Ş) tarafından yönetilen yayınlar, 18 Ağustos 1936 yılında çıkarılan kararname ile Devlet'e bırakılmış ve PTT'nin ilk programı 9 Eylül 1936 akşamı yayınlanmıştır[5].

Radyo yayınları 1940 yılında, 1943 yılında Basın Yayın ve Turizm Genel Müdürlüğü olarak yeniden örgütlenen Matbuat Umum Müdürlüğü (Basın Yayın Genel Müdürlüğü)'ne bağlanmıştır[6].

1974 yılında Türkiye Radyoları "TRT 1" radyoları adı altında 24 saat kesintisiz ortak yayına başlarken, 1990'lı yıllarda özel radyoculuk yayıncılığı ile yeni bir döneme girilmiştir.

Türkiye'de özel radyoların kurulmasıyla bir yandan radyonun erişim alanı genişlemiş ve reklam verenlere farklı radyo kanallarıyla farklı seçenekler sunulmuş, diğer taraftan, tematik kanallar, bölgesel ve yerel yayınlar farklı hedef kitlelere erişimde reklam verenlerin işini kolaylaştırmış maliyeti düşürmüştür.

Farklı dillerde yapılan ve en uzak köşelere kadar giren, genellikle gün boyu süren yayınlar, radyoyu bir yandan erişimi yüksek ve ucuz, diğer taraftan insan se-

---

3 Bkz.Uygur Kocabaşoğlu, **Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna,** s. 11.

4 Bkz.Uygur Kocabaşoğlu, **Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna,** s. 11, ve Şevket Süreyya Aydemir, **İkinci Adam,** C.2, Remzi Kitapevi, s. 383, Aysel Aziz **Radyo Yayıncılığı,** Nobel Yayıncılık, s.211.

5 Kocabaşoğlu, Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna, Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna, s. 135.

6 Aziz, age., s.214.

si, müziğin desteği, dinlerken tek odak noktası olmaması reklam verenler açısından radyoyu etkili bir iletişim kanalı haline getirmektedir.

Kalabalık mekânlarda ya da araba kullanırken veya kitap okurken açık olan radyo, iletilerin hedef kitleyle buluşmasını kolaylaştırır. Arka planda dinlenme özelliği ve dikkatin düşük düzeyde olma olasılığı, radyo iletilerinin dikkatleri çekecek biçimde tasarlanması gereğine dikkat çeker.

Etkili bir iletişim ortamı olan radyo yayınlarının düzenlenmesine ilişkin ilk yasa, Bazı tüzel belgelerin varlığına karşın, 1937 tarihli 3222 sayılı Telsiz Kanunu'dur. 1960 Anayasası'nın 121. maddesiyle özerk ve tarafsız bir yayın kuruluşu olarak tanımlanan ve adı geçen maddeye dayalı 359 sayılı TRT Yasası ile radyo yayınlarının yönetimi Türkiye Radyo Televizyon Kurumu'na bırakılmıştır

1982 tarihli Anayasa'sının 133. maddesine dayanan 2954 sayılı Radyo ve Televizyon Yasası'yla, yayınların yönetimi yeniden düzenlenmiş, oluşturulan yönetmeliklerle halkla ilişkiler etkinlik ve uygulamalarının sınırları da farklı maddelerle çizilmiştir. Günümüzde TRT, Radyo 1, Radyo 3, Radyo 4, TRT FM ve Yurdışına 27 dilde yayın yapan; Türkiye'nin Sesi Radyosu ile, bu radyoya bağlı Turizm Radyosu olmak üzere, 6 radyo kanalından yayın yapmaktadır. RTÜK kayıtlarına göre bugün özel radyo kanallarıyla birlikte, 48 uydu yayını yapan radyo, 1036 yerel radyo kanalı, 100 bölgesel ve 36 ulusal radyo kanalı olmak üzere toplam 1220 radyo kanalından yayın yapılmaktadır[7].



Artan istasyon sayısı, radyoyu daha da etkili bir iletişim kanalı haline getirirken, ülkelerin dış politikaları radyo yayınları üzerinde etkisini hissettirmekte.

Örneğin, İsveç Radyosu, 28 yıldır sürdürülen "Merhaba" adlı Türkçe programın

7 http//www.rtuk.org.tr/firmalar default.aspx 21 09.2006.

yayınını, 2006 yılı başında sonlandırarak, Kürtçe yaynları arttırma kararı aldı. 30 yıldır her akşam kamu kanalı NPS'den yapılan 45 dakikalık Türkçe yayının haftada 45 dakikaya indirilmesinin ardından, Hollandanın dört büyük kentinde her hafta yarım saat Türkçe yayın yapan MTNL televizyonu da 2005 başından itibaren Hollandacaya döndü[8].

Radyo kanallarında çeşitlenme ve tematik kanallar, hedef kitleye ulaşma olanağını kolaylaştırmakla birlikte hızla artan kanal sayısı, künyeleri hakkında doğru bilgi sahibi olabilmeyi güçleşmektedir.

Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Radyo

Halkla ilişkiler uzmanları, çok farklı demografik özellikleri olan geniş kitlelere erişim imkânı sağlayan radyodan haber bültenleri, açık oturumlar, sohbet programları, röportajlar, kamusal duyurular gibi çeşitli biçimlerde yararlanmaktadır.

İletilerin duyulmasından çok, alınmasının önem taşıması, iletinin hangi saatte ne tür programlarla verilmesi gerektiği konusu üzerinde hassasiyetle durulmasını gerektirir. Örneğin pazar günü sabah saat 5.30'da yarım saatlik sohbet programıyla din hizmetlileri, ve bebekli aileler dışında kimseye ulaşılması mümkün değildir. Çalışan kesime ulaşmak için onların yolda olacakları saatlerin seçilmesi erişimi kolaylaştırırken, ev kadınları için uygun saat yelpazesi genişlemekte ve tüm güne yayılabilmektedir, gençlere ise okul sonrası saatlerde pop, rock müziği istasyonlarından seslenerek ulaşılabilir.

Özellikle toplumsal konuların duyurulmasında çok etkin bir kitle iletişim aracı olan radyoya bülten göndermek ya da sohbet programlarına katılmak pahallı olmayan yollardır.

Radyo iletilerinin etkinliği, istasyonun haberi kullanıp kullanmadığı, iletilerin hedef kitle tarafından duyulup duyulmadığı ve dinleyenlerin hatırlayıp hatırlamadığı soruları yanıtlandırılarak değerlendirilebilir.

İletinin hedef kitleye ulaşacağından emin olunamadığı durumlarda radyo diğer iletişim yöntemleriyle desteklenmelidir.

---

8 Bkz.Can Dündar, "Avrupa İçin Karşı Rapor" Milliyet Gazetesi 28 Eylül 2006.

Radyo aracılığıyla hedef kitlelere ulaşmak için en yaygın biçimde kullanılan yöntemler, bültenler, özet duyurular, sohbet programları, program sponsorlukları ve kamu hizmetine yönelik duyurulardır.

Radyo Özet Duyurular

Video haber bültenlerinin radyo için hazırlanan biçimleri olan radyo özet bültenler, radyo aktüel ya da işitsel haber bülteni olarak da adlandırılmaktadır.

Video bülteni kadar sık kullanılmayan, daha kısa sürede ve daha kolay hazırlanan ve genellikle 90 saniye veya daha kısa olan radyo özet duyuruları yayınlamaya istekli olan radyo istasyonlarının sayısı pek fazla değildir. Profesyonel biçimde teybe kaydedilmesi gereken duyurular yeterli koşullara sahip her stüdyo kaydedilebilir.

Özet duyurular, spikerin hikayeyi tanıtmasıyla başlar ve daha sonra habercinin sesi gelir ve bu 10 ila 20 saniye sürer. Radyo duyurusunda iki sesten fazlasının kullanılması durumunda ise, sunucu ikisi arasında bir geçiş yapmalıdır. Radyo duyurusu, sunucunun hikayeyi özetlemesi ve kapanış cümlesi ile tamamlanır.

Radyo ve Televizyon Haber Bültenleri

Basitleştirmek, kolay anlaşılır olmak, radyo haber bültenleri için anahtar sözcüktür. Bu nedenle cümleler kısa, kullanılan dil güncel olmalı, karmaşık kavramlar daha kolay anlaşılır hale getirilmeli, konu açıkça ifade edilmeli ve dolaylı anlatımdan kaçınılmalıdır.

İzleyicinin, dinleyicinin radyoda gün boyunca aynı haberi birden çok kez izleme imkânı olmasına rağmen, bültenler sadece bir kez izleneceği varsayılarak hazırlanmalıdır[9].

Haber bülteninde temel amaç haber vermek olduğuna göre bülten haber unsurlarını barındırmalı, 5N 1K kuralına uygun olarak yazılmalı ve sınırlı süreye mümkün olan en fazla bilgiyi sığdırabilmek için sözcüklerin seçiminde titiz davranılmalıdır.

---

9 Bivins, **a.g.e.**, s.20.

Konuşma sırasında dikkatin çekilebilmesi için ideal olan soru cümleleri, haber bültenlerine başlarken kuşkulu ve emin olunmayan bir izlenim yaratır. Bunun için habere başlarken "Nükleer silasızlandırma tartışmaları ne olacak?" yerine "Bütün dünya ülkeleri silahsızlandırma tartışmalarının sonucunun ne olacağı sorusunun yanıtını merakla bekliyor" biçiminde bir ifade başlangıç cümlesi için daha etkilidir.

Sonuçlanmamış bir olayda, bilgilendirmekten kaçıyor izlenimi uyandırmamak için, mümkün olan en fazla ayrıntıya yer verilmeli, ilk cümle olayı özetlemeli, sözcükler özenle seçilmeli bilgilerin doğruluğundan emin olunmalıdır.

Radyonun kulağa hitap etmesi nedeniyle, bültenlerin konuşma dilinde yazılması daha uygundur. Haber bültenini yazan halkla ilişkiler görevlisi, spikere sözcüklerin telafuzu konusunda yardımcı olmalı ve parantez içinde doğru söyleniş biçimini vermelidir.

Haber bülteni yazarken durumun vahametini anlatacak ifadeler kullanılmalı ama abartı olmamalı ve olay somut hale getirilmelidir. Örn. 100 hektarlık bir kereste alanın yanması durumunda, "Bir milyon metre karelik ağaçlık alan yangınla mahvoldu gitti" demek yerine, "40 odalı ev inşa edilebilecek kerestelik orman alanı yandı" ifadesinin kullanılması daha uygundur[10].

Radyo sese dayalı iletişim aracı olduğu için, radyoya yönelik haber bültenleri, spikerin kolaylıkla okuyabileceği, dinleyicilerin ise rahatlıkla anlayabileceği biçimde ve spikerin dakikada ortalama 150-160 sözcük okuyabileceği gözönüne alınarak yazılmalıdır.

Kısa ve yalın cümleler tercih edilmeli ve ortalama bir cümle 10 sözcükten oluşmalıdır.

Mesajın en önemli kelimesinin, ilk başta telaffuz edilmesi, dinleyicilerin mesajı kaçırmasına neden olurken, önemli bir kişinin görüş açıklaması durumunda, adının cümlenin başında dile getirilmesi dikkatleri yoğunlaştırır.

Konuşma uslûbuna uygun olarak yazılması gereken radyo ve televizyon bültenle-

---

[10] Robert L.Hillard, **Writing for Television and Radio**, 4.ed., California, Waldsworth Publishing Company, 1984, ss.97-99.

rinde kısaltmalardan kaçınılmalı, D.M.O yerine Devlet Malzeme Ofisi, TRT yerine Türkiye Radyo Televizyon Kurumu, T.H.Y yerine, Türk Hava Yolları, biçiminde yazılmalıdır.

Medyaya fax, telefon ya da elden ulaştırılabilen haber bültenlerini Avrupa'da hazırlayarak yayın kuruluşlarına gönderen profesyonel kuruluşlar vardır. Önceden planlanan bir olayda ise, yayın kuruluşlarına önceden haber verilmesi ve muhabirlerin olayı yerinde gözlemlemelerinin sağlanması daha yaygın, daha etkili bir uygulamadır[11].

Radyo'nun sadece kulağa hitap etmesi, daha çok sayıda sözcüğün kullanımına gerksinim duyulması, radyo için haber yazımını, televizyona oranla gazete haberciliğine yaklaştırır.

Yazılı basına gönderilen bültenler olayın geçtiği yer ve tarih ile başlarken, radyo ve TV bültenleri için bu söz konusu değildir.

Mesajların geniş kitlelere ulaştırılmasında halkla ilişkiler görevlilerinin sıkça yararlandığı haber bültenlerinin en belirgin dezavantajı, yayınlanma şartının eşik bekçilerine bağlı olmasıdır.

Açık Oturum ve Sohbet programları

Maliyetinin yüksek olmaması ve program üretimine katkıda bulunması nedeniyle radyo istasyonları tarafından tercih edilen sohbet programlarına bir kuruluş sözcüsünün katılması, görüşlerini açıklama ve mesaj iletme olanağı verdiği için radyo, fırsatlar iyi değerlendirildiğinde etkin bir halkla ilişkiler ortamı olabilir.

Özel radyo kanallarının yaygınlaşmasıyla birlikte Türkiye'de de özellikle müzik programlarına davet edilen şarkıcılarla yapılan sohbetlerin imaj oluşturmalarına ve farkındalık yaratmalarına katkıda bulunması, bu tür programlara olan rağbeti açıklamaktadır.

Kamu Hizmetine Yönelik Duyurular;

ABD gibi, özellikle, yayın istasyonlarının lisans alabilmek veya yenileyebilmek için

11 Bkz.:Nolte, **a.g.e.**, ss.171-173.

belirli oranlarda ve yoğun izlenme saatlerinde (prime time'da) kamuyu bilgilendirmeye yönelik programların yayınlanma zorunluluğunun olduğu ülkelerde, *kamu hizmetine yönelik duyurular* (public service announcement-PSA) daha önemlidir.

Kâr amacı gütmeyen kamusal kuruluşlara kamuyu ilgilendiren konularda mesajlarını radyo ve televizyon kanalıyla yayınlayabilme hakkını veren PSA'larda mesaj ticari olmamalı, özel çıkar gözetmemeli, siyasal bakımdan tarafsız olmalıdır. Radyoya yazılı olarak ulaştırılabilen bu mesajlar kurum sözcüsü tarafından stüdyoda da kaydedilebilir.

Radyo PSA uzunluğu değişiklik gösterir. TV'nin genellikle 60 ve 30 saniyelik PSA'sine rağmen, radyoda 10 saniyeden 60 saniyeye kadar çeşitli uzunluklarda PSA hazırlanabilir. Standart uzunluk şöyledir[12]:

10 saniyede yaklaşık 25 sözcük,

20 saniyede 45 sözcük,

30 saniyede 65 sözcük,

45 saniyede 100 sözcük,

60 saniyede 125 sözcük.

Radyo istasyonuna dinleyicilere farklı biçimde seslenme olanağı vermesi, bu anonsların radyoya birden fazla versiyonunun verilmesine yol açar.

Halkla ilişkiler biriminin, mesajını hedef kitleye radyo ile ulaştırmanın gerekli olup olmadığına karar verme aşamasında göz önünde bulundurması gereken hususlar şunlardır:

* İletişimcilere pek çok olanak sunan veren radyo esnek bir araçtır.

* Yerel kullanım olanağı vardır.

* Hedef kitlenin büyük çoğunluğu radyo dinler.

Türkiye'de Televizyon

Amerika'da 1920'de başlayan televizyon deneme yayınları Türkiye'de 1968'de An-

12 Bivins, **a.g.e.**, s.64.

kara'da başlıyan serüveni pek çok tematik ulusal ve bölgesel kanalla devam etmektedir.

Bugün spor ve müzik ya da diğer tematik kanallarla izleyicilerine seslenen Türk televizyonculuk tarihinde , ilk canlı spor yayını, 1971 yılında İzmir'de Karşıyaka Spor ve İstanbulsor arasında oynanan futbol maçının TRT'den naklen verilmesiyle gerçekleştirilirken, 1975 yılında Eurovision yarışmasının Stockholm'den naklen yayınlanmasıyla müzikseverlerle buluşulmuştur.

1972 Olimpiyatlarıyla, dış naklen yayının ilk adımı atılmış, yayın süresi 1974 yılında 7 güne çıkarılmıştır..

1984 yılında tümüyle renkli yayına geçen, TRT1, TRT2, TRT3, TRT4, TRT İNT, TRT TÜRK, TRT GAP olmak üzere 7 televizyon kanalıyla izleyicilerle buluşan TRT televizyonunda ilk renkli yayın, 1976 yılında gerçekleştirilmiş, 1990 yılında "Telegün" ismi ile teleteks yayınları devreye girmiş, 2 Subat 2006 Günü ise sayısal yayıncılığın test yayını başlamıştır.

Merkezi Ankara'da bulunan kurumun, İstanbul, İzmir, Trabzon, Diyarbakır, Antalya, Çukurova, Diyarbakır, Erzurum illerinde bölge müdürlükleri bulunan TRT yayınlarının çoğu tüm Türkiye'den dinlenebilmekte ve izlenebilmekte ve ayrıca Türksat uydusu üzerinden yapılan dijital yayın aracılığıyla da Avrupa'da yaşayan Türkler'e ulaşılmaktadır. Özel televizyonların yayına başlamasıyla birlikte, artan kanal sayısı, magazin türü programların sayısının ve halkla ilişkiler seçeneklerinin artmasına katkıda bulunmuştur. Bugün Türkiye'de 23 ulusal TV, 16 Bölgesel TV, 87 uydu TV, 216 yerel TV, 65 kablolu TV kanalıyla[13] televizyon yayınları sürdürülmektedir.

1990 yılında Star 1'le başlayan, Kanal 6, ATV, Kanal D ile devam eden özel televizyon yayıncılığı, zaman içinde yabancı ortaklıklara da gitmiş CNN ortaklıklı CNN Türk 1999 yılında yayınlarına başlamıştır.

1993 yılında yayına başlayan TGRT'nin ise Rupert Murdoch'un sahibi olduğu hergün 600 milyon kişi tarafından izlenen 75 televizyon kanalı ve 6 milyon kişi tarafından okunan 175'in üzerinde gazetesi bulunan ABD merkezli News Corpora-

[13] http://www.rtuk.org.tr/firmalar/default.aspx 21.08.2006

tion (News Corp) şirketine satıldığı haberleri Temmuz 2006'da medya gündemine oturuyordu. Türkiye'de Kamera Reklam'ın %60'ına ortak olan Murdoch, bu adımla Türk medya sektöründeki yerini alıyor. TGRT'nin CNN'nin Doğan grubuyla olan ortaklığından sonra ikinci yabancı yatırım olma özelliğini taşıyor. Bu birleşmede yürülükte bulunan ve yabancıların bir medya kuruluşunda %25'in üzerinde hisse sahibi olmalarını engelleyen yasa maddesi gereği, Newscorp, TGRT'nin %25'ine sahip olurken geri kalan hisseler ise bu satışla Ahmet Ertegün'ün oldu. TGRT'nin satışına yer veren The Guardian gazetesi ise, "Newscorp'un son zamanlarda Avrupa'nın daha küçük piyasalarına yöneldiğini, Polonya'da bir televizyona orta olduğunu, Sırbistan ve Gürcistan'da da bir televizyon almayı hedeflediğini belirtti[14]. Kanal 24 Şubat'ta Fox adıyla yayına başladı.

Doğan Yayın Holding bünyesindeki Doğan TV Holding'in ise yüzde 25'in ise Alman Medya Devi Axel Springer'e satılıyordu (17 Kasım 2006). Böylece medya, devlet televizyonu, özel televizyonlar ve yabancı ortaklıklar süreciyle kamu kurumlarında izlenen seyrin takipçisi olarak yabancı sermayenin ekonomideki yerine katkıda bulunuyor.

ULUSAL TELEVİZYON KURULUŞLARI		
NTV	**TGRT**	**KANAL 7**
SHOW TV	**FLASH TV**	**DIGI Turk**
CİNE 5	**HBB**	**KANAL E CNBC-e**
KANAL D	**KANAL A**	**Brt**
CNN TÜRK	**MELTEM TV**	**Kanal 1**
HABER TÜRK	**STV**	**IŞIK**
KANAL TÜRK	**ATV**	**TV 5**
Kanal 6	**STAR TV**	**TÜRKELİ TV**
SKY	**KRAL**	**TEMPO TV**
TRT	**TV 8**	

[14] Bkz. 25 07.2006 Milliyet Gazetesi, s. 6, Milliyet Gazetesi, 6.08.2006 , s. 9 , 26. 07.2006 Milliyet Gazetesi, s. 10, 27. 07.2006 Milliyet Gazetesi, s. 9.

BÖLGESEL TELEVİZYON KURULUŞLARI	
GAZİANTEP **KANAL 5**	TROBZON **KADIRGA TV**
İSTANBUL **KANAL TÜRK**	KONYA **KON TV**
İZMİR **KORDON TV**	RİZE **KARADENİZ TV**
İZMİR **VİZYON**	RİZE **KAÇKAR TV**
İZMİR **EGE TV**	SAKARYA **SHOW ROOM**
KOCAELİ **SELAM TV**	ERZURUM **DOĞU TV**
ANKARA **KANAL A**	BURSA **MARMARA TV**
ANKARA **MESAJ**	TRABZON **KADIRGA**

http://www.rtuk.org.tr/firmalar/default.aspx 21.08.2006

Ayrıca lisans başvurusunda ulunan 229 adet yerel yayın yapan televizyon kanalı bulunmaktadır[15].

Görsel medyanın gücünün farkında olanlar, televizyon programlarına sponsor olarak, dizilere markalarını yerleştirerek, magazin programlarıyla farkındalıklarını arttırarak görüş ve düşüncelerine yandaş ararken, tecimsel televiyon, popüler kültürün başta gelen pazarlayıcısı olmuştur. Kolay tüketilebilen programların hakim olduğu yayıncılık anlayışı, tüketim kültürünün yayılmasından nasibini alacak olan işletmeler için fırsat dünyası haline dönüşmüş böylece kendileri de birer işletme olan televizyon kanallarıyla ortak payda da buluşmaları pek güç olmamıştır.

Son yıllarda halkla ilişkiler birimlerinin bu durumdan yararlanmak ve ürettiklerinin tüketimini sağlamak konusunda gösterdikleri başarıyı, önceki yıllarda yakalamak mümkün değildi. Artan televizyon kanalları kurumların kendilerini anlatabilmelerine kolaylık sağlarken, tüketim kültürünün hakim kültür olmasına da katkıda bulunmaktadır. Kurumların iyi birer kurumsal vatandaş olduklarını çok sayıda televizyon kanalıyla anlatabilmeleri, artan televizyon kanalları sayesinde daha olanaklı hale gelirken, tecimsel televizyon kanalları kurumlara daha fazla seçenek yaratmakta, uluslararası kanal ortaklıkları ise, ekonomik gücün hakim kültür haline gelmesine zemin hazırlamaktadır.

[15] Bkz. http://www.ortyd. org.tr/rtkanal/rtkanal.html-26.07.2006

Küreselleşmenin yükselen değer olduğu, yabancı sermaye yatırımlarının engel tanımadığı yaklaşımdan medyada nasibini almakta ve bu anlayış içerisinde vaz geçilemez halkla ilişkiler ortamı olarak kurumlara hizmet vermektedir.

Halkla ilİşkiler alanında çalışanların ulusal kanal dışında yerel, bölgesel pek çok kanal seçeneği ile karşılaşmaları hatta yabancı ortaklı kanalların varlığı, her bir kanal için programların izlenme oranı ile izleyici profili, yayın politikası hakkında bilgi sahibi olmayı güçleştirmekte ve bu özellikler açısından programları tek tek takip etmek oldukça fazla çabayı gerektirmekteyse de daha homojen olan hedef kitlelerle buluşmayı kolaylaştırmaktadır.

Halkla İlişkiler Ortamı olarak Televizyon

Bültenler, basın toplantıları, basın gezileri ile televizyon haber programlarına ulaşan halkla ilişkiler birimleri, kamusal hizmet duyuruları, program sponsorlukları gibi yöntemlerle halkla ilişkiler kampanyalarına destek sağlarken, hazırlanan tanıtım filmlerinin çeşitli programlara konuk olması sohbet ve tartışma programlarına kurum sözcülerinin katılması ya da bu programlara konu olmak kurumların televizyonda temsil edilme yöntemleridir.

Haber Bültenleri

Basılı kitle iletişim araçlarında ve radyoda olduğu gibi halkla ilişkiler alanında televizyona yönelik haber bültenleri önemli bir yere sahiptir. Radyo haber bültenleriyle yazım teknikleri bakımından büyük farklılık göstermeyen televizyon haber bültenlerinde, bültenin yazılı olarak hazırlandıktan sonra görüntülü hale getirilmesi nedeniyle sözcüklerin yanında görsellik de önem taşımaktadır.

Televizyona görsel malzeme 35 mm slayt, 16 mm film ya da video teyp olarak ve renkli hazırlanmalı, ses ile uyumlu görüntüler hareketli ve canlı olmalıdır.

Haber bültenleri ulusal ve uluslararası haberleri veren bültenler ve bölgesel haber bültenleri olmak üzere iki ayrı başlık altında ele alınabilir.

Basılı bülteni TV'ye ulaştırmak en az masraflı yollardan biridir, film ya da video kaset hazırlanması ve çoğaltılması ise maliyeti arttırdığı için belirli bir hedef kit-

lenin ilgi alanına giren veya gündemde olan konularda hazırlanacak filmlerin/programların yayınlanacağından önceden emin olunmalıdır.

Bir araştırma sonucuna göre, televizyona ücretsiz olarak temin edilen haber filmlerinin kullanılma olasılığı % 45 iken, en yüksek talep spora ilişkin filmlere aittir[16].

Tanıtım Filmleri

Bir halkla ilişkiler uzmanı işletmenin faaliyetleri hakkında AT & T'nin yaptığı gibi şehirler ve milletler arası iletişimin işleyiş biçimi ve işletmenin diğer temel faaliyetlerini konu alan *tanıtım ve bilgilendirmeye yönelik filmler* hazırlayabilir.

Örneğin, Alexander Graham Bell'in yaşamını konu alan dramatik dokümanter filmi yapan Bell Sistemi'nden, başkası değildir.

Hava grevine hazır olunduğunu ifade etmek için pilotların büyük bir heyecan ve gururla uçaklarına binip, büyük bir düzen içinde havalanmalarını gösteren film ise, ABD Savunma Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır[17].

Kimi zaman yazı ya da sözü desteklemek amacıyla hazırlanan iki ya da üç dakikalık filmler halkla ilişkiler amacıyla hazırlanmaktadır. Kimi zaman da magazin türü programlarda kullanılmak üzere bu tür filmlerden yararlanılır.

Prodüksiyon maliyeti hayli yüksek olan tanıtım filmlerini kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, ücretsiz temin edilen ve bağışlanan araç gereçten, gönüllü personelden destek alarak hazırlayabilir.

Sohbet ve Tartışma Programları

Radyoda olduğu gibi televizyon için de stüdyoda gerçekleştirilen sohbet ve tartışma programları maliyetin düşük olması nedeniyle televizyon istasyonları tarafından tercih edilmektedir. Radyodan farklı olarak görselliğin büyük önem taşıdığı televizyon programına katılacak konuşmacılar istenen mesajı iletebilmek, etkin olabilmek için bazı hususlara dikkat etmelidir.

---

[16] Ayrıntılı bilgi için bkz.: Bivins, **a.g.e.**, ss.11-38.

[17] Jefkins, **Public Relations**, ss.121-122.

Televizyon Programına Katılacak Konuşmacının Bilmesi Gerekenler

Bir TV programına katılma aşamasında şu sorular yanıtlanmalıdır: Konu habere değer nitelikte mi? zamanlama iyi mi? izleyicilere aktarılacak bilgiler yararlı olacak mı? izleyicilerin ilgisini çeker mi? tartışılan konu ve işletme arasında ilişki var mı?

Bu sorular yanıtlandıktan sonra konuşmacının programa uyup uymadığı konusunda emin olmak gerekir. Eğer konuşmacı süratli düşünebilen biri değilse, televizyonda canlı programlara katılmaktan uzak durmalıdır.

Halkla ilişkiler görevlisi, konuşmacının yetenekleri ve program özellikleri hakkında bilgi sahibi olmalı, konuşmacıya yardımcı olabilecek grafik, örnek gibi görsel malzeme sağlamalıdır.

Bir program daveti alındığında daha sonra doğacak fırsatları engellememek için son dakika değişiklikleri yapılmamalı, davet reddedilmemelidir[18].

Televizyonda açık oturum, söyleşi ve benzeri programlara katılmak gerektiğinde ise konuşmacının bilmesi gereken ya da halkla ilişkiler uzmanının önereceği hususlar şunlardır[19];

1.Davet alındığında

Davet eden kişinin adı, görevi ve telefon numarası,

Programın, yönetmenin ve yapımcının adı,

Kayıt ve yayın süresi,

Programın canlı veya banttan mı yayınlanacağı,

Programın hazırlanmasına zemin hazırlayan nedenler,

Resim ya da film gösterilip gösterilmeyeceği, ön prova yapılıp yapılmayacağı,

Eğer gerek görülüyorsa konuşmacının mensubu olduğu kuruma ait görsel malzemenin kullanılıp kullanılamayacağı

---

18 Dennis L.Wilcox, Lawrence Nolte, **Public Relations Writing and Media Techniques**, N.Y.: Harper Collins Publishers, 1990, s.186.

19 David Wood, "Typs of Media" **The Practice of Public Relations**, Howard Ed, Oxford:Heinemann Publishing, 1992, ss.21-22.

Başka katılımcılar varsa kimler olduğu

Stüdyoda izleyicilerin olup olmayacağı sorulmalıdır.

2.Olası sorular ve cevaplar ile özellikle vurgulanmak istenen birkaç hususun üzerinde önceden düşünülmelidir.

3.Davete bir sözcü yerine, işletmenin yetkililerinden birinin katılması daha uygundur.

4.Uygun bir giysinin seçilmeli, çok koyu ya da açık renklerle kontraslardan kaçınılmalıdır. Bayan konuşmacılar abartılı mücevhere rağbet etmemelidir.

5.Programdan önce alkol alınmamalıdır.

Stüdyoda dikkat edilmesi gereken hususlar ise şu başlıklar altında toplanabilir:

6. Makyajcının işine müdahale edilmemeli,

7. Söyleşi yapacak kişi ile ön görüşme yapılmalı,

8. Mikrofonun ses ayarı yapılırken alışıldığı gibi sayı saymak yerine daha uzun cümlelerle konuşulmalı,

9. Bakışlar kamera yerine muhataba yöneltilmeli,

10. Konuşma sırasında izleyicilere hitap edilmeli, onlara hitaben konuşuluyor izlenimi yaratılmalı,

11. Sorular karşısında uzun süre duraksamamalı,

12. Vurgulanmak istenen noktalar üzerinde durulmalı, cevap vermek istenmediği durumda ise yorum yok ifadesi kullanmak yerine geçerli bir gerekçeyle cevap verilmek istenmediği belirtilmeli,

13. Sanırım ifadesi, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığınız izlenimi yaratacağından kullanılmamalı

14. Sessiz kalmak kabul etmek anlamına gelebileceği için yanlış anlaşıldığı düşünülen konularda söz alarak yanlışlık mutlaka düzeltilmeli,

15. Konuşma dili kullanılmalı

16. Anlaşılması güç olan sözcüklerden kaçınılmalı,

17. Doğrudan alıntılar ya da karmaşık durumlar dışında notlara pek itibar etmemeli, gerektiğinde ise açıkça bakılmalı,

18. Sandalye kımıldatılmamalı,
19. Mikrofonla oynanmamalı,
19. Program biter bitmez ayağa kalkılmamalı,
20. Sigara içilmemeli,
21. Herşeyden önce konuya odaklanmalı, sorular iyi dinlenmeli ve sakin bir üslupla yanıtlanmalıdır.

Kamu Hizmetine Yönelik Duyurular[20]

Kamu hizmetine yönelik duyurular (Public Service Announcements/PSA's) radyo ve televizyon kanalıyla hedef kitleye ulaşmak için çok yaygın biçimde kullanılan iletişim yöntemleridir. Kısa oldukları için yayıncılar tarafından tercih edilen ve genellikle 60, 30, 20 ya da 10 saniyelik olarak hazırlanan duyurularla kurumlar çok şey söyleyebilmektedir. Örneğin New York'ta bulunan televizyon/prodüksiyon firması olan Planned Communication Services tarafından, The Aluminum Association (Aliminyum Birliği) için hazırlanan "Recyle and Save" (Yeniden Kullan ve Kazan) olarak adlandıran ve 46 eyalette 364 şehri kapsayan 244 televizyon kanalında yayınlanan spotla, izleyicilerden yeniden kazanım merkezlerini aramaları istenmiştir. Daha önce kuruluşun aldığı ayda 400 telefona karşın, spotun yayınlanmasının ardından 9500 kişi merkezi telefonla aramıştır. Spotun toplam 164 saat olan kullanım süresi için 1980 fiyatlarıyla bu süreye ödenecek miktar dört milyon $ dolayındaydı.

Kurumlar kamu hizmetine yönelik duyurulara sponsor olarak da sosyal sorumluluk sahibi olduklarını kanıtlayarak imajlarını yükseltebilir. Bu tür uygulamada kurumun kendi ürün veya hizmetini bütünün parçası olarak ve uygun biçimde spotun içine yerleştirmeside mümkündür. ABD'de televizyon istasyonları genellikle yerel spotları kullanmayı tercih etmekle birlikte, ulusal kanallarda da spotları yayınlamaktadır. Spotun yayınlanması düşünülen kanalın ne tür spotları tercih ettiği bilinmeli, PSA'ların reklâmlarla rekabet içinde olduğu düşünülmelidir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar veya da sivil toplum örgütleri, yayıncılık sektöründe sürenin çok sınırlı olması nedeniyle, televizyon istasyonlarının böyle bir

[20] Bu konuda bkz.Wilcox, **a.g.e.**, ve s.182-183, ayrıca bkz. Bivins, **a.g.e.**, ss.41-42.

yardımda bulunup bulunmayacakları konusunu spot hazırlanmadan önce açıklığa kavuşturmalıdır.

Kamusal Hizmet Duyurularının Hazırlanması

Kamusal hizmet duyurusu yazarken dinleyicinin başka bir deyişle hedef kitlenin kim olduğu ve duyuruyu dinlerken ne yapıyor olacağı konularına dikkat edilmelidir. Radyo spotunu dinlerken hedef kitle yemek pişiriyor, sohbet ediyor veya sıkışık bir trafikte yorucu günün ardından araba kullanıyor olabilir. Yani dinleyicinin dikkati ile rekabet etmek gerektiği gözden uzak tutulmamalıdır.

Reva korda & Associates'ten John rond'a göre "Yapabileceğiniz şey en çekici görüntü ile başlamak ve bir başka reklâm daha geliyor izlenimi yaratmamaktır".

İnsanlar kamusal hizmet duyurusunu dinlemek ya da izlemek için beklemezler. Bunun için mesaja dinleyiciye ne yarar sağlayacağını ifade eden, etkili ve doğrudan izleyicinin ilgisine ulaşan, kısa bir cümleyle başlamalı, kim, ne, nerede, niçin, nasıl sorularının cevabı verildikten sonra mesajı duyanlardan beklenen belirtilmelidir. İzleyici sizi aramalı, size yazmalı, bir olaya katılmalı veya konu hakkında görüşünü değiştirmelidir.

John Rond'a göre, spotlarda en önemli husus ilgi noktasının doğru saptanmasıdır. İlgi çekmek için "Daha ilginç" şeylerden bahsettiğinizi söylemek yerine, mesajı ilginç hale getirecek bir yol bulmalı ve olayın başından itibaren kuruluşun kimliği yerleştirilmelidir. Kamusal hizmet duyurularının ortak sorunlarından biri de çok kısa bir zaman diliminde çok fazla şey anlatılması zorunluluğudur. 30 saniyelik ya da daha kısa süreli spotlarda bir ana nokta belirlenerek, bunu destekleyen tüm ayrıntılar düşünülmelidir. 60 saniyelik bir duyuruda ise, bazen birbiriyle ilişkili iki temel noktaya değinmek mümkün olabilir.

Kamuya yönelik hizmek duyurularında, sadece kurumun adından söz edilmesi yeterli olmayıp, spesifik olarak hedef kitleye kurumun ne yaptığı söylenmelidir.

Spot konunun özüne odaklanmalı, anlaşılır olmalı ve eyleme çağrı niteliği taşıyan bitiş cümlesi başlangıç cümlesi kadar etkili olmalıdır.

Video Haber Bültenleri (VNR)

Televizyon kanallarına basılı bülten göndermek yerine, video kasetlerinin gönderilmesi biçimindeki uygulama giderek yaygınlaşmakta ve halkla ilişkiler çalışanları ve prodüksiyon firmalarında görev yapan gazeteciler tarafından icra edilmektedir.

Ortalama bir tahminle bir ve üç dakikalık VNR(video news releases)'ın üretim ve dağıtımının yaklaşık 20.000 $'a mal olması , haberin önemi ve erişim olasılığını ön plana çıkarır.

New York Marketing Company'nin Başkanı olan Michael Klepper, maliyetinin yüksek olması nedeniyle ancak gerçek haber değeri taşıyan içeriğin VNR konusunu oluşturabileceğini ve de televizyon kanallarının erişme olanağı bulamıyacağı görseller ya da söyleşilerin video haber bültenleri için uygun olduğunu ifade etmektedir.

Yapılan bir araştırma sonuçlarına göre televizyon televizyon haber müdürlerinin % 52'sine göre VNR'lar için en uygun sürenin 60 ya da 90 saniye olduğunu dile getirmektedir[21].

Oldukça profesyonel bir birikim gerektiren VNR'lerin üretiminde prodüksiyon firmasının seçimini; donanımın kaliteli olması, son teslim tarihine sadık kalma becerisi, medya ilişkilerindeki başarısı, referansları ve veri tabanlarını hangi sıklıkla güncellediği gibi konular belirlemektedir.

Ayrıca prodüksiyon firmasıyla yapılacak anlaşmada; bülteni bir günde yetiştirebilmeyi garanti ediliyor mu? Zaman aşımı olacak mı? Hangi koşullar altında maliyet ne olacak? Daha önce hizmet verdikleri kurumlar ve referansları kim? gibi soruların yanıtlarını aramak ve daha önceki bültenlerinden örnekler görmek gerekir.

Pek çok prodüksiyon firması sadece VNR'leri üretimi değil aynı zamanda dağıtımını da üstlenmektedir. Büyük halkla ilişkiler firmaları ise müşterilerine VNR'lerin üretim ve dağıtım hizmetini vermektedir örneğin Hill&Knowlton yılda 120 Burson- Marshteller ise yılda 70 VNR üretmektedir. Ayrıca yapılan araştırmalar

---

21 (Wilcox- Nolte, Public Relations Writing and Media Tecniques, ABD:Harper Colins Publishers, 1990 s.176-177).

VNR kullanımının giderek yaygınlaştığını 57 TV haber müdürü arasında yapılan araştırma sonuçlarına göre 1989 yılında %68'i VNR kullanmıştır[22].

Bu hazır haber anlayışı, halkla ilişkilerciler açısından haberin istendiği biçimde yayınlanma şansı arttırmakta, habercilerin daha az maliyet ve enerjiyle habere ulaşmak açısından işlerini kolaylaştırmakta, ancak bu tür teknolojiyi kullanan kurum ve işletmelerin kültürlerinin egemen olmasına, istihdam edilen habercilerin sayısının azalmasına, özgür ve tarafsız habercilik anlayışının da sorgulanmasına yol açmaktadır..

Halkla İlişkiler Ortamı Olarak Radyo ve Televizyon Arasındaki Farklar

1) Taşınabilir radyolar, oto radyoları sayesinde TV'ye oranla, radyonun şimdilik erişim açısından daha şanslı olduğunu düşündürse de, günümüzde uydu yayınlar ve giderek yaygınlaşan wireless teknolojiyle, uçaklar, uzun yol toplu taşıma araçları yanında özel araçlara kadar yaygınlaşan TV'ler, gelecek 20 yıl içinde radyonun tahtını elinden alacak gibi görünmektedir.
2) Ancak kimi durumlarda dinlemenin avantajlarının daha fazla olduğu söylenebilir. Örneğin televizyonda saatlerce bir müzik programı izlemeyen insanlar, radyoyu saatlerce dinleyebilirler.
3) Radyo programlarının söze dayalı olması ve kulağa hitap etmesi nedeniyle programların arasına girilmesi TV'ye oranla daha yaygın bir uygulamadır.
4) Radyo programları daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle üretilebilir olması açısından da radyo avantajlıdır.
5) Günümüzde televizyona oranla radyo, halen bölgesel ve yayın konusunda daha yaygın ve daha şanslıdır, bu nedenle sadece belli bir yöreyi ilgilendiren yerel konularda çoğu zaman radyodan yararlanılır.

Ancak, televizyonun optik hafızaya seslenmesi, ses ve söz yanında renklerin ve hareketlerin gücünden de yararalanma olanağı sunması, eğlendirici yönünün ağır basması iletilerin daha çok gerçekmiş gibi algılanmasına ve dolayısıyla etkili olmasına neden olmaktadır..

---

22 Wilcox- Nolte, **Public Relations Writing and Media Tecniques,** ABD:Harper Colins Publishers, 1990 s.179.

12. BASIN YAYIN KURULUŞLARI İÇİN HAZIRLANAN MAKALELER

Halkla ilişkiler uygulamalarında makaleler, en az basın bültenleri kadar önem taşımaktadır. İki temel makale türünden söz edilebilir; bunlardan birincisi daha çok haber formatında olup, medyaya herhangi bir yayımlanma garantisi olmaksızın gönderilen diğeri ise daha uzun ve daha ayrıntılı olup genellikle özel ilgi alanına yönelik dergilere editörün isteği üzerine ulaştırılan makalelerdir.

Öncelikle bir amacı olması gereken makale, belirli bir hedef kitleye spesifik bilgi vermeli, okurlar, dinleyiciler ve izleyicilerde konuyla ilgili bir tutum oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır.

Bir makale yazarken, teknik mi yoksa teknik olmayan bir dil kullanılacak, makale akademik ya da popüler mi olacak gibi soruların yanıtları mutlaka editörle birlikte verilmelidir.

Makaleyi kimin yazacağı sorusunun yanıtına gelince, dergi editörü veya yazar kadrosu, yayının makale gereksinimini karşılayabileceği gibi, dergiye düzenli yazı veren yazarlar ya da halkla ilişkiler görevlileri/halkla ilişkiler firmaları tarafından veya işletme içindeki bir kişi ya da serbest yazarlar tarafından da yazılabilir.

Edward Bernays tarafından bilinçli bir şekilde kullanılan, konularında otorite olan kişilerin görüşlerini dile getirdikleri makalelerden genellikle hedef kitlenin ilgisini çekmek, gündem yaratmak, ürün ve hizmeti tanıtmak için yararlanılabilir.

Makalenin Biçimsel Özellikleri[1];

İlk paragrafta tüm haberin özetinin verildiği haber bültenlerinin tersine makalelerde yazarın amacı öyküyü bir bütünlük içinde aktarmaktır.

Makalenin formatı, okuyucuda ilgi uyandıran, bilgi aktaran, fikir veren herhangi

[1] Bkz. Wilcox, Nolte, **a.g.e.**, ss.122-123.

biçimde olabilir. Basın bültenlerinde kullanılmayan ancak makaleler açısından oldukça önemli bir yere sahip olan alt başlıklar ve fotoğraf, resim, grafik türünden konuyu açıklamaya yardım edecek her türlü görsel malzeme, makalenin amacına ulaşması adına önem taşımaktadır.

Editörün beklentilerine göre değişkenlik göstermekle birlikte, basın bültenlerine oranla daha uzun olan makaleler genellikle iki üç bin sözcükten oluşur. Bir bütün içinde, giriş, gelişme ve özet olarak adlandırılabilen üç bölümden meydana gelen makalelerde uzunluğun sınırı, öykünün anlatılabileceği, söylenmek istenenin söyleneceği kadardır.

Giriş: Makalenin tümünün okunmasını sağlayabilecek kadar ilginç olması gereken giriş, okurda bireysel ilgi uyandırmalı, merak duygusu yaratmalı ve" beni ilgilendiren ne var"? sorusunu sormasını sağlamalıdır. Bu ise büyük ölçüde yazarın kime seslendiğini bilmesi ve ilgisini nasıl çekebileceğini düşünmesiyle ilgilidir.

Gelişme: İlginç bir girişi izleyen gelişme bölümünde ayrıntılara da girilerek durumun açıklığa kavuşturulması gereği makale yazarken araştırma yapılmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu bölümde kişi ve yer adlarından söz edilmesi, kişilere atıfda bulunarak doğrudan alıntı yapılması gibi somut örneklerden yararlanılması makalenin inandırıcılığını arttırır.

Genel prensip olarak yazarın kullanacağından daha fazla bilgi toplanması, daha ilginç noktaların seçilmesine, makalenin yeteri kadar bilgiyi içermesine ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına olanak vermektedir.

Bir makalenin açık ve mantıklı olması şartının yerine getirilmesi, bir düzen içinde kesin bir sonuca ulaşılmasına yardımcı olurken, okurun yararını açıkça görmesini sağlar.

Yararlanılan kaynakların tarafsızlığından ve doğruluğundan emin olunması, okurda güven oluşturabilmek ve inandırıcılığı sağlayabilmek için kaçınılmazdır.

Sonuç: Yazarın vermek istediği mesajın ana fikrinin okura aktarıldığı (bölümü, bu açıdan pek çok durumda makalenin en önemli parçası olup, kısa ve açık olmalıdır.

Makale Yazarken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar[2];

Bir makalenin istenen amaca hizmet edebilmesi için şu soruların cevaplandırılması gerekir.

Makalenin ilk cümleleri yeteri kadar ilginç mi? Okurun ilgisini çekecek biçimde yazılmış mı?

Girişteki fikir, diğer bölümlerde geliştirilerek destekleniyor mu?

Genel saptamalar spesifik örneklerle besleniyor mu?

Anektodlardan yararlanıldı mı? Kullanılan görsel materyal okurun ilgisini çekebilmek için yeterince etkili mi?

Makalenin etkinliğini arttırabilmek için kişilere atıfta bulunarak doğrudan alıntılar yapıldı mı?

Üslûp dramatik mi? İnsan faktörü üzerinde duruluyor mu?

Anlatım, okurda konuyla ilgili kesin bir görüntü uyandırıyor mu?

Makale Çeşitleri[3];

Yazar, kampanyanın teması ve amacı için uygun olduğunu düşündüğü her konuda makale yazabilir. Bazı durumlarda makalenin yazılacağı konu belirlenmiş olmakla birlikte, çoğu zaman halkla ilişkiler uzmanı ana fikri kendisi geliştirmek durumundadır.

Aşağıdaki ayrım kesin olmamakla birlikte genellikle şu konularda makale yazılmaktadır.

Bilinen (var olan) Bir Sorun Hakkında İşletmenin Tutumuyla İlgili Bilgi Aktaran Makaleler: Genellikle kamuoyunun büyük çoğunluğunu ilgilendiren konuların ele alındığı bu tür makalelerde, mevcut bir problemle kurum arasında ilişki kurarak, sorun hakkında kurumunun davranışıyla ilgili bilgi verilmektedir.

Günümüzde, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı kamuoyunun dikkatini bü-

2 Doug Newsom,Bob Carrell, **Public Relations Writing-Form § style,** 4.ed.,USA: Wadsworth Publishing, 1995, s.261.

3 Wilcox, Nolte, **a.g.e.**, ss.125-134.

yük ölçüde çekmektedir. Örneğin eğitim sorunu ve işletmenin sorunun çözümüne katkısı hakkında yazılan bir makale her zaman okur bulacaktır.

Ürün veya Hizmetin Kullananlara Sağladığı Yararları Konu Alan Makaleler: Ürünün kullananlara sağladığı yararlar üzerine odaklanan bu tür makalelerden özellikle ürün tanıtımında sıkça yararlanılır.

Araştırma Makaleleri: Konuyla ilgili bir araştırma yapılarak ürünle ilişkilendirilmesi bu türün örneğidir. Örneğin kozmotik ürünlerin neden olduğu alerji konusunda yapılan bir araştırma, hipoalerjik makyaj ürünü üreten bir işletme açısından, kendi ürününü ve adını vurgulamak için fırsat yaratacaktır.

Uygulama Makaleleri: Yeni ürünün veya piyasada bilinen ürünün, yeni kullanım biçimleri hakkında bilgi vermek amacıyla yazılan makaleler bu türün en sık görülen örnekleridir.

Bir Sorunun Nasıl Çözüldüğünü Tarihsel Materyalden Yararlanarak Aktaran Makaleler: Bunlardan birincisi, sorun odaklı makaleler olup bu sorunun çözümünde kurum ya da ürünün rolünün tarihsel süreç içinde ele alınarak aktarıldığı makalelerdir. Kazılarak kömür çıkarılan arazinin bir kömür işletmesi tarafından nasıl tarıma elverişli hale getirildiğini konu alan bir makale bu türe örnek olabilir. Diğeri ise, süt üreten bir işletmenin hayvancılık sektöründen başlayarak sütün üretim aşamalarını anlatan, ürünün nasıl ve ne koşullardan geçerek üretildiğini yani gelişim sürecini de aktaran makalelerdir.

Biyografileri Ele Alan Makaleler: İnsanları en çok ilgilendiren konuların başında diğer insanların gelmesi, ve küçük veya büyük her kurumda hakkında ilginç öyküler yaratılabilecek insanların olması, bu tür makalelerde konu sıkıntısını büyük ölçüde engellemektedir. Kurucunun işe nasıl başladığı, başarıya nasıl ulaştığı, başarısının sırları, kurumunun nasıl büyüdüğü, hobileri bu tür makalelerin ana konularını oluşturmaktadır.

Tarihsel Süreci Aktaran Makaleler: Yıl dönümleri, önemli değişiklikler gibi atlatılan her kilometre taşı, kurum açısından tarihsel sürecini aktarabileceği makale yazma fırsatı yaratır. Bir işletme, tarihsel gelişimini konu alan makalelerle, kalıcılık ve güven tazeleme imkânı bulmaktadır. Bu tür öyküler Sherlock Holmes'in 100. yaş günü ve Oxford English Dictionary'nin dördüncü baskısından sonra ya-

zılan bültende olduğu gibi zamanlı haber bülteni formatında yazılarak gazete ve dergilere gönderilebilir. Örneğin yukarıda adı geçen bülten "İngiliz dilini güncelleştirme çabasını da içeren bu çalışmanın 29 yıl aldığını ve 60 bin sözcük kullanıldığını" dile getirerek sona eriyordu.

Makalelerin Yayımlanması

Bir makalenin etkili olabilmesi, iyi yazılması kadar doğru yayın organında yer almasına da bağlıdır.

Çoğunlukla bir tek yayın organı için makale yazma fikrinden yola çıkılmasına karşın, aynı ana fikir üzerinde odaklaşan birden fazla makale yazılarak, farklı dergiler kanalıyla hedef okurlara ulaşılabilir. Örneğin bir güneş kremini konu alan gençlik ve moda dergisinde yayımlanacak makalenin hareket noktası yarattığı etkili sonuç üzerinde odaklaşırken, sağlık dergisinde aynı güneş kreminin cildi ultra viyole ışınlarından korumadaki gücü ve sağlıklı bronzlaştırma konusundaki etkisi makalenin ana temasını oluşturur.

Makalelerin yayınlanma imkânı açısından, kuruluşların kendi yayınlarının yanısıra, Nokta, Aktüel gibi genel okura seslenen *haber dergileri,* Foto spor gibi spor gazete ve dergileri, Vizyon Dekorasyon, House Beautiful, gibi *dekorasyon dergileri,* Literatür, İletişim Dünyası gibi *özel ilgi alanına yönelik dergiler,* Para, Ekonomist, Dünya gibi para piyasası/*iş dünyasına yönelik* çeşitli dergi ve gazeteler halkla ilişkiler uzmanları açısından *birer kaynak niteliğindedirler.*

13. KURULUŞ YAYINI

Halkla ilişkilerde kontrolü mümkün olan en önemli basılı araçlardan birisi kurumların kendi yayınladıkları gazete ve dergilerdir.

İçinde yaşadığımız elektronik çağa rağmen kurum içi iletişimde uzmanlar, hedef kitlelerini bilgilendirmek ve görüşlerini etkilemek için çeşitli biçim ve içerikte basılı periyodik yayınlardan yararlanmaktadır.

Gerek iç, gerekse dış hedef kitleyle iyi bir iletişimin sağlanması ve sürdürülmesi amacına hizmet eden kuruluş yayınlarında, son yıllarda görülen sayısal artış ve çeşitlilik bu dergilerin önemini vurgulamaktadır. Kurum içi iletişimde önemli bir yeri olan kuruluş yayınları 19. yüzyıl ortalarında Singer Dikiş Makinaları'nın müşterilerine yönelik yayınlarından bu yana, dış hedef kitleyle iletişimde de önemli bir yer tutmaktadır[1].

Bugün İngiltere'de toplam 23 milyon tiraj ve 15 milyon pound maliyetle 1800 kuruluş gazetesi, ABD'de 300 milyon tirajla 10 bin kuruluş gazetesi, Japonya'da üç bin, Fransa'da ise 700 kuruluş gazetesi yayımlanmaktadır[2].

70'li yıllardan bu yana işletme yayınlarında eğlendirmeye yönelik anlayışdan daha dolu içeriğe doğru bir eğilim söz konusudur[3].

Kuruluş Yayınlarının Çeşitleri

Haber mektupları, dergi, gazete, mega-paper olarak dört ana başlık altında toplanan, kuruluş yayınları işletme adına hizmet ettikleri amaç açısından büyük farklılık göstermeseler de biçim, maliyet, yayınlanma kolaylığı, bakımından birbirinden farklıdır.

---

1 Jefkins, **Public Relations.**, s.140.

2 Black, **Introduction to Public Relations,** s.73.

3 Joane Kampe § Lyn Christenson, "Publication: What's in The Package", Inside **Organizational Communication,** (Ed.)Carol Reuss, Donn Silvis New York: Longman, 1981, s.111.

Bültenler[4]**;**

Tüm periyodik kuruluş yayınları içinde en basit ve yayınlanması en kolay olan formattır, gazetelerden daha küçük boyutlarda ve daha az sayfa olan bültenlerde üslûp, açık ve anlaşılır olmalı ancak sert olmamalıdır.

Kurum içi iletişim kanalları arasında en fazla kullanılan araçlardan biri olan bültenler, çoğunlukla çalışanlara ve diğer iç hedef kitleye yönelik olarak çıkarılmaktadır. Bültenleri popüler kılan en önemli özellik, yayınlanma kolaylığı ve maliyetin düşük olmasıdır. Genellikle 1000 kopyadan az basılan bültenler bir veya iki renkle sınırlıdır.

Ulaştıkları hedef kitlelere göre çeşitlenen bültenleri şu kategoriler altında incelemek mümkündür:

Bülten Türleri

Üyelere (Mensuplara) Yönelik Bültenler: Dağılmış durumda olan üyeleri bir araya getirmek için kullanılan, kâr amacı güden veya gütmeyen kuruluşlar tarafından yayınlanan bu türe, bir kitap kulübünün üyelerine belli periyodlarla gönderdiği kitap eleştirilerinin ve haberlerin yer aldığı bültenler örnek olarak verilebilir.

Toplumsal Örgütler Tarafından Yayımlanan Bültenler: Üyelere sık sık toplantı tarih ve içeriğini bildirmek ve düzenlenen faaliyetlere üyelerin katılımını sağlamak amacıyla sivil toplum örgütleri tarafından yayınlanan bültenlerdir.

Kurumsal Bültenler: Kâr amacı güden ya da kâr amacı olmayan kuruluşlar tarafından, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak ve bilgilendirmek amacıyla yayınlanan kurumsal bültenlerde, çalışanlara ve kuruluşa ilişkin haberlere dengeli biçimde yer verilir.

Tanıtım Bültenleri: Kendi hedef kitlelerini kendisi yaratan bu bültenler genellikle fan klupler, tatil beldeleri ve politikacılar tarafından kullanılmaktadır. Örneğin bir milletvekili, seçim bölgesine çalışmaları hakkında bilgi aktarmak istediğinde tanıtım bültenlerinden yararlanmaktadır.

Özel İlgi Bültenleri: Özel ilgi grupları tarafından yayınlanan bu bültenlerin gelişe-

4 Bültenlerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Bivins, **a.g.e.**, ss.115-124.

rek dergi haline gelen örnekleri vardır. ABD'de bülten biçiminde yayınlanmaya başlayan Common Cause zamanla en büyük lobi faaliyetinde bulunan ilgi grubunu temsil eden dergi haline dönüşmüştür.

Bültenin Özellikleri: Genellikle gazete gibi haber vermek amacıyla yayınlanan bültenler, kuruluş ve hedef kitlesinin özelliklerine bağlı olarak resmi ya da popüler dille yayınlanabilir. Daha küçük işletmelerde eğilimin çok resmi olmayan dil kullanımından yana olmasına karşın, büyük ölçekli işletmeler, oldukça düzenli olarak yayınlanan formal dil ve biçimsel özellikleri benimseyen bültenleri tercih etmektedir. Gazetenin biçimsel özelliklerini yansıtmakla birlikte, bültenlerde, kuruluşla ilgili bilgiler standart haber hikâye tarzında yazılmalı, basit grafiklere ve fotoğraflara da yer verilmeli, bilgi ve eğlendirmeye yönelik mesajların dengesi iyi kurulmalıdır.

Bültenler genellikle işletme içi çabalarla oluşturulmakta, bazı durumlarda ise, bültenin yazımı kuruluş bünyesinde, basımı başka bir ajans tarafından gerçekleştirilmekte veya bu işi yapan kuruluşlara hazırlattırılmaktadır. Kuruluş bünyesinde hazırlanan bültenlerin, genellikle maliyeti gibi tasarımı da sınırlı olmaktadır.

Standart bülten, genellikle ortadan katlanmış olarak 8 1/2x 11 ya da 11x17 cm olarak hazırlanmakta, ortalama 2 ile 4 sayfa olan bültenler, katlanmış olarak gönderilmektedir. Çoğu bültenlerin arka yüzünde postalamak için bir de adres bölümü bulunmaktadır.

Bir haber bülteninde sadece bir tek makale yer alabileceği gibi, çeşitli uzunluklarda bir dizi makaleden oluşan bültenler de vardır. Ortalama olarak dört sayfalık bir haber bülteninde 3000 dolayında sözcük yer almaktadır.

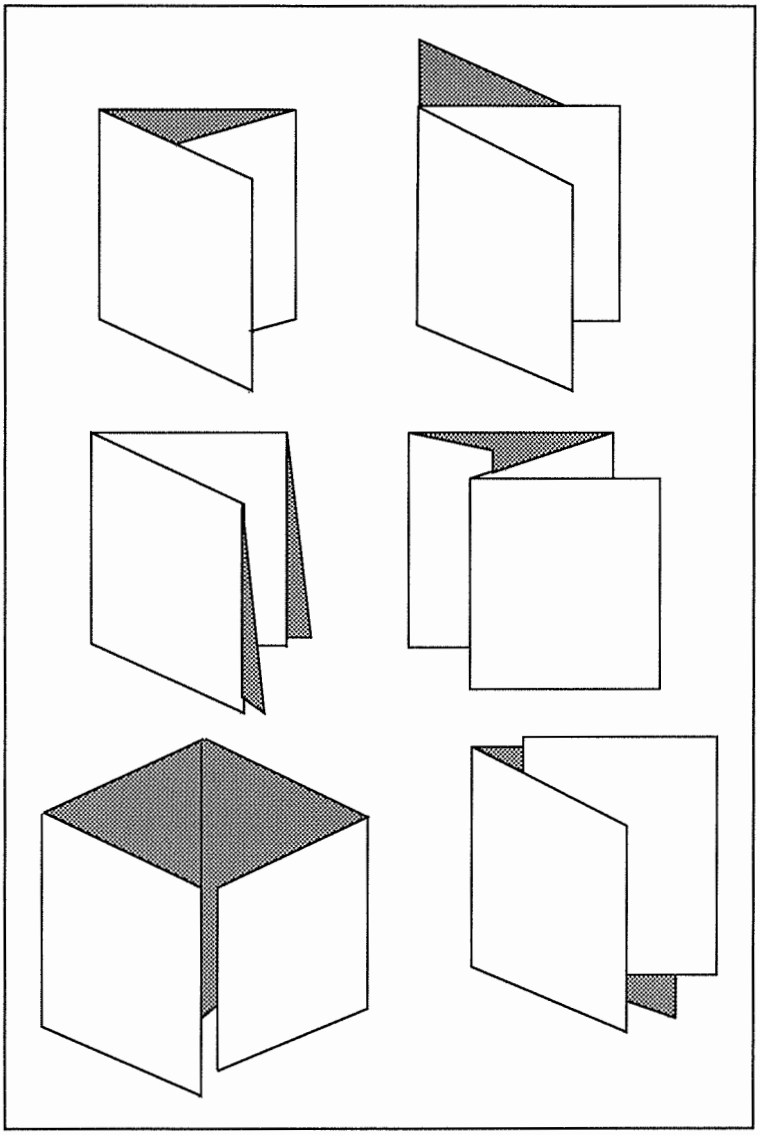
Haber Bülteninin Tasarımı;

Broşür ve diğer benzeri basılı materyal gibi, haber bülteninin tüm sorumluluğu halkla ilişkiler yazarına aittir. Küçük bürolarda, kar amacı gütmeyen ajanslarda ve daha da sıklıkla kurum içi halkla ilişkiler departmanlarında haftalık veya aylık haber bültenleri için bir kişi görevlendirilir.

Bir halkla ilişkiler görevlisi bültenle ilgili yazım, planlama gibi işlemlerin kendi sorumluluğunda olması durumunda şu özelliklere dikkat etmelidir;

Çoğu düşük bütçeli haber bültenlerinin fotokopi ile çoğaltılması nedeniyle, kopyalama işleminde problem yaratmayan ölçüler olduğundan haber bültenleri için genellikle standart daktilo sayfası ölçüsü olan 8 1/2 x11 ebatları tercih edilir. Standart kağıtların 11x17 cm'lik ölçüleri dikkate alınırsa iki sayfadan daha fazla olan haber bültenlerinin çoğu (dört sayfalık olanlar standarttır) katlanmış olarak 11x17 cm'lik boyutlarda ve genellikle ofset baskıdır.

Bültene profesyonel bir görüntü kazandırdığı için metinde olmasa bile haber bülteninin başlığında mutlaka dizgi olmalıdır. Çoğu düşük bütçeyle hazırlanan bültenlerde başlığın önce basılması yöntemiyle dizgi yapılmaktadır. Görüntü üzerinde düşük maliyetin etkisini azaltmak için başlık renklendirilebilir, fotoğraflar ve yaratıcı düzenlemeler ile bülten süslenebilir. Yazım grafiği ise, yazının düzen ve önemini gösteren yaratıcı bir uygulamadır. İster siz yazın, ister dizgiye verin, yazı stilindeki seçim önemlidir. Eğer bilgisayar kullanıyorsanız, yazının çıkışı, bloklu ya da bloksuz olarak alınabilir, ancak günümüzde eğilim, daha açık bir format sunmak için bloklanmamış sütunların kullanımından yanadır. Çoğu haber bülteni, (çok sayıda sütun tabloid veya tek sayfa gazete görüntüsü verdiği için) iki ila üç sütun olarak hazırlanmaktadır.



Bülten Katlama Biçimleri

Kaynak:Bivins, **a.g.e.**, s. 125.

Gazete;

Bültenlerden daha kapsamlı olan gazeteler, genellikle biçimsel olarak günlük gazete görünümündedir. Yayımlanması kolay ve dergiye oranla daha ekonomik olan gazeteler, periyodik haberlere gereksinim duyulduğu ve daha seyrek yayımlanan dergileri desteklemek gerektiği zaman uygun iletişim yöntemidir.

Dergi;

Dergiler, özenle seçilmiş materyalle, spesifik hedef kitleye ulaşmak olanağı sağlamaktadır. Makale ve yorumlara yer verilen kurum dergilerinde fotoğraf ve diğer basılı görsel materyale de bolca yer verilebilir. Maliyeti diğer kurum yayınlarına oranla genellikle daha yüksek olsa bile, iyi plânlanan, stratejisi dikkatlice belirlenen bir dergi etkin iletişim aracıdır. Ayda bir, iki ayda veya üç ayda bir olmak üzere daha seyrek aralıklarla yayınlanabilir.

Megapaper;

Gazete ve dergilerin bir bileşkesi olan dergilerin makale yaklaşımının gazete tasarımı ile birleştirildiği magapaper'lar genellikle gazetenin bilgilendirme işleviyle makalenin yorum özelliğini bir araya getirir.

IABC'nin araştırmalarına göre kurumsal yayınların % 35.1' i dergi, %18'.5'i gazete, %17.7'si megapaper % 26'sı bülten olarak yayınlanmaktadır.

Bir kurumun sesi niteliğindeki kuruluş gazetesinin hiç bir zaman kuruluşun "borazanı" olmaması için, kurumun kendisiyle ilgili haberlerin yanısıra, sektörle ve dış dünya ile ilgili konulara da yer verilmelidir.

Gazete ve bültenlerin güncel haberleri daha kısa sürede ve daha düşük maliyetle hedef kitleye ulaştırabilme avantajı sunması, dergilerin editörlere biçim açısından çok fazla seçenek tanıması, mega paperlerin gazetenin biçimsel özellikleriyle dergi gibi makale ağırlıklı yayına imkânı vermesi, editörlerin yayın konusunda tercihlerini etkilemektedir.

Ayrıca, kurumun gereksinimleri ve eldeki materyal de yayının türünü belirler. Örneğin, editörün, kısa makale ve yazı ya ulaşma olanağı olması durumunda haber mektubu tercih edilmektedir. Görsel malzemeyle desteklenebilecek çeşitli

uzunlukta ve konuda makalelere ulaşılabilme kolaylığı ise yayın tercihini bütçe ve hedef kitleyi de dikkate alarak gazete, dergi ya da mega papera yöneltir.

Yayının İçeriğinin Belirlenmesi[5].

Bir kurum, hangi tür yayını benimserse benimsesin, öncelikle içeriği önemli ölçüde etkileyecek olan yayının amacı üzerinde görüş birliğine varılmalı, kurumun faaliyetleri, çalışanlarla ilişkiler, bireysel başarıları teşvik gibi üzerinde durulacak konular saptanmalıdır. Daha sonra, çalışanların iş güvenliği, sağlık, enerji tasarrufu, sosyal sorumluluk gibi sürekli olarak yer alacak konulara, hangi sütunlara veya köşelere yer verileceği kararlaştırılmalıdır. Örneğin bir yayının amacı, kurumun faaliyetleri hakkında bilgi vermekse, yöneticilerin demeçleri veya onlarla yapılan söyleşilere mutlaka yer ayrılmalı, amaç, bireysel başarıları teşvik etmekse, terfiler, ödüller ve başarılar hakkında bilgilendirme temel taşlardan birini oluşturmalıdır. Genel sağlık sorunları, okurların ilgisini çektiğinden kuruluş yayınlarında bu tür sütunlara da yer verilebilir.

Yayınlarda ele alınacak konular belirlendikten sonra, sıra haberlerin nasıl toplanacağı ve toplanan haberlerin nasıl okunur hale getirileceği sorularının yanıtlanmasına gelir. Bu noktada gönüllü muhabir ağı oluşturmalı, karar mekanizmasında etkin kişilerle görüşmeli ve onların fikirlerinden yararlanmalıdır. Örneğin personel yöneticisi, çalışanlarla ilişkiler, sosyal güvenlik gibi konularda yardımına başvurulabilecek kişidir.

Enerji tasarrufu, fiyat indirimi gibi konularda işletmenin politikasında etkli olan kişiler kurum içindeki haber kaynakları olarak önceden belirlenmelidir.

Kuruluş Yayınıyla İlgili Gözönüne Alınması Gereken Unsurlar

Bir kurum, türü ne olursa olsun, gazete ya da dergi yayımlamaya karar verdiğinde şu özellikleri mutlaka dikkate almalıdır.

Okur Profili: Yayın organının okur kitlesi olarak kime sesleneceği, mutlaka önce-

5 Bkz.Kampe, Christenson, **a.g.m.**, s.113.

den kararlaştırılmalıdır. Hedef kitlelerin tümüne hitap edecek bir yayın mı, yoksa çalışan, yönetici veya dış hedef kitle için farklı yayınlar mı plânlanmaktadır? Bu soruların cevabı yayının politikasını, dilini, tarz ve içeriğini etkileyecektir. İşletme, yayımladığı gazetenin okunmasını sağlayabilmek için bir ulusal gazete için gerekli olduğu kadar okur hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Farklı çıkarları olan değişik hedef kitlelerin beklentilerine tek bir yayınla cevap vermek güçtür, bu nedenle yayın organı çıkarmadan önce haber seçiminden, sayfa düzenlemesine, yazı dilinden, sayfa sayısına kadar pek çok konu için belirleyici olan okur kitlesi mutlaka kesinlik kazanmalıdır.

Tiraj: Her sayı için kaç adet basılacağı sorusunun cevabı, okur profiline göre düzenlenen listede yer alan kişi sayısından bir kaç yüz fazla olmalıdır. Yoksa 1000 kişilik liste ile 5000 adet basmanın zarardan başka bir sonucu olmaz.

Yayının tirajı, baskı tekniği üzerinde de etkili olan bir özelliktir.

Yayın Periyodiği: Kuruluş yayını belirli bir tarihte ve sürekli olarak yayınlanmalıdır. Maliyeti etkileyen sayfa sayısı, kısa zamanda verilmesi gereken haberin kapsamlı olması, veya daha çok makalelere dayanması gibi içerik özellikler yayın sıklığını belirleyici faktörlerdir. Genellikle bu süre için en uzun aralık üç ay olarak belirlenirken, Caltex Pacifica Indonesia'nın 30 yıldır yayımladığı gibi günlük bültenlerde görülen uygulama türü olup,[6] dergiler için bu süre genellikle bir aydır.

Yayın Politikası: Kurumun amaçları üzerine yapılanan genel halkla ilişkiler programının bir parçası olması gereken kuruluş yayını yayın politikası olmaması durumanda hiç bir işlevi olmayan gazete ya da dergi haline dönüşür.

Yayının amacı, okurları kuruluş hakkında bilgilendirmek midir? İşletmenin çalışanları ve üyeleri arasında bir iletişim ağı oluşturmak mıdır? Ortakları ürün ve hizmet hakkında bilgilendirmek midir? Yoksa yayın, okurların görüş ve deneyimlerinden yararlanmak için bir iletişim aracı işlevi de görecek midir? Bu soruların cevapları yukarıda da yayın politikasını belirleyici özellik taşır. Çoğu zaman farklı hedef kitlelere aynı anda ulaşma ve farklı beklentileri tek bir yayınla yanıtlama çabası, kuruluş yayınlarının yaşadığı güçlüklerin başında gelir. Hangi okura hangi amaçla ulaşılabileceğinin bilinmesi ise, güçlükleri büyük oranda azaltacaktır.

6 Jefkins, **Public Relations**, s.135.

Genellikle, bu yayınların iç hedef kitle açısından ortak amaçları çalışanların kuruluşla ilgili olumlu imaja sahip olmalarını sağlamak, bilgilendirmek ve verimliliği arttırmaktır[7].

Yayın Adı: Kurumun imajıyla uyumlu olması gereken ve değiştirilmesi pek kolay olmadığı için yayının adı özenle belirlenmelidir. Yayın adlarının belirlenmesinde genellikle iki yöntem izlenir, bunlardan bir tanesi kurumun adının yayına verilmesi, diğeri kurumun oluşturmak istediği imajla ilgili bir adın benimsenmesidir.

Biçimsel Özellikler: Sayfa boyutu, sütun sayısı, yayının siyah-beyaz veya renkli oluşu, tipografi, görsel materyalden yararlanma ölçüsü, haber ya da makale ağırlıklı oluşu, biçimsel özellikleri oluşturur.

Bir kurum gazetesi, okurunun ücret karşılığı almak isteyeceği biçimsel özelliklere sahip olmalı[8], mizanpaj açısından dengeli, uyumlu ve orantılı olmalıdır. Örneğin tabloid (ufak resimli gazete) gazetede çok aşırı ve parlak renklerin kullanımı güvenilirlik oranını olumsuz yönde etkiler.

Dağıtım: Kurum gazetesi yayımlamaya karar verirken, dağıtım yöntemi de üzerinde durulması gereken konulardan bir diğeridir. Kaliteli bir yayının iyi bir dağıtım ağı kurulamadığında başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır.

Yayını, kurum içi hedef kitlenin oluşturulan standlardan temin etmesi, diğerlerine değişik yöntemlerle ulaştırılması mümkündür. Ayrıca, posta masrafı ve sürekli günceleştirilmesi gereken listelere karşın, en uygun yöntem, yayının evlere postalanmasıdır. Çünkü posta yoluyla okura ulaşmak okunma oranını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir[9].

Bütçe: Kuruluş yayınlarının biçimsel olarak yazım, mizanpaj ve baskı tekniklerinin bir kombinasyonu olduğu göz önünde bulundurulmalı ve bu faktörlerin her-

---

7 Colin Haynes, **A Guide to Successful Public Relations,** Illinois: Scott Foresman and Company, 1989, s.146.

8 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: William E.Korbus, "Publications: Putting the Package Together", **Inside Organizational Communication,** (Ed.) Carol Reuss, Donn Silvis New York: Longman, 1981, ss.126-146.

9 Ayrıntılı bilgi için bkz.: "Develop a Direct-Mailing List", **Public Relations Journal,** Vol:44, No:44, April 1988, s.31.

hangi birindeki aksamanın amatör görüntüye neden olacağı bütçe oluşturulması aşamasında dikkate alınmalıdır.

Bir kuruluş yayını, herhangi bir haftalık veya aylık dergi ya da gazeteden görüntü olarak çok farklı olmamalıdır. Yayın teknolojisindeki son gelişmeler ise, kuruluş gazete ya da dergilerini daha az maliyetle ve daha süratli bir biçimde yayımlanma olanağı sunmaktadır.

Yayın sıklığı, okur sayısı, kullanılan kağıdın kalitesi gibi bir kuruluş yayınının maliyetini etkileyen pek çok faktör vardır. Üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konu ise, bütçeden yayın için ayrılan paydır.

14. 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 yararlanırlar.

Sözcüğün geniş bir yelpazeyi kapsaması, broşürün ne olduğu konusunda sorulan sorulara farklı yanıtlar verilmesine neden olmaktadır. Geniş anlamı ile flyer ve küçük kitapçıkların hepsini birden içeren broşür sözcüğü, dar anlamıyla ise, altı veya daha fazla sayfadan oluşan, belirli bir amaçla önceden belirlenen hedef kitleye dağıtılan, sürekliliği olmayan basılı iletişim aracını tanımlar. Genellikle sırtından birbirine iliştirilen ve en az sekiz sayfadan oluşan kitapçıklar ise, cep kitapçıkları boyutunda tasarlanır. Tek bir sayfadan oluşan ve tek bir yüzü basılı olan flyerslar ise, posta ile veya doğrudan dağıtılabilir. Diğer broşür türü ise, birbirine iliştirilmemiş ancak ortadan katlanmış sayfalardan oluşur.

Bu belirsiz ve pek önemli olmayan farklar yanında broşürlerin ortak özellikleri şunlardır;

* Mesajlar daima basittir.
* Amaçları bilgilendirmek, ikna etmek veya eğitmektir.
* Süreklilik taşımayan broşürler, çok sayıda çoğaltılmaktadır.
* Anlaşılır dil kullanılarak ve görsel olarak çekici biçimde hazırlanmalıdır.
* Diğer medyanın bir parçası olmadıklarından kendi dağıtım sistemleri vardır.

Broşürün Hazırlanmasında Temel Adımlar

* Amaç açık biçimde tanımlanmalı,
* Amaç etrafında odaklanacak bir kavram geliştirilmeli,
* İçerik önceden saptanmalı,

* Verilecek bilgi, biçimsel özellikler, kullanılacak görsel malzeme, renk ve beyaz boşluk belirlenmeli,
* Gerektiğinde yeniden çoğaltılabilecek biçimde basılmalı,
* Dağıtılmalıdır.

Amaç

Broşür yayımlamak için herşeyden önce bir neden olmalıdır. Gerçekten yapmak istediğiniz nedir? Genel bir düşünceden çok spesifik amaç belirlenerek hedef kitleye ulaştırılmak istenen ana fikir üzerine temel mesaj stratejisi oluşturulmalıdır. Genel bir ayrımla broşürler, eğitim ve bilgilendirme amaçlı olabilir.

Kamu hizmeti veren kurumlar ise, yurttaşların yükümlülükleriyle ilgili bilgilendirmeye yönelik broşürler yayınlayarak muhataplarını bilgilendirmektedir.

Bir ürün ya da hizmetin satışını arttırmayı veya tanıtımını yapmayı hedefledikleri için genellikle ikna amacı olan broşürler, sadece yazılanlarla değil aynı zamanda katılan görsel unsurlarla da etkiyi arttırmayı amaçlamaktadır. Öncelikli amacın ikna olması durumunda sıfatlardan ve duygusal faktörlerden daha çok yararlanılmalı, daha çok bilgilendirme amacıyla yayımlanan broşürlerde ise bilgi kimi zaman tablo ve grafiklerle desteklenmeli ve konu üzerinde daha çok yoğunlaşılmalıdır.

Bir kurum, belli bir konuyu açıklamak amacıyla kulanılan broşürlerden, çalışanlar, ortaklar veya müşteriler gibi hedef kitleleri herhangi bir konuda bilgilendirme gereksinimi duyduğu zaman yararlanır.

Broşürlerin ele aldıkları konuları genel başlıklarla şöyle sıralayabiliriz;

Oryantasyon, işletmenin yapısıyla ilgili açıklamalar.

Kurallar ve düzenlemeler gibi çalışanların ve ortakların bilmesi gereken konular.

Güvenlik, sağlık ve emeklilik konularında çalışanların sahip olduğu haklar.

Çalışandan beklenen davranış biçimi ve uyması istenen kurallar.

Sosyal imkânlar, ürün ya da hizmet hakkında bilgi[1].

---

[1] Broşürlerle ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Newsom, Carrell, **a.g.e.**, ss 329-331.

15. KİTAPÇIK

Pek çok basılı malzemeden söz edilebilmesine karşın, kitapçık ve broşürler sıklıkla yararlanılan iletişim araçlarıdır. Az sayıda sayfadan oluşan ve pek fazla ayrıntıya yer verilmeyen, kitapçıklar, boyutlarının küçük ve maliyetin düşük olması nedeniyle tercih edilmektedir.

Amaçları Açısından Kitapçık Türleri

Duyuru: Kamu yararına bir gelişimin duyurulması amacıyla hazırlanan kitapçıklar.

Bilgilendirme: Değişiklikleri güncelleştirerek ilgilileri bilgilendirmek amacıyla hazırlanan kitapçıklar.

Karşılama: İşletmeye gelen ya da katılanlara yönelik olarak hazırlanan kurum kültürünü anlatan kitapçıklar.

Destek ve Katılım Sağlamak için Hazırlanan Kitapçıklar: Aktif destek sağlamak ve yardım almak için hazırlanan kitapçıklar.

Broşürde olduğu gibi bir kitapçığın yayınlanması için de ilk koşul gereksinim duyulmasıdır. Belirli bir hedef kitleye ve belirli bir amaca ulaşmak için çıkarılan kitapçık veya broşürlerle ilgili olarak, bu konuda kimler bilgilendirilmeli? Şu anda bildikleri nelerdir? Neler bilmeleri gerekli? Hangi bilgileri aktarmalıyız? Baskı adeti ne olmalı gibi soruların cevapları kitapçık ya da broşürün biçimi, içeriği hakkında fikir vermeye başlar.

Broşür ve kitapçık hazırlarken amaç ve hedef kitle saptanmalı, broşürün ya da kitapçığın olası kullanım süresiyle ürün ya da hizmetin pazardaki yeri belirlenmeli, bütçe, ayrıntılı ve gerçekçi biçimde hesaplanmalı, hazırlıklarla ilgili ayrıntılı bir takvim oluşturulmalı ve diğer örnekler gözden geçirilmelidir.

Kitapçık veya broşür hazırlarken, bilgi toplama yöntemleri bir kaç soru sormak-

tan, etraflı araştırmalara kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Genellikle ihtiyaç duyulan bilgi, örgütün içinden sağlanabilir. Yayınla ilgili amaçlar dikkate alınarak. İşletme içinden konu hakkında bilgisi olan insanlarla konuşarak, işletme kayıtlarına, fotoğraf arşivlerine ve işletmenin diğer yayınlarına bakarak çoğu zaman yeterli bilgi elde edilebilir.

Broşür ve kitapçıklar çok farklı konularda ve farklı hedef kitlelere yönelik yayımlandıkları için yayımlarken özellikle dikkat edilmesi gereken noktalara ilişkin tek bir reçete vermek mümkün değildir. Ancak her biri için kullanılan dilin anlaşılır olması, amaçlar doğrultusunda ana konulara değinilmesi, okurların gerek duydukları bilgilerin aktarılması, yazıların kısa olması, özellikle başlıkların sadece bilgi aktarmak değil aynı zamanda da ilgi çekici biçimde düzenlenmesi ortak konular olarak özetlenebilir[1].

[1] Kitapçıklarla ilgili buraya kadar olan bilgi için bkz. Wilcox, Nolte, **a.g.e.**, ss.301-308.

16. MEMORANDUMLAR (HATIRLATMA NOTLARI)[1];

Gerçekleşmiş ya da gerçekleştirilmesi planlanan bir konuda resmi olmayan hatırlatma notları olarak tanımlayabileceğimiz, (kısaca memo olarak da anılan) çoğunlukla kurum içi iletişimde kullanılan, nadiren dış hedef kitleye ulaşmak için yararlanılan memorandumlar, bilgiyi mümkün olduğu kadar basit bir biçimde aktarmalıdır.

İdeal bir hatırlatma notu şu bilgileri içermelidir,

9/şubat/199x

Kime: Ahmet Suiçmez, denetçi

Kimden: Mehmet Suveren, yatırım ilişkileri

Konu: Konferans salonunda 16 şubat, sabah saat 10.00 'da 199x yıllık raporu hakkında yapılması planlanan konferansla ilgili

Aynı kurumda çalışanların iletişim bilgilerin de bir değişiklik söz konusu olmadığından hatırlatma notunda bu tür bilgilere yer vermek gerekmez. Mektuptan daha kısa olan hatırlatma notlarının, kimi zaman ve özellikle panolara asılması durumunda dikkat çekmesi için görsellik katılarak zenginleştirilir. Hatırlatma notlarının formal veya informal oluşunu büyük ölçüde kurum içindeki hiyerarşik bağ belirlemektedir. Astın üste yazdığı hatırlatma notlarında dahamesafelii bir dilin kullanılması gerekir. Genellikle sınırlı sayıda kişiye, hatta kimi zaman bir tek kişiye mesaj iletmek için düzenlenen hatırlatma notları (memo'lar), nadiren de olsa çalışanların tümünü kapsayabilir. Örneğin herhangi bir haber için her ne kadar bültenlerden yararlanılması uygun olsa bile, hatırlatma notu, önemli bilginin süratli biçimde paylaşılması arzu edildiği zaman sıklıkla kullanılan kurum içi iletişim yöntemidir.

Bir hatırlatma notunda, yaygın kullanılan sözcükler seçilmeli, kısa cümle ve pa-

[1] Bkz. Newsom, Carell, **a.g.e.**, s.146-157.

ragraflar kullanılmalı ve özellikle full time çalışmayanlar için hazırlandığında geriye dönük kısa bilgi verilmelidir. Bir hatırlatma notunda, özellikle vurgulanmak istenen noktalar, dikkatin çekilebilmesi için aynı paragrafta değil, yukarıdan aşağı dikey biçimde yazılmalıdır.

Hatırlatma Notlarının Çeşitleri

Genellikle acil durumlarda yararlanılan kısa ve öz hatırlatma notları

* Bir konu üzerinde daha sonra konuşmak üzere tanımlayıcı bilgi veren hatırlatma notları.
* Bilgilendirmeyi amaçlayan hatırlatma notları.
* Gerçekleşmiş veya planlanan bir durum hakkında bilgi aktaran ve alıcının görüşünü almaya yönelik hatırlatma notları.
* Bir faaliyet veya tartışmanın ana başlıklarını içeren özet hatırlatma notları.
* Kişiye özel hatırlatma notları internetin yaşantımıza girmesi, kurum içinde internetin ve intranetin yaygın hale gelmesiyle büyük ölçüde bilgisayar ekranlarına taşınmamış.

17. MEKTUPLAR[1]

Nadiren kurum dışına yönelik olarak kullanılan hatırlatma notlarına karşın mektuplardan genellikle dış hedef kitleye yönelik olarak yararlanılmaktadır.

Bir iş mektubu, başlık, hitap, gövde, kapanış, imza ve referans olmak üzere altı bölümden oluşmaktadır.

Mektuplar çoğunlukla, gönderen firmanın posta adresi ve telefon numarası gibi genellikle antetli kağıda yazılan kimlik bilgilerinden ve alıcının tarih, ad, ünvan ile adresinden oluşan iki bölümden meydana gelir.

Hitap: Bu bölümde, mektubun yazıldığı kişi tanımlanmaktadır. Kişinin ünvan ve cinsiyetiyle ilgili bilgilerden emin olmadıkça, hitapta kullanılmamalıdır. Örneğin Bayan Serpil Açmaz diye hitap edeceğiniz kişi aslında Serpil bey olabilir. Bu nedenle emin olunmadığı durumlarda Sayın Serpil Açmaz biçimindeki hitap en uygun ifade biçimi olacaktır. Çok sayıda kişiye aynı anda gönderilen promosyon amaçlı mektuplarda ise kişisel hitap yerine, Değerli Müşterimiz, Sayın Abonemiz gibi hitaplar daha uygun olmakta ve hata payını azaltmaktadır.

Başlık ve hitap cümlelerinde yapılan hatalar daha başlangıçta olumsuz izlenim yaratacak kapıyı aralarlar. Bu nedenle uyulması gereken kurallar konusunda özenli olunmalıdır.

Örneğin bu kitabın yazarına bir firma yöneticisi tarafından gönderilecek bir mektupta

Sayın Bayan Peltekoğlu, Sayın Proffesor Dr. Peltekoğlu, Sevgili Peltekoğlu, Sayın Peltekoğlu hitap cümleleri olarak düşünülebilir.

Söz konusu hitaplardan ikinci ya da dördüncü cümleler uygun olmakla birlikte üçüncü hitap cümlesi ancak mektubu yazan ile gönderilen yazar arasında kişisel bir ilişki söz konusu olması durumunda kullanılabilir.

---

[1] Daha fazla bilgi için bkz. Newsom, Carell, **a.g.e.**, ss.159-164.

Gövde: Memolarla aynı tarzda yazılan mektuplarda bu bölüm, sorunun ortaya konulduğu satırlardan oluşur. Alıcı ve gönderen arasındaki ilişki, mektubun dilini etkileyen en önemli faktördür. Daha üst statüyü temsil eden kişilere gönderilen mektuplarda resmi uslûp kullanılmalıdır.

Kapanış: Mektup amacı doğrultusunda alıcıyı bir konuda harekete geçirmeyi hedefleyen veya yardım talep eden ifadelerle ve imzanın üzerinde yer alan teşekkür ve iyi dilek cümleleriyle sona ermektedir.

İmza: Mektubu yazan kişinin adı daima yazılmalı ve imza ismin hemen üzerinde yer almalıdır. Eğer gönderenin ünvanı kağıtta basılı değilse, imzanın altına yazılmalıdır.

Bir başka belirtilmesi gereken husus ise gönderilen yazının bir diğer kopyasını alan kişi varsa onun belirtilmesidir.

cc: (kopyayı alan diğer kişinin adı)

Mektupların Promosyon Amacıyla Kullanımı;

İş dünyasında farklı amaçlarla kullanılan mektuplardan tutundurma faaliyetlerinde de sıkça yararlanılmaktadır. Bu durumda bir iş mektubundan daha uzun olan mektuplar mantıklı bir mesaj iletmeli ve her bir paragraf bir önceki üzerinde yapılanmalıdır. Önemli konular, alt başlıklar, italik ve bold yazı karakterleri kullanılarak ilgi çekici hale getirilmeli, alıcının önemli noktaları görmesine yardımcı olmadır. Basit ve açık bir dil kullanılarak, iletilerin anlaşılır olmasına özellikle dikkat edilmelidir.

Bir olayın desteklenmesi, para veya zaman talebinde bulunulması gibi isteklerin birden fazla olması durumunda, dil daha da dikkatli kullanılmalı ve tereddüte yer bırakmayacak kadar açık olmalıdır. Bunu değerlendirebilmenin en iyi yolu ise, yazılan mektubun alıcı gözlüğüyle okunup değerlendirilmesidir.

Bir mektup yazarken dikkat edilmesi gereken diğer hususlar şunlardır: Mektup rahat okunacak biçimsel özelliklere sahip olmalı, önemli noktalar okurun kolay izlemesi sağlanmalı, mektubu alan kişiden beklentilerle hatırlatılması istenen konular vurgulanmalı, alıcının cevap vermesi isteniyorsa bu durum mutlaka süre verilerek açıkça belirtilmelidir.

18. HALKLA İLİŞKİLER VE FOTOĞRAF

Haberlerin artan çeşitliliği içinde vazgeçilmez bir unsur olan fotoğraf, çoğu zaman kendisi bir haber niteliğindedir. Etkili bir kampanya sadece yazıya değil, aynı zamanda görsel materyale de gereksinim duyar.

Cincinati Family Service Agency fotoğrafçısının ifade ettiği gibi "Fotoğraf konuyu daha süratli biçimde anlatma aracıdır"[1].

Gerçekten kolay saklanabilir olma özelliği etkili olması, fotoğrafı önemli bir iletişim materyali haline getirir.

Halkla ilişkiler açısından bir fotoğrafın anlamını, ışık, açı, perspektif gibi teknik özellikleri ile yayımlandığı yerin özellikleri ve fotoğrafın konusu oluşturmaktadır. Bu üç nitelik içinde fotoğrafın konusu, ilgiyi toplamak açısından birinci sıraya yerleşmektedir.

Yine ABD'de yapılan bir başka araştırma sonucuna göre, gazetelerdeki fotoğraf habere oranla 3-4 kez daha fazla ilgi çekmektedir. Bir yayın organına gönderilecek fotoğraf, reklâm söz konusu olduğu durumlarda reklam ajansının art direktörü tarafından belirlenirken, gazete ya da dergi için bu görev, fotoğraf ya da sanat editöründündür. Halkla ilişkiler gündeme geldiğinde ise fotoğraf seçimi halkla ilişkiler uzmanının görevleri arasındadır[2].

Halkla ilişkilerde sadece sanat fotoğraflarından değil, aynı zamanda grafik, harita, şema gibi konuyu açıklamaya yardımcı olacak basılı görsel materyalin hepsinden yararlanılmaktadır.

---

1 Cutlip, Center, Broom, **a.g.e.**, s.444.

2 Craig Denton, **Graphics for Visual Commmunication**, Dupuque: Wm.C. Brown Publishers, 1992, s.160-161.

Halkla İlişkilerde Fotoğrafın Kullanımı

Halkla ilişkilerde genellikle basın bülteni, kuruluş gazetesi, sergilerde yani diğer iletişim yöntemlerini desteklemek amacıyla fotoğraftan yararlanılmaktadır. Bazı durumlarda ise, örneğin fotoğraf sergilerinde mesajın tümü fotoğraf aracılığı ile verilmektedir.

Burada önemli olan, bir fotoğrafın verilmek istenen mesajı yansıtma özelliğine sahip olmasıdır. Yani fotoğrafın yalnızca dikkat çekici olması o fotoğrafın kullanılması için yeterli değildir.

Basın bülteni ile birlikte fotoğrafın medyaya gönderilmesi sırasında akılda tutulması gereken ilk konu temel amacın iletişim olduğudur.

Özellikle günümüzde bilgisayar belleklerinde ya da cd'lerde depolanabilirliği, değişiklikleri kolaylaştıran bilgisayar programları görsele gereksinim duyan halkla ilişkiler sektörüne kolaylıklar sunmuş, fotoğraf kullanımını özendirmiştir.

Halkla ilişkilerde;

* Gazete, dergi ve teknik basına gönderilen bültenleri desteklemek,
* Rapor, kuruluş gazetesi ve broşürleri görsel unsurlarla zenginleştirmek
* Kayıt
* Poster ve reklam afişi hazırlarken görsel unsurların olumlu etkisinden yararlanmak
* Eğitim ve araştırma amacıyla,
* Makaleleri zenginleştirmek için,
* Sergi, gösteri, basın konferanslarında destekleyici materyal olarak,
* TV haber bültenlerinde ekrana yansıtmak, görsel destek sağlamak amacı ile fotoğraftan yararlanılmaktadır.

Halkla İlişkiler Uzmanı ve Fotoğraf

Halkla ilişkiler uzmanının fotoğraflarla ilgili görsel bilgi dışında;

* Konuyu resimle nasıl anlatacağını,
* Editörlerin ne tür fotoğrafa gereksinim duyduğunu,
* Bir fotoğrafçı ile nasıl çalışılacağını bilmesi gerekir.

Konuyu Fotoğrafla Anlatmak

Genellikle halkla ilişkilerde kullanılan fotoğraf, yukarıda da belirtildiği gibi ileti gönderebilme amacına yönelik olmalıdır. Ancak gönderilen mesaj, reklam içerikli olmamalı ve kurumun adının fotoğrafta yer almamasına özen gösterilmelidir.

Fotoğraftaki insanların kameraya tebessüm etmek, dekor görevi görmek yerine, yaptıkları işe yoğunlaştıkları izlenimini verilmelidir. Fotoğraf konuya uygun olarak tespit edilmiş ise zaten insanın hayal gücü fotoğrafı geliştirecektir. Örneğin tatili konu alan bir fotoğrafta, poz veren model yerine insanların aktif durumda iken görüntülendiği, eğlenen aile kompozisyonu fotoğrafı daha gerçekçi kılan bir özelliktir.

Kısacası, hareket, fotoğrafa ilginçlik ve gerçekçilik kazandıran önemli bir araçtır.

Üç boyutluluk ise, fotoğrafa derinlik kazandıran bir diğer özelliktir. Örneğin, bir obje tek yüzünün görüntülendiği fotoğrafa göre üç yüzünün fotoğrafa yansıması durumunda daha etkileyicidir.

Bütünü anlatmak için, objenin sadece bir bölümünün görüntülenmesi, konuyu aktarmak için çok önemli olmadıkça çevrenin fotoğrafa girmemesi daha olumlu sonuç vermektedir[3]. Bir fotoğrafta, asıl görüntülenmesi istenen obje üzerinde yoğunlaşarak, ayrıntıya minumum düzeyde yer verilmeli ve sadece gerekli detaylar vurgulanarak bütün ayrıntının fotoğrafa girmesi önlenmelidir[4]. Yine, objenin kullanım içinde görüntülenmesi onu daha etkin kılan bir özellik olarak belirtilmelidir. Tokalaşmak, kazanılan kupayı göstermek gibi, kalıplaşmış görüntülerden mümkün olduğu ölçüde kaçınılmalıdır. Fotoğraftaki kişilerin duygularının yansıtılması içeriğin anlaşılması açısından adeta fotoğrafın başlığı görevini üstlenmekte ve daima olumlu etki yapmaktadır[5].

---

3 Everette E. Dennis, Arnold H. Ismach, **Reporting Processes and Practices: Newswriting for Today's Readers,** California: Wadsworth Publishing Company, 1981, s.264-265.

4 Wilcox, Nolte, **a.g.e.** s.150.

5 Ayrıntılı bilgi için bkz.: Rolf Gompertz, **Promotion § Publicity Handbook for Broadcasters,** USA: Tab Books, 1977, ss.239-269.

Editörlerin İstekleri

Editörler sayfa sayısını arttırmak, olayı daha etkili ve çekici kılmak, konuyu daha anlaşılır hale getirmek için fotoğraftan yararlanmaktadır. Ancak basıma gönderilen fotoğrafın kullanılan baskı tekniğine, kağıt kalitesine uygun olması, kullanılma şansını arttıran faktörlerdir.

Fotoğrafla ilgili bilgiler ayrı bir yere yazılarak fotoğrafa iliştirilmeli, fotoğrafın ne hakkında olduğu, kimin gönderdiği, copyright'inin kime ait olduğunu açıklayan bilgiler mutlaka verilmelidir.

Fotoğrafla başlığının, konuyu yansıtır nitelikte olması, gazetecinin işini kolaylaştırarak fotoğrafın kullanılma olasılığını arttırır.

Fotoğraf Başlığının Belirlenmesi[6];

* Başlık, fotoğraf ve yazının uyumlu olmasına dikkat edilmeli,
* Fotoğrafta yer alan kişi ve objelerin adlarının doğru yazıldığından mutlaka emin olmalı,
* "Fotoğrafta görüldüğü gibi" biçimindeki basma kalıp ifadelerden kaçınılmalı,
* Hitap edilen hedef kitleye uygun başlık seçilmeli,
* Başlıklarda geniş zaman kullanılmalıdır.

Fotoğrafçı ile Çalışmak

Yayın organlarının beklentilerini bilen halkla ilişkiler uzmanları, fotoğrafçılara fotoğrafın hangi amaçla kullanılacağı, beklentinin ne olduğu ile verilmek istenen mesaj hakkında fotoğraf sanatçısını bilgilendirmeli ama bu konuda kompozizyon tamamen fotoğraf sanatçısının inisiyatifine bırakılmalıdır. *Kısacası fotoğrafçıya nasıl yapması gerektiği değil, ne istendiği anlatılmalıdır.*

---

6 Bkz. A. Clay Schoenfeld, Karen S. Diegmueller, **Effective Feature Writings,** New York: Hole Rinehart and Winston, 1982, s.217.

19. SUNUM TEKNİKLERİ

Halkla İlişkilerde Konuşma ve Konuşmacı

İletişim teknolojisinin hızla gelişimine karşın, yüz yüze iletişim, her alanda olduğu gibi halkla ilişkiler uygulamaları içinde de önemli ve güçlü bir iletişim yöntemi olma özelliğini korumaktadır.

İster sohbet, ister konferans biçiminde olsun, sözlü ve karşılıklı iletişim, aradaki engelleri ve mesafeyi kaldırmakta, yanlış anlaşılmaları önemli ölçüde engellemektedir.

Churchill, Kennedy, Hitler gibi ünlülerin çok başarılı birer hatip olduklarını, Demosten ve Cicero'nun konuşma sanatını etkili biçimde kullandıklarını hatırlamak konuşmanın önemini ortaya koyan tarihsel örneklerdir.

Halkla ilişkilerin mesleki gereksinimlerinden birisi, iyi konuşmak ve konuşma metni hazırlayabilmek becerisine sahip olmaktır. Bu konuda en büyük güçlük ise, sözcükleri bir başka kişi adına kağıda dökmektir.

Konuşmacının ses tonunun, beden dilinin, kullandığı konuşma kalıplarının ve kişisel özelliklerinin bilinmesi, karşılaşılacak güçlüğü en aza indirmesi bakımından büyük önem taşır, bu nedenle konuşmacı ve yazar arasında iş birliği zorunludur.

Konuşmacıyla öngörüşme yapılması, konuşma metni kesinlik kazanmadan önce konuşmacının görüşlerinin alınması, konuşmacının tarzını ve vermek istediği mesajı anlamak açısından önemlidir.

Konuşma metni hazırlarken;

* Konuşmanın bir başkası için yazıldığı unutulmamalı, konuşma metni konuşmayı yazan kişinin değil, konuşmacının görüşlerini yansıtmalıdır.
* Bulgular ve araştırmalar konuşmacının görüşlerini destekler nitelikte değilse bu durum konuşmacıya açıkça söylenmelidir.

* Metinle ilgili olarak mutlaka konuşmacıyla fikir alışverişinde bulunulmalıdır.

* Konuşma üslûbu süreyi etkilediği için konuşma metninin uzunluğu konuşmacının sunum biçimi dikkate alınarak belirlenmelidir[1].

Konuşmanın Amacı[2];

Konuşma, bilgilendirmek, ikna etmek ya da kutlama ve günün önemini dile getirmek amacıyla yapılabilir.

Halkla ilişkilerin en önemli işlevlerinden bir tanesinin, bilgilendirmek olması ve bu işlevin, kitle iletişim araçlarıyla ya da yüzyüze iletişim kanalıyla gerçekleştirilmesi, konuşmanın önemine dikkat çeker.

Yeni bir ürün ya da hizmet üretimi, yönetim değişikliği gibi herhangi bir konuda bilgi aktarmak gerektiğinde yapılacak konuşmada, mesajlar bilgi vermek üzerine yapılanır.

İkna amaçlı konuşmalar sadece iletilerin anlaşılması değil aynı zamanda kabul edilmesi yani tutum ve davranış değişiklik yaratma çabası öne çıkar. İkna etmeye yönelik konuşma metni yazarken, öncelikle, hedef kitle ve beklentileri hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Konuşma metninin gerek görüldüğü durumlarda dinleyiciler dışında ortaklar, müşteriler, hükümet temsilcileri, sendika liderleri, eğitimciler gibi diğer ilgili hedef kitlelere kitap veya broşür haline getirilerek gönderilmesiyle daha çok sayıda insana ulaşılabilir[3].

Konuşmanın Plânlanması

Genellikle bir konuşma metninin taslağı şunları içerir;

* Açılış
* Tartışılacak konunun tanıtımı
* Örneklerle ana tema

---

1 Lois B.Ehrenkranz, Gilbert R.Kahn, **Public Relations/Publicity,** USA: Fairchild Publications, 1983, s.161.

2 Bivins, **a.g.e.**, ss.157-159.

3 Joseph F.Awad, **The Power of Public Relations,** New York: Praeger Publishers, 1985, s.100.

* Tartışma konuları
* Sonuç
* Mümkünse dinleyenleri düşündürecek son cümle[4].

Bir konuşma, önceden belirlenmiş bir amaca yönelik olduğuna göre, kullanılacak her bir sözcüğün bu amaca hizmet etmesi gerekir. Paragraflardaki bilgiler başlangıç cümlesini desteklemelidir[5].Bir konuşmayı planlarken konunun seçilmesi, sınırlandırılması ve de dinleyicilerle konuşma süresi hakkında bilgi sahibi olunması ayrılan sürenin doğru biçimde kullanılabilmesi için ön koşuldur.

Konu Seçimi

Halkla ilişkiler uzmanının basına açıklama yapmak ya da herhangi bir konuda görüş bildirmek için kurum yöneticisine konuşma metni hazırlaması gerekebilir. Bu durumda konu kendiliğinden belirlenmektedir, önemli olan güncel olayları takip ederek konuşmayla ilişkilendirmektir.

Konunun Sınırlandırılması

Konuşmacıya ayrılan konuşma süresinden daha uzun metinleri hazırlamak, zaman ve enerji kaybından başka bir şey değildir. Ele alınacak konu başlıklarının çok olması konuşmanın ayrıntıya girmeden plânlanmasını gerektirirken, bir konunun derinlemesine incelenmesi zorunluluğu, diğer konulara değinilmesini engelleyecektir. Başka bir deyişle, değinilmesi gereken konular ile konuşma süresi arasındaki ilişki, konuşma metnini sınırlamakta ve aynı zamanda değinilecek konular ayrıntının sınırlarını da çizmektedir. Bu nedenle yöntem önceden belirlenmeli ve konuşma metni ona göre hazırlanmalıdır.

Konuşmacının teknik olmayan bir konuda dakikada 150-200 sözcük kullandığının bilinmesi, metni yazan halkla ilişkiler uzmanına süre ve ayrıntıyı ayarlamak bakımından yol göstermelidir. İşin içine teknik bilgi girdiğinde, bazı açıklama ve ayrıntılar üzerinde durulması gerekebileceğinden aynı uzunluktaki bir metin için daha fazla süre gerekebilir[6].

---

4 Ehrenkranz, Kahn, **a.g.e.**, s.161.

5 Norman G.Shidle, **The Art of Successful Communication,** New York: McGraw-Hill Book Company, 1965, s.61.

6 Bkz. Bivins, **a.g.e.**, s.160,162.

Dinleyici

Halkla ilişkilerin diğer alanlarında olduğu gibi konuşma metni yazarken de mesajların alınabilmesi için konuşma yapılacak dinleyiciler hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Dinleyicilerle ilgili demografik (cinsiyet, yaş, eğitim vs) bilgilerin yanısıra, beklentilerinin bilinmesi, iletinin ulaşması ve alınması dolayısıyla konuşmanın başarısı açısından önem taşır.

Dinleyicilerin konuya yaklaşımları, yani konuşmacının görüşlerine katılıp katılmadıkları, karşı görüşü savunup savunmadıkları ya da kararsız mı olduklarının bilinmesi de konuşmacıya yol gösterecektir.

Dinleyicilerin hangi şartlar altında konuşmacıyı dinledikleri, diğer bir deyişle yoğun bir programın sonunda mı, öğlen yemeğini takiben mi, yoksa ilk konuşmacı olarak mı, dinleyeceklerinin bilinmesi ise izleyicilerin algılama ve dikkat düzeylerini göstermesi açısından önemlidir.

Konuşma metni hazırlarken dinleyicilerin konu hakkında herşeyi bildiklerini varsaymak ne kadar yanlış ise, küçümser tavır takınmak da bir o kadar yanlıştır.

Konuşma Metni Hazırlarken

Konuşmacıyı Tanımalı: Konuşmacının değinmekten hoşnut olacağı, olmayacağı konular ile konuşma uslubu hakkında bilgi sahibi olunmalıdır.

Dinleyicileri Tanımalı: Dinleyecek olanların ilgi alanları ve beklentilerinden söz edilmesinin ilgiyi artıracağı göz önünde bulundurulmalıdır.

Lisana Hakim Olmalı: Konuşmayı süslemeli ancak abartıdan kaçınarak espirilerin/anekdotların gücünden yararlanılmalıdır.

Gerçekçi Olmalı: Söylenenler gerçekçi olmalı verilerle desteklenmelidir.

Anlaşılır Olmalı: Konuşmanın yazıdan farklı olduğu göz önünde tutularak, kısa ve anlaşılır cümleler kullanılmalıdır.

Kısa Olmalı: En iyi konuşma en kısa konuşmadır söylemi asla unutulmamalıdır. Zorunlu olarak daha uzun sürede yapılması gereken konuşmalarda konuşmayı daha anlaşılır hale getirmek ve netleştirmek için görsel araçlardan yararlanılmalıdır.

Konuşmanın Başlangıç ve Bitişinde Etkileyici Cümleler Kullanılmalıdır: İnsanların bir konuşmanın ortasında söylenenlerden daha çok başlangıç ve bitişini hatırladıkları gerçeğinden hareketle, başlangıç ve bitiş cümlelerinin çarpıcı olması mesajın alınmasında önemli rol oynar.

Stein'e göre konuşma metni hazırlarken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta, konular arasında akıcı bir geçiş sağlayabilmektir[7].

Amacı genellikle daha çok kişiye ulaşmak olan halkla ilişkiler görevlisi, mesajı alanların sayısını arttırmak için ulusal basın ve yayın kuruluşları yanında, ticari basın, tüketiciye yönelik medya, yerel gazetelere göndereceği haber bültenlerine konuşma metinlerini de ekleyebilir. Dil hatalarını daha belirgin hale getireceği için konuşma metni yazıldıktan sonra yüksek sesle okunmalıdır,

Konuşma Türleri

Yüzyüze yapılan konuşmalar, topluluk önünde yapılan konuşmalar, basın söyleşileri, komisyonlarda yapılan konuşmalar, telefon konuşmaları, personelle yapılan konuşmalar gibi çok farklı konuşma biçimlerinden söz edilebilmekle birlikte, biz konumuz itibarı ile topluluk önünde yapılan konuşmalar üzerinde duracağız.

Konuşma yapılacak ortam, üzerinde konuşulacak konu ve dinleyicilerin de belirleyici olmalarına karşın, konuşmanın amacı ve görsel araçların konuşma sırasında kullanılıp kullanılmayacağı da üslûbu etkileyen faktörlerdir.

İrticalen ya da doğaçlama konuşma, hazırlıksız konuşma, yazılı metni okumak ya da ezberlemek gibi dört ayrı konuşma üslûbundan söz edilebilir. İlk iki yöntemde halkla ilişkiler uzmanının yapması gereken, bir konuşma metni yazmak yerine, yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak, temel noktaları saptamak ve konuşmacının teorik olarak hazırlanmasına katkıda bulunmaktır.

Doğaçlama Konuşma

İdeal üslûp olarak tanımlanan bu tip konuşmada, konuşmacı daha doğal olmakta ve dinleyiciler üzerinde konuya hakim olduğu izlenimi bırakmaktadır.

Konuşmacının daha esnek davranabilmesini sağlayan bu konuşma uslûbunda

---

7 Meyer L.Stein, **Getting and Writing the News,** New York: Longman, 1985, s.133.

bütün paragrafların yazılı olması yerine ana başlıkların yer aldığı hatırlatmalar konuşmayı yönlendirmektedir. Doğaçlama, özellikle röportaj verilmesi gibi esnek davranılabilecek durumlarda en uygun konuşma üslubudur.

Hazırlıksız Yapılan Konuşmalar

Ön hazırlığın söz konusu olamadığı bu tür konuşmalardan mümkün olduğunca kaçınmak en doğru davranış biçimidir. Ancak bir yöneticinin umulmadık bir an ve yerde basının soruları ile karşılaşması her zaman olasıdır. Bu gibi durumda bilinen bazı kurallara uyulması hata payını azaltmaktadır.

* Sakin olmalı ve sorulara düşünerek cevap verilmeli.
* Kelimeler dikkatlice seçilmeli.
* Herhangi bir nedenle cevap vermek istemediğinde "yorum yok" ifadesinin kullanılması yerine hangi gerekçe ile cevap verilmek istenmediği belirtilmelidir.

Yazılı Metni Okumak

Metne tamamen sadık kalmanın gerektiği ve önem taşıdığı formal durumlarda en uygun olan konuşma biçimi önceden hazırlanmış olan yazılı metni okumaktır. Ancak, konuşmacının doğal olmadığı izlenimini yaratacağından, zorunlu durumlar dışında ve doğrudan alıntı olmadıkça kaçınılmalıdır.

Yazılı metni okuyarak gerçekleştirilen konuşmalar, genellikle zamanlamanın önemli olduğu yayıncılık alanında ve bazı özel durumlarda başvurulması gereken yöntemdir. Bu tür konuşmalarda halkla ilişkiler uzmanına düşen görev, seçilen sözcüklerin konuşmacının kullandığı üslupla uyumlu olmasına özen göstermek, konuşmacının sözlüğüne bu tür konuşmalarla yeni sözcükler ekleme çabasına girişmemek ve yazı dili değil konuşma dili kullanmaktır. Radyo sunucularının, uzun yıllar yararlandıkları bu teknikte, sohbet programlarında konuşmacı önceden konuşma dilinde hazırladığı metni okurken dinleyicide okuduğu izlenimini yaratmamak için dinleyiciyle iletişimini sürdürmektedir.

Konuşmanın Ezberlenmesi

Ödül töreni veya ithaf gibi kısa ve önemli bir konuşma yapmak gerektiğinde yararlanılan bu yöntemde, konuşmanın formu, yapısı ve sözcükler değil, bir fikirden diğerine geçiş biçimi ezberlenmelidir.

Hazırlık aşamasında konuşmacı, konuşma metnini mümkün olduğu kadar çok kez ve yüksek sesle okumalı, sunum sırasında ise herhangi bir sözcüğün unutulması halinde, aynı kelimeyi bulmaya çalışmak yerine, bütünü göz önüne getirerek nerede kaldığını hatırlayana dek konuşmayı irticalen sürdürmelidir.

Konuşma metni kadar soru cevap bölümü de hazırlık gerektirir. Bu nedenle konuşma metnini yazan iletişim uzmanı olası sorular ve yanıtlar konusunda konuşmacıyı uyarmalıdır.

Konuşmanın televizyon ya da radyo için hazırlanması durumunda da yine konuşmacıyla işbirliği yapılmalı ve öncelikle konuşma biçimi belirlenmelidir. Konuşmanın panel veya mülâkat mı olacağı ya da izleyicilerin soru sorma olasılığının olup olmadığı gibi konular konuşmanın üslûbunu etkilediği için, hazırlık aşamasında bilinmesi gereken hususlardır.

Sunumda Görsel - İşitsel Araçların Kullanımı[8]:

Bir sunum yaparken dikkatleri toplamak ve uzun süreli kılmak, mesajların daha anlaşılır hale gelmesine yardımcı olmak, edinilen bilgilerin hatırlanmasını sağlamak ve konuşmayı ilginç kılmak için görsel materyalden yararlanılır.

Televizyonunun etkisi, görsel işitsel araçların gücünün en önemli kanıtıdır. Bu nedenle halkla ilişkiler yöntemleri içinde, görsel işitsel iletişim teknikleri önemli bir yer tutmaktadır.

Yapılan araştırmaların ortaya koyduğu rakamların doğruluğu tam olarak kanıtlanamasa bile, insanların duyduklarının %10'nunu, gördüklerinin %50'sini hatırlamaları konusunda eldeki verilerin gerçeklerden pek uzak olmadığını söyleyebiliriz.

Görsel ve işitsel ögelerle birlikte verilen mesajın, insanlar tarafından hatırlanma olasılığının çok daha yüksek olduğu bugün bilinen bir gerçektir.

Grafik, slayt, tepegöz, fotoğraf gibi görsel yardımcı araçlar, film, video-teyp gibi sesin eşlik ettiği görsel /işitsel yardımcı araçlar biçiminde bir ayrımın yaygın biçimde benimsenmesine karşın, görsel-işitsel iletişim düşünüldüğünden daha da çok

8 Görsel-işitsel yardımcı aracılar konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Wilcox, Nolte **a.g.e.**, ss.367-383.

kullanılmaktadır. Slayt, tepegöz ve film de ses desteğinin önemi çoğu zaman gözden kaçmakta ve görsel işitsel iletişimden söz edildiğinde genellikle hareketli resimler algılanmaktadır.

Amaca ulaşabilmek ve yüksek maliyetten verim alabilmek için iletişim mutlaka bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmeli, mesajların iletilmesinde hangi yöntem ve aracın kullanılacağı önceden belirlenmelidir.

Tepegöz Projektörler

Asetat veya plastik olan şeffaf ve genellikle 8.5 inç -11 inç boyutlarında bir zemine yazılan yazıların veya çizilen grafiklerin, projektör yardımıyla perdenin elverdiği ölçüde büyültülerek yansıtıldığı araçlardır. Maliyetin düşük olması, taşınma ve üretim kolaylığı, yarı karanlık ortamlarda da görüntü verme özelliği, istenen sayıda izleyiciye kullanılabilmesi tepegözlerin göze çarpan özellikleridir.

Görsel materyal, okuma mesafesi sunumu dinleyenlerin uzaklıkları ve mekân dikkate alınarak hazırlanmalı, dikkate alınarak, yazı ya da şekillerin kolay anlaşılabilmesi için karışık görüntülerden uzak durulmalıdır.

Çoğunlukla tepegözün yanında duran konuşmacı keçeli kalemle önemli noktaların altını çizerek, boş bir kartonla diğerlerini kapatarak veya kullandığı işaret çubuğu ile kimi noktalara işaret ederek dinleyicilerin dikkatlerinin yoğunlaşmasına katkıda bulunabilir.

Slayt

Çoğunlukla bir konuşmacı veya önceden hazırlanan bir ses kaydının eşlik ettiği slaytlarda amaç, sözlü mesajın etkisini arttırmak ve sözlü iletilere açıklık kazandırmaktır. Ses desteği olmaksa da slaytların, en önemli avantajları, kolay taşınabilir olması, kullanım esnekliği sunması, (konuşmanın içeriğine bağlı olarak) defalarca ve farklı sıralama biçimiyle gösterilebilmesi, fotoğraf, grafik, yazı ve diyagramın her biri için kullanılabilmesidir.

Slayt hazırlarken şu hususlar dikkate alınmalıdır;

* Her bir slayt için sözcük sayısı maksimum on ile sınırlandırılmalı,

* Gösteri sırasında boşluklardan kaçınılmalı,
* Monotonluktan sakınmalı, fotoğraf, yazı ve grafikler serpiştirilmeli,
* Tekrardan kaçınmalı ve her bir kare yeni şeyler söylemelidir.
* Konuşmacının söyledikleriyle görüntüler uyumlu olmalı,
* Mesajlar açık ve net olmalıdır.
* Kullanılacak slaytın sayısı veya gösterim süresi ise tamamen konunun açıklığa kavuşturulması ve konuşmacıya verilen süreyle ilgilidir.

Film

Görsel işitsel yöntemlerin içinde en etkili ancak maliyeti en yüksek olan film üretiminde, izleyici sayısı arttıkça kişi başına maliyet düşeceğinden, filmin yaşam süresi içinde ulaşacağı potansiyel izleyici sayısı mutlaka dikkate alınmalıdır. Film, slayt ve diğer hareketli olmayan görsel materyale oranla ses, renk, hareket, gibi ögelerin bir arada kullanılmasına imkan tanıması nedeniyle, etkili bir iletişim aracıdır. Wilcox ve Nolte Public Relations Writing adlı kitaplarında bütçenin izin vermesi halinde filmden mutlaka yararlanılması gerektiğini ifade etmektedirler. Video-tape'lerin kullanımının giderek yaygınlaşmasında ise, filme göre daha kısa sürede hazırlanabilmesi, çekimden hemen sonra izlenme imkanının olması, düzeltmelerin daha kolay gerçekleştirilebilmesi gibi avantajlar rol oynamaktadır.

Projeksiyon ve Power Point Sunumlar

Sözün yerini görüntünün, yazının yerini fotoğrafın, kitabın yerini televizyonun aldığı, gazetelerin internete taşındığı günümüzde, ses ve beden dilinin kullanıldığı sunumların yerini, bilgisayar destekli sunumlar almıştır. Slayt ya da tepegöz sunumlarında olduğu gibi bilgisayar destekli sunumlarda da büyük bir perdeye yansıtılan yazı ve görüntü, konuşmacıya büyük kolaylık sağlamakta ve sunumu renklendirmektedir. CD'ler bile yerlerini üzerine verilerin depolanabileceği USP'lere bırakırken, bu küçük bilgi depoları, lap top taşımayı bile gereksiz hale getirmiş, tüm bilgiler (şimdilik) bir cm^2'den bile küçük boyutlardaki hafızaya yüklenerek konuşmacının tüm bilgilerini yanında taşımasına olanak sağlanmıştır. Film ve müziğin eşliği, kullanım kolaylığı power point sunumları konuşmacıların gözdesi haline getirmektedir.

Bir power point sunumda konu, mantık sırası içinde ve temel başlıkları vurgulayan kısa cümlelerle dinleyicilerin oturdukları mesafeden okuyabilecekleri oranda büyütülerek perdeye yasıtılmalıdır. Hatta sesli kısa gösterimlere bile olanak tanıyan sunum boyunca söz konuşma ile birlikte ilerlemeli, grafikler, şekiller ve tüm görüntüler sözleri destekler nitelikte olmalıdır. Bilgisayar destekli sunumlar, konuşmayı renklendirmekle birlikte, sadece bilgisayar ekranının takip edilmesi, dinleyicilerle göz temasını engelleyeceği için konuşmanın başarısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Yaygın biçimde kullanılan tepegöz, slayt, video gibi daha önce aktarılan iletişim araçlarının yanında, boş ya da önceden hazırlanmış flipchartlar, posterler, model ya da örnekler, bilgisayar çıkışlı resimler konuşmaları desteklemek için yararlanılan sunum yardımcılarıdır. Görsel materyal, optik hafızayı harekete geçirerek bir konuşmacının söylediklerinin daha kolay hatırlanmasına ve kalıcı olmasına yardımcı olmaktadır[9]. Son yıllarda bilgisayar teknolojisindeki gelişimin, iletişimin pek çok alanında olduğu gibi sunum tekniklerine de yeni yöntemleri eklenmiş böylece, bilgisayar ekranındaki görüntü çok daha geniş ekranlara yansıtılabilmiştir.

Konuşma sırasında örneklerin ve modellerin kullanılması giderek yaygınlaşmakta ve görme duyusuyla birlikte dinleyicilerin dokunma duyularını harekete geçirerek dikkatlerin toplanmasına ve hatırlanma oranının artmasına yardımcı olmaktadır.

Örneğin, basında epeyce sözü edilen 14-15 kasım 2000 tarihleri arasında İstanbul'da gerçekleştirilen Liderlik 2000 konferansında konuşmacılar sunumlarını çeşitli materyalle destekliyordu. Deanna Berg, Hikayelerle İletişim başlıklı konuşmasını türlü örneklerden yararlanarak sürdürürken, Miha Pogacnik, "Müzik, Duyarlılık ve liderlik başlığı taşıyan konuşmasını kemanıyla zenginleştiriyor, flipchart'a çizdikleriyle, sözcüklerini hafızalarda çok daha kalıcı hale getiriyordu. Steve Lundin ise, bilgisayar teknolojisiyle konuşmasına görsellik kazandırıyordu.

Sunumlara profesyonel görüntü kazandıran ve akılda kalıcı olmasında önemli rol oynayan görsel materyalin, konuşmacının söylediklerileyle uyum içinde olmasına özen gösterilmeli, görüntünün, konuşmanın iletilerinin önüne geçmemesine dikkat edilmelidir.

---

9 Bkz., Malcolm Peel, **Bir Haftada Başarılı Sunuş,** İst: Dünya Yayıncılık, 1998.

Görsel-işitsel araçlardan ne ölçüde yararlanılacağı, konunun içeriğine, konuşmanın türüne ve amacına bağlıdır.

Görüntü eşliğinde yapılan konuşmada, sözcüklerle görüntü arasında uyum olması gerekir. Ayrıca konuşmanın süresinin her bir slide'a ayrılacak zamanı belirleyici özelliğinden dolayı, ön hazırlık yapılmalı, konuyla ilgili ve gerekli olan slide, grafik ve resimin seçilmesine özen gösterilmelidir.

Gerek tamamen görselliğe dayanan ve konuşmayla zenginleştirilen sunumlarda, gerekse konuşmanın görüntü ile desteklendiği durumlarda görsel unsurlar dikkatle seçilmelidir.

Görsel materyali hazırlarken;

* İzleyen herkez tarafından rahatlıkla görülebilmesine,
* Basit ve anlaşılır materyalin kullanılmasına,
* Görsel unsurları konuşmayla ilgili olmalı, gereğinden fazla abartılı biçimde kullanılmamalı ve konuşmanın içeriğini desteklemelidir.

Görsel Materyalin Kullanımı;

Görsel materyalin etkili biçimde kullanılabilmesi ön provayı gerektirir.

* Konuşmacı dinleyiciyle göz temasını sürdürülmeli,
* Görsel materyal dinleyici ve izleyicileri konuşmayla verilecek mesajdan uzaklaştıracak biçimde kullanılmamalıdır[10].

Konuşmacı Açısından Etkili Konuşma Kuralları[11]

Konuşmacının dinleyiciyi motive edebilmesi için aşağıdaki beş koşulu yerine getirmesi gerekmektedir.

Dinlemek

Dinleyicilerin konuşmayla ilgilenmelerini sağlamak için önce hangi koşullar altın-

[10] Buraya kadar olan bilgi için bkz. Bivins, **a.g.e.**, ss.154-157.

[11] Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.: Lilly Walters, **Secrets of Successful Speakers.**, USA: R.R. Donnelley & Sons Comp, 1993, ss.121-139.

da dinlediklerini bilmek gerekir. Günün büyük bir bölümünü dinleyerek geçirmek zorunda olan dinleyicilerin konuşmaya odaklanmalarının güç olması doğal karşılanmalıdır. Konuşmanın düşünceden daha yavaş olması, dakikada kullanılan 150-200 sözcüğe karşın, 600 sözcük düşünme kapasitesi dinleyicilerin konuşma sırasında başka düşüncelere yönelmelerine zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle, konuşmacının konuşma sırasında hareketli olması, bakışları ve dolayısıyla dikkatleri üzerinde toplayabilmesine yardımcı olur.

Gürültü, konuşmacının giysisi, işitme sorunu gibi dış etkenler de zaman zaman engelleyici olarak dinleyicinin ilgisini dağıtmaktadır.

Dinleyicinin, konuşmanın önem ve yararını anlamamış olması, (zamanımızın %32'sini kitle iletişiminde, %21'ini yüzyüze iletişimde olmak üzere toplam %53'ünü dinleyerek geçirmemize karşın) dinleme konusunda eğitim eksikliği konuşmacının işini güçleştirmektedir. Bu konuda olumsuz etkenlerin etkisini azaltmak için açık ve anlaşılır dil kullanmalı, KISS (Keep it sweet and simple-akıcı ve anlaşılır) olarak ifade edilen formüle sadık kalınmalıdır.

Mizah unsuru taşıyan bir başlangıç, dinleyenlerin dikkatini toplamak konusunda atılacak en önemli adımdır. Westinghouse başkan yardımcısı Douglas D. Danforth'un 1980'lerin iş dünyası ile ilgili yaptığı konuşmada kullandığı "80'ler, yeni yılın ilk gününün klasik semptomu baş ağrısı gibi olacak, yani joginge gidecek kadar sağlıklı, ölecek kadar da hasta değil" ifadesi, tüm dinleyenlerin ilgisini çekecek kadar esprili, durumu açıklığa kavuşturacak kadar netti.

Dinleyicilerin ilgisini toplamak için konuşma, soru sorarak başlayabileceği gibi, (O tarihte oradamıydınız bilmem ama...), tarihe atıfta bulunulabilir (bundan 7-8 yıl öncesi...), dinleyicinin beklemediği ses veya müzik destekli olabilir, orada dinleyici olarak bulunmanın getireceği yararlardan söz edebilir.

Anlamak

Dinleyicilerin anlamasını kolaylaştırmak için, konuşmacı olarak misyonunuzu açıkça tanımlamalı ve en çok üç, dört noktaya değinerek mümkünse bütün anlatılanları bir formül veya bir şema üzerinde açıklamalısınız. Albert Mahrebian'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre, 90 dakika dinleyen kişi sadece 20 dakikayı

hatırlamaktadır. Bu nedenle özellikle uzun konuşmalarda, konuşmacı her 20 dakikada bir soru sorarak, bir anektodla konuşmayı ilginç kılarak ya da bir örnek vererek dinleyicilerin dinleyicilerin ilgisini canlı tutmalıdır . Konuşma sırasında verilen örnekler, dinleyicinin konuyu gözönüne getirebilmesine yardımcı olmalı, izleyicilerin katılımı sağlanmalıdır.

İnanmak

Konuşmanın dinlenmesini ve anlaşılmasını sağladıktan sonra yapılması gereken, söylediklerinizin kabul edilmesi ve dinleyiciler tarafından inandırıcı bulunmasıdır. Aristo'nun yüzyıllar önce ikna konusunda ileri sürdüğü görüşler, günümüzde de geçerliliğini korumakta, bir konuşmanın etkinliğini, Aristo'nun, ethos, pathos ve logos olarak ele aldığı nitelikler belirlemektedir.

Sunum sırasında dinleyenler konuşmacının fiziği, giyimi, konuşma biçimi ve davranışları gibi fiziksel, deneyim, mizah yeteneği gibi bazı kişisel niteliklerle, kullanılan sözcükler, göz teması, beden dili gibi kişinin karizmasıyla ilgili özelliklerin etkisiyle karara varırlar. Bu artistik kanıtlar, Aristo'ya göre, kişinin ethos'unu oluşturmaktadır. Adalet, sağduyu, cömertlik, cesaret, ölçülü olmak, hoşgörü, nezaket, akıl gibi fazilet ve erdeme ilişkin hislerle ilgili özellikleri pathos olarak tanımlayan aristo, ikna sürecinde bu faktörlerin önemli rol oynadığına inanmaktadır. Bilginin hedefe en mantıklı biçimde verilmesi olarak tanımlanan logos ise, ethos, pathos aşamalarını tamamlamaktadır[12].

Hatırlamak

Eğer dinleyici dinliyor ve inanıyorsa aktarılan mesajların hatırlanması sağlanmalıdır. Hatırlamayı sağlamanın en bilinen yolu, tekrarlamaktır.

Tekrar sayısı	Hatırlama oranı
1	<10%
6	>90%

[12] Bu konuda ayrıca bkz.: Ahmet Haluk Yüksel, **İkna Edici İletişim,** Eskişehir: Anadolu Ünv., ESBAÇ Vak. Yay., 1993, ss.55-58.

Araştırmacı Edgar Dole göre İnsanlar;

%20 duyduğunu

%30 gördüğünü

%50 duyduğu ve gördüğünü

%80 duyduğu, gördüğü ve yaptığını hatırlamaktadır.

Özet olarak, konuşmacının abartmadan tekrarlara yer vermesi, konuşmayı görsel unsurlarla desteklemesi ve dinleyicilerin katılımını sağlaması, mesajın hatırlanma olasılığını arttırır.

Katılmak

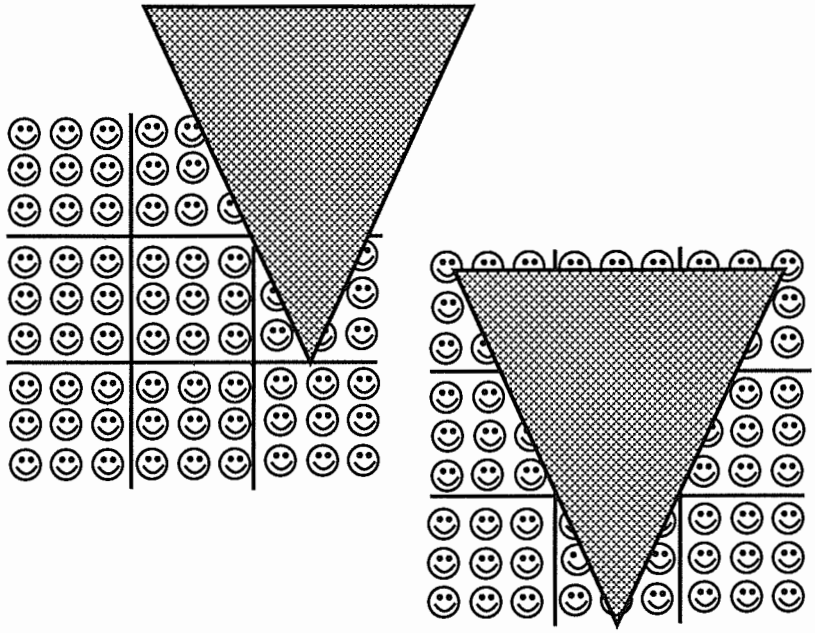
Konuşmacının dinleyici ile kurduğu iletişim, verdiği motivasyon katılım arzusu yaratmaktadır. Ulusal dekatlon şampiyonu olimpiyat altın madalya sahibi Reverend Bob Richards lise öğrencilerinin olimpik oyunlara motivasyonunu arttırmak için yaptığı konuşmaları genellikle şöyle bitirmektedir." Kimbilir, belkide geleceğin olimpiyat şampiyonu bu sınıfta.. aranızda oturuyor, eğer hayal ederseniz, eğer çalışırsanız neden olmasın ? kendinizi en iyi tanıyan sizsiniz"..

Dinleyici ile iletişim

Notlara bakıp bakmamak, dinleyiciyle kurulacak iletişimi etkilemek açısından farklılık göstermez, ancak konuşmacının dinleyiciyle iletişim kurmaktan kaçınıp notların arkasına saklanması halinde aradaki iletişimsizlik giderek büyür. Notlara bakmaktan pek hoşlanmayan Winston Churchill, trade Union konuşmasında söyleyeceklerini unutunca noktalama, gülümseme, jestlerle ilgili her şeyi yazılı olarak kürsüye getirmeye başlamıştır.

Konuşma sırasında bakışlarla tüm dinleyicilere ulaşılmalı ve göz teması sağlanmalıdır. Her bir dinleyiciyle iletişim kurulduğuna ve dikkati size verdiğine inanana dek göz teması sürdürülmelidir. Bilindiği gibi, iletişim sırasında insanlar %25-%100 arasında göz temasını sürdürmektedir. Araştırmalara göre, konuşurken bu oran %40-60, dinlerken %80 dolayındadır. Dinleyicileri kaybettiğinizi gösteren en emin işaret, gönüllü bulamamaktır, insanlar başka yerlere bakar, başka

şeylerle ilgilenmeye başlarlar[13]. Kalabalık bir dinleyici grubuna örneğin 500 dolayında kişiye hitaben bir konuşma yapılması durumunda tek tek göz teması pek kolay değildir. O zaman sihirli V *(MagicV)* olarak adlandırılan yöntemin uygulanması konuşmacının işini kolaylaştırmaktadır. Konuşmacı birine baktığında V'nin arkasındaki kişide kendisine bakıldığını düşünecektir. Wess Robert'e göre; dinleyici profesyonel sunum beklemektedir, bu nedenle konuşmacı, bilgisi, giyim kuşamı ve davranışlarıyla kendini kabul ettirebilmelidir.



Sihirli V (Magic V)

Kaynak: Lilly Walters, **Secrets of Successful Speakers**, s. 138.

Halkla İlişkiler Yazarlığında Genel Kuralları[14]

Herhangi bir konuda yazmaya başlamadan önce ilk yapılması gereken, iletinin ana fikrinin tek bir cümlede özetlenmesidir. İlk adım "ne anlatmak istiyoruz" so-

[13] Ken Cooper, **Sözsüz İletişim**, çev. Tunç Yalkı, İstanbul: İlgi Yayınları, 1989, s.245.

[14] (Denis L.Wilcox-Lawrence W.Nolte, **Public Relations Writing and Media Tecniques,** ABD: Harper Colins Publihers,1990,s. 12-16)

rusunun yanıtını bulmak olmalı, ele alınması istenen konular ise ana başlıklar halinde sıralanmaldır.ana fikir netleştirildikten sonra ise her sözcük bu ana düşünceyi anlatmak için özenle seçilmelidir.

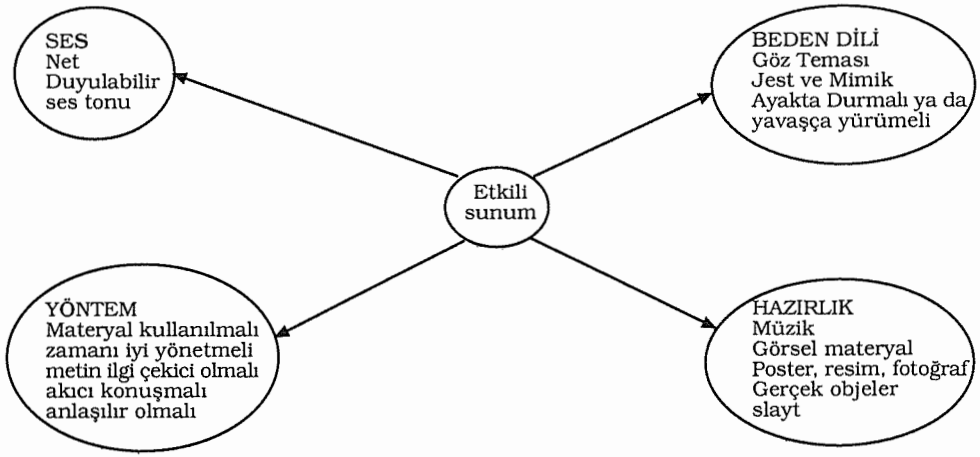
İletinin kimi ya da kimleri hedeflediği, hangi iletişim ortamında hedef kitle ile bulışacağı da yine seçilecek sözcükler üzerinde belirleyici olacaktır. Cümleler kısa ve açık olmalı, anlam kargaşası yaratacak ifadelerden kaçınılmalı, teknik bir dil kullanılmasının zorunlu olmadığı durumlarda ise metin mümkün olduğu kadar yaygın biçimde kullanılan sözcüklerle oluşturulmalı ve yazarın dil zenginliğini kanıtlama çabasına dönüştürülmemelidir..

Tipik bir paragraf tek fikir üzerine odaklanmalı altı/sekiz satırdan daha uzun olmaması tercih edilmekle birlikte uzun ve kısa cümlelerin bir arada kullanılması metni monotonluktan kurtaracağı da göz önünde bulundurulmalıdır.

Halkla ilişkiler yazınında doğal bir dil kullanılmalı, metin yüksek sesle okunduğunda anlaşılır değilse, tekrar yazılmalı, devrik cümlelerden kaçınmaya özen gösterilmelidir.

Karışık bir konuyu basit bir biçimde anlatmak her ne kadar güç olsa da olanaksız değildir bunun için konunun yazar tarafında içselleştirilmesi ve de konuyu açık biçimde anlatan kaynaklara ulaşılmış olması gerekir.

Başarılı Bir Sunumun Temel Kuralları



20. SERGİ VE FUARLAR

Pazarlama uygulamaları içinde, ürün ya da hizmet üzerinde geçici ancak güçlü etki yapan sergi ve fuarlar, kapsamlı ve ayrıntılı bir organizasyon gerektirmektedir.

Genellikle geniş çaplı ve kamuya açık organizasyonları içeren sergi sözcüğüyle, ticari anlamda olduğu kadar, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar açısından da herhangi bir şeyin sergilenmesi ve geniş kitlelerle buluşturulması kast edilmektedir.

Bir sergi düzenlemeden önce, ilk yapılacak şey, gerçekten gerekli olup olmadığına karar vermek ve amacın ne olduğunu açıklığa kavuşturmaktır.

Sergi ve fuarlara katılmak, işletmelere üretilen ürün veya hizmetin tanıtımı ve pazarı genişletme imkânı sunmasının yanında rakip kuruluşların bulundukları noktayı görmek açısından da önem taşır.

Ziyaret edenler, sergide genellikle gerçek objeyi görmek isterler, ancak bazı sergilerde fotoğraf, şema gibi görsel materyalden de yararlanılır.

Sergi ve fuarlarda, mesajın hedef kitle tarafından alınabilmesi için hedef kitlenin özellikleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Sergide bazen, bir ürünü almaya niyetli olup, bilgilendirilmeyi bekleyen aktif hedef kitle, kimi zaman ise, vakit geçirmek amacıyla sergiye gelenler gibi pasif hedef kitlenin ilgisinin çekilmesi gerekebilir.

Halkla İlişkiler'de Sergi ve Fuar'ların Amaçları[1]:

* Kuruluşun tanıtımını yapmak.
* Mevcut müşterilerle iletişim kurarak ürün ve hizmete olan ilgilerini arttırmak.

---

1 David Wood, "Types of Media", **The Practice of Public Relations,** Edited by Wilfred Howard 3. ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992, s. 79.

* Potansiyel müşterilerle iletişim kurarak yeni satış alanları yaratmak.
* Yeni ürün veyahizmeti tanıtmak.
* Bölge temsilcilerinin etkinliğini arttırmak.
* Yetkililerle iletişim kurmak.
* Pazar araştırmalarına ve uzun dönem planlamalara katkıda bulunmak.
* Sipariş imkânı yaratmak.

Sergi, fuar düzenlemeye karar verilmesi durumunda şu hususlar dikkate alınmalıdır:

* Sergi yeri özellikle hedef kitlenin ulaşımı düşünülerek belirlenmeli,
* Bütçe çıkarılmalı,
* Stand yerinin uygun olmasına dikkat edilmeli,
* Basına verilmek üzere, reklam veya enformasyon amacıyla fotoğraf, basılı materyal ve diğer görsel malzemeden oluşan bir dosya hazırlanmalı,
* Elemanlar arasında önceden görev dağılımı yapılmalı ve konularında bilgilendirilmeli,
* Sözleşme yapılma olasılığına karşın, önceden hazırlıklı olmalı, hatta metnin farklı lisanlarda versiyonu hazırlanmalı,
* Sergi kataloğuna katılmalı,
* Önceden belirlenen kişilere ücretsiz katılım olanağı sağlayan davetiyeler gönderilmeli,
* Amaçlar hakkında bilgilendirerek, stand dizaynı konusunda uzmanlardan görüş alınmalıdır.

Sergide Başarısızlığa Neden Olan Faktörler[2]:

Serginin beklenen sonuca ulaşılamadığı bir durumla karşılaşıldığında;

Sergi veya pazarın seçiminde yapılan hata,

Çekici ve yeri uygun olmayan stand,

Hazırlıklarda eksiklik,

---

2 Sam Black, **Exhibitions and Conferences From A to Z,** London, The Modino Press Limited, 1989, s.12.

Eksik ticari bilgi,

Elemanların yetersizliği,

Enformasyon hizmetindeki eksiklikler,

Ürünün pazara uygun olmaması,

Yüksek ücret talep edilmesi ilk akla gelen konular olmalıdır.

Bu nedenle özellikle sergiye katılma kararı kesinleşmeden önce mutlaka ön araştırma yapılmalıdır.

Sergi ve Fuara Katılımı Belirleyen Etkenler[3]

İşletmenin amaçlarıyla sergi ve fuarın bu amaçları gerçekleştirmek konusunda sunduğu olanaklar, katılımı belirleyici unsurların başında gelir. Ancak, zaman faktörü, genel pazarlama stratejisiyle uyum, diğer katılanlar gibi pek çok ayrıntı gözönünde bulundurulmalıdır.

Katılımı belirleyen konular şu şekilde sıralanabilir:

Serginin süresi,

Sergiyi kimlerin desteklediği,

Sergiyi destekleyen diğer olaylar,

Aynı zamana rastlayan katılımı olumsuz etkileyecek diğer aktivitelerin varlığı,

Katılımın sınırlı veya halka açık oluşu,

Organizasyonun yeterli olup olmaması,

Bazı işletmeler, ticaret odalarının düzenlediği sergi ya da fuarlar yerine, ulusal kimliklerini vurgulamak istemedikleri ve kendi başlarına daha büyük etki yapabileceklerine inandıkları için sergilere bağımsız olarak katılmayı yeğlerler. İşletmenin pazarı iyi tanımadığı durumlarda ise, diğer firmalarla birlikte katılımında yarar vardır.

---

3 **A.g.e.**, ss.18-19.

Değerlendirme[4]:

Serginin etkinliğinin ölçülmesi pek kolay olmamakla birlikte, önceden hazırlanan ve sergi veya fuarı ziyaret edenlerin dolduracağı anket formları bu konuda yardımcı olabilir.

Değerlendirme sırasında serginin amacının özellikle hedef kitleyle iletişim olduğu gözönünde bulundurulmalı, katılanların sayısı ve yapısının bu aşamada önemli rol oynadığı göz ardı edilmemelidir.

Mesajın ne ölçüde alındığını ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğini ölçmeye yarayacak sorulara verilen cevaplar da, serginin etkililiğini belirleyicidir.

Rastgele örnekleme yöntemiyle sergi ve fuara katılanların izlenimlerine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar veya daha sonra telefonla yapılan mülâkatlar da birer değerlendirme yöntemidir. Sergiyi gezenlerin en çok % 50'sinden cevap alınabileceği düşünülse bile, doldurularak daha sonra gönderilmesi istenen anket formları da serginin etkinliğinin değerlendirmesi konusunda başvurulan yöntemlerden biridir.

Pazarlama İletişimi ve Fuarcılık[5]

Sinerji temeline dayanan bütünleşik pazarlama iletişimi açısından, 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.

Fuarcılığın ülke ekonomisine olan katkısı, sadece yabancı sermayenin ülkeye çekilmesi ve ulusal ekonominin canlanması değil, aynı zamanda işletmelerin diğer ülkelerde yatırım olanakları elde etmesi ve ülke tanıtımına katkıda bulunmasıdır da.

---

4 Ayrıntılı bilgi için bkz.: Sam Black, **Exhibitions and Conferences from A to Z**, ss.11-13.

5 Bkz. Filiz Balta Peltekoğlu, "Pazarlama, İletişim ve Fuarcılık", **Dünya Gazetesi Fuarcılık Eki,** 8 Ocak2007.

Örneğin, Türkiye'nin en eski fuarlarından olan İzmir Fuar'ı, 74 yıldır ülke tanıtımına katkıda bulunurken, KOBİ'lere kendilerini anlatabilecekleri ortamı yaratmakta, kent ve ülke ekonomisine gerek tanıtımın dolaylı bir sonucu olarak, gerekse yapılan sözleşmelerle doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Türkiye'de, pazarda ve sektörde yaşanan gelişimin izlenebilmesine, yeni iş anlaşmalarının yapılmasına olanak sağlayan, fuarların organizasyonunun gerçekleştiren, fuar düzenleme belgesi olan 151 firmadan söz edilebilmektedir. Artık, fuar katılım ve ziyaretçileri adına, stand kiralama, stand yapımı, transferler, otel rezervasyonları, güvenlik ve tercümanlık hizmetleri, fuar düzenleme belgesi olan firmalar tarafından verilirken, katılımlar teşviklerle desteklenmektedir. Bu firmalar verdikleri hizmetlerle, bir yandan, fuar katılım ve ziyaretçilerinin işini kolaylaştırırken, diğer taraftan fuarlara talebin göstergesi rolünü de üstlenmektedirler. Bugün Google arama motoruna fuarlar yazıldığında 966.000 sonuç alınması da sanal ortamda fuarcılığın kapladığı alana ilişkin ip ucu vermektedir.

Son dört- beş yılın grafiğine bakıldığında ise en azından sayısal olarak 2003 yılında 129, 2004 yılında 158, 2005 yılında 212, 2006 yılında 222 uluslar arası fuarda temsil edilen Türkiye için 2007 yılı için 200 fuardan söz edilebilmekte[6]. Uluslar arası fuarcılık derneğine üye ülkelerden bir tanesi olan Türkiye'de Ankara, İzmir ve İstanbul, fuarcılara en çok seçenek sunan kentler olmasına karşın, Antalya, Adana, Malatya, Muğla, Bursa Giresun, Yalova ve Tekirdağ'da fuar alanlarıyla anılmalıdır. Ancak, fuarcılığın sözü edilen amaçlara hizmet edebilmesi, fuar alanlarının gerek altyapı, gerekse kalite açısından, ticaret hacmindeki büyümeye paralel biçimde gelişmesiyle yakından ilişkilidir.

Fuar ve fuarcılığın öneminin anlaşılmış olması, hükümetlerin de bu konuda destek verme gereğini hissetmelerinin itici gücü olmuş, bazı yasal düzenlemelerle stratejik yaklaşımın örneklerine giden yolu açmışlardır[7].

27/12/1994 tarihli ve 94/6401 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe giren "İhracata Yönelik Devlet Yardımları Kararı" dayanak alınarak, Para Kredi ve Koordinasyon Kurulunun 16/12/2004 tarihli ve 2004/11 sayılı Kararına istinaden

6 http://www.dtm.gov.tr/ihr/fuar/milli/2007.xls) 29.12.2006.

7 http://www.kultur.gov.tr/TR/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF0D262A49C727F232B9-1ED266899D29A1. 29.12.2006

hazırlanan tebliğin birinci maddesiyle, yurt dışında gerçekleştirilen ticari nitelikli, Türk İhraç Ürünleri Fuarları, Sektörel Türk İhraç Ürünleri Fuarları ve Milli Katılım organizasyonlarına firmaların ve uluslararası sektörel nitelikli fuarlara bireysel katılımlarına katkıda bulunarak ihracat desteklenmesi hükme bağlanmıştır.

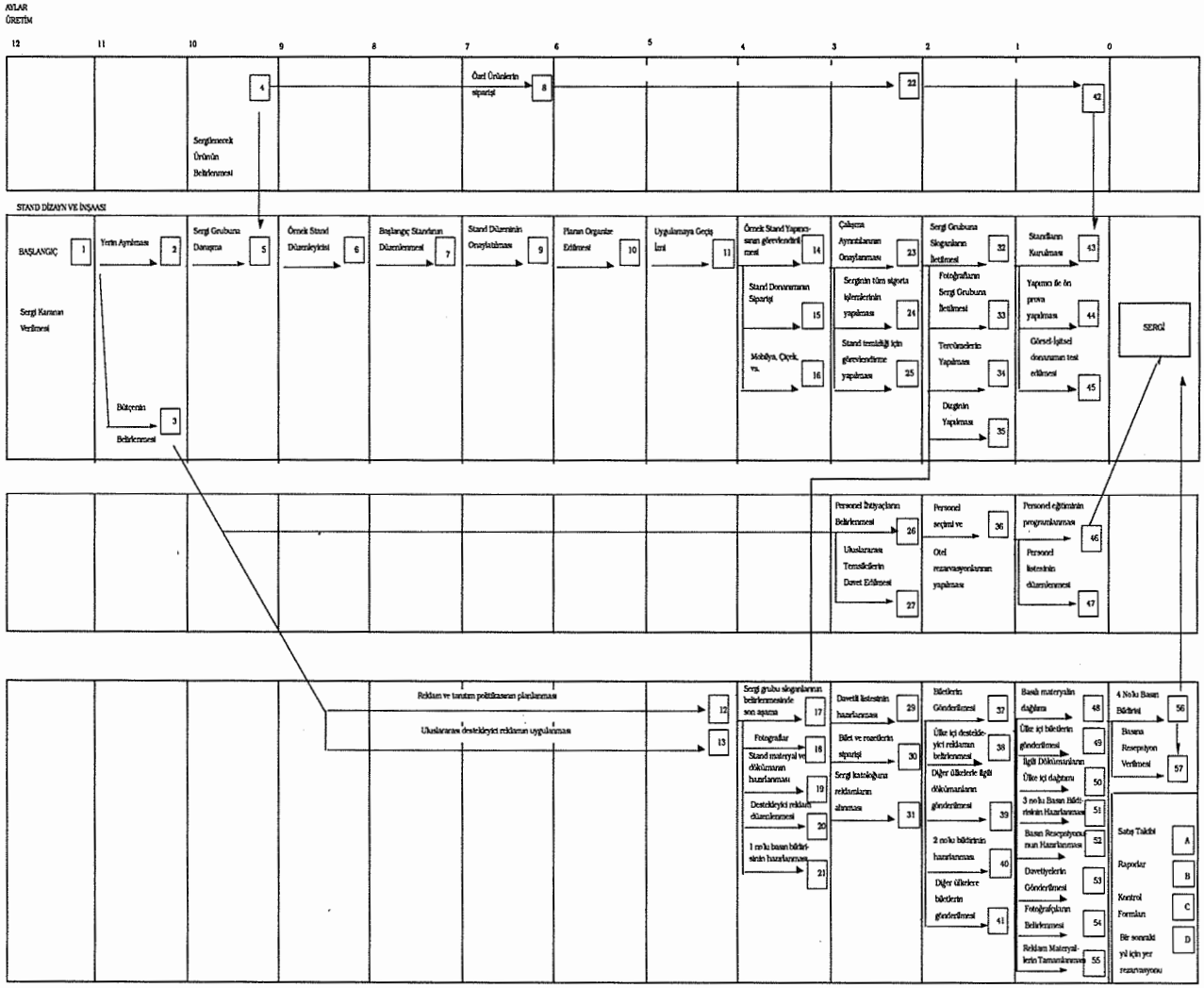
Ayrıca, Yurt Dışı Fuarlara İlişkin Organizatör Tanıtım Faaliyetlerinin Desteklenmesi konusu da tebliğin yedinci maddesinde, Müsteşarlık tarafından görevlendirilen organizatörün, Türk İhraç Ürünleri Fuarı, Sektörel Türk İhraç Ürünleri Fuarı ve Milli Katılım organizasyonuna yönelik tanıtım amacıyla yurtdışında gerçekleştirdiği; defile, fuar alanında düzenlenecek basın toplantısı ve kokteyl, reklam panoları, afiş, katalog, broşür/kitapçık biçimindeki tanıtım etkinlikleri, elektronik ortamda tanıtım/videowall, multivizyon gösterileri, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarında yayınlanacak reklamlar, toplam alanı 20 m^2'yi geçmemek üzere fuar konusu sektör/sektörlerin tanıtımı ve katılımcı firmalara iletişim hizmetleri (faks, telefon, internet v.b) vermeye yönelik info stand, harcamaları destek kapsamına alınmıştır[8].

Kuşkusuz, ülke ve kurumlar arasındaki imaj ve itibar transferi, fuarcılık anlayışında devlet katkısının itici gücünü oluşturmalıdır. Ancak uluslar arası fuarın anılan katkılarından söz edebilmek için, uluslar arası kavramına uyup uymadığı, Yurt İçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar'ın altıncı maddesine göre, son beş yıl içerisinde üst üste en az üç kez düzenlenmiş olması, yabancı katılımcı sayısının tüm katılımcı sayısının yüzde on beşi olması gibi v.d. şartları yerine getirip getirmediği denetlenmeli, standardizasyona önem verilmeli ve fuarcılığın itibar erozyonuna olanak tanınmamalıdır. Özellikle itibar açısından, fuarcılıkta temel sorunsal, hangi kurumların ve hangi ülkelerin fuara katılacağı, fuarın kim/kimler tarafından düzenleneceği, ne tür imaj oluşumuna zemin hazırlayacağı gibi soruların yanıtları doğru biçimde verilebilmelidir. Çünkü, giderek artan rekabet ve büyüyen dünya ticaret hacmi, her alanda olduğu gibi fuarcılıkta da markalaşmayı zorunlu hale getirmektedir.

Pazarlama iletişiminin temel taşı olan, ulusal ya da Türk markalarının katıldığı uluslar arası fuarlar, kurumsal ve ulusal itibar yönetimi için önemli fırsatlara ve yeni bağlantılara zemin oluşturmaktadır..

---

8 http://www.dtm.gov.tr/ihr/fuar/mevzuat/teblig.htm.29.12.2006



Sergi Planlaması

Kaynak: David Wood, "Types of Media", **The Practice of Public Relations**, Ed.Wilfred Howard, 1992. ss.82-83.

21. HALKLA İLİŞKİLER VE YENİ MEDYA



Internet

Bilgiye hızlı ve kolay biçimde ulaşma olanağı sağlayan Internet, dünya çapında ortak bir dil kullanarak birbiriyle iletişimde bulunan bilgisayar ağıdır. Her ne kadar Fransızların ilk kullanıcılar olduğu söylense de bilinmesi Amerikan Askeri Kuvveleri, devlet kurumları ve araştırma enstitüleri arasında iletişimi sağlamak amacıyla kurulan Internetten yararlanan kişilerin, bilgiye kolay ve süratli ulaşma imkânının diğer alanlara da uygulanabileceğini düşünmeleri ve Internet'i kullanan bilgisayar ağlarının sayısal artışıyla olmuştur.

Bilgisayar aracılığıyla kısa süre içinde iletişim olanağı sunan Internet kanalıyla, hava durumundan, vizyonda olan filmlere kadar her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilmektedir.

Internet öylesine geniş bir iletişim ağıdır ki, bugün kaç kullanıcının olduğu tam olarak bilinmemekte, ancak,1980'li yıllardan bu yana Internet'e bağlı kişilerin sayısının her ay %20 oranında arttığı tahmin edilmektedir. Merkezi bir yönetim bi-

riminin olmaması ve bir makinayı kaç kişinin kullandığının bilinmemesi, sistemde toplam kaç bilgisayar olduğunun kesin olarak saptanmasını güçleştirmektedir. Tahminlere göre,1988 yılında birbirine bağlı durumda olan 60.000 bilgisayar, 1990 yılında 300.000 'e ulaşmış, 1996 yılında ise 150 ülkede 10 milyon kullanıcı bu iletişim ağından yararlanır hale gelmiştir[1].

Günümüzde, Internet'in sunduğu olanaklardan yararlanan bir çok kurum, Internet kanalıyla geniş insan kitlelerine ulaşarak ürün ve hizmetlerini tanıtmakta, satış sonrası servis olanağı sunmakta, hatta satış gerçekleştirmekte, bir çok kütüphane kataloglarına Internet üzerinden erişim imkânı sağlamaktadır. TÜİK tarafından yapılan Ocak 2005'de yapılan araştırma sonuçlarına göre Türk şirketlerinin %87.76'sı bilgisayar kullanıyor %80.43'ü ise internet erişimine sahip, 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerde internet erişimi % 99,22 iken, 10-49 çalışanı olan girişimlerde bu oran % 77,97'ye düşmektedir. Aynı araştırma sonuçlarına göre, kendi web sitesine sahip olan girişimlerin oranı ise, % 48,20 olup, 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerde web sitesine sahip olma oranı 10- 49 çalışanı olan girişimlerin iki katından daha fazladır. Girişimlerin, güvenlik önlemi olarak, % 93,36'sı virüs kontrolü veya koruma yazılımı, % 32,21'i güvenlik duvarı ve % 29,97'si ise güvenli sunucu kullanmaktadır. Bu şirketlerin 35.6'sı erişimi, telefon üzerinden modem aracılığıyla sağlarken, %6.75'i ISDN darbant erişimiyle % 9.42 ise kablo net üzerinden sağlamaktadır . Internet, işletmelere hedef kitleleriyle iletişim, bilgi kaynaklarına erişim olanağı sunduğu, ürün ve hizmet alışverişinin yapılmasına olanak sağlayan bir iletişim ağıdır[2].

Internetle, birbirinden uzak birimler birbirine bağlanabilmekte, tüketicilerle, kaynak ve hammadde sağlayanlarla iletişim kurulabilmekte, veriye ulaşabilmekte, satış sonrası destek verilebilmekte, yayıncılık hizmeti gerçekleştirebilmekte, yeni tanıtım ve reklam fırsatları değerlendirilebilmektedir.

Ekonomide evrenselleşme ve iletişim olanaklarının artması işletmelerin iletişimini kolaylaştırırken, diğer taraftan karmaşıklaşan toplumsal ve ekonomik yapı, kurumun sesini duyurmasını güçleştirmektedir. İşletmelerin daha geniş kitlelerle

---

1 **PC net Dergisi**, 1 Ekim 1997, Yıl.1, S.1, Hürgüç Gazetecilik Ticaret ve Organizasyon A.Ş. İstanbul.

2 Bkz. http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id =275, Haber Bülteni, S.93, 7 Haziran 2006

iletişim kurma zorunluluğu duyması ise, halkla ilişkilere ve yeni yöntemlere duyulan gereksinimi arttırmaktadır.

İleriki yıllara ilişkin olarak halkla ilişkilerin giderek büyüyeceği, daha fazla tanınıp benimseneceği, daha etkin olacağı, ve daha sorumlu davranacağı[3] yönündeki tahminler, iletişim yöntemlerindeki gelişimin daha da dikkatle izlenmesi sonucunu doğurmaktadır.

Gelişen teknoloji sayesinde halkla ilişkilerin iletişim ortamı haline gelen yeni iletişim araçları, halkla ilişkilere sürat, ve devingenlik kazandırmaktadır. Pek çok kurum oluşturdukları web sayfalarıyla internette yer alırken, internet kanalıyla sponsorluk çağrıları yapılmakta, sponsorluk şartları, bütçesi, medya ile ilişkiler, sözleşme metinleri ve sponsorluğu yapılacak konu hakkında bilgiler verilmektedir. Bunun en güzel örneklerinden bir tanesi, İngiltere'de 23-25 Ağustos 1997 tarihinde gerçekleşen Hermanceux Castle Mediavel adlı festivalle ilgili bilgilerin önceden internette yer alışıdır[4]. Kısacası web ortamı, kurumun paylaşmak istediği bilgiyi kendi kontrolü altında kısa sürede yayınyabilmesine olanak verir.

Internet Kanalıyla İletişim ve Tanıtım

McLuhan'ın global köye dönüşmekte olduğunu dile getirdiği dünya, internetle birlikte daha da küçülmekte ve dünyanın diğer ucundaki kişi ve kurumlara bir tuşla anında ulaşılabilmektedir.

Bugün internet kanalıyla inanılmaz sayıda insana erişilmektedir. Nitekim, USA Today'den Carole M. Howard'ın aktardığına göre, 50 milyon dinleyiciye erişmesi için radyonun 30 yıl, televizyonun 13 yıl, internetin ise sadece dört yıl beklemesi gerekmiştir. Ve bugün, dünya nüfusunun yaklaşık yüzde onunun yani 550 milyon kullanıcının nette sörf yaptığı tahmin edilmektedir[5].

Bu nedenle, artık bilgiye erişmek değil, onu kullanabilmek önem kazanmaya başlamıştır. Herkese, herşeyi yayınlayabilme olanağı sunması her ne kadar güven so-

---

3 Joseph F. Awad, **The Power of Public Relations**, New York: Praeger Publishers, 1985, s.124.

4 http://www,internet solutions.co.uk/esc/pa...perties-avaliable/pages/herstmonceux.html

5 Carole M. Howard, "Technoloy And Tabloids: How The Media World Changing Our Jobs" **Public Relations Review, Vol: 45, N.1 Spring 2000.**

runu olsa da, kuruluşların hedef kitleleriyle iletişiminde giderek artan öneme sahip olan internetin etkililiği, ancak rasyonel kullanımıyla olanaklıdır. Bir web sitesinin gerçekten etkin olabilmesi için amaçların, hedef kitlenin belirlenmesi ve maliyet etkinliğinin hesaplanması bu amaçla da araştırma planlama ve değerlendirme verilerinden yararlanılması gerekir.

Ross ve Middleberg (1997)'in aktardığı gibi, gazete ve dergi editörlerinin %93'ünün onlara bağlı olarak çalışanların on-line hizmetten yararlandığını[6] ifade etmesi, basınla ilişkiler açısından da konunun önemini ortaya koymaktadır. Hatta internetin süratinden medya kendisi de yararlanmakta, ve medya kuruluşları, oluşturdukları internet sayfaları aracılığıyla, döviz kurundan, toplumsal olaylara kadar tüm haberleri, okurları, dinleyicileri ve izleyicileriyle buluşturmaktadır.

Herşeyden önce web siteleriyle interaktif iletişimin oluşturulması, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer hedef kitlelere katılım ve tartışma zemini yaratır. Ancak, son yıllarda yapılan bir araştırma, web sitelerinin yüzde dokuzunun tartışma gruplarının olduğunu, dolayısıyla, pek çok sitenin ayrıntılı bilgi sağlamasına karşın, sadece az sayıda sitenin diyalog olanağı tanıdığını ortaya koyan niteliktedir. Aynı araştırma sonuçlarına göre, bilgisayar, interaktif iletişime en fazla olanak veren sektördür. Elektronik medya aracılığıyla gerçekleştirilen interaktif iletişim, halkla ilişkiler dünyasına sadece hedef kitleye erişme imkânı değil, aynı zamanda hedef kitleyle diyalog imkânı da sunmaktadır. Artık hedef kitlenin konuşma, kurumların dinleme zamanıdır[7]. Günümüzde Internette gazete, dergi yayınlanmakta, TV ve radyo yayını yapılmaktadır.

İnternet kanalıyla gerçekleştirilen iletişimin en önemli avantajlarından bir tanesi, kitle iletişim araçlarında eşikbekçilerinin yerine getirdikleri filtre işlevinin, web siteleri aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim açısından geçerli olmaması ve kontrolünün kurumun elinde bulunmasıdır. Hatta bazı iletişimciler daha da ileri giderek, web sitelerinden önce sadece reklâmın kontrol edilebilen mesaj gönderen tek kit-

---

6 Michael L. Kent "Does Your Web Site Attract or Repel Customers" **Public Relations Review,** Vo: 43, No. 4 Winter, 1998-99, s.31.

7 Tracy Cooley, "Interactive Communication-Public Relations On The Web", **PR Quarterly,** Vol: 44, No: 2 Summer 99.

lesel iletişim yöntemi olduğunu dile getirirler. Web sayfalarının maliyet etkinliği ise, farklılıklar göstermekte, Kurumlar web siteleri için internet servis sağlayıcılara yılda 300.000 dolardan 500 dolara kadar değişen meblağlar ödemektedir[8].

Web sitesi tasarımcıları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, web siteleri, bilgi sağlamak, reklâm ve pazarlama, tüketicilerle iletişim ve e-mail aracılığıyla feedback'in alınması amacıyla düzenlenmektedir.

Ancak aynı araştırma, site tasarımcılarının, web sitesini düzenlemeden önce genellikle formal araştırmaya gerek duymadıklarını ortaya koyar niteliktedir. Nitekim, söz konusu araştırma yapıldığı sırada, sadece üç tasarımcının bu tür bir çalışmayı sürdürmekte olduğu ifade edilmektedir. Tasarımcılar, web sitelerinin hedef kitlesini tanımlamak için sorulan soruya, ise "hiç kimse ve herkes" "nette sörf yapan herkes" ya da "uluslar arası pazara erişmek için en etkin yol" gibi çok farklı cevaplar vermiştir. İnternette yer almanın kurumlara statü kazandırdığı, imaj oluşturmaya katkıda bulunduğu, dile getirilmiştir[9].

Kriz Dönemlerinde:

Kuşkusuz internetin en önemli özelliklerinden bir tanesi, kurumlara hedef kitleleriyle gün boyu direk iletişim olanağı sunması ve bilgiye erişimde sahip olduğu hızdır. Özellikle, yaşadıkları kriz dönemlerinde, hedef kitlelerine hızla bilgi ulaştırmak isteyen kurumlara karşın, kişiler de, en kısa zamanda bilgiye erişmek arzusu içindedir. İşte, gerek kurumlar, gerekse bireyler için, bu dönemlerde internet özellikle önem kazanmaktadır.

Michael Kinsley'e göre, körfez savaşının CNN'in körfez savaşı sırasında yaşadığını, internet, Clinton'un seks skandalı sırasında yaşamıştır. Clinton krizinin ilk günlerinde MSNBC web sitesini, günlük 300.000'lik trafiğin çok üzerinde 830.000 kişinin ziyaret ettiğini, The New York Times ise, günde 2.5 milyon sayfanın okunduğunu, CNN ise Clinton'un Monica Lewinsky'yle ilişkisinin reddettiği gün, web sitesinin 12.8 milyon ziyaretçisinin olduğunu açıklamıştır[10].

---

8 Candece White, Niranjan Raman, "The world Wide Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning and Evaluation in Web Site Development" **Public Relations Review,** Vol, 25, No: 4, ss. 405.

9 Candece White, Niranjan Raman, **a.g.m.,** s. 405-419.

10 Shel Holtz, **Public Relations on the Net,** USA: AMACOM, 1999, ss. 204-205.

Kriz dönemlerinde kuruluşların en etkin iletişim araçlarından biri olan İnternet iletişimi, kimi zaman, asılsız söylentilerin çok kısa sürede yayılmasına imkan tanıyarak krizin kaynağı haline de gelebilmektedir.

İletişim Yöntemi Olarak İnternetin Gücü

Kurumsal depolama sistemleri alanında dünyanın bir numaralı firması EMC Corporation tarafından Kaliforniya Berkeley Üniversitesi, School of Information Management and Systems'e (SIMS) yaptırılan araştırmanın sonuçlarına göre, önümüzdeki 3 yıl içinde, bundan önceki 300 bin yıl içerisinde üretilen bilgiden daha fazlası üretilecek. Bilginin böylesine hızlı biçimde üretildiği ortamda kuşku yok ki bilginin kullanımı ve depolanması büyük önem kazanacaktır. Berkeley Üniversitesinin yaptığı araştırmanın bilgisayar ve internet kullanımının önemini ortaya koyan ve iletişimcileri yönlendirici özellik taşıyan bazı sonuçları şöyle:

* İnsanoğlu 300 bin senede 12 exabyte bilgi üretti. Aynı büyüklükteki bu bilgiyi üretmek için artık sadece 2.5 sene gerekiyor.
* İnternet kullanıcılarının yüzde 50'sinin anadili İngilizce.
* Dünya gazete üretimi ise yüzde 2 düştü.
* Webde bulunan toplam sayfaların yüzde 78'i ve e-ticaret sayfalarının yüzde 96'sı İngilizce.
* Beyaz yakalılar günde ortalama 40 e-posta mesajı alıyor.
* 1984 yılında dünyada bulunan e-posta kutularının yüzde 90'ı Amerika'daydı. 1999 yılı sonunda ise bu rakam yüzde 59'a düştü.
* Tüm baskı materyallerinin yüzde 35'i, imajların yüzde 40'ı ve dijital depolanan materyallerin yarısından çoğu Amerika tarafından üretiliyor.
* Doğrudan erişilebilen web sayfalarıyla bunlara bağlı database'leri, intranetleri ve dinamik sayfaları düşününce web üzerinde 550 milyar sayfaya ulaşabilirsiniz. Bu sayfaların ise yüzde 95'i kamuoyu tarafından erişilebilir.
* Doğrudan erişilebilen web sayfaları 2.5 milyar dokümandan oluşuyor. Her gün bu rakam 7.3 milyon sayfayla büyüyor.

Son yıllarda internet üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmakta ancak değişimin çok hızlı yaşanması eldeki bilgileri kısa sürede eskitmektedir.

Web Sitesi

Bir kurum yada kuruluşun yapısına bağlı olarak gerekli olabilecek bilgileri, sık kullanılan başlıklarda oluşturulan web sayfalarının toplu halde düzenlendiği web sayfası gruplarına web sitesi olarak adlandırılır. Web sitesinin ait olduğu kurum ya da kişinin kendini en iyi, en hızlı ve gereksinim duyulan bilgilerin en iyi biçimde sınıflandırılarak oluşturulduğu ve sınırı olmayan bir çok alanda tasarlanabilen sayfaların bir bileşkesi olmalıdır.

Web sitesinin görüntülenen grafik arayüzünün, menu ve erişim yapısının kullanımı kolay, bilgiye en kısa yolla ulaşabilecek, işlevsel ve hızlı bir yapıda oluşturulması başarılı bir web starıma işaret eder.

Bir web sitesi mutlaka ziyaretçilerin beklentilerine yanıt vermek üzere kurumun kimliğini ve kültürünü yansıtacak biçimde tasarlanmalıdır. Bir kişi ya da kurumdan yansıyan her türlü iletinin imaj ve itibara olan etkisi, kurum ve kişilerin internetteki görüntüleri olan web sayfalarının özenle tasarlanmasının önemine dikkat çeker. Kurumun görsel tatminini temel alarak hazırlanan web sitelerinin beklenen yanıtları ve verilme biçimlerini gözden kaçırma riski oldukça yüksektir.

Bilgiyi paylaşmak, benimsenen kimliği istenen imaja dönüştürmek kurum ya da kişilerin web sitelerinin görev tanımları içindedir. Yani kurumun kendini tanımlayış biçimini web sitesi aracılığıyla somutlaştırmak ve zihinlerdeki fotoğrafın oluşumuna katkıda bulunmak web tasarımında profesyonel yaklaşımın temel taşlarıdır.

Web Sitesi Tasarlarken;

Bir web sitesinin grafik arayüzü, kullanılan renkler, menu ve erişim yapısı, programlama altyapısı, kullanıcı odaklı oluşturulmalıdır.

Kullanıcıya ürün ve hizmeti en kısa yolla ulaştırma zorunluluğu, sitenin hızını düşürecek abartılı animasyonlar, bekleme süreçleri, video ve ses objeleri, kullanımı zor menulerden uzak durulmasını gerektirir.

Kullanıcıların sitedeki bilgiye hızlı biçimde ulaştırılabilmesi için web sitesinde yer alan her sayfa, arama motorları tarafından indekslenebilir yapıda tasarlanmalıdır

Gereksiz ve kullanılmayacak öğelere sitede yer verilmemelidir.

Template olarak adlandırılan hazır grafik şablonlar üzerine oturtulmuş web siteleri, kurumlar için özgün görünümü engellemekte, kurum kimliğini imaja dönüştürme işlevini yerine getirememektedir.

Web sitesi oluştururken halkla ilişkilerin temel amaçlarından birinin etkin iletişim kurmak olduğu, ve işletmelerin ise görüş, tutum ve davranışları etkilemek amacıyla iletişime gereksinim duyduğunu gözden uzak tutmamak gerekir.

Bu noktada Mac Luhan'ın ünlü "medya mesajdır" sözünü hatırlamalıdır. O halde, mesajın hedef kitle tarafından alınması onun doğru biçimde tasarlanmasıyla da yakından ilişkilidir.

Herşeyden önce bilgisayar ekranında gözümüz basılı metinde olduğu gibi yazıyı değil, ışığı okumaktadır. Sun Microsystem'e göre bilgisayar ortamındaki yazıların %25 daha yavaş okunabilmesi, bilgisayar ortamındaki iletilerin %50 daha kısa biçimde düzenlenmesini zorunlu hale getirir. Yine 1997 yılında yapılan Sun Microsystem araştırmalarına göre web sitelerini ziyaret edenlerin %79'u, okumak yerine göz gezdirmektedir. O halde mesaj, göz gezdirirken algılanacak biçimde tasarlanmalıdır. Basılı bir materyalde okur, yazı ve resimle sınırlıyken, online iletişimde, iletiler iletişimciye üç boyutlu görüntü, ses, animasyon, interaktif iletişim gibi birden fazla seçenek sunmaktadır. Kurumun iletişim amaçları ve planlarıyla bu özelliklerden hangilerinin uyumlu olduğu konusunu açıklığa web sitesi tasarlanmadan önce açıklığa kavuşturmalıdır[11].

Hedef kitlenin özelliklerinin bilinmesi, site tasarımı ve iletilerin doğru plânlanması açısından en önemli unsurlardan bir tanesidir. Bir web sayfası, işletmenin faaliyet alanı, halkla ilişkiler uygulamaları, tüm hedef kitleleri ilgilendirecek haberlerle, ürüne ait bilgileri içermeli ve interaktif iletişime imkân tanımalıdır. Sitenin, interaktif iletişime yönelik olarak düzenlenmesi durumunda gönderilen iletiler zamanında yanıtlanmalı, ilgili sitelere link verilmelidir. Hedef kitlenin ilişkili olmadığı, kurumun ilgi alanına girmeyen sitelerle link bağlantısı oluşturulmamalıdır.

Web sitelerinin tasarımında genel yaklaşım, bir tek sitenin tüm hedeflere yönelik

[11] Shel Holtz, **Public Relations on the Net,** USA: AMACOM, 1999, ss. 60-64.

olmasıdır. Genellikle kuruluşun logosunu dikkat çekici biçimde bilgisayar ekranına taşıyan ana sayfa, linklerle kuruluşa ait diğer bölümlere bağlanmaktadır. Ancak bazı işletmeler internetin bunun dışında uygulamalara imkan verdiğinin farkına vararak, gerek duydukları sayıda bağımsız site oluşturma yoluna gitmişlerdir. Örneğin Walt Disney bunun farkına varan işletmelerden biridir. Www.disney.com sitesinin yanında 1996 yılında The Little Mermaid yeniden yayınlanmaya başladığında reklamlar Disney şemsiyesi altındaki sayfaya değil, www.thelittlemermaid.com sitesine yönlendirilmiş ve site tamamen filmin hedef kitlesine yönelik olarak tasarlanmıştır. Aynı yaklaşım, Barbie bebeklerin üreticisi Mattel şirketinin koleksiyonerleri için hazırladığı site açısından geçerlidir[12].

Crysler ve Bell Atlantic medya ilişkileri için oluşturdukları sitenin yanında tüketiciler için ayrı sayfalar tasarlamışlardır. Hatta Bell Atlantic muhabirlere basın bültenleri, konuşma metinleri gibi bilgilere e-mail'le erişme imkanı sağlamaktadır.

İnternet ve Medya İle İlişkiler[13]

Gazeteciler için gün boyu kesintisiz bilgi alabilecekleri olan web siteleri iyi bir kaynak olabilecek biçimde tasarlanmalıdır. Gazetecinin ayrıntılı haber yapma isteyebileceği durumlar göz önüne alınarak bazı bilgiler sitsematize edilerek yüklenmelidir.

Medyayla İlişkiler Açısından Bir Sitenin Temel Unsurları:

Anında Haber: Özellikle bir kriz esnasında gazeteci için önemli bir haber kaynağı haline gelen web sitesinde en önemli mesajların hemen algılanabilecek biçimde, merkeze ve ön sayfaya yerleştirildiğinden emin olmak gerekir.

İletişim Listesi: Bir muhabir ulaşmak istediği kişiye doğrudan erişebilmelidir. Bu nedenle, halkla ilişkiler görevlilerinin isim, telefon numarası, mail adresleri ve sorumluluk alanlarının belirlenmiş olmalıdır.

Toplumun Duyarlı Olduğu Konulara Yaklaşım: İşletmeler, çevre, tüketici hakları gibi toplumun duyarlı olabileceği konulara karşı kendi tutumları hakkında web siteleri kanalıyla bilgi aktarabilirler.

---

12 Holtz, **a.g.e.**, s. 66.

13 Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz Holtz, **a.g.e.**, ss. 115-138.

Faaliyetler: Kuruluşlar gerçekleştirmeyi plânladıkları faaliyetlerin içeriği, zamanı, yeri işletmenin rolü, medyaya bilgi aktarma sürecinde izlenecek yöntem hakkında web sitelerinde bilgi artararak gazetecilerin programlarını önceden planlamalarına yardımcı olabilirler.

Basın Bülteni: Gazetecilerin rahatlıkla erişebileceği biçimde ve en sonuncu bültenden geriye gitmek suretiyle tarih sırasına göre düzenlenmesi ve sınıflandırılması gerekir. Online bültende basın mensubu yazılı bültenlerde olduğu gibi eline geçen materyalle sınırlı değil, yanıtlanmasını istediği soruların yanıtlarına sitede bulma avantajına sahiptir.

Konuşma Metni: Yöneticiler tarafından yapılan açıklamalar web sitelerinde yer alabilecek konulardan bir diğeridir. Sitede yer alacak konuşmalar için ses kartından da yararlanılabilir.

İşletme, Yöneticiler Hakkında Bilgi: İşletmenin kuruluş tarihi ve yeri, kurucuları faaliyet alanları, çalışanların sayısı, üretime başlama tarihleri gibi bilgilerle, yöneticilerin ve kurucuların biyografiyle birlikte ve fotoğraflarına da yer verilmelidir.

Ürün ve Hizmet Hakkında Bilgi: Tüketicilerden daha farklı bir gözle bakan gazeteciler için ürün ve hizmeti anlatabilmek için ürünün fotoğrafı, ambalaj tekniği, üretim özellikleri, tüketici profili, gibi bilgiler makale biçiminde yer almalı, ürün ya da hizmet için hazırlanmış basın dosyaları da web sitesi aracılığıyla basın mensuplarının hizmetine sunulmalıdır.

Alternatif Bilgi Kaynaklarına Link İmkanı: Değişik arama motorlarıyla sizin kuruluşunuza ait bilgilere erişim kolaylığının sağlanması işletme, ürün ya da hizmete ait haberin gözden kaçmasını engeller.

Özel Olaylar ve Basın Dosyaları: Herhangi özel bir event gerçekleştirildiği zaman onun için ayrı bir bölüm düzenlenebilir. Online olarak hazırlanan basın dosyaları daha kolay ve daha etkindir. Örneğin, yeni bir ürünün tanıtımına ilişkin basın dosyası hazırlandığında işletmenin logosu, ambalaj tekniği, üretim özelliği gibi ürüne ilişkin diğer bilgileri aktarabilecek linkler oluşturulabilir.

Web sitesi ve medya ilişkileri konusunda bir ölçümleme yaparken:

Size basın mensubunun basın dosyaları ve bültenlerinin ulaştırılması için size e-mail adresini bıraktı?

Kaç basın mensubu sunduğunuz hizmetten yararlanmak için abone oldu?

Sitenin sunduğu bilgilerden yararlanabilmek için üye olan basın mensuplarının sayısı nedir?

Sunduğunuz bilgilerin basına yansıma oranı nasıl?

Kaç tane basın mensubu işletmeniz hakkında diğer kaynaklardan aldığı bilgiden sonra sizden teyit aldı?

Basın konferansı gibi online faaliyetlerinize kaç basın mensubu katıldı?

Sorularının yanıtlanması yol göstericidir.

E-Mail

Elektronik posta ya da yaygın adıyla e-mail, kuruluşun gerek iç, gerekse dış hedef kitleleriyle Internet üzerinden iletişim kurmak için yararlandığı ve giderek yaygınlaşan bir yöntemdir.

İlan panolarına asılan veya doğrudan ulaştırılan hatırlatma notları, bilgisayarın ev ve ofislerde kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte daha hızlı ve daha düşük maliyetle bilgisayar yardımıyla kişilere iletilmektedir.

E-mail haberleşme sisteminde, aynı bina içinde olabildiği gibi, bir işletmenin ayrı birimleri, hatta farklı şehirler ve ülkelerdeki birimleriyle de iletişim çok kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir.

E- mail'in uygulamanın bir parçası olduğu durumlarda, çalışanların ofise varır varmaz yapacakları ilk iş, bilgisayarlarına girip bir ileti olup olmadığını kontrol etmektir. İnsanlar kağıt üzerindeki mesajlara oranla bilgisayar ekranındakini almak için daha fazla dikkat sarfetmekte, böylece, E-mail bir yandan iletinin algılanma olasılığını arttırırken, diğer taraftan çok önemli avantaj olarak, dağıtımda meydana gelebilecek aksaklıklar minumum düzeye indirilmektedir. Mesaj iletiminde önemli bir zaman tasarrufu sağlayan elektronik iletişim ağıyla, kişilere ofiste olmadıkları zamanda bilgiye ulaşabilme ve interaktif haberleşme imkânı sağlan-

maktadır. Böylece, iki yönlü iletişim gerçekleştirilerek alıcı ve kaynak yer değiştirmekte ve karşılıklı iletişim adeta ekran başında gerçekleştirilmektedir.

Laptop bilgisayarların kullanımının yaygınlaşması hatta cep telefonlarının bu teknolojik olanağını sunmasıyla birlikte insanların bulundukları her yerden ofisleriyle iletişim kurma imkanı doğmuştur.

E-Mail Sembolleri

Ofislerde ve süratli iletişimin avantajının hissedilmesiyle birlikte, giderek evlerde de yaygınlaşan, Internet kanalıyla gerçekleştirilen e-mail haberleşme sistemine dahil olan kullanıcılar, ortak dilleri olarak bazı semboller geliştirmişlerdir.

-)	Göz kırpan (muzip) gülümseme	;	:–#Kullanıcının diş telleri var
:,(	Kaş çatan (kızgın) surat	–:–)	Kullanıcı bir punk rocker
(-:	Kullanıcı solak	:–X	Kullanıcının ağzı mühürlü
I:]	Kullanıcı bir robot	:–o	Uh oh!
8-)	Kullanıcı güneş gözlüğü takıyor	<:–I	Kullanıcı cahil bir kimse
8:-)	Kullanıcı küçük bir kız	+:–)	Gülümseyen rahip
:-{}	Kullanıcının bıyıkları var	:–&	Kullanıcının dili bağlanmış
:-{}	Kullanıcı ruj sürmüş	:0	Kullanıcı esniyor
{:–)	Kullanıcı saçlarını tepede toplamış	:*)	Kullancı sarhoş
:–[	Kullanıcı bir vampir	:-Q	Kullanıcı sigara içiyor
:–*	Kullanıcı birşeyler atıştırıyor	:-e	Kullanıcı hayal kırıklığına ugramış
:–)~	Kullanıcı saçma sapan konuşuyor	*:o)	Kullanıcı bir palyaço
:–~)	Kullanıcı grip	:*>	Kullanıcı alay ediyor
:'–(	Kullanıcı ağlıyor	%-)	Kullanıcı 15 saattir ekrana bakmakta
:^)	Kullanıcının kırık bir burnu var	:-:	Mutant tebessümü
[]:*	Kucaklar ve öpücükler	:-C	Kullanıcı gerçekten sıkıldı
:-D	Kullanıcı kahkaha atıyor	3:]	Gülümseyen evcil hayvan

E- Mail sembolleri

Kaynak: Newsom, Carrell, **a.g.e.**, s. 159.

İnternet ve Blog'lar

Kullanıcı sayısının artması, iletişim alanında internete yeni kullanım alanları yaratırken, internet iletişim disiplinlerinin olmazsa olmazı haline gelmektedir. Aske-

ri alanda haberleşme işleviyle yola çıkan internet, günümüzde lobi faliyetlerinin yürütüldüğü bir arena olarak kullanıcılara hızlı hizmet olanağı veriyor. Haberleşmeden tanıtıma, turizme, oradan reklamlara uzanan yol, bugün bloglarla yurttaş gazeteciliğine öncülük yapıyor. Weblog sözcüğünün zaman içinde blog olarak kısalmasıyla dile yerleşen blogların kişisel, şirket ve tematik yaklaşımı benimseyen farklı türlerinden söz etmek olanaklıdır.

Serberst kürsü işleviyle geniş bir okur ağını yakalayan internet blogları, medya sahipliğini yeniden gündeme taşırken, Türkiye'de fındık üreticisinin sorunlarına çare aramak için blogger'ların (internet günlükçüleri) başlattıkları, Fındık Zamanı hareketi, farklı blogların desteklerini de yakaladığında uluslararası serüvene dönüştü. Örneğin bir günlükçünün kendi sitesinde 8.09.2006 tarihinde yayımladığı Çorbada Tuz başlıklı yazısında (Anamı alan Kadı Kime Şikayet edeyim? Desem uyarmı, NOT: Fındığımızı tüketmek için kampanya açsak mı? her birimiz evimize birer kilo fındık alsak mı? Fındık ye çğrısı yapsak mı? Çorbada tuzumuz olmaz mı) gibi çağrılarla gelen hareket http://finduklu tarifler.blogspot.com sitesini yarattı ve tariflerin sayısı 100'ü geçtiğinde ise bir kitap çıkarılarak kitabın gelirinin fındık bölgesindeki yoksul öğrencilere burs olarak geri dönmesi planlandı[14].

İnternetin hızı ve kolay erişimden gücünü alan yaklaşım, aslında ulusal gazeteye ve ders kitaplarına girerek aynı zamanda gerilla halkla ilişkilerin de başarılı bir örneği haline geliyor. Başlayan iletişim çabası suya atılan taşın halkaları gibi genişleyerek etkin bir lobi faaliyetine dönüşüyor. Çünkü fındık üreticilerinin sıkıntılarına dikkat çekmek isteyen internet günlükçülerinin hareketi, zaten İtalyan üreticilerle bağlantısı olan Giresun Ziraat Odası'nın İspanya'daki üretici sendikasıyla da iletişime geçmesine zemin hazırladı. Bloggerlerin başlattığı çaba, Brüksel'de 300-500 kişilik bir üretici grubun ellerinde ülkelerinin bayraklarıyla birlikte fındık bayrağı taşıyacakları uluslararası bir platforma dönüşmüştü[15].

Kimi kurumlar, çalışanların kuruma ilişkin olumlu görüş ve düşüncelerinin yer aldığı bloglardan kurumun tanıtımı amacıyla yararlanmakta, kimileri rakip kurumlara olumlu eleştiriler getirmekte mevcut ve potansiyel hedef kitleler üzerinde imaj oluşumuna katkıda bulunmaktadır..

---

14 Bkz. **Milliyet Gazetesi** " Bloglararası Fındık Birliği" 28.09.2006.

15 Bkz. aynı haber

İnternet ve Riskleri

Teknolojik gelişmelerin tanıdığı sınırsız iletişim ağı olarak internetin yaygınlaşması bir yandan hız ve bilgi paylaşımını sağlarken, diğer taraftan kişisel bilgilerin gizliliğini korumayı da güçleştiriyor. Veri tabanlı pazarlamaya hizmet eden bu teknolojik dönüşüm, iletişimin yapısını ve literatürünü etkilemekte, spamlar mail kutularını işgal ederken filtre ve virüs engelleme çabaları birbirini izlemektedir.

Hoax sözcüğü bilgisayar iletişiminde internet ortamında karşılaşılan gerçek dışı, yanıltıcı ve zaman kaybına yol açan e-posta mesajını tanımlamak için kullanılmaktadır.

1988'de yanlış virüs iletisi olarak ortaya çıkan hoax iletiler, içerikleri açısından 'malicious code', 'give away', chain letters, urban myths, 'sympathy hoaxes', 'threat chains', 'inconsequential warnings', 'scams', 'scare chains', 'jokes', 'true legends', 'hacked history' gibi kavramlarla sınıflandırılmaktadır.

Bıktırmak, dolandırmak, tüketime teşvik etmek, diğer posta zincirlerinin etkisini azaltmak, bir kişi ya da kurumun itibarını zedelemek gibi amaçlarla kullanılan hoax iletiler, çalışanların zaman, kurumların itibar kaybına neden olabilen risk unsurlarıdır.

Örneğin sahte virüs uyarısı içeren e-postalar olarak **HOAX**'ların içeriğinde bir sistem dosyasının virüs dosyası olduğuna veya bir web sitesinin virüs içerdiğine dair değişik bilgiler olabilmektedir. Bu e-postaların iletilmesi bilinçsiz kullanıcılar tarafından yaratılan işletim sistemi problemlerine yol açabilmektedir.. Yayılmaya aracılık etmek ve etkilenme riski nedeniyle HOAX e-postaların kimseye iletilmemesi ve silinmesi gerekir. Welcome to Matix hoax, Jdbgmgr.exe hoax, SULFNBK Hoax, Survivor hoax, A Virtual Card For You Hoax, Osama vs Bush Hoax, All Seeing Eye hoax ve Sandman URL hoax en sık karşılaşılan rastlanan HOAX örnekleridir[16].

Hoax'lar **Phishing** (yemleme)'den dolandırıcılık amacına yönelik olmamaları yönüyle farklıdır. Phishing saldırıları ise internet üzerinden gerçekleştirilen finans işlemlerinde, bireylerin veya kurumların finansal işlem yapmak için kullanılan bilgilerini ele geçirmek amacıyla müşterilerin bilgilerinin güncellenmesi veya şif-

[16] http://www.antivirus.odtu.edu.tr/virus_hoax.php, 22.12.2006

relerin değiştirilmesini öneren ifadelerin ve ilgili kurumların sayfalarının bire bir kopyası şeklinde görünen internet sayfalarına giden link'lerden oluşan görüntü ve mesajların mail adreslerine e-posta olarak gönderilmesidir. Bankalar ve emniyet teşkilatı bu tür saldırılardan korumak amacıyla müşterilerini internet siteleri aracılığıyla bilgilendirmektedirler[17].

Spam / yığın ileti kullanıcının isteği dışında gönderilen çoğu zaman reklam içerikli mailleri tanımlamak için kullanılmaktadır[18]. Aslında bir hoax olan chain mails/ zincir mailler aracılığıyla kolaylıkla elde edilen adresler, e ostaların içinden kullanılan yöntemlerle kolaylıkla ayrıştırılarak spamların veri tabanını oluşturur duruma gelmiştir. Çoğu zaman birkaç kez forward edilen mailde yüzlerce mail adresine ulaşılabilmektedir.

Örneğin, 3 kez iletilen bir e-mailde 885 adet e-posta adresi olabilmektedir[19].

Güvenlik şirketi CipherTrust'ın analizlerine göre Mayıs ayında gönderilen spam postaların yüzde 64'ü Tayvan'dan gönderilirken, Tayvan'ı yüzde 23 ile ABD'den, yüzde 3 ile Çin'den gelen spamlar izledi[20].

Spam mailler:

Birden fazla alıcıya aynı içerikle gönderilirler.

Çoğunlukla alıcılar için bir anlamı yoktur .

İçerikleri yanlış ya da yanıltıcıdır.

Mesajın başlık bilgileri tahrip edilmiştir.

Alıcıların bu dağıtımdan ileti almak istemediklerini belirtebilecekleri geçerli bir adresten söz edilemez.

Elde edilmesi ve kullanılması kişilik haklarına tecavüz niteliği taşıyan içeriklere sahip olurlar ya da bu yolla toplanan bilgiyi, kitleyi kategorize etmek için kullanırlar.

---

17 Bu konuda bkz.http://www. hsbc.com.tr/OnlineServisler/Guvenlik/Phishing.asp, ayrıca, bkz. http://www.iem.gov.tr/iem/?idno=147 21.11.2006

18 http://yazilim.gencturk.net/spam/, 22.12. 2006

19 Bkz. http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1%C4%9F%C4%B1n_ileti#Y.C4.B1.C4. 9F.C4.B1n_.C4.B0letinin_Tan.C4.B1m.C4.B1_Problemi, 23.12.2006.

20 http://www.ntvmsnbc.com/news/376658.asp, 22.12. 2006.

E-posta başlıklarının değiştirilerek, iletinin orijinal göndericisi yerine başka bir adresten ya da kurumdan geliyormuş gibi gösterilmesi işlemi olarak tanımlanan spoofing, SPAM yapanlar tarafından gönderilen iletilerinin dikkate alınıp okunması ve cevap verilmesi amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır. Spoof yoluyla kurumların isimlerinin kullanılması, kurumların, zaman ve müşteri ve kaynak kaybına neden olmakta, kimi zaman ise telafisi çok güç itibar erozyonuna yol açabilmektedir. Günümüz teknolojisinde SMTP protokolünün eksikleri nedeniyle, internet'e bağlı herhangi bir bilgisayardan herhangi bir kişi, kurum ya da şirketten geliyormuşçasına e-posta göndermek oldukça kolaydır[21].

[21] Bkz. http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1%C4%9F%C4%B1n_ileti#SPAM_E-Postalar.C4.B1n_.C4.B0.C3.A7erikler 23.12. 2006.

22. ETKİNLİK YÖNETİMİ

Etkinlik yönetimi kavramı, sosyal, kültürel ya da kurumsal amaçlara hizmet etmek amacıyla tüm ayrıntıları önceden planlanarak gerçekleştirilen ritüelleri, sunum, performans veya kutlamaları tanımlamaktadır. Ulusal günler ve kutlamalar, kurumsal faaliyetler, kültürel ve sanatsal performanslar, sportif faaliyetler de birer etkinlik haline gelebilir. Özetle etkinlikler her yerde ve her zaman vardır.

Getz, etkinliklerin içerikleri açısından tanımlanabileceğini ileri sürerek, birinci tanımın düzenleyenlerin, diğerinin ise davetliler ve etkinliğe katılanların bakışıyla yapılabileceğini dile getirmiştir.

Düzenleyenlerin açısından etkinlik, bir kez ya da düzenli olarak yapılan sponsorluk ya da diğer aktivitelerin yanında olağan program dışında da gerçekleştirilebilen özel olaylardır. Katılanlar ve davetliler açısından ise etkinlikler, boş zamanların değerlendirilebileceği, sosyal ve kültürel deneyim kazanma olanağı sağlayan faaliyetlerdir[1].

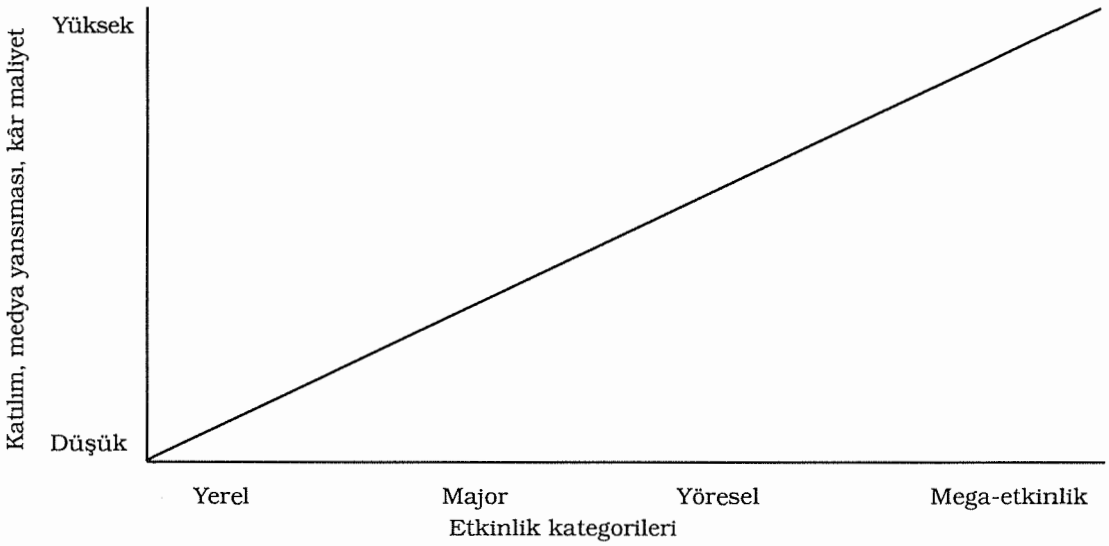
İyi düzenlenmiş bir etkinlik, sunduğu özel ortamla katılanları içine alarak kurumsal amaçların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Çünkü etkinlikler, kurumların hedef kitleleriyle buluştukları görünen yüzleridir.

Johnny Allen, William O'Toole v.d. etkinlikleri büyüklükleri açısından dört başlık altında ele almaktadır[2]

---

1 Aktaran Johnny Allen, William O'Toole, Ian Mc Donnel, Robert Haris **Festival and Event management**, 2. Ed., Australia: Wiley Ltd., 1999.s.11

2 Bkz. Allen, O' Toole v.d. **a.g.e.**s.12



Kaynak: Allen, O' Toole v.d. **a.g.e.s.**12

Etkinlikler uygulamaların amaçları, düzenleyenler, faaliyet alanları gibi farklı yaklaşımlarla farklı sınıflandırılmalara tabi tutulabilir örneğin, yukarıda yapılan ayrımla etkinlikler, büyüklükleri, katılımcıların oranı ve ekonomiye etkisi gibi ölçütler açısından bir ayrıma tabi tutulmuştur.

Toplulukların tarihi kadar eski olan etkinlikler, kapsama alanları açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Küçük bir yöresel festivalden uluslar arası olimpiyat oyunlarına kadar çeşitlilik gösteren etkinliklerin doğal olarak belirsizlikleri ve karmaşıklıkları da birbirinden farklı olacaktır.

Örneğin bir kurum içi toplantı ile ticari bir fuar arasında zamanlama, maliyet, teknolojik olanaklar açısından belirsizlikler kıyaslandığında, toplantı lehine bir durumdan rahatlıkla söz edilebilebilir. Etkinliğin belirsizliği ve karmaşıklığı düzenleyenin özellikleriyle de yakından ilgilidir.

Büyüklükleri açısından etkinlikler yerel, major, hallmark ve mega etkinlikler olarak dört ayrı başlık altında ele alınmakla birlikte, çok keskin ayrımlardan söz etmek oldukça güçtür.

En az bir milyon ziyaretçi, 500 milyon Dolarlık bütçeyle mega etkinlikten söz edilebilmektedir. **Mega etkinlik,** büyüklüğü ve önemi nedeniyle turizm ve medya sektörü üzerinde etkili olan, adı geçen sektörlerde ilgi uyandıran, itibara katkıda bulunan toplumsal ve ekonomik etkileri hissedilen etkinliklerdir. Örneğin uluslar arası turizm pazarını etkileyen Dünya Fuar ve Sergileri, Dünya Futbol Şampiyonası, Olimpiyatlar gibi mega etkinlikler, televizyon koverajı, hedef Pazar ve ev sahibi ülkenin ekonomik ve sosyal, siyasal yaşamı üzerinde de önemli etkiler yapmaktadır.

Yöresel etkinlikler ise, kasaba kent veya bölgesel etkinlikler olan ve adı gerçekleştiği yöreyle özdeşleşen etkinliklerdir. Hallmark etkinliklerin halkla ilişkiler açısından en önemli etkisi, farkındalık oluşturmasıdır. Bu tür etkinliklerin klasik örnekleri Rio de Janeiro, İskoçya Edinburg Festivali, Münih'te Oktoberfest olarak sayılabilir zaman içerisinde, Shakespearean Festival'in Stratford'u turizm bölgesine dönüştürmesi gibi etkinlik ve yöre ayrılmaz hale gelmekte, farklı bir kimlik kazanmaktadır. Ekonomiye olan katkısının kabul edilmesi ve sağladığı farkındalık ise yöresel etkinlikleri, iletişim stratejilerinin önemli bir halkası haline getiren itici güç rolünü üstlenmektedir[3]. Uluslar arası itibarı olan karnavallar, festivaller bu türün en iyi örneklerini oluştururken, yöresel etkinliklerin farkındalığa katkısının anlaşılması bazı etkinliklerin gelenekselleştirilmesi çabalarına giden yolun adımlarını oluşturmaktadır.

Major etkinlikler, mega ve hallmark etkinliklerden daha küçük çaplı olan etkinlikler olmakla birlikte, yine de yüksek katılımcı ve ziyaretçi sayısıyla, medya yansımalarıyla ses getiren etkinliklerdir. Formula One Grand Prix İstanbul, Avustralya Açık tenis Turnuvası ülkeleri, uluslar arası medyaya taşıyan, major etkinliklere yakın örnekler olarak verilebilir. Kültürel ve sanatsal etkinlikler de bu kapsamda içerisinde yer alabilir. Örneğin Phantom of the Opera , Cats gibi müzikaller ülke içinden ve dışından turizm destinasyonu oluşturabilmektedir.

MICE (Meetings, Incentives, Conventions, Exibitions) Toplantılar, Törenler, Kongreler, sergilerin de birer etkinlik haline dönüşerek, turizm ve turizm ekonomisi üzerinde etkili olması yeni bir sektörün doğmasına zemin hazırlmıştır. 2002 yılı

---

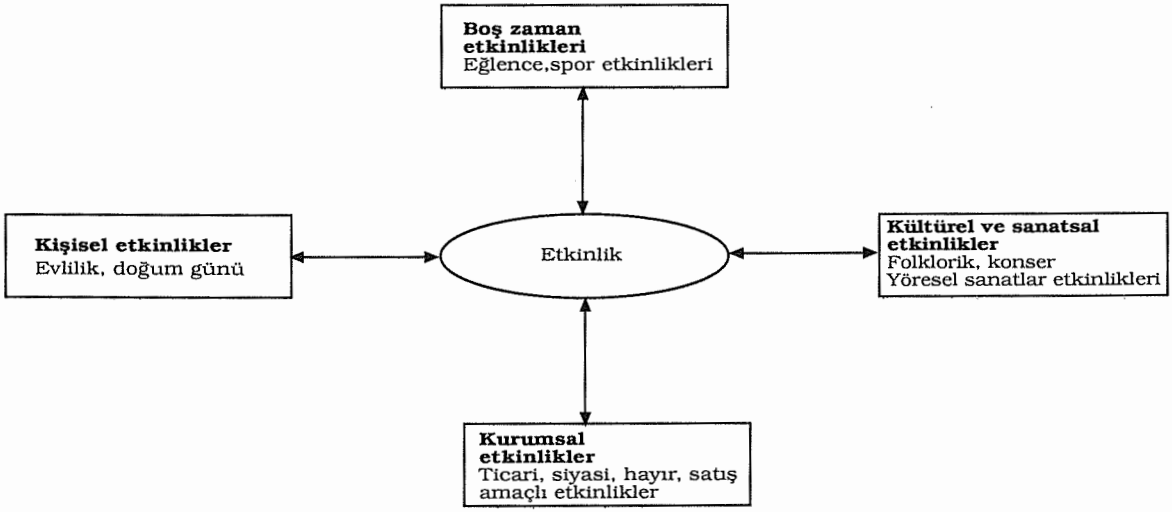
3 Johnny Allen, William O'Toole, Ian Mc Donnel, Robert Haris, **a.g.e.**, s. 13..

Dünya Kardiyolji Kongresi 13.000 katılımcının Sydney'e gelmesi anlamını taşırken, İsveç Kraliyet Akademisi tarafından verilen Nobel Ödülleri ise İsveçle birlikte ödül alan ülkeyi, davetlileri ve ödülü alan kişileri, uluslar arası medyanın gündemine yerleştirmektedir. Ödül törenlerinin bir etkinlik olarak ve de sonuçları açısından bir halkla ilişkiler yöntemi haline dönüşmesi, günümüzde, gerek ödül törenlerinin düzenlenmesi gerekse ödül için adaylığa başvurma yarışına ivme kazandırmaktadır.

Yerel etkinlikler ise gerek katılım gerekse yansımaları açısından çok daha küçük alanı kapsamakla birlikte çoğu zaman iç turizme bir canlılık getirmekte yöre ekonomisinin, kültürel ve sosyal yaşamın canlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, etkinlikler, kamusal etkinlikler, spor etkinlikleri, kurumsal etkinlikler, kültürel etkinlikler gibi sektör ya da faaliyet alanları açısından da ayrıma tabi tutulabilir.

Hangi ayrım benimsenirse benimsensin etkinlikler, katılımcılara, organizasyona, bütçeye, plana ve medya yansımasına gereksinim duyan kurumsal amaçlara katkıda bulunmayı hedefleyen özel olay ve organizasyonlardır..



Kaynak: Anton Shone& Bryn Parry, **Successful Event Management,** 2.ed. London:Thomson Learning, 2005.s.4.

Shone ve Parry Successful Event Management adlı çalışmalarında etkinlikleri, boş zamanları değerlendirmeye yönelik etkinlikler, kültürel etkinlikler, kurumsal etkinlikler, ve kişisel etkinlikler olarak sınıflandırmışlardır[4]. Paulette ve Jodi Wolf ile Donielle Levine ise etkinlikleri amaçları açısından ele alarak sosyal etkinlikler, hayır amaçlı etkinlikler ve kurumsal etkinlikler olarak ele almaktadır. Yukarıda da söz ettiğimiz gibi bu ayrımları çeşitlendirmek olanaklı.

Etkinliğin Bileşenleri

Türü ne olursa olsun, bir etkinliğe karar verilmesi ve uygulamaya geçirilmesi gerçek bir yaratıcı sürece gerek duyar. Haberciliğin temelini oluşturan 5 N 1 K kuralı ise, etkinlik yönetiminin temel taşı olup, etkinliğin üretilmeden önce kim, ne, ne zaman, nerede, niçin soruları mutlaka yanıtlanmalıdır. Beş W's ve How[5].

Bu sorular ve yanıtları etkinliğin elemanları olarak düşünülmeli ve tüm boyutlarıyla yanıtlanmalıdır

KİM'ler katılıyor, etkinliğe katılacak davetlilerin sosyo ekonomik ve sayısal özellikleri, etkinliğin biçimlendiren en önemli unsurlardır. Sayının az ya da çok olması iş dünyası ya da gençlere yönelik olması etkinliğin mekân seçiminden dekoruna, eğlence türüne kadar belirleyici rol oynamaktadır. Yine katılacak olanların sayısı, etkinliğin boyutu, dekoru, mekânı gibi özelliklerin yanı sıra etkinliğin süresi ve zamanlamasını da etkiler.

NE Olmalı, ne tür bir etkinliğin planlanacağı etkinliğin tasarlanması konusunda içeriden bakış imkanı sağlayacaktır. Örneğin çalışanlara yönelik olarak düşünülen bir piknik ile basın resepsiyonu arasında önemli farklılıkların olması doğaldır. Açık havada informal bir ortamda tadına varılacak bahar şenliği ile pek çok salona gereksinim duyan bilimsel bir konferans bu farklılığı ortaya koyan iki farklı etkinlik türüdür.

NE ZAMAN Düzenleniyor, kesin olarak yanıtlanması en güç sorulardan biri etkinliğin ne zaman yapılması gerektiğidir. Kimi zaman yeni bir ürün geliştirilmesi,

---

4 Anton Shone& Bryn Parry, **Successful Event Management,** 2.ed. London:Thomson Learning, 2005.s.4

5 Ayrım için bkz. Paulette Wolf, Jodi Wolf, Donielle Levine, **Event Planning Made Easy,** Mc Graw-Hill, 2005, ss.1-23

kimi zaman bir kutlama ya da öneri veye bir gelişmenin aktarılması için düzenlenen etkinliklerin kesin tarihleri her zaman etkinliğin düşünüldüğü anda belirlenememiş olabilir.

NEREDE Yapılacak, etkinliğin nerede gerçekleştirileceği sorusu, etkinliğin türü ve katılım oranıyla ilgiliyse de, kesinleşen etkinlik için en uygun mekân, katılımcılar, maliyet gibi tüm detayları düşünerek belirlenen alternatifler arasından seçilmelidir.

NİÇİN Düzenleniyor, bu sorunun yanıtlanması etkinliğin amacına odaklanılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Etkinliğin amacı, bütçenin sınırlarını ve kullanım biçimini de etkileyecektir.

NASIL planlanmalı NE KADAR bütçe ayrılmalı, bir etkinlik planlanmasında karar sürecinde pek çok faktörle etkileşim içinde olması nedeniyle bütçe en önemli kalemlerden biridir. Bütçeden ayrılabilir payı bilmeksizin maliyet hesapları yapmak ve seçenekleri belirleyebilmek olanaklı değildir, bu nedenle önce ayrılabilir payı belirlemek ve tek tek harcama kalemlerini sıralıyarak yapılması gerekenler açıklığa kavuşturulmalıdır.

KİM

Çok ayrıntılı düşünmeyi gerektiren kim sorusuna alt başlıklar halinde yanıt aramak ayrıntıları gözden kaçırmamanın temel koşuludur. Bu soru kapsamında; etkinliğe katılacak olanların yaş grupları, davetlilerin yalnız ya da eşli mi katılacakları, aileye yönelik bir etkinlik olup olmadığı, kadın ya da erkekleri mi hedeflediği, katılımcıların birbirlerini tanıyıp tanımamaları, farklı il ya da ülkelerden katılımın olup olmadığı, katılımcı sayısı gibi pek çok soru üretilerek yanıtlanmalıdır.

Bir etkinliğin geçekleştirilmesi aşamasında yaş grubunun dikate alınması etkinliğin istenen etki ve beğeniyi sağlayabilmesi için göz önüne alınması gereken konulardan biridir. Örneğin bir kutlamada dinleyicilerin yaş grupları Mor ve Ötesi ile Berkant arasında yapılacak tercihi belirleyici rol oynar. Davetlilerin eşli ya da yalnız katılımları eğlence türünün benimsenmesinde etkili olurken, ailelere yönelik bir etkinlik ise aktivitelerde çocukların düşünülmesi gerekir. Katılımcı sayısı,

mekân seçimi konusunda dikkate alınmalı, uzak mesafelerden, ve kent dışından katılımların olması halinde gelecek konuklar için ulaşım ve konaklama olanakları düşünülmelidir.

Kısacası etkinliğin başarıya ulaşabilmesi, katılımcıların demografik özellikleriyle yakından ilgilidir.

NE

Etkinlikleri sınıflandırmak pek kolay olmamakla ve aradaki geçişleri olağan karşılamakla birlikte, Anton Shone ve Bryn Parry "Successful Event Management" adlı çalışmalarında yaptıkları ayrım bağlamında etkinlikler, boş zamanları değerlendirmek için düzenlenen etkinlikler, kültürel etkinlikler, kurumsal etkinlikler ve bireysel etkinlikler ana başlıkları altında ele alınabilir.

Organizasyonun bir sosyal etkinlik mi yoksa parasal destek sağlamaya mı yönelik olduğu ya da kurumsal bir etkinlik mi olduğu etkinlik prosedürünü belirleyici rol oynamaktadır. Örneğin Paulette ve Jodi Wolf ile Donielle Levine toplu nikahlar, doğum günü, dinsel törenler ve kokteyller sosyal bir etkinlik olarak düşünmektedir. Sosyal etkinliklerde katılımcılar genellikle birbirini tanımaktadır. Sosyal etkinliklerde yer ve yön kartları, masa numaraları, program gibi ayrıntılar öncelikli konular olup, gözden kaçırılması, önemli aksaklıklara neden olacaktır.

Yazılı olmayan kuralların göz önünde bulundurulması, zaman yönetimine dikkat edilmesi, konuşmaların çok uzun ve sıkıcı olmasından kaçınılması, katılanların sosyo ekonomik ve demografik özellikleri dikkate alınarak eğlence ve sıkıcılık arasındaki ince çizgiye dikkat edilmesi ise, kurumsal etkinliklerin temel taşlarıdır.. Örneğin muhafazakar kesime yönelik bir etkinlik için tavşan kız ya da Hawai giysileri yerine geleneksel, yöresel giysiler düşünülmeli, stand up gibi show desteklerinde ise esprilerin ortamla uyumlu olmasına dikkat edilmelidir.

Yardım toplamaya yönelik etkinliklerde ise, dikkat edilmesi gereken öncelikli konu; etkinlik ya da toplantının aşırılığa kaçmaması ancak titizlikle planlanması ve amacına ulaştığı izlenimini uyandırmasıdır. Destek almak için organize edilen bu tür etkinliklerde seçilen dekor ve eğlence türü, etkinliğin kimliğini yansıtması nedeniyle özel öneme sahiptir.

İstenen etkiyi yaratabilmek ise, hangi etkinliğin gerçekleştirileceği konusunda verilecek karar kadar, etkinliğe bağlı olarak öncelikli konuların dikkate alınmasıyla ilişkilidir.

NE ZAMAN

Etkinliğin ne zaman gerçekleştirileceği, herhangi bir özel tarihle ilişkilendirilip ilişkilendirilmiyeceği, eğlence formatı, kullanılan dekor ve renkler, davetiye ve menüyle ilişkili ögeler, hazırlık aşamasında dikkate alınması gereken unsurlardır. Mekânların etkinlik zamanı dikkate alınarak seçilmesi başarının temel şartlarından biridir. Örneğin, kış mevsiminde çok çekici etkinlik ortamı olan kayak merkezlerinin yüksek sezonda ve sömestr ya da kısa süreli diğer tatiller döneminde kalabalık ortamları nedeniyle aynı cazibeye sahip olmıyabileceği gibi.. Bu nedenle mekân ve etkinlik zamanı arasındaki ilişki, karar aşamasında tüm ayrıntılarıyla gözden geçirilmelidir.

Başarının ayrıntılarda gizli olması ilkesi etkinlikler için biçilmiş kaftan olup, etkinliğin gerçekleştirildiği saat ve mekânın özelliklerinin göz önüne alınması, aksaklıkların önlenebilmesi için öncelikli kuraldır. Trafiğin yoğun olduğu saatlerde araba park edebilmek için vale hizmetinin olması, akşam saatlerinde gerçekleştirilecek etkinlikler için ışıklandırma gibi etkinliğin başarısını etkileyecek ayrıntılar gözden asla uzak tutulmamalıdır.

NEREDE

Etkinliğin gerçekleştirileceği mekân pek çok faktörle etkileşim halindedir. Ulaşım, mekânın kapasitesi, sağlanan hizmet olanakları ve lojistik imkanlar, merkeze yakınlık gibi özellikler etkinlik için uyumlu olup olmadığı konusunda verilecek kararları etkilemektedir.

Açıkhava ya da kapalı mekânda gerçekleştirilecek olması farklı ayrıntılara dikkat edilmesini gerekli kılar, Açıkhava etkinlikleri mevsimlik olmasına ve bölgelere göre farklılıklar göstermeksine karşın, hava şartlarından kaynaklanan bazı önlemlerin alınmasını zorunlu kılar.

Bir çadırda gerçekleştirilecek etkinlik için mevsim koşulları göz önünde bulundu-

rularak klima ya da ısıtma ya da saate bağlı olarak aydınlatma tesisatına hatta jenaratöre gerek duyulabilir.

İç mekânda gerçekleştirilen etkinlikler uygun koşullara sahip mekânın bulunması halinde hizmetlerin tek bir elden görülmesi olanağını sağlayabilir, ancak yine de yapılması gereken, daha öncede belirtildiği gibi gereksinim duyulan koşulların önceden kontrol edilmesi gerekmektedir.

Verilen promosyonlar bile etkinliğin gerçekleştiği yer ile yakından ilgilidir, Örneğin 2001 yılında İngiltere'de düzenlenen Uluslar arası Üroloji Kongresinde, katılımcılara verilen hediyeler arasında yağmurluk ve şemsiyelerin baş tacı olmasının nedeni Londra'nın puslu ve yağışlı havası olmalıydı.

NİÇİN

Bir etkinliğin anlamlı olabilmesi için bir amacının olması gerekir. Etkinlik bir gelir elde etmeyi mi hedefliyor ya da bir yıl dönümü kutlaması mı yapılacak gibi sorular sonraki adımların doğru planlanması için temel koşullardır.

Hayır amacına yönelik olan mümkün olan fazla desteği sağlamak amacıyla düzenlenen etkinlikler, yarış, defile, yemek organizasyonu gibi çok farklı biçimlerde gerçekleştirilebilir. Hayır amacıyla düzenlenen galalarda bilet fiyatları oldukça yüksek tutulduğu için gerek dekor, gerekse eğlence ve menü özenle belirlenmeli, tüm ayrıntılar düşünülmeli, hedef kitle dikkate alılnarak müzayedeler düzenlenmelidir. Sosyal etkinlikler ise bireysel de olabileceği için farklı beklentilerin varlığı dikkate alınmalıdır. Kurumsal etkinlikler kurumun imajı ile örtüşmeli, eğlencenin türü, mekânın özellikleri açısından da olumsuz bir etkide bulunmamalıdır. Toplantılar, ürün lansmanları, yıl dönümleri, piknikler, partiler, spor aktiviteleri ve karşılaşmaları en çok rağbet gören kurumsal etkinliklerdir.

NASIL

Daha önce de belitildiği gibi bir etkinliğin nasıl gerçekleştirileceği sorusu, doğrudan parasal kaynaklar ile ilgilidir. Kuşkusuz her etkinlik, ulaşımdan, mekâna, ses düzeninden dekora, menüye hatta konuk konuşmacıya kadar bir maliyet gerektirmektedir. Bütçe imkân tanıdığı ölçüde istenen etkinlikler gerçekleştirilebilmektedir.

Bir haberin temel bileşenleri olan 5 N 1K sorularının yanıtlanması, etkinliğin çerçevesinin çizilmesi, profesyonel desteğe gereksinim duyulup duyulmadığının belirlenmesi ya da alınan desteğin değerlendirebilmesi açısından bir yol haritasıdır.

Etkinliğin Tasarlanması

Bir etkinlik planlama süreci, etkinliğin ilk kez mi düzenleneceği ya da süregiden gelenekselleşmiş bir etkinlik mi olduğu sorularının yanıtlarıyla da ilişkilidir. İlk kez gerçekleştirilecek bir etkinlik için atılacak ilk adım, etkinliğin konsepti üzerinde paydaşlarla görüş birliği oluşturmak, fizibilite çalışmaları yapmaktır. Bir başka deyişle, öncelikle bir etkinlik konsepti oluşturulmalı, etkinlik ve sürekliliğiyle ilgili fizibilite çalışmaları, amaç, strateji, plan ve insan kaynaklarıyla ilgili değerlendirmeler yapılmalı, belirlenen planın uygulamasından sonra yapılacak değerlendirme çalışmalarıyla, gerek maliyet, gerekse amaçlar açısından kazanımlar belirlenmelidir. Bu değerlendirmeler ışığında etkinliğin sürdürülebilirliği anlam kazanır.

Bir etkinliğin ilk kez düzenlenmesi sırasında ilk adım, kurumsal amaçlara da hizmet edecek bir konseptin yaratılmasıyla atılmakta, konsepti belirlenmiş ve daha önce düzenlenmiş olan organizasyonlarda ise etkinliğin vizyonu, misyonu amaç ve stratejilerin belirlenmesi sürecin adımlarını oluşturmaktadır.

Kurumlar, birlikte çalıştıkları halkla ilişkiler ajanslarına;

Etkinlik düzenleme nedenleri,

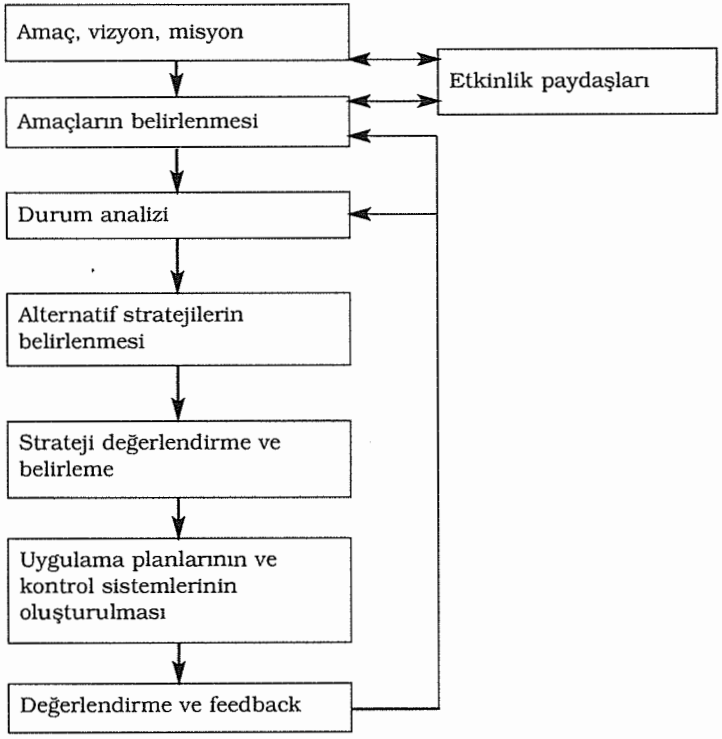
Olası etkinlik tarihi,

Hedeflenen ya da davet edilecek katılımcılar,

Ayrılacak bütçe ve ajans bedeli, konularında yeterli bilgi vermelidir.

Bu aşamada daha önce gerçekleştirilen etkinlikler varsa bunlarda kimlerin görev aldığı, başarılı olup olmadığı, ne tür sorunlarla karşılaşıldığı, bütçe açısından son an değişikliklerine gerek duyulup duyulmadığı, alınan feedbackler, daha önce yapılan etkinlik sonrasının takip edilip edilmediği türünden soruların birlikte yanıtlanması gerekmektedir. İlk kez düzenlenen bir etkinlik süreci, etkinlik temasının oluşturulmasıyla başlamaktadır.

Ekip çalışmasını gerektiren etkinlik uygulamalarında grubun üyelerinin birbirini tanıması önemli bir avantaj olmaktadır. Etkinliğin doğasına göre değişiklik göstermesine karşın, altı kişilik bir çekirdek kadro ve bir grup lideri, karar verme ve uygulamaya geçme sürecine hız kazandırması ve ekip üyeleri arasında uyumun sağlanabilmesi açısından uygun olduğu düşünülmektedir[6] Yeni bir ekibin oluşturulması gerektiğinde ise, ekipte tanıdıklara yer verilmesi sık rastlanan bir eğilim olmakla birlikte, sahip olunan yetenekler ve işin doğası arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi, zamanı yönetme ve iletişim becerisinin dikkate alınması, daha önce benzer bir organizasyonda deneyim kazanılmış olması, etkinliğin başarısı için önemli etkenlerdir. Bir etkinliğin planlama ve stratejik yönetim sürecinde atılması gereken adımlar sırasıyla aşağıdaki gibidir.



Kaynak: Johnny Allen, William O'Toole, **a.g.e.**,s.105

6 Anton Shone, Braynn Parry, **a.g.e**, s.65.

Etkinlik Planlama Süreci[7]

Tema ve amaçları kararlaştırılan etkinliğin uygulanabilirliği ve başarısı iyi planlanmasına bağlıdır. Bir etkinliğin tüm adımlarının önceden planlanan akış içerisinde ilerlemesi hem aksaklıkları ortadan kaldıracak, hem de bütçenin tüm ayrıntılarıyla önceden belirlenmesine, pay ayrılması olanaksız olan kalemlerin ayrıştırılmasına, önceliklerin belirlenmesine katkıda bulunacaktır. Bir etkinlik, amaç ve sosyal paydaşlarla başlayan, medya ile ilişkilerden, mekâna, ses düzenine, dekordan ikrama geniş bir yelpazenin altında çok sayıda bileşenin sonucudur. Bu nedenle tüm ayrıntıların göz önünde bulundurulması gereken halkla ilişkiler uygulamaları olarak etkinliklerin başarısında, iş birliği temel koşuldur. Aynı zamanda bir kurumun görünen yüzü olarak etkinlikler, imaj ve itibarın da sözcüsüdürler. Her ne kadar etkinliğin bir spor aktivitesi ya da bir uluslar arası toplantı olması gibi amaca ve kapsama alanına bağlı olarak ayrıntılarda farklılıklar söz konusuysa da temel adımlar aynıdır.

1) Yapılacak işi ortaya koyan temel planlar: Yapılacak etkinlikle ilgili olarak taraflarla anlaşma yapıldıktan sonra belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleştirilecek etkinlik, hedef kitle, verilecek mesajlar, iş akışı ve medya planı yapılarak, ilgili kişiler arasında iş bölümü gerçekleştirilir.. Planlama aşamasındaki somut yaklaşım, etkinlik sonrası değerlendirmeyi kolaylaştırarak, plana ne ölçüde sadık kalınabildiğini ve ölçümlemeyi kolaylaştırır.

2) Bütçe: Bütçe kalemlerinin araştırılması ve bütçenin oluşturulması uzun süren bir işlemdir. Bütçe kalemleri için (devamlı çalışılan, fiyat/kalite rasyosundan emin olunan partiler dışında) fiyat oluştururken, en az 3 ayrı yerden yazılı teklif alınması bir eğilim haline gelmiştir.

Bütçelerde genel olarak yer alan kalemler:

Mekân: Mekânın uygunluğunu (katılımcı sayısı, etkinlik türü vb.) kontrol etmek üzere mutlaka *mekân incelemesi* yapılmalı ve aktivitenin planlandığı saatte gerçekleşmesine dikkat edilmelidir. Etkinliğin gerçekleştrileceği mekân sahne, otur-

---

7 Bu konuda bkz.Cindy Lemaire& Mardi Foster- Walker, **Event Planning Business**, Canada: Self.Counsel Press, 2005,ss.135-157

ma düzeni, ikram nerede yapılabileceği; gereken değişiklikler; trafik-otopark vb gibi konular incelenmelidir.

İkram: Bütçeyle de ilgili olarak, belirlenecek ikram menüsü, yiyecek içecek (catering) firmasıyla ilk kez çalışılması durumunda mutlaka denenmeli, gerekirse bir başka organizasyon sırasında, yemek düzeni, kalitesi, servis vb kontrol edilmelidir.

*Podyum/sahne:*Bazen mevcut durumuyla kullanılacağı gibi bazen de özel tasarım gerekebileceğinden etkinlik öncesi gözden geçirilmelidir.

Ses ve ışık sistemi (Teknik sistemler): Genelde açık havada LED ekran, kapalı ortamda ise daha ucuz olduğu için düz perde tercih edilmekle birlikte ses ve ışık sistemi önceden kararlaştırılmalıdır.

Branding malzemeleri belirlenmeli ve hazırlanmalıdır.

Hostes/host: Genellikle hostes gereksinimi için başvurulan ajansların hostesleri-ne standart bir kıyafet vermelerine karşın, etkinliğin özelliğine göre kıyafetler düşünülmelidir. Bütçenin kısıtlı olduğu durumlarda ise herkesin gardrobunda yer alabilecek giysilerden bir standart oluşturulabilir.

Kayıt ve montaj: TV kanallarına dağıtılacak video bültenler için gerekli olan kayıt aslında etkinlik raporuna da eklenmelidir. Televizyonlarda betacam kullanılması nedeniyle bu tür kasetler tercih edilmeli ve etkinlik sırasında mutlaka yedek betacam kaset bulundurulmalıdır.

Fotoğraf çekimi: Son yıllarda dijital fotoğraf makinalarının kullanımıyla birlikte medyaya anında ulaştırılabilmeleri olanaklı hale gelen fotoğraflar, seçilerek basına gönderilmeli, ayrıca basın bültenlerine de görsel malzeme olarak eklenmelidir. Etkinlik raporunda kullanılan fotoğrafların iyi görüntü vermesi için yüksek çözünürlükte olmasına dikkat edilmelidir.

Basın kiti: etkinliklere katılan medya mensuplarına ya da katılamayan gezetecilere sonradan gönderilen basın materyali, genellikle; malzemelerin içine konulduğu basın dosyası, basın bülteni; konuşma metni; görsel malzemeler (logo, fotoğraflar-dia, tanıtım filmi gibi)- genel olarak bir CD'de toplanır; ek olarak bloknot, kalem; broşür/kitapçıktan oluşmaktadır.

Katılımcılara Hediye: Tercihe bağlı olarak kararlaştırılmakta olup, belirli bir kurala bağlı değildir.

Davetiye tasarım, basım ve gönderimi: Davetiyelerin hazırlanacağı tarihte, etkinlik programı belli olmalı, akış konuklara davetiyelerle birlikte ulaştırılmalıdır. Önemli toplantılarda davetiye zarf üstleri da bilgisayar çıktısı yerine, elde özel yazılmalıdır

LCV: Davetlilerden LCV alınması etkinlikten en geç bir gün önce tamamlanmalıdır, özellikle günlük basında son dakika değişikler yaşanabildiği için, medya LCV'lerinin genellikle 1-2 gün önceden alınması uygundur.Ayrıca, aynı tarihlerde çakışan başka bir aktivite ya da medya gezisi olup olmadığı önceden belirlenmelidir.

Sunucu: Önceden belirlenmeli ve sunucuyla konuşma metni üzerinde görüş birliğine varılmalıdır.

Güvenlik: Özellikle protokolün veya ünlülerin veya yabancı katılımcıların olduğu toplantılar için kaçınılmaz olan güvenlik hizmetinin nasıl sağlanacağı etkinlik planlaması içinde yer almalıdır.

Simültane çeviri: Uluslararası bir etkinliğin söz konusu olması halinde deneyimli mütercimler ile ekipman etkinliğin temel taşlarından biridir.

Jeneratör: Elektrik kesintisi olabileceği göz önünde bulundurularak, önemli etkinliklerde tedbir olarak mutlaka jeneratör bulundurulmalıdır.

Pek çok uygulamada olduğu gibi etkinlikler açısından da toplam bütçeye %10 öngörülmeyen gider eklenmesi başlangıç aşamasında düşünülmemiş olan giderler karşısında hazırlıklı olmak anlamına gelir.

Pek çok ajans, üçüncü partilerle çalışıldığı ve ekstra sorumluluk yüklenildiği için bütçe toplamına göre %5-15 arasında değişen oranlarda hizmet bedeli almaktadırır. Genellikle, küçük bütçelerde %15, bütçe büyüdükçe kademeli olarak komisyon düşürülmekedir.

Yaka kartları: Hem görevliler, hem medya, hem de katılımcılar için ayrı yaka kartları önceden belirlenen katılımcıların listesine göre hazırlanmalıdır Bu kartlar, bil-

gisayar ortamında tasarlanarak, renkli ya da siyah beyaz olarak da hazırlanabilir.

Medya masası: Medya fotoblok/levha/yönlendirme tabelalarıyla da desteklenerek girişte kolaylıkla görülebilen bir yerde kurulmalıdır. Medya kayıt işlemleri burada yapılır; yaka kartları ve basın kiti dağıtılır. Medyanın aktivite ile ilgili soruları, özel çalışma, röportaj istekleri vb konusunda buraya başvurabilecekleri bildirilir. Ayrıca sorularlaı ilgili ilişki kurabilecekleri kişinin iletişim bilgisi sunulur. Medyaya hediyeleri basın kiti ile birlikte verilir.

Davetli masası: Girişte en kolaylıkla görülen yerde kurulmalıdır. Davetli kayıt işlemleri burada yapılarak, yaka kartı, etkinlikle ilgili malzemeler buradan verilir. En az iki host/hostes hazır bulunmalıdır. Davetlilere hediye verilecekse, genel olarak çıkışta dağıtılır.

Yönlendirme tabelaları: Aktivitenin gerçekleşeceği mekâna doğru yönlendirmeler, medya, WC vb çeşitli yönlendirme tabelaları kullanılır.

İsim levhaları: Panel, konferans, seminer vb konuşmacıların isim ve unvanları yer alır.

Sandalye isimlikleri: Genelde A4 kağıdına bilgisayar çıkışı ile alınır. Protokol düzeni varsa, protokol oturma düzeni tespiti önceden yapılarak, sandalye isimliklerinin yerleştirilmesi gereklidir.

Plaket: Protokolün katıldığı toplantılarda genelde plaket verilmesi söz konusu olur. Plaket/şilt verilecekse, metin dikkatle hazırlanmalı ve plaketler kutularıyla aktiviteden 2-3 gün önce teslim alınmalıdır. İsimler ve metnin doğruluğu kontrol edilmelidir.

Ayrıca ambulans, animasyon veya sanatçı, çiçek vb. çeşitli süslemeler, tanıtım filminin hazırlanması, masalara yerleştirilecek çiçek, su, peçete gibi ayrıntılar da bütçenin kalemleri içinde yer almakta olup, etkinlik bütçesine dahil edilebilecek diğer kalemlerdir.

Önemli bir başka nokta da, etkinlikle ilgili raporun hazırlanabilmesi için yazılı ve görsel medya takibi gerekli olduğundan, bu hizmet sürekli alınmaması durumunda, bütçeye *medya takibi ve basın ilanı verilmesi plalandığı durumda ilan* maliyeti de eklenmelidir.

3) Yapılacaklar/Kontrol Listesi (To Do List veya Check List): Kimin ne zaman ne yapacağını gösteren listedir. Tüm aktivitelerde önceden çeşitli plan ve listelerle çalışmak olabilecek hataları en aza indirgemek için gereklidir.

Hazırlanacak kontrol listesiyle aksaklıklar bertaraf edilirken kurumların imajına olumlu yansımalara katkıda bulunulmuş olur.

Uygulamalara göre değişebilmekle birlikte aşağıda bir örnek yapılacak işler listesi yer almaktadır.

Yapılacaklar	Sorumlu	Durum
Giysiler için X aranacak		TAMAM
Çiçek Adana ofise hatırlatılacak		TAMAM
Betacam kaset alınacak		YARIN
Fotoğrafçı ayarlanacak		TAMAM
CD'ler arabadan alınacak		TAMAM
Eksik adresler Dağıtıma bildirilecek		BİLDİRİLDİ
Plaketler alınacak		TAMAM -1 YENİ SİPARİŞ
Stant yazıları yaptırılacak		YARIN
Jeneratör ayarlanacak		TAMAM
LCV Protokol alınmaya başlanacak		%25 TAMAM
X'e hostesler hatırlatılacak		TAMAM
Yaka kartları yaptırılacak		YARIN
Basın Kiti materyalleri		TAMAM

Malzeme Check List: Kullanılacak tüm malzemeler 1 hafta önceden malzeme check list olarak hazırlanmalı ve bir gün önceden aktivite alanına gitmeden tüm malzemelerin temin edildiğinden emin olunmalıdır. Sunumlar, basın bülteni vb gibi yazılı malzemeler açısından olası değişikliklere karşı softcopy, kurumun antetli kağıdı da mutlaka hazır bulundurulmalıdır.

Ayrıca etkinlik sırasında gerekli olacak ya da etkinlik ekibinin sorumluluğunda

olan materyallerin etkinlik mekânına aksamadan ulaştırılabilmesi için bir Materyal Çantası olmalı, bu çanta, makas, ataç, misina ipliği, seloteyp, toplu iğne, maket bıçağı, koli bandı, A4 kağıdı gibi kırtasiye malzemeleri ile iğne-iplik gibi bir etkinlik sırasında gereksinim duyulabilecek her türlü malzemeyi içermelidir.

4) Program/Akış Belirlenmesi: Davetiyelerin hazırlanacağı tarihe kadar belli olmalıdır.

5) Konukların Davet Edilmeleri

Davetli listesinin oluşturulması ve davet mektuplarının yazılması.

Davetiyelerin Yollanması: En geç etkinlikten 7-10 gün önce tamamlanmış olmalıdır. Katılım konusunda aramamış davetlilerin LCV'leri etkinlikten 3-4 gün önce alınmaya başlanır ve en geç 1 gün önceden bitirilmeye çalışılır.

Kuryeyle ya da elden gönderilen davetiyelerin alındı listesi: Daha sonra alınacak LCV'ler için gönderim sonrası bu liste tamamlanmalıdır.

Protokolün Davet Edilmesi: Protokol davetlilerinin ajandasına girmek için en uygun olan tarihte davetiye ile davet mektubu gönderilmelidir. Protokol davet mektubu yazım dili ağdalı ve makamı yüceltecek biçimdedir. Ayrıca çok kısa ve net şekilde etkinlik hakkında çarpıcı noktaları içeren bir bilgi notu genellikle mektuba eklenir.

6) Medya Daveti

Çağırılacak medya listesinin oluşturulması: Gazete, ajans, dergi, TV, sektörel medya, yerel medyadan çağırılacaklar belirlenir. Editör, adres, telefon/faks/e-mail bilgilerinin güncellenmiş olmasına çok dikkat edilmelidir. Ayrıca önemli/ilgili internet portalları etkinliğe davet edilebilir, zira günümüzde internet portal ve sitelerine sadece bülten/görsel gönderilmekle birlikte, yakın gelecekte diğer medya mensupları gibi etkinliklere katılmaları öngörülebilir.

Basın listeleri ise sürekli güncellenmeli ve bu listelerde gazetecilerin çalıştıkları basın ve yayın organlarıyla, muhabirlerin ihtisas alanları iletişim bilgileri gibi konularda en son durum listelenmelidir.

Basın davet listesi oluştururken, konu ve katılımcılar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, kimi basın davetlerinde yayın yönetmenleri, köşe yazarları, müdür ve editörler, grup başkanlarına ulaşılması amaçlanmakta, kimi zaman muhabirlerin etkinliğe katılımının daha uygun olduğu düşünülmektedir. Basın davet listeleri gazete, dergi, televizyon, ajans ve radyolar olarak sınıflandırılarak hazırlanabilir. Örneğin aşağıda ulusal basın ve yayın organlarının genel yayın yönetmeni, ekonomi müdürü ve ekonomiyle ilgili konularda yazan köşe yazarlarından oluşan bir basın davet listesi hazırlanırken yol gösterecek bir örnek yer almaktadır..

ADI SOYAD	YAYIN ADI	GÖREVİ	ADRES
GAZETELER			
Gazeteci adı		Gen. Yay. Yön.	
	Hürriyet	Ekonomi Müdürü	
		Köşe Yazarı	Doğan Medya Center Bağcılar-İstanbul
TELEVİZYONLAR			
	ATV	Gen yay.Yön	
	ATV	Ekonomi Müdürü	
AJANSLAR			
	AA	Ekonomi Müdürü	
	İnternet Haber	Gen. Yay. Yön.	
DERGİLER			
	Platin	Gen.Yay.Yön	

Yukarıda daraltılmış örnekte de görüldüğü gibi, haberin ilgili olduğu alana göre, bilgilendirilmesi gereken ulusal / yerel medya mensuplarının tümünü içeren basın listesi hazırlanarak etkinlik davet mektupları gönderilir.

Basın Daveti: Genelde faks veya e-mail ile etkinlikten 1 hafta kadar önce yapılır. 1-2 gün öncesinden telefonda gelip gelinmeyeceği hakkında bilgi alınır.

VIP Medya: VIP medyaya davetiyeleri ve/veya bilgi notu genellikle elden, yüz yüze görüşülerek iletilir, ya da davetiye yollanır ve telefonda bilgi verilir.

7) Konuşmalar:

Sunumların hazırlanması: Önemli büyük toplantılarda kullanılan prompter'lar önceden ayarlanmalıdır.

Konuşma sıraları belirlenmeli: Kimlerin ilk konuşmacı olacağı ya da konuşma sırası program akışında belli olmalıdır.

Sunumda Görsel Materyal: Eğer konuşmacının sunumu veya görsel/film ekrana yansıtılmıyorsa, flowekran adı verilen ve konuşmacının adı, toplantı konusu vb gibi bilgilerin yer aldığı görüntü ekrana yansıtılabilir.

8) Basın İlanları: Bazı etkinliklerde, özellikle halka açıksa, hedef kitleye yönelik basına ilan verilmektedir.

9) Medya Takibi: Etkinlik sonrası raporlaması için medya takibi yapılması önemlidir. Pofesyonel anlamda bu işi yapan Ajans Press, Inter Press gibi medya takip merkezleriyle önceden anlaşılarak, medya takibi yapılmalıdır. Etkinlik ile ilgili ön haberlerin çıkabileceği göz önünde bulundurularak, medya takibi genellikle etkinlikten 10 gün önce başlamalı ve etkinlikten en az 1 ay sonrasına kadar (aylık dergiler, sektörel yayınlar için) devam etmelidir.

10) Basın Kitlerinin Hazırlanması: Yazılmış ve onaylanarak çoğaltılmış basın bülteninin de dahil olduğu basın kitleri etkinlikten en geç 1 gün önce tamamlanmalıdır.

11) Etkinlikte Görev Alacak Ekiplere Brief Verilmesi: Hostes, fotoğrafçı, kameraman, teknik ekip, güvenlik, simültane tercüme ekibine mutlaka etkinlik, katılımcılar, dikkat edilecek noktalar, olası sorunlar ve anında başvuracakları kişiler hakkında toplantı yapılarak bilgi verilmesi gerekmektedir.

Hosteslere verilen brief örneği:

Hostesler görev saat ve mekânları belirlendikten sonra, görevleri ve iş tanımları hakkında bilgilendirilmelidir. Örneğin seminerde görev alacak olan hostesler sayı ve saatleri (üç hostes saat 7:30-16.00), kokteyl sırasında görevli olanlar (sayı ve saatleri) sergide görevlendirilenler, stantlarda görevli olanlar gibi.....

* Görevler (Kimin ne yapacağı belirlenmeli, iş dağılımı yapılmalıdır)

* Hoşgeldiniz, yönlendirme.
* Kahve molası, yönlendirme,
* Yaka kartlarını sıralama,
* Gelenlerden kartvizit ve listeye isim yazma,
* Yaka kartlarının verilmesi,
* Dosyaların dağıtılması,
* Soru-cevap bölümünde mikrofon tutulması,
* Toplantı kapısı giriş çıkışların kontrolü,
* Dikkat edilecekler: Aralarında sohbet etmemeleri, yemek, ve diğer gereksinimlerini sırayla karşılamaları, bir sorunla karşılaşıldığında başvuracakları kişi...

Ayrıca sunucuya da mutlaka önceden brief verilmeli, konuşması hazırlanmalı, konuşmalar üzerinde görüş birliğine varılmalıdır. Bu bağlamda sunucuyla vurgulanması istenen hususlar, giysi, çizgi altı reklam materyallerinin sunucu tarafından kullanılıp kullanılmayacağı gibi konularda bilgi önceden paylaşılmalıdır.

12) Prova: Teknik prova, konuşmacıların ve/ veya sunucunun provası etkinlik başlamadan gerçekleştirilmelidir.

Ayrıca, *medyanın bulunacağı yerin tespiti*, özellikle kameraların konumları belirlenmeli, ve etkinliğe katılan medya mensupları bu noktaya yönlendirilmelidir. Bu düzenleme gerek medyanın iyi görüntü alabilmesi, gerekse toplantı düzeninin korunabilmesi açısından oldukça önemlidir.

Bazı önemli ve kalabalık toplantılarda *medyaya özel podyum* hazırlanabilir.

Etkinlik sırasında özel röportaj gerçekleştirmek isteyen medya için bunun gerçekleştirilebileceği *sakin ve uygun bir yer* de önceden düşünülmelidir.

13) Medya Servisi: Etkinlik sonrası gelemeyen veya yer, bütçe kısıtları nedeniyle çağırılamayan medya çalışanlarına mutlaka bülten ve görsel materyal, basın materyali ulaştırılmalı, görsel medyaya ise video bülten gönderilmelidir.

14) Raporlama: Etkinlik sonrasında Haber kupürleri listesi, TV takibi, etkinlik değerlendirmesi ve görselleri içeren bir etkinlik raporu hazırlanır.

BÖLÜM BAŞLIKLARI

Bölüm 1
Aktivite Raporu

Bölüm 2
Aktivite Fotografları

Bölüm 3
Ulusal Basın Küpürleri

Bölüm 4

Ulusal Tv Dökümü

Bölüm 5

Yerel Medya

Bölüm 6

Ekler

Ek 1: Akış
Ek 2: Basın Daveti Ve Basın Bülteni
Ek 3: Organizasyon sonrası gönderilen basın bülteni
Ek 4: Konuşma metni ve sunucuya gönderilen kurum bilgileri
Ek 5: Final Kaseti
Ek 6: Yazışmalar ve raporları
Ek 7: Radyo Cd'leri
Ek 10: Gazete ve Tv Takip Kaseti

Ayrıntılı Etkinlik Bütçe Kalemleri

Çoğu kez, bir etkinliğin planlama aşamasında, sponsor desteğinin kolay bulunabileceği gibi bir yanılgıya düşülerek sponsor desteği, etkinlikle ilgili planlamaların sonuna bırakılmaktadır. Oysa ki bir etkinliğin sponsor açısından çekici olabilmesi, oldukça sınırlı koşullarda olanaklıdır. Ayrıca sponsorlar, herhangi bir etkinliğe görünmez mali destek vermek yerine, catering, iletişim, taşımacılık gibi etkin-

lik sırasında verilebilecek destekleri tercih etmektedirler. Kuşkusuz kurumların herhangi etkinliğe sponsor olmaları, sponsorun ve etkinliğin hedef pazarının örtüşmesi, medya yansımalarından etkinlik adına beklentilerle sponsorun elde deceği yararlar arasındaki uyum ve sponsora sağlayacağı katkı, medya yansımaları, sponsorun elde edeceği yararlar, etkinliğin desteklenmesi kararında etkili olan öncelikli öğelerdir.

Etkinliğin türü açık ya da kapalı mekânda olması gibi etkenlere göre değişiklik göstermekle birlikte Wolf & Wolf ile Levine'nin önerdiği genel bütçe kalemleri, ayrıntıları ele alan, herhangi bir etkinliğin bütçesinin çıkartılması konusunda yol gösterici temel başlıklar olarak değerlendirilebilir[8].

Mekân
Mekân kira bedeli
Mekânın ilave kullanım saatleri için ek ücret
Hizmetliler
Güvenlik
Vale hizmeti
Asansör
Temizlik
Lavabo hizmetleri

Yiyecek İçecek
Menü
Alkollü içecekler
Yıl dönümü kutlmaları, düğün, doğumgünü vs. gibi etkinlikler için pasta

Dekor
Peçeteler, masa örtüleri, sandalye kılıfları
Flora (giriş, yiyecek standı, masalardaki v.s.bitki süslemeleri)
Aydınlatma
Tekstil materyal (tente, giriş ilaveleri, ses düzeni masaları v.s)

8 Bu konuda bkz.Paulete Wolf, Jodi Wolf, Donielle Levine, **a.g.e.**,ss.72-75

Eğlence
Kokteyl müziği
Dans müziği
Yemek müziği
Etkinlik sonunda quartet
Protokol müdürü

Show
Ulaşım
Performans gösteri bedelleri
Ses, ışık ve işgücü
Karşılama/ hostesler
Piyano akortçusu
Otel rezervasyonları
Sahne arkası
Perde

Kiralık Donanım
Sandalyeler (bahçe, salon, parti v.s.)
Masalar (yuvarlak, resmi toplantı)
Yemek takımı veya gümüş takım
Cam veya kristal
Gümüş tepsi
Mobilya gruplarında ilava masalar
İlave oturma grupları

Çadırlar/tenteler
Mutfak
Vale noktası
Giriş
Gölgelikler
Taşınabilir enerji kaynaklarının kapatılması
Oturulacak mekânlar

Donanım
Temizlik hizmetleri
Montaj servisi
Masa numaraları
Yönlendirme kartları,
Masalarda menü kartları
Program
Kaligrafi
Posta ücreti

Ses, sahne, ışık ve işgücü
Ses ve ışık düzenine ilikiin kiralanan materyal
Sahne kirası
Video projeksiyon

Ulaşım
Limuzin hizmeti
Otobüs ya da minübüs
Şoför
Kurye

Diğer Hizmetler
Fotoğrafçı
Film ve negatifler
Video çekimi ve çoğaltılması
İletişim
Taşınabilir giyinme odaları
Konukların odalarında karşılayacak armağanlar
Sigorta
Verilecek armağanlar
Olasılıklara hazırlıklı olmak
Simokin ya da üniforma kiralamak
Hediyeler

Hizmet Sağlayanlarla İşbirliği

Bir etkinlik organizasyonu yapacak olan kurum her ne kadar deneyimli olsa da

bir ekip çalışmasını gerektiren etkinliklerde zincirin herhangi bir halkasında meydana gelecek olan aksama tüm etkinliğin başarısını etkileyecektir.

Bu nedenle yukarıda sözü edilen ayrıntılı hizmetlerin aksamadan yürütülebilmesi için, kurumun halkla ilişkiler birimi ya da halkla ilişkiler/iletişim ajanslarının ilgili hizmet sağlayıcılarla işbirliği içinde olmaları gerekir.

Yapısına göre farklılık göstermekle birlikte başarılı bir etkinlik için destek alınabilecek olan hizmet sağlayıcılar aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir[9].

* Yiyecek içecek hizmeti veren catering firmaları
* Oteller
* Ulaşım hizmeti
* Eğlence hizmeti sağlayan firmalar
* Seyahat Acentaları
* Ses Hizmeti sağlayıcılar
* Güvenlik firmaları
* Dekor ve tasarım firmaları
* Matbaa hizmetleri
* Tente kiralama firmaları
* Fotoğraf stüdyosu
* Kayıt hizmeti
* Tercüme Büroları
* Görsel İşitsel tesisat hizmeti veren firmalar
* Nakliye şirketleri
* Prodüksiyon firmaları
* Casting ajansları
* İsimlik v.b.için promosyon firmaları
* Çiçekçi

Yukarıdaki listeden anlaşıldığı gibi bir etkinlik pek çok hizmet sağlayıcısının katkısıyla gerçekleştirilebilmektedir.

Hizmet sağlayıcılara ulaşabilmenin en pratik yolu ilgili alanlarda hazırlanmış olan

9 Cindy Lemarie & Mardi Foster- Walker, **a.g.e.**, ss.157-158

rehber ve katologlardır. Etkinlik düzenleyen organizasyon firmalarının başarıları, itibarları ve yaşamlarını sürdürebilirliklerinin aksaklık yaşanmadan gerçekleştirdikleri etkinliklere bağlı olması, etkinlik firmalarının hizmet sağlayıcılarını özenle belirlemelerini gerektirir. Tabii ki bu tür seçimlerde güven, hizmet kalitesi ve hizmet ücreti belirleyici temel unsurlardır.

Bir etkinlik için hizmet sağlıyan firmayı belirleme aşamasında araştırılması gereken konular şunlar olmalıdır[10]:

* En az üç ayrı yerden fiyat teklifi alınmalıdır.
* Hizmet sağlayıcıyı aramadan önce yapılan araştırmayla (internet ya da iş arkadaşları) piyasa fiyatları hakkında bilgi edinilmeli.
* Belirlenen ücret dışında ilave ücret talep edip etmeyecekleri sorulmalı.
* Herhangi bir indirimin söz konusu olup olmadığı konusu aydınlığa kavuşturulmalı.
* Sağlanacak ürün ya da hizmeti rakiplerinkinden ayıran herhangi bir özelliği olup olmadığı.
* Zaman çizelgesi yapılmalı.
* Hizmet öncesi depozit isteyip istemedikler ödeme takvimi.
* Erteleme durumunda politkalarını açıklığa kavuşturmalı.
* Referansları hakkında bilgi edinmeli.
* Pazardaki konumu ve saygınlığı araştırılmalıdır.

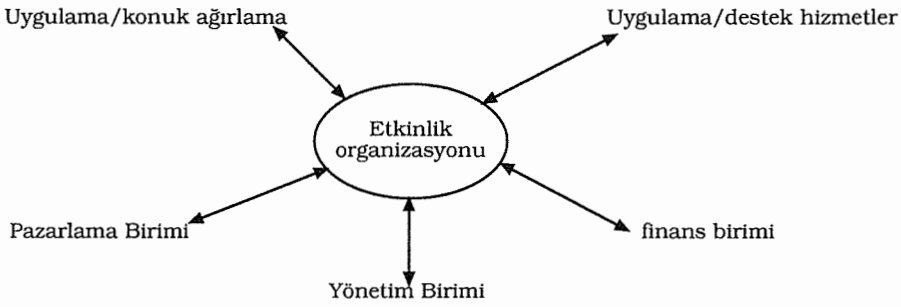
Kuşkusuz yukarıda sözü eldenler genel konular olup, hizmetin özelliğine göre dikkate alıncak başka ayrıntılardan da söz edilebilir.

Organizasyonun Yönetimi ve Etkinlik Ekibinin Oluşturulması

Bir etkinlik tasarlanması ve etkinlik fikrinin oluşturulması sırasında üzerinde düşünlmesi gereken konulardan bir tanesi de, etkinlikte görev alacak kişilerin gönüllü mü oldukları yoksa profesyonel ekiple mi çalışılacağı konusudur. Organizasyon firmalarından alınan destek etkinliğin yapılan anlaşma kapsamında hizmetlerin bu profesyonel firmalar tarafında karşılanmasını gerektirir. Ancak etkinliğin büyüklüğü yanında, kurumun bütçesi ya da etkinliğe ayrılan pay ve etkinliğin amacı ekibin oluşumunu etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir.

10 Cindy Lemarie & Mardi Foster- Walker, **a.g.e.**, s.160

Profesyonel ekiplerle çalışılması özellikle kapsama alanı geniş etkinlikler açısından bir zorunluluk olmakla birlikte, daha küçük kapsamlı ve küçük bütçeli etkinlikler için gönüllülerin desteği büyük önem kazanmaktadır. Etkinliğin bir klüp, ya da grup tarafından gerçekleştirilmesi durumunda ise etkinlik ekibi çoğu kez örgütün kendi üye ve çalışanlarında oluşmaktadır. Ya da yerel bir festivalin gerçekleştirilmesinde oluşturulan ekip yerel yönetimin çalışanları, sivil toplum kuruluşlarının temsilcileri ve de gönüllülerden oluşabilir. Her bir etkinlik kendi doğasına özgü ayrıntılar üzerine yapılanacağından her koşuluyla birbirinin tamamen aynısı olan etkinliklerden söz etmek her ne kadr güç olsa da ortak noktalar üzerinden hareket ederek temel bir etkinlik organizasyonunun örgütlenme yapısı aşağıdaki biçimde olabilir.



Kaynak: Anton Shone&Bryn Parry, **a.g.e.**, s. 190

Çoğu zaman örgütün özelliklerinin belirleyici olduğu ekinlik ekibi düşük bütçeli ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda gönüllülerden oluşmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi profesyonel bir organizasyon firmasyla çalışılmadığı durumlarda etkinlik ekibinin oluşturulmasında destek alınabilecek ve ekip oluşturabilecek kişiler üzerinde düşünülmesi gerekir.

Bu aşamada yapılması gereken şey[11]:

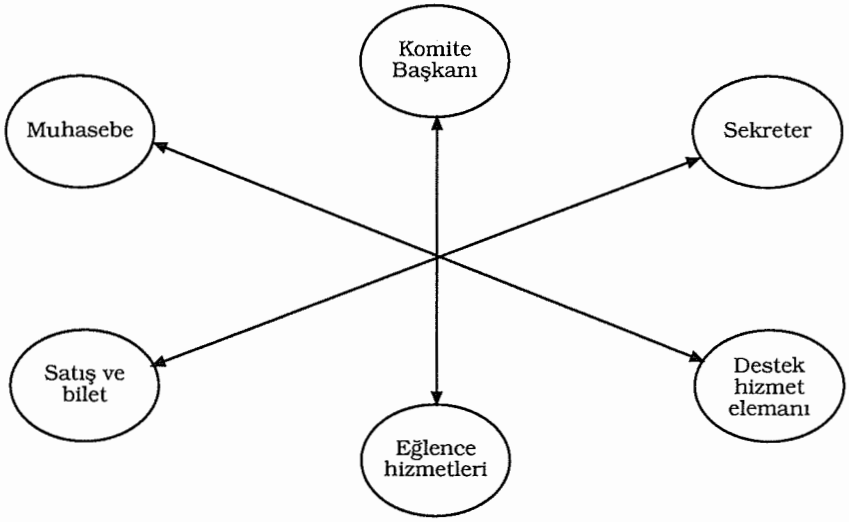
*Kimlerin etkinlikte görev almak için yeterli donanıma sahip oldukları
*Ekipte yer almak isteyenlerin kimler olabileceği sorularının yanıtlanmasıdır.

Etkinliğin bir bütün olduğu düşünülerek, bütünün parçalarını oluşturacak etkin-

[11] Shone& Parry, **a.g.e.**,s.198

lik ekibinin yetenek, ekibe uyum ve gönüllülükleri açısından değerlendirilmeleri, etkinliğin başarı sansını arttıracaktır. Bir etkinlik komitesi oluştururken, ekip üyelerinin yetenek ve iş görme becerilerinin yanında, yöneticilerin etkinliğin koordinatörü olması gibi satatülerin de dikkate alınması gerekir.

Gönüllülerden oluşan etkinlik komitesinin örgüt şeması ise genel hatlarıyla aşağıdaki gibidir.



Kaynak: Shone&Parry, **a.g.e.**, s. 198

Etkinlikte görev alanların gereksinimleri düşünülmeli ve çalışma saatleri buna göre düzenlenmeli gereksinimlerin karşılanmasına katkıda bulunulmalıdır. Başarılı bir etkinlikle tatmin edilmiş ekip arasında yakın ilişki vardır. Kurulan ekiple iletişim etkinliğin öncesinde başlamalı ve sürdürülmelidir.

Özetle, bir etkinlik ekibi oluştururken[12].

Her bir ekip üyesinin;

Etkinlik için gereken süreyi etkin biçimde kullanma becerisi,

Benzer etkinliğe ilişkin deneyim ile olumlu referansların bulunması,

[12] Shone, Parry, **a.g.e.**, s.65

Ekip üyeleriyle uyum içinde çalışma ve yatay iletişim başarısı dikkate alınmalı,

Ekip üyeleri arasında becerileri açısından denge sağlanmalıdır.

Bir başka deyişle, başarılı ekip üyesinin zayıf noktalarını kapatacak bir başka kişinin ekipte bulunup bulunmadığı başarı açısından denetlenmesi gereken bir konudur.

Daha önce de belirtildiği gibi etkinlik yönetiminde ekibin büyüklüğü ve yapısı etkinliğe göre farklılık göstermekle birlikte, genellikle;

Bir etkinlikte başkan, iki uygulayıcı, bir finans uzmanı, bir pazarlama uzmanı, bir sağlık, güvenlik ve yasal sorunlarda görüşlerine başvurulacak kişiler gibi başrol oyuncularının yanında, sürecin işleyebilmesi için daha geniş bir kadro ve iş bölümüne gereksinim vardır. Mekân, sponsorlar, ilgili kuruluşlar, ilk yardım, güvenlik güçleri, ticari birlikler, bankaların yöneticileri, sigortacılar, etkinliğe katılabilecek yerel birimler gibi pek çok paydaş etkinlik akışında önemli işlevler üstlenmektedir.

Etkinliğin ilk adımında ekip elemanlarının[13];

Görev tanımları yapılmalı,

Donanım gereksinimleri karşılanmalı,

Yaygın sorular yanıtlanmalı,

Kimden yardım isteyebilecekleri belirlenmeli,

Etkinlik zamanlaması hakkında genel bilgiler verilmelidir.

Etkinliğin Kapatılması

Etkinliğin katılımcılar ve konuklar açısından sona ermiş olması, etkinlik koordinatörü ve de ekibi açısından sona erdiği anlamına gelmez. Etkinliğin yönetsel, fiziksel açıdan da sona ermesi gerekir. Salonun boşaltılması, hesapların kapatılması, anket formlarının toplanması, basın bülteninin gönderilmesi gibi pek çok ayrıntı, yönetsel faaliyetler kapsamında etkinlik koordinatörünü beklemektedir. Kurum açısından tüm yönetsel detaylarla birlikte fiziksel olarak da etkinlik başında

13 Wolf&Wolf&Levine, **a.g.e.**,s.152

kurulan ses düzeni, mekâna yerleştirilen aksesuarların toplanmasıyla fiziksel olarak da mekânın alındığı biçimiyle teslim edilmesi gerekir.

Davet masasındaki aksesuarlar alınmadan üzerindeki örtünün alınamıyacağı gibi, mekânın toplanması, küçük kalemlerden büyük kalemlere doğru gerçekleştirilmelidir. Mekânın etkinlik için hazırlanması ve etkinlik sonrası toplanması aralarında görev paylaşımı yapılmış olan ekip çalışanları tarafından, önceden hazırlanmış check list'lere göre gerçekleştirilir.

Etkinliklerde Risk Yönetimi

Etkinlik organizasyonunda beklenmeyen durumlar için hazırlıklı olunmalı, istenmeyen durumlar için senaryolar üretilmelidir. Olası krizleri, katılımcılar ve etkinlik açısından olmak üzere iki ayrı başlık altında toplamak olanaklıdır[14]. *Katılımcı ve Konukların Güvenliği Açısından Olası Krizler;*

Yangın,

Hırsızlık,

Yaralanmalar,

Sarhoşluk,

Taciz,

Kavga,

Ölüm,

Yasal Sorumluluklar, olarak temel başlıklar altında sıralanabilir.

Etkinliğin Güvenliği ve Gerçekleşmesi Açısından Olası Krizler;

Ertelemeler,

Grevler,

Etkinlik için izin alınamaması,

Dönem ve koşullar açısıdan olası riskler,

Kadronun neden olabileceği krizler,

14 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Judy Allen, **Event Planning Ethics and Etiquette**, Canada:John Wiley&sons Canada ltd.2003, s.173-174

Yasal Sorumluluklar nedeniyle krizler yaşanabilmektedir.

Günümüzde sık yaşanan hizmet sağlayıcıların iflasları ve terör olayları son yıllarda etkinliklerde olası krizlerin odak noktasına yerleşmektedir. Özellikle güvenlik önlemleri, küçük çaplı bir organizasyonu bile güvenlik önlemleri açısından önemli hale getirmektedir.

Ayrıntıların etkinlikler üzerindeki etkisi krizleri de çeşitlendirmekte sipariş edilenden farklı dekorasyon malzemelerinin gelmesi ya da ses düzeninin zamanında gelmemesi veya arızalı olması gibi pek çok detay etkinlikler için önemli sorunlar haline dönüşebilmektedir. Tabii ki etkinliğin kapsama alanı ve büyüklüğü, krizlerin kontrolünü daha da güçleştirmekte, kriz senaryolarını ve B planlarını zorunlu kılmaktadır.

Kapsamlı bir etkinliğin planlaması ve temasının belirlenmesinden daha da önemli olan konu, istenmeyen olasılıkları düşünerek alternatif planların hazırlanmasıdır.

Pek çok ayrıntının söz konusu olduğu etkinliklerde Juddy Allen'e göre B değil C planı da hazırlanmalıdır. Etkinliklerin ABC'si olarak tanımladığı formülünde Judy Allen, Plan A (anticipation), Plan B Backup, Plan C Crises Management[15].

*Plan A'da yapılması gereken nelerin ters gidebileceğinin düşünülmesi, tahmin yürütülmesi ve önlemek için yapılabilirlerin planlanması...

*Plan B ise plan A'da düşünülen ve alınan önlemlere rağmen istenmeyen durumda yüzyüze gelinmesi halinde yapılması gerekenlerin planlanması..

*Plan C'de ise İstenmeyen durumla yüzyüze gelinmesi, kriz yönetimi ve iletişimi planın uygulanması..

Bir etkinliğin çeşitli iç ve dış faktörlerden nedeniyle krize ya da sorunlara muhatap olma olasılığı, hazırlık aşamasında mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin en büyük etkinliklerden biri olarak tanımlayabileceğimiz olimpiyat oyunlarında güvenliği de kapsayan konularda risk yönetimi büyük önem taşımakta ve bu nedenle önlemler geliştirilmektedir. 1972 Münih Olimpiyat oyunlarında Filistinli terörisler tarafından öldürülen İsrail'li sporcular, risk yönetiminin kaçınılmaz önemine dikkat çekiyordu. 2000 Atlanta Olimpiyat Oyunlarında Constitution

15 Judy Allen,**a.g.e.**,s.176

Park'ın bombalanması ise can kayıplarının dışında, güvenlik konusunda Atlanta'nın itibarına da gölge düşüyordu. Zira etkinlikler ve toplantıların birer turizm organizasyonu olarak da değerlendirilmesi, risk yönetiminin önemini tartışmasız hale getirir[16].

Bu yaklaşımla;

1. Etkinlikler ve toplantıların turizm olgusu olması, turizm sektöründe karşılaşılabilir tüm sosyolojik fenomenleri olası hale getirir.
2. Etkinlikler ve toplantılar kapsam açısından aynıdır. Örneğin Olimpiyat Oyunları ve yerel bir etkinlik için olası riskler uluslararası kongre ya da kurumsal bir toplantı için de geçerli olabilirr.
3. Etkinlikte yaşanan kriz etkinliğin krizin kaynağı olarak algılanmasına neden olabilir.
4. Krizin sadece ortaya çıktığı alanla sınırlı kalmaması, turizm açısından etkilerinin çok daha geniş bölgeye yayılması ve uzun soluklu olması, etkinlikler açısından kriz iletişiminin önemini daha da arttırmaktadır. Örneğin Türkiye'nin herhangi bir ilinde yaşanan talihsiz olayın ülke turizminde iptallere neden olması yabancılık çekmediğimiz bir konu olması gibi, Mısır'da bombalı saldırı sonucunda yaşamını kaybeden turitlerin Mısır turizmi üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için yürütülen halkla ilişkiler uygulamaları da IPRA'nın ödüllü projeleri arasına girmiştir.

Etkinliklerin organizasyon olarak değerlendirilmesi etkinliklerin pazarlanmasından otel ve toplantı güvenliğine kadar pek çok konuda kriz olasılığına dikkat çekmektedir.

Etkinlik ve toplantıların aynı zamanda bir iş olarak da değerlendirilmeleri, etkinlikler risk yönetimine odaklanmaya iter. Boyutu ne olursa olsun herhangi bir etkinliğin çalışanlara ve bütçeye gereksinim duyulması onun ticari boyutu olan bir iş olarak değerlendirilmesini gerektirir. Davet gibi katılımın daha sınırlı olduğu etkinliklerde bile otel, mekân, catering hizmetleri konusunda pek çok ayrıntının düşünülmesini ve belirli bir bütçenin ayrılması gerekir. Bir davet açısından düşü-

16 Bkz.Peter E. Tarlow, **Event Risk Management and Safety**, Canada: John Wiley & Sons Inc. s.2

nüldüğünde, yiyecek zehirlenmeleri, hava koşullarından kaynaklanabilecek sorunlar, platformun çökmesi gibi olumsuzluklar ise medya ile ilişkilerin çok önemli olduğu etkinlik yönetiminde krizlere giden yolun başlangıcı olabilir.

Etkinlik yönetiminde ve turizm sektöründe şiddet, doğal felaketler, kazalar, sağlık ve güvenlik nedeniyle krizlerin yaşanabileceği varsayımı nedeniyle adı geçen krizler konusunda ip uçlarını değerlendirmek ve önlemler geliştirmek asgari zararla kurtulabilmenin temel şartıdır.

Etkinlik ve Medya Yansımaları

Bir etkinlik düzenlerken ölçülebilir amacın belirlenmesi etkinliğin doğru biçimde değerlendirilebilmesinin öncelikli koşuludur. Medya ile ilişkiler açısından da medya yansımasının etkinlik açısından kazanımları belirlendikten sonra hangi yaklaşımlarının medyanın ilgisini çekeceği gibi konular etkinlik tasarlanmaya başladığı anadan itibaren üzerinde düşünülmesi gereken konulardır.

Kuşkusuz ilginç konular ve yaklaşımlar etkinliğin medyanın ilgi odağı haline dönüşmesine neden olur.

Bir etkinliği habere değer kılan temel noktalar[17]:

Ekip ve katılımcılar: Etkinliği gerçekleştirecek olan ekip içerisinde bir ünlünün ve kamouyunun ilgi odağında olan kişilerin yer alması etkinliği ve ekibi medyanın ilgi odağı haline getirecektir. Bu nedenle basın bültenlerinin yazılması sırasında ya da promosyonunu hazirlık aşamasında ekipte ya da katılımcılar arasında yer alacak ünlülerin belirlenmesi gerekir.

Etkinliğin Yararları: Etkinliğin amacı ve sağlayacağı yararların medya ile paylaşılması medyanın ilgisini çekecek konulardan bir diğeridir. Örneğin hayırseverlik amacıyla düzenlenen etkinliğin toplumsal yararlarının, medyayla paylaşılması ya da kurumun pazarlama amaçlarına katkıda bulunacak etkinliğin tüketiciye sağlayacağı yararların vurgulanması haberi ilgi çekici hale getirir. Etkinliğin kamusal yararları da etkinliği medya ve kamuoyu açısından ilgi çekici kılar. Etkinliğin medya yansıması, etkinliğin amacına bağlı olarak çoğu zaman reklam iletilerin-

17 Bkz. Rai University, http://rcw.raifoundation.org/course-mgt-mba-notes-eventmgmt.htm, 23.2.2007

den çok daha etkili ve hedef kitleye ulaşması açısından çok daha başarılı olabilmektedir.

Bir etkinliğin yüksek medya covarege'ı (yansıması) sağlaması ve dikkat çekmesi etkinliğe yeni anlamlar yükler.

Yaratıcılık grafikler, posterler, renkler ve her türlü tasarım materyalinin, görsel materyalin özenle hazırlanması ve yaratıcı olması etkinliğin dikkat çekebilmesinde önemli rol oynar.

Kişiler: Etkinliği gerçekleştirenler kadar katılanlar da medya yansımaları üzerinde etkili olmaktadır.. Kimi zaman küçük çaplı etkinlikler dahi katılımcılarla ya da etkiliğin gerçekleştirildiği mekânla çok daha popüler hale gelebilmekte ve manşetlere taşınabilmektedir.

Bu nedenle etkinliğin tasarlanması aşamasından itibaren kimlerin katılacağı konusu da tartışılmalıdır. Zira, küçük bir etkinlik bile davetlilerinin medyatik ve popüler kişiler olmasıyla, medyanın gündemine hatta manşetlere taşınabilir. Yani, katılımcılar, etkinliği popüler hale getirebilir. Etkinliğe katılanların kimler olduğunun yanı sıra kimlerin kimlerle yan yana göründüğü, neler söyledikleri gibi konular da medyanın ilgisini çeken konulardır.

Örneğin[18]; Hindistan'da çok geniş kapsamlı olmasa da gift a toy' kampanyasının eğlence ve kutlama haline getirilmesi medya yansımalarını olumlu yönde etkilemiştir.

Kasım Ayında başlayan ve 17 Ocak 2004 ' de kadar devam eden yoksul çocuklar için oyuncak ve kitap bağışını kapsayan proje bir etkinlik haline getirilmiş, böylece medyanın ilgisi çekilmiştir. Toplanan çeşitli oyuncaklar, Sivil Toplum Örgütü olan Akanksha Foundation tarafından Zee TV'nin popüler programında çocuklarla paylaşılmış, Kenosha Foundation tarafından desteklenen gece öğrenimine devam eden 12 çocuğun da kutlamalara katılması sağlanmıştır.

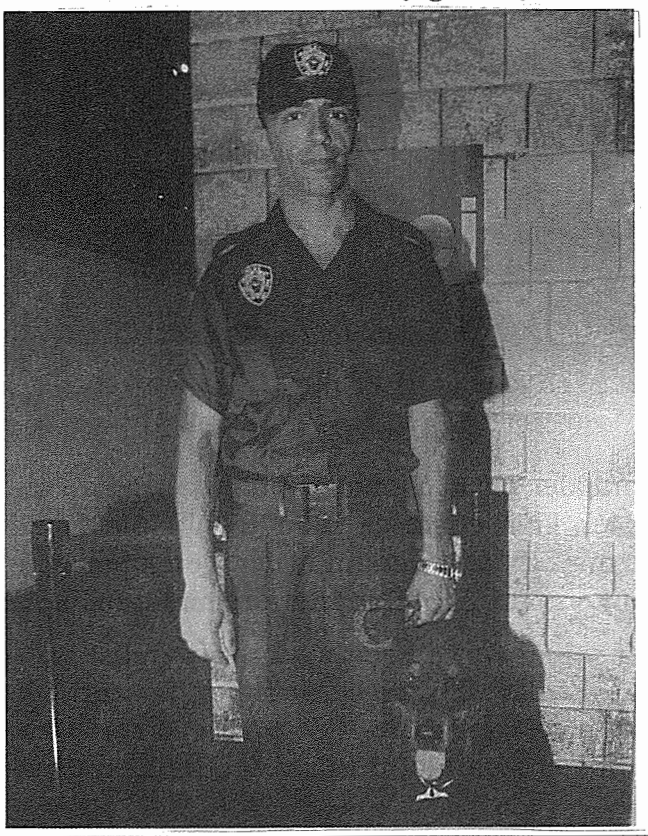
Sivil toplum örgütü tarafından gerçekleştirilen bu kampanyada, toplanan oyuncaklar ve kitapların muhafaza edileceği kütüphane Kenosha tarafından Worli Seaface Municipal İlköğretim öğrencileri için oluşturulan için gerçekleştirilen kut-

[18] Bkz. Rai University, http://rcw.raifoundation.org/course-mgt-mba-notes-eventmgmt.htm, 23.2.2007

lamalar ve bu kutlamalara yoksul çocukların katılımının da sağlanması kampanyayı medyanın gündemine taşımıştır.

Crime & Investigation Network'ün yayına başlamasıyla ilgili olarak 23 Ağustos 2006 tarihinde Dıgıturk tarafından Suada/ Kuruçeşme'de gerçekleştirilen etkinlik, tanıtım materyalleri ve katılımcılarıyla oldukça yüksek medya yansıması sağlamıştır.

Crime &Investigation Network'ün suç dünyasına ilişkin programları ekrana taşıyan Crime Investigation Dıgıturk'ün 84. kanalında yayına başlaması Suada/Kuruçeşme etkinliğiyle basın dünyasıyla tanışırken medya yansımaları; "Sosyeteye Üst Taraması", "Suç Mahalli Değil Digitürk Tanıtımı", "Top 5" ve Suç ve Ceza Mercek Altında", "Adalet ve Gerçeğin Peşinde", "Alıcılarla Oynamayın Davet Bu Korkmayın", "Boğazın Ortasında Kriminal Tanıtım" Önce Korktular Sonra Eğlendiler" gibi haber başlıklarıyla medyada yer buluyordu.



Etkinliklerin tema, katılımcılar, açısından medyanın ilgisini çekecek biçimde tasarlanması, otomatik silahlı güvenlik elemanlarının davetlileri araması, köpekli güvenlik elemanlarının gecenin koruma görevlileri olması Digitürk'ün Suada/Kuruçeşme etkiniğini medya gözlüğüyle ilginç hale getirmiş olmalı ki, ...Suç dünyasını anlatan kanalın Kuruçeşme/Suada'daki kokteylinde silahlı köpekli güvenlikçiler davetlileri korkuttu.... türünden haberler gazetelerin sayfalarındaydı....

Suç mahalli değil DIGITURK tanıtımı

DIGITURK'ün 84'üncü kanalda yayınlanacak Crime & Investigation Network'ün tanıtımı SuAda'da yapıldı. Suç mahalli gibi düzenlenen mekanda sembolik FBI ajanları köpekleriyle birlikte davetlileri aradı

Sayit DURMAZ/MAGAZİN

Tüm dünyada milyonlarca kişi tarafından merakla takip edilen Crime & Investigation Network, artık Türkiye'de de yayında. Suç dünyasına ilişkin belgesellerin yer aldığı kanal DIGITURK'ün 84'üncü kanalda yayın yapacak. Kanalın tanıtımı Kuruçeşme SuAda'da yapıldı. Gecenin ev sahipliğini de DIGITURK Ge-

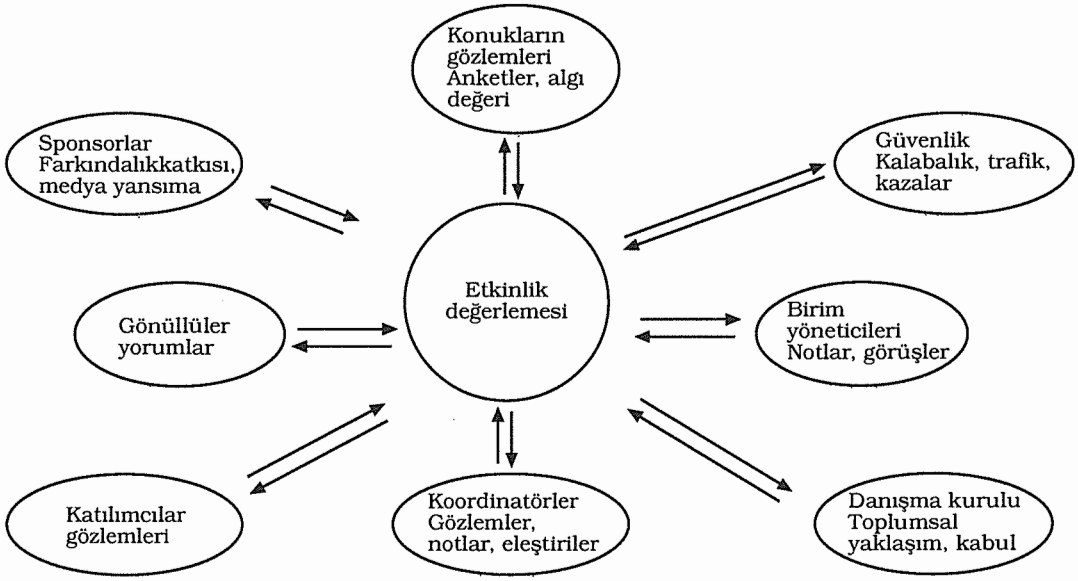


Akşam 25.08.2006

Etkinliğin Değerlendirilmesi

Bir ekip çabasıyla gerçekleştirilen etkinlikler bir iş olamaları bütçe ve zaman ayrılmaları nedeniyle tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinde olduğu gibi ölçülebilir amaçlarla gerçekleştirlmeleri ve daha sonra da değerlendirilmeleri gerekmektedir. Bir etkinliğin doğru ölçümlenmesi için konular önceliklerine göre sıralanmalıdır.

Bu değerlendirme, gerek etkinlikte görev alanlar ve koordinatörler, gerekse katılanlar ve katkıda bulunan paydaşlar, uzmanlar ve birim sorumluları gibi etkinlikle ilgili olanların görüş ve eleştirileri alınarak yapılabilir. Elde edilen veriler etkinlikten beklentilerin ışığında öncelik sıralamasına tabi tutularak etkinliğin başarısı ölçümlenebilir, sorunlar çözülebilir.



Kaynak: Shone, Parry, **a.g.e.**, s. 221

Etkinlikle ilgili değerlendirmeler yapılırken yukarıda şemada yer alan paydaşların önem sırasına dizdiği sorunlar bir yandan etkinliğin değerlendirilmesine diğer taraftan bir sonraki etkinlikte yaşanabileck olası sorunlara çözüm üretme aşamasında yol gösterecektir.

Önem sırasına göre tüm ayrıntılar dikkate alınmalıdır.

Örneğin; Middleburg Müzik Festival'inde festivalin ziyaretçileri üzerinde yapılan anket formlarından elde edilen bilgiler ışığın yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibi olmuştur[19]

Yaşanan trafik sıkışıklığı %48
Genel trafik yoğunluğu %27
Catering %26
Sahneden çok uzakta kalmak %10
Basılı programın kalitesi %7
Çocuklara sunulan olanaklar %4

19 Shone, Parry, **a.g.e.**,s.222

Kuşkusuz etkinliğin amacına bağlı olarak medya yansımaları da yukarıda değerlendirme ölçütlerine eklenerek olumlu ya da olumsuz yansıalarda medya açısından etkinliğin değerlendirilmesi olarak ele alınmalıdır. Medya yansımları sadece medyanın bakış açısı değil ama aynı zamanda haberin ulaştığı hedef kitle açısından da değerlendirilmelidir.

Kimi etkinliklerin reklam amacıyla planlanmış olması ya da reklam amaçlarına katkısının beklenmesi medya yansımalarının sütun santim (st x cm) bağlamında da değerlendirilmesini gerektirir.

REF NO	TARİH	YAYIN ADI	BAŞLIK	STXCM	SAYFA
7315427	25.08.2006	Akşam	Suç Mahalli Değil Digitürk Tanıtımı	144	4
7315770	25.08.2006	Bugün	Sosyeteye Üst Taraması	43	2
7314463	25.08.2006	Güneş	Polisiye Sevenlere Özel Kanal	258	2
7316043	25.08.2006	StarBox Magazin	Önce Korktular Sonra Eğlendiler	250	2
7316018	25.08.2006	Takvim	Alıcılarla Oynamayın Davet Bu Korkmayın	28	5
7315984	25.08.2006	Takvim	Saran'dan Yeni Kanal	40	5
7316956	25.08.2006	Vatan	Dedeman'a Yapılan Saygısızlık	42	13
7315754	25.08.2006	Zaman	Boğaz'ın Ortasında Kriminal Tanıtım	107	14
7320401	25.08.2006	Günboyu	Digitürk Yeni Kanalını Tanıttı	16	16
7323699	27.08.2006	Günaydın	Ayşe Top 5	4	5
7328502	28.08.2006	Milliyet	Suç ve Ceza Mercek Altında	28	22
7338811	30.08.2006	Alem	Adalet ve Gerçeğin Peşinde	876	166
7347072	30.08.2006	Şamdan Plus	Su Ada'da Konsept Cinayet Ti	584	90
7342746	31.08.2006	Tempo	Herkesin Bir Cinayet Planı Vardır	549	56
7348295	01.09.2006	Diva	Kanalda	1.168	88
7342982	01.09.2006	Haftalık	Polisiye Meraklılarına Özel Bir Kanal	77	87
					Toplam:

Kaynak: Digitürk Crime Investigation Suada Etkinliği

23. SPONSORLUK

Genellikle marka imajına olan katkısı, kurum kimliğinin oluşturulması ve yerleştirilmesi gibi nedenler sponsorluğun halkla ilişkiler yöntemi olarak ele alınmasına neden olurken, sponsorluk, reklam ve pazarlama amaçları arasındaki ilişki, yani, gerek kurumsal, gerekse pazarlama amaçlarıyla etkileşimi sponsorluğu, iletişim stratejisinin temel taşı haline getirmektedir.

Sponsorluk, halkla ilişkiler uygulamalarının içinde önemli bir yer tutan etkinlik yönetimiyle çoğu zaman karıştırılmakla birlikte, sponsor olunan etkinliğin, her zaman sponsor tarafından gerçekleştirilmemesi, bu iki kavram arasındaki temel farklılıklardan biridir.. Çünkü, her sponsorluk faaliyetinin bir etkinlik olmayacağı gibi her etkinliğe bir sponsor bulunması gerekmez.

Ürün ya da kuruma farkındalık sağlaması ve pozitif algının oluşmasına katkıda bulunması, sponsorluğun reklamla karıştırılmasına neden olurken, reklam medyasının kontrol edilebilir olması özelliği, sponsorluğu reklamdan ayıran temel özelliklerden biridir. Çünkü, sponsorluğun ya da sponsor olunan etkinliğin reklamının yapılması söz konusu olmadığı sürece medya kontrolü olanaksızdır. Çoğu zaman reklama oranla daha düşük maliyetle gerçekleştirilebilmesi, reklam kalabalığından kurtulma şansının yüksek olması ve çoğu durumda vergi muafiyetine olanak tanıması, sponsorluğun yaygınlaşmasının temel nedenleri olarak anılabilir. Etkinliğin, sponsorun adıyla anılması, bir yandan marka farkındalığına ve imaj transferine olanak sağlarken , diğer taraftan slogan da kendiliğinden oluşur. Awea Tarkan Konserleri gibi.....

Reklamdan ve etkinlik yönetiminden ayrı bir olgu olan sponsorluğun, değer pazarlamayla da (Value Marketing) farkının vurgulanması gerekir. Pelsmecker'in yaklaşımıyla değer pazarlama, kurumun faaliyetlerinin toplumsal duyarlılığın ve sosyal sorumluluğun söz konusu olduğu konularla ilişkilendirilmesidir. Bir başka ifadeyle değer pazarlama kurumun ürün odaklılık yerine, değerler sistemi üze-

rine konumlandırması olarak açıklanabilir. Bu bağlamda Body Shop bir değer pazarlama örneği olarak verilebilir. Uluslararası bir kozmetik kuruluşu olan Body Shop ürünleri doğa dostu, doğal hammadelerden üretilen ve geri dönüşümü olanaklı ambalajlarıyla konumlandırılarak değer pazarlama örneği oluşturdu. Sponsorluk, değer pazarlama stratejisinin yegane yöntemi değil, ancak stratejinin bir parçası olabilir[1].

Alkollü içecekler ile sigara gibi reklamı yasak olan ürünler için en sık kullanılan iletişim yöntemlerinden biri olan sponsorluk, özellikle petrol işletmeleri, bankalar, kimya endüstrisi gibi toplumsal güvene daha çok gereksinimi olan sektörler açısından da marka itibarının anahtarıdır. Örneğin Nijerya'da aynı platformu 40 yılı aşkın süre yatırım yapmadan kullanarak yılda denize 2300 metre küp petrol sızıntısı nedeniyle Ogoni halkının tepkilerini üzerine çeken ve Ogonilerin; "1992 yılında çevreye 4 milyar Euro'luk zararından söz ettiği" Shell şirketi, sosyal sorumluluk projelerine 60 milyon Euro harcamıştır[2].

Yine reklamı yasak olan ürünler üreten Philip Morris Company ve Anheuser-Busch 1995 yılında sponsorluğa 110 milyon $ ve 115 milyon $ ile ABD'de sponsorluğa en fazla bütçe ayıran kuruluşlar olarak anılmaktadır[3].

Sponsorluk uygulamaları, istenen görüntünün çizilmesine katkıda bulunurken, yöneltilen eleştirilerin de gündemden uzaklaştırılmasına yardımcı olmaktadır.

Sponsorluğun katkılarıyla dikkatler, ilaç sanayinde insanlar üzerinden alınan patentler, ya da kuvvetli tarım ilaçlarının üzerindeki olumsuz etkilerinden uzaklaşırken, Unicef Mali Müdürü Pierre Poupard'ın dile getirdiği gibi; markaları üretirken ortaçağ anlayışıyla "nereden geldiğini ve nerede olduğunu bilmeyen ucuz iş gücünün, ve çocuk kölelerin"[4] çalıştırıldığının akıllara gelmesini bile önleyecek kadar etkili ve güçlü olabilir sponsorluk.

Latin Amerika ülkelerinde, Maya Uygarlıklarının kalıntılarını gün ışığına kavuşturma çabaları içeren sponsorluk, bir yandan kurumsal sosyal sorumluluk pro-

1 Bkz. Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van Den Bergh, **Marketing Communications**, London: Prencite Hall,2001,, s. 272.

2 Bkz. Klaus Werner, Hans Weiss, **Markaların Kara Kitabı**, Çev. Dilman Muradoğlu, İstanbul: MediaCat Kitapları, 2003, s.14.

3 Bruce G.Vanden Bergh, Helen Katz., **Advertising Principles**, USA: NTC Publishers, 1999, s.390.

4 Klaus Werner, Hans Weiss, **a.g.e.**, s. 122

jesi olarak algılanmakta, diğer taraftan, bir zamanlar sahip oldukları medeniyet ve anlı şanlı tarihlerinin itibarını ülke yurttaşlarına iade etmektedir. Böylece tüm dünya ülkelerine ihraç edilen muzun, üretim ve dağıtım süreci ilgi alanlarının dışında kalmakta, ancak üretilen markalar zihinlere kazınmaktadır. Ancak, arka planı göz ardı ettiren ve istenen fotoğrafı oluşturan sponsorlukların eleştirilebilirler olması, insanlığa kazandırılan dahi sanatçıların adlarıyla dolu sponsorluk tarihini yok saymanın geçerli bir nedeni olmamalıdır. Zira günümüzde de pek çok eser sponsorluk destekleriyle ayağa kaldırılmakta ve gün ışığına çıkarılmaktadır, sakıncaların giderilmesi için yapılacak düzenlemeler ve denetimlerle (yasal ya da öz denetim) sponsorluğun amaca hizmet etmesi hiç de zor değildir.

Dünya genelinde giderek yükselen sponsorluk bütçeleri, İngiltere'de son 10 yıl içerisinde % 12 dolayında büyüme kaydetmiş ve 322 milyon paund'a erişmiştir[5]. Aslında günümüzde kuruluşların iletişim stratejisi içindeki önemli yerine rağmen, sponsorluk, kimi zaman tepe yöneticilerin hobilerinin de bir uzantısı olabilmekte ve yönetici değişikliği ile son bulabilmektedir.

Sponsorluk bütçelerinin büyümesi sporcuların spordan çok sponsorluk geliri elde etmektedir. Örneğin 90 milyon dolarla 2005'in en çok kazanan sporcusu golfçü Tiger Woods toplam gelirinin sadece 16 milyon dolarını golf turnuvaları ve ödillerden kazanırken, 74 milyon dolar Woods'un sponsorluk geliriydi.

Woods'u 50 milyon dolarla Alman Formula 1 pilotu Michael Schumacher, 44.5 milyon dolarla ABD'li tenisci **Andre Agassi** izliyor. Adidas ile 160 milyon dolara ömürboyu sponsorluk anlaşması imzalayan David Beckham, Gilette, Marks& Spencer, Pepsi, Police, Snicker, TBC Kozmetik, Upper, Brylcreem gibi markalarla yaptığı sponsorluk anlaşmaları sonucunda "Beckham'ın Değeri 590 Milyon Dolar" başlığıyla gazete manşetlerine taşınıyor.. Zira futbolcunun 2003 yılında Real Madrid'e transfer olmasının ardından takımın sattığı forma sayısı 900.000'den 2004'te 3 milyona çıkıyor. Yani, Beckham'ın ilk sezonunda kulüp ürünlerinin satış oranında yaşanan artış % 67, 2005'te ise bu orana % 6.5 eklenirken, 2005'te Real Madrid'in gelirlerindeki bir önceki yıla göre toplam % 17'lik artış ise; Beckham'ın pazarlama değerine vurgu yapıyor[6].

---

5 Jefkins.,**a.g.e.**, s.153

6 http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=3727544&tarih=2006-01-02 28.2.2007

Sponsorluk Nedir?

Eski Çağlarda Soylu ya da Kraliyet ailelerinin, ün dışında herhangi bir beklentileri olmaksızın, bir kişi veya faaliyeti desteklemeleri sponsorluğun tarihsel gelişimi içindeki rolünü açıklamaktadır[7].

Son yıllarda sanayi kuruluşlarının büyük ilgi gösterdiği ve himaye etmenin modern biçimi olarak tanımlanabilen sponsorluk uygulamalarında, gelişen endüstri, geçmiş yıllardaki hayırseverlerin yerini almıştır. Ancak günümüzde sponsorluk, sadece iyilik yapmak felsefesinden kaynaklanmaz, maliyetin mutlaka geri dönmesi beklenir.

İlke olarak, alma ve verme felsefesi üzerine kurulan sponsorlukta sponsor, ortaya koyduğu para veya araç/gereç karşılığında sponsorluğunu üstlendiği kişi veya kurumdan karşılık bekler. Bu karşılık, kişilerin reklamlarda ürünü ya da kurumu tanıtması veya yarışmalarda marka adının görünmesini sağlamak biçiminde olabilir.

Karşılıklı beklentiler nedeniyle, ayrıntılı biçimde planlanmış adımların atılması ve bir anlaşmanın yapılmasını zorunlu kılan sponsorluk uygulamalarında, sonucu şansa bırakarak istenen etkilerin kendiliğinden gerçekleşmesini beklemek söz konusu değildir. Özellikle, sponsorluk, profesyonel bir yaklaşımla kullanılacaksa, atılacak her adımla ilgili durum analizi yapılmalı, amaçlar saptanmalı, ve planlı biçimde yürütülerek kontrol edilmelidir[8].

Hermann sponsorluğu, sponsor ile sponsorluğu üstlenilen taraflar arasında karşılıklı alışverişe dayalı ticari bir iş[9] olarak tanımlarken,

Bruhn'a göre sponsorluk, tüm aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolünü içerir. Bu aktiviteler, genel bir ifadeyle, spor, sanat/kültür veya diğer farklı faaliyet alanlarında kişi veya organizasyonlara, para, araç gereç veya hizmet desteği vererek katkıda bulunmayı kapsar.

---

7 David Wood, "Types of Media" **The Practice of Public Relations** Ed. Wilfred Howard, 3. ed. Oxford: Butterworth-Hie nemann, 1992,, s.86.

8 Bruhn M."Sponsoring als Instrument der Markenartikel werbung" , **Markenartikel**, Heft 5, 1987, s.190'dan Werner Brünen, **Sportsponsoring,** Verlag Die Blaue Eule, Essen, 1995, s.18.

9 Michael Dinkel, **Sportsponsoring als Marketing Konzept,** Frankfurt am Main, Peter Lang 1996, s.34.

Yani sponsorluk, kurumsal amaçlara ulaşmak için, spor, sanat/kültür ve sosyal faaliyet alanlarında, kişi veya organizasyonların para, araç/gereç ya da hizmet ile desteklenmesi ve tüm bu aktivitelerin planlanması, organizasyonu, yürütülmesi ve kontrolüdür[10].

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

Sponsor, tüm yaptıklarına, sponsore edilenin de 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[11].

Kuşkusuz sponsorluk anlaşmaları, beklenti ve yükümlülükler bağlamında ayrıntılandırılabilir, hatta ambush marketing (tuzak pazarlama) kavramının literatüre girmesi ve yaygınlaşması sponsorluk sözleşmelerinin her türlü ayrıntının dikkate alınarak hazırlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle de sponsorluk, taraflar arasında imzalanan bir sözleşmeyle yasal dayanağı olan yazılı metin halini almaktadır.

Sponsorluk her zaman iletişim stratejilerinin, reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarının bir tamamlayıcısı niteliğinde olmalı, reklam ve medya çalışmalarıyla desteklenmelidir[12]. Bu bağlamda sponsorluk, etkinliği ölçülebilen, kişi ve topluma katkıda bulunurken sponsorluk yapan kuruluşa da menfaat sağlayan faaliyettir[13]. Çoğunlukla sponsorlukla karıştırılan bağışın ise, duyurulması beklentisi söz konusu değildir.

Sponsorluğun ilk örnekleri olarak değerlendirilen, sanat ve edebiyat alanındaki etkinliklerin, daha idealist bir yaklaşımla veya tecimsel olmayan amaçlarla des-

---

10 Dinkel, **a.g.e.**

11 Michael Brückner, Sabine Schormann, **Sponsoring Kompass,** Heidelberg: I.H.Sawer Verlag Gmbh, 1996, s.8.

12 Brückner, Schormann, **a.g.e.**, s.8.

13 Bkz.: Sibel Asna, "Sponsorluk Nedir? Ne Değildir? Sponsorluk ve Bağış: İki Farklı Olgu", (Düz.) **III. Halkla İlişkiler Kongresi**'ne Sunulan Bildiri, 5 Aralık 1995.

teklendiği mesenlikte, sponsorluk eylemini gerçekleştirenlerin ad ve ünvanlarının duyurulması için özel bir çaba da söz konusu değildir.

Bununla birlikte, teşvik eden ya da destekleyenin adının açıklanmadığı, hayırsever felsefenin bir yansıma biçimi olan mesenlik uygulamalarında, kimi zaman gizli bir güç kanıtlama ve itibar kaygısının söz konusu olduğu da düşünülebilir. Ancak, mesenliğin, yine de, karşılıklı bir sözleşmeyle yaşam bulan günümüz sponsorluk uygulamalarıyla, beklenti açısından aynı konumda değildir. Zira varlıklı kişilerin, ailelerin sanatçılara destek verirken temel beklentileri daha çok itibar kazanmak ya da itibarı korumaktan ileri gitmiyordu. Bu bağlamda ortaya çıkış süreci açısından bakıldığında sponsorluk, sadece işletmelere özgü bir eylem olarak değerlendirilmemeli, ticari kaygısı olmayan tüzel ve gerçek kişilerin de sponsorluk üstlenebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Her iki tarafın da yükümlülüğünün olması, sponsorluğu, iki taraflı hale getirir. Sponsorun, sponsorluk sözleşme hükümlerinde yer alan hizmet, mali ya da ayni desteği sağlama yükümlülüğü kadar, sponsorluğu üstlenilen kişi ya da kurumun, istenen iletişim sonuçlarını yaratması beklenir. Günümüzde oldukça profesyonel bir yaklaşım sergilenmesi gereken sponsorluk uygulamalarında, doğru etkinlikler içinde yer alabilmek ve de doğru eşleşmeleri yapabilmek amacıyla hizmet veren kuruluşlar doğmuştur.

Köklerini çok eskilere götürebileceğimiz, Leonardo Da Vinci, Michelangelo gibi dahileri insanlığa kazandıran bir destek verme biçimi olan sponsorluk, günümüzde vazgeçilmesi olanaksız bir iletişim yöntemi haline gelmiştir.

Sam Black, 1980'lerde yazdığı "Introduction to Public Relations" adlı kitabında "sponsorluk, tüm iletişim yöntemlerini geride bırakacak" derken, adeta 20 yıl sonrasının fotoğrafını çekiyordu. Diğer iletişim yöntemlerinden farklı olarak, birden fazla amaca hizmet edebilir olması sponsorluk, kurumlar tarafından tercih edilen iletişim yöntemi haline getirirken, iletişim karmasının küresel çapta gelişme gösteren bir öğesi olarak sponsorluk, günümüzde sadece yaygınlaşmıyor aynı zamanda giderek çeşitleniyor...

Sponsorluk uygulamalarıyla sanata, spora, bilime verilen destek, bir yandan o disiplinlerin gelişimine katkıda bulunurken, diğer taraftan sporcu, sanatçı, bilim adamı, ya da araştırmacıyı gereksinim duyduğu olanağa kavuşturmaktadır.

Sponsorluğun Amaçları

Son yıllarda dile pelesenk olan sponsorluk, aslında herhangi bir etkinliğe katkıda bulunmanın daha ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Sponsorluğun, gerek ekonomik, gerekse kurumun itibarını etkilemeye yönelik pek çok amacı vardır. Kurumlar, farkındalık yaratmak, satışları etkilemek için sponsorluk üstlenebilecekleri gibi, imaj oluşturmak ya da mevcut imajı pekiştirmek için de bir etkinliğe sponsor olabilirler. Kuşkusuz sponsorluğu yapılan kişi ya da kurumlara olanak sağlayan ve karşılıklı bir alışveriş olan sponsorluk, her iki tarafa da olanaklar sunmalıdır... Sponsorluğun yükselen değer haline gelmesi ise, işletmelere sağladığı vergi muafiyeti yanında, kurumlara toplumsal duyarlılıklarını kanıtlamak için önemli fırsatlar sunmasıyla da yakından ilgilidir.

Özetle, sponsorluk, kurumsal amaçlar açısından kurum ve ürün imajını desteklemek, kurumsal kimliği yerleştirmek, hedef kitlede iyi niyet ve anlayışı oluşturmak gibi nedenlerle üstlenilmektedir. Halkla ilişkiler açısından sponsorluğun bir diğer önemli işlevi ise, daha önce de belirtildiği gibi kurumlara toplumsal sorumluluklarını dile getirme olanağı sağlamasıdır. Sponsorluk faaliyetleri, bir yandan, defalarca tekrarlanan logo, kurumsal renk ve, kurumsal dizaynın tanınmasına ve yerleşmesine katkıda bulunurken, diğer taraftan, hedef kitle üzerinde iyi niyetin oluşturulmasında etkin rol oynamakta, özel ya da tüzel kişilerin medya ile ilişkilerini güçlendirmektedir.

Ayrıca sponsorluk yapan kurumun veya ürün adının medyada yer almasıyla, reklam kampanyalarının desteklenmesi, potansiyel müşterilerin ilgi alanına giren konulara finansal katkıda bulunarak pazarlama politikasına yardımcı olunması sağlanmaktadır[14].

Kurumsal iletişim stratejisinin bir parçası olduğu bilinciyle verilmesi gereken sponsorluk kararı, kimi zaman sadece tepe yöneticinin ilgi alanına girmesi nedeniyle de verilebilmektedir, ancak bu tür duygusal yaklaşımlarla gerçekleştirilen sponsorluklar, yönetici değişikliklerinde, yerlerini yeni yöneticinin ilgi alanına bırakmakta iletişim stratejisinin parçası haline gelememektedir.. Oysa sponsorluk üstlenmeden önce, iki tarafın bir araya gelmelerinin yararları gözden geçirilmeli,

[14] Jefkins, **Public Relations Techniques,** s.188.

sponsorluğun hedef kitlelere ulaşmak için önemli bir iletişim kanalı olduğu dolayısıyla sponsorluk etkinliğiyle kurum/hedef kitle arasındaki ilişki hiçbir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

Amerika ve Avustralya'da yapılan araştırma sonuçları, tepe yöneticilerin % 50'sinin sponsorluk tekliflerinin değerlendirilmesi ve de sponsorluk kararlarının verilmesinde rol oynadığını, %25'inin ise değerlendirme ve uygulama aşamasında müdahil olduğunu, %75'inin ise sponsorluk anlaşmasının yenilenmesinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır[15].

Sponsorluktan bazen kurum, bazen ürün imajını desteklemek için yararlanılmaktadır, örneğin, Canon sadece fotoğraf makinesi ve kamera değil, aynı zamanda ürettiği ofis malzemelerine üstlendiği sponsorlukla dikkat çekmiştir. Çok çeşitli ürün yelpazesi olan işletmelerin, bu çeşitlilikleri sponsorluk uygulamalarına da yansımakta, her ürünün farklı hedef kitlesi farklı sponsorluklara yöneltmektedir.

Aslında sponsorluğun etkileri, bireylerin beklentileri ile uyumlu olan eylemlerin daha fazla hatırlanma olasılığını temel olarak alan uyum teorisi bağlamında çok daha net biçimde açıklanabilir. Bunun bir sonucu olarak da, hedef kitlenin ürünü daha iyi hatırlayacağı ya da ürünle eşleştirdiği türden etkinliklerin sponsorluğunun yapılmasının ürün ya da markanın hatırlanmasına daha fazla katkıda bulunacağı yorumu yapılabilir[16].

Kurumlar, sponsorluğun bir anlamda ortaya çıkış gerekçesi olarak da değerlendirebileceğimiz itibar yönetimine etkisi ile ilgilenirken, sponsorluk, ürünün konumlandırılması, sosyal paydaşların desteklerinin alınması, ürünün kullanım alanının genişletilmesi ve uluslar arası pazarlama stratejisine katkısı açısından işletmenin pazarlama amaçlarına da hizmet etmektedir. Sponsorluk, yeni bir ürünün lansmanı, ürüne yeni kullanım alanları yaratılması, diğer reklam olanaklarının değerlendirilmesi, reklamı yasak olan ürünlerin marka farkındalığının arttırılması gibi katkılarıyla da reklam amaçlarına destek vermektedir.

Camel Trophy, Marlboro Adventure Team, Efes Pilsen Blues Festival, Parliament Cinema Clup, TV'de reklamı yasak olan ürün üreticilerinin hatırlarda olan uzun

---

15 Patrick De Pelsmacker v.d., **Marketing Communications**, England:Prentice Hall, 2001, ss.274-275

16 bkz.Patrick De Pelsmacker, Maggie Geuens, Joeri Van Den Bergh, **a.g.e.** s.273

soluklu etkinlik sponsorluklarıdır. Ancak, radyo ve televizyon yayınları için yapılan yasal düzenlemelerin, sponsorluk uygulamalarını da içermesi nedeniyle, reklam yasağı olan ürün ve markalar, program sponsorlukları açısından da yasak kapsamında ele alınmaktadır..

Giderek artan sponsorluk uygulamalarında yasal düzenlemelerin gerekli olduğu belirtilmelidir. Örneğin, hangi tür katkıların vergi kapsamı dışında kalacağı, Cause-releated marketing'in sınırları, sponsorlukta projeye verilen katkı payı gibi konuların netlik kazanması, yaşanan karışıklıkları da sona erdirecektir... Böylece, büyük ölçüde inşaatı tamamlanmış olan binalara sponsorun adının verilmesi gibi konularda daha hassas davranılacak, sadece çatısını kapatacak kadar katkıda bulunan kişinin adının okula verilebilmesi veya bir miktar katkı ile bir hastanenin adının değişmesi gibi tartışmaya neden olan konular açıklığa kavuşacaktır.

Hedef pazarı aynı olan çok sayıda marka ve ürünün varlığı, farkındalığı zorlaştırmakta, iletişim yöntemlerinin desteğine gereksinimi arttırmaktadır. Bu ileti ve sponsorluk bolluğunda, sponsorların fark edilebilmeleri ancak doğru iletişim stratejileriyle olanaklıdır. Özellikle birden fazla sponsoru olan büyük etkinliklerin içinde fark edilen olmak çoğu zaman özel çaba gerektirmektedir. Örneğin 1996 Atlanta Olimpiyatları atletik spor ayakkabı resmi sponsoru Reebok, olimpiyat köyünde açtığı perakende satış noktaları ve spor müzesiyle diğer resmi sponsorlardan daha fazla farkındalık sağlamıştır[17].

Coca Cola ise, farkındalık kulvarında yarışılması zor bir rakip olarak zihinlerde yer etmenin yolunu, promosyonları, Atlanta Olimpiyatlarından bir yıl önce başlatmaktan geçirmiş ve tüketiciler şubat ayında Coca Cola'yı çoktan ana sponsor olarak tanımlamışlardır.

Coca Cola sponsorluk serüveni, Olimpiyat Meşale Yarışından itibaren başlayan, günde 100.000 kişinin ziyaret ettiği ve gelenleri 165 foot'luk bir şişenin selamlamasından Coca Cola Olimpic City'e, "Coca cola Olympic City Kids'e uzanan bir dizi etkinlikle desteklenmiştir. 1970'lerden o tarihe kadar kendi sanatsal etkin-

17 Thomas Harris,**Value Added Public Relations The Secret Weapon of Integrated Marketing**,U.S.A: NTC Business Book, 1998,s.159

liklerinde cola şişesini kullanan Georgia'lı Folk sanatçısı Howard Finster'i tüm sanatçıların ruhunu yansıtacak bir şişe yaratmak üzere davet etmiş, altı kıtadan sanatçıların katıldığı etkinlik sonunda 53 ülke sanatçısının tasarımları Atlanta Georgia Freight Depot' da sergilenmiştir[18].

40 milyon doların sadece başlangıç olduğu sponsorluk mücadelesinde, pazarlama programının bütçesi 350 milyon dolar ve NBC reklam maliyeti 62 milyon dolar olan ve Coca Cola'nın, çeşitli yan etkinliklerle de desteklediği Atlanta Olimpiyat resmi sponsorluğu sırasında sporcular, medya mensupları, seyirciler ve görevliler tarafından Olimpiyat alanında 20 milyon adet Coca Cola tüketilmiştir. Etkinliğin isabeti konusundaki sorunun yanıtı ise, 2008'e kadar yaz ve kış Olimpiyatlarına sponsor olma girişimleriyle verilmiştir. Olimpiyatlar sonrasında Coca Cola CEO'su, Roberto Goizueta, şirketin temel amacının tüketicilerle ilişkilerini güçlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Yapılan araştırmaların, tüketicilerin, Coca Cola'nın Olimpiyatları tecimselleştirdiği kanısında olmadığını göstermesi ise başarının bir diğer ölçütü olarak alınmalıdır. New York Times'ın "Coca Cola'nın sponsorluğunu gözden kaçırmak olanaksızdı, çünkü, meşaleler nereye Cola'nın logosu oraya gidiyordu" biçimindeki açıklaması ise sponsorluğun kuruma katkılarını yeterince açıklamaktadır[19].

15.000 millik koşunun ardından meşalelerin Atlanta'ya ulaştığı açılış seremonisini tüm dünya genelinde 3 milyar kişinin izlediği Olimpiyat sponsorluğuyla Coca Cola gerek kurumsal gerekse pazarlama amaçlarına katkı sağlamıştır.

Sponsorluğun Kurumsal ve Pazarlama Amaçları

Pelsmacker ve arkadaşlarına göre; oldukça esnek bir iletişim yöntemi olan sponsorluk, amaçları açısından kurumsal iletişim amaçları ve pazarlama iletişim amaçları olarak sınıflandırılabilir.

Kurumsal iletişim amaçları açısından sponsorluk; genel hedef kitleye yönelik olarak kurumun farkındalığını arttırmak, kurumsal imajı geliştirmek, kurumun algısını değiştirmek, yerel topluluklarla işbirliğinin oluşumuna katkıda bulunmak

[18] Harris,**a.g.e.**,s. 160
[19] Harris, **a.g.e.**,ss.160-162

gibi işlevler üstlenirken, ticari ilişkiler açısından , iletişimin kurulması, kurumsal iyiniyetin gösterilmesi görevini yerine getirmektedir. Sponsorluk aynı zamanda kamuoyu önderlerine yönelik olarak da medyanın ilgisini çekmek, iyi niyeti oluşturmak, yöneticilerin çalışanlarla iletişimine katkıda bulunmak gibi kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Kurumsal iletişim amaçları açısından farklı hedef kitlelerin üzerinde olumlu etkilerin yaratılması ve imajın geliştirilmesi sponsorluğun en gibi önemli kurumsal amaçlarının yanında çalışanlar üzerinde de olumlu etki yaratması ve motivasyona katkısı aynı derecede önem taşımaktadır[20].

Sponsorluğun pazarlama iletişimi yönünden amaçları ise; potansiyel ve mevcut tüketicilerin ilgisini markanın pazar liderliğine çekmek, yeni ürünler için farkındalık oluşturmak, markanın algısını değiştirmek ve belirli bir pazar için marka kimliği oluşturarak marka imajını yükseltmek, yeni ürünün denenmesini sağlayarak ve de satışların artmasına destek vererek satış ve pazar payına, dolayısıyla pazarlama iletişim amaçlarına hizmet etmek olarak tanımlanabilir.

Frank Jefkins ise sponsorluğu amaçları açısından, pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler bağlamında ele alarak, sınıflandırmaktadır. Frank Jefkins'ten esinlendiğimiz, daha spesifik sınıflandırmayla amaçları açısından sponsorluk, aşağıdaki başlıklarla ele alınmaktadır[21].

Sponsorluğun Pazarlama Amaçları

Satışlarda doğrudan bir artış beklemek sponsorluğun temel amacı olmamakla birlikte , bir etkinliğe sponsor olan içecek üreticisi, etkinlik boyunca satış hakkını alarak satışlarına destek sağlayabilir. Örneğin daha önce de belirtildiği gibi, Atlanta Olimpiyatları resmi sponsorluğu sırasında, Olimpiyat alanında 20 milyon adet Coca Cola tüketilmiştir.

Ancak yine de sponsorluğu güçlü bir pazarlama aracı kılan iki temel özellikten söz edilmelidir. Bunlardan birincisi, kamuoyunun gündeminde olan konularda gerçekleştirilebilir olması nedeniyle sponsorluğun duygusal ve kişisel iletişim yöntemi ni-

---

20 Pelsmecker v.d., **a.g.e.**,s.278

21 Adı geçen ayrım/sınıflandırma için bkz Jefkins, **Advertising**, 4.ed.,UK:Prentice Hall, 2000,ss.158-164.

teliğina sahip olması, ikincisi ise, diğer pazarlama yöntemleriyle de kolaylıkla uyum sağlayarak, medya planlamacılara alternatif iletişim olanakları sunmasıdır[22].

Sponsor ve sponsore edilen arasında zihinlerde yer eden bir ilişki oluşturmayı amaçlayan sponsorluk, birden fazla sponsorun logo, renk, yazı stili gibi görsel kimlik göstergelerinin bir arada kullanımını gerektiren uygulamalarda bu amaca ulaşamama riskini her zaman taşır. Bir başka deyişle, birden fazla sponsorun desteklediği etkinliklerde gözden kaçma ve hatırlanmama olasılığı her zaman söz konusudur. İletilerin birden fazla amaca odaklanması istenen mesajı aktaramama olasılığını yükseltirken, son yıllarda etkinlik ve sponsor arasında ilişkinin öneminin farkına varılması, işletmelerin yıllardır sürdürdükleri sponsorluklardan vazgeçmelerinin temel nedeni olmaktadır.

Ürünü Konumlandırmak

Üreticinin ürünü pazarda yaş, cinsiyet, gelir gibi özellikleri dikkate alarak belirli bir segmente yerleştirme kararı, sponsorluğun da alanını belirler. Farklı hedef kitlelere hitap eden Turkcell çok farklı alanlarda farklı etkinliklere destekleyerek, tüm hedef kitlelerine sposorlukla ulaşmayı amaçlamakta, Coca Cola ise geniş pazarını kapsayacak etkinliklere sponsor olmaktadır.

Hush Puppies, pazarını rahatına düşkün ama modayı da önemseyenler olarak belirlediğinde, ve eski markayı yeniden konumlandırma stratejisine karar verdiğinde Tom Hanks Foorest Gump filminde sinemaseverelerin karşısına Hush Puppies'le çıkıyordu.

Bayileri Desteklemek

Başarılı bir sponsorluğun, markaya transfer ettiği olumlu imajın satışlara olumlu etkisi, bayilerin satışlarını etkileyerek pazarlama amaçlarına hizmet eder. Örneğin bir yarışma sonucunda birinci olan otomobil markasına olan talebi arttırırken, perakendeciler de performansı kanıtlanmış ürünleri satmayı ve teşhir etmeyi tercih edeceklerdir.

Pazarlama Stratejisindeki Değişiklikleri Desteklemek

Ürün yelpazesinin genişletilmesi, ürüne yeni kullanım alanları yaratılarak kulla-

22 Bkz. Anne-Marie Grey& Kim Skildum-Reid, **Sponsor's Toolkit**, Australia:Mc Graw Hill, 2001 s.3

nım alanının genişletilmesi gibi pazarlama stratejisinde yapılan değişiklikleri hedef kitleye anlatmak konusunda sponsorluğun etkisi yadsınamaz. Örneğin bir bebek şampuanının, pazarına erişkinleri dahil ettiğinde, üretici firma, sponsor olacağı gençlik konserleriyle pazardaki yeni konumunu anlatabilir.

Uluslar arası Pazarlama Stratejisine Katkıda Bulunmak

Ürünün üretim ve dağıtım alanı ile reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarının kapsama alanı arasındaki ilişki, ürün pazarı ile sponsorluk açısından da geçerlidir. Uluslarası pazara hitap eden bir firmanın uluslar arası bir etkinliğe sponsor olması ya da pazara yeni giren üreticinin yerel bir etkinliğe sponsor olarak varlığını hissettirmesi, farkındalık yaratması, son yıllarda sıkça rastlanan ve işletmenin pazarlama amaçlarına hizmet eden bir sponsorluk biçimidir.

Ürün Kullanımını Desteklemek

Sponsorluğun markayı duyurmak, farkındalık yaratmak ve olumlu izlenim oluşturarak ürün ya da markanın kullanımını arttırmaya yönelik etkilerinin yanında, sponsoru ve resmi içeceği olduğu Olimpiyat oyunlarında 20 milyon adet Coca Cola'nın tüketilmesi örneğinde olduğu gibi sponsorluk tüketime doğrudan etkide bulunabilir.

Sponsorluğun Halkla İlişkiler Amaçları

Ünlü ve köklü ailelerin ünlerine ün katmak, itibarlarını yönetmek için yaptıkları sponsorluğun ortaya çıkış serüveni de dikkate alındığında bir halkla ilişkiler yöntemi olarak anılmasının arkasındaki haklı gerekçeler dikkat çeker.

İyi Niyetin Oluşturulması

Yöneltilen eleştirilere yanıt arayan işletmeler, topluma karşı duyarlılıklarını kanıtlayabilmek için, sanata, spora ve sivil toplum kuruluşlarının projelerine destek vermek gibi çareler üretmek gereği duymuşlar, bu amaçla çeşitli iletişim yöntemlerinden yararlanmışlardır. Ölçülebilir amaçlarla yola çıkmayı olanaklı kılan ve çok çeşitli seçenekler sunan sponsorluk, halkla ilişkiler stratejilerinin ayrılmaz parçası haline gelmiştir. Sosyal sorumluluk projeleri kapsamında gerçekleştirilen

sponsorluk uygulamalarıyla ve nedene dayalı pazarlama (cause related marketing) bu başlık altında incelenebilir.

United Fruit Company'nin Maya Uygarlıklarını ortaya çıkarma girişimi, Arçelik A.Ş ile Eğitimde Gönül Birliği Programı, Efes Pilsen'in Truva kazılarına destek vermesi, Milliyet gazetesi'nin de destek verdiği "Haydi Kızlar Okula" projesi ya da dönemin Muğla valisi Leyla Aytaman'ın katkılarıyla Beymen'in el Dokumalarını canlandırma ve teşvikleri, toplumsal duyarlılığın örnekleri olarak sponsorlara karşı iyi niyetin oluşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kurumsal Kimlik ve İmajın Oluşturulması ya da Yerleştirilmesi

Erişimin birincil koşulu olarak, etkinlikle hedef kitle arasındaki uyum, başarılı bir sponsorluğun temel taşıdır. Çünkü gerek kurum kimliği, gerekse kurumsal imaj hedef kitle için bir anlam taşımaktadır.

Üstlenilen sponsorluklar için yapılan sözleşmelerin en temel maddelerinden biri olan basılı materyal üzerinde sponsorun görsel kimlik göstergelerinin yer alması kurumsal kimliğin yerleşmesine önemli katkıda bulunur. Afiş, pano, davetiye, ilan gibi basılı materyal üzerinde yer alan logo, renk, ticari karakter unsurları görsel hafızayı harekete geçirirken aynı zamanda etkinlikle kurum arasında imaj transferine de neden olmaktadır. Bu etkileşim, sponsorluk kararının verilmesi aşamasında neden titiz olunması gerektiği sorusunun yanıtını vermektedir. Kurumlar, istenen imajı oluşturabilmek ya da destekleyebilmek için doğru etkinliğe sponsor olmak zorundadır. Örneğin yelken prestij, yüzme canlılık sembolüyken, futbol ise, pek de homojen olmayan, geniş bir hedef kitleyle iletişim olanağı sağlayan spor olarak sponsorların gözdesidir.

Farkındalık ve Duyuru Olanağı Yaratmak

Doğru sponsor ile doğru etkinliğin bir araya gelmesi medyanın ilgisini çekerek, ürün, kurum ya da markaya medyanın yolunu açarken, sponsorlukların artması çok daha titiz davranılmasını gerektirir.

Etkinliğin görüntülenmesi sırasında afiş ve panolar televizyon ekranlarına yansıyarak reklam olanağı yaratmakla birlikte, etkinliğin medyada haber olarak yer alması farkındalığa önemli etkide bulunur. Örneğin, Aydın Doğan Vakfı Ödül tören-

lerinin veya Anadolu Medeniyetleri ya da Efes Pilsen Caz Festivali gibi etkinliklerin medyaya yansıması bu amaca hizmet edeceği gibi, bir etkinliğe özellikle ana sponsor olan bir markanın katılımcıların dikkatini çekmesi clutter riskini önleyici etkisi de tartışılamaz. Özellikle daha düşük bütçelerle gerçekleştirilebilen yarışma sponsorlukları, ödül törenleri doğru biçimde oluşrturlmuş jüri üyeleriyle medyanın ilgi odağı haline gelmektedir.

Sponsorluğun Reklam Amaçları

Reklam Yasağı olan ürünlere medya yansıması sağlamak: Medyadan reklam ortamı olarak yararlanılması mümkün olmayan ürünler açısından sponsorluk, önemli kapıları aralamaktadır. Türkiye'nin de aralarında bulunduğu İngiltere, Fransa, İspanya gibi pek çok Avrupa ülkesinde reklamı yasak olan ürün üreticilerinin medya da yer almanın yolunun sponsorluktan geçtiğini fark etmeleri, sponsorluğu popüler hale getirirken markalara da medyanın kapısını aralıyordu. Camel Trophy, Marlboro Adventure Team medya yansımaları açısından hatırı sayılır başarı elde etmişlerdir.

Özellikle alkollü içecek ve sigara reklam yasağının olduğu ülkelerde sponsorluk, bu tür ürünler açısından öncül araç rolünü üstlenmiştir. Final Four veya Efes Pilsen Blues Festivali ise, Efes Pilsen markasının medya farkındalığını önemli ölçüde etkileyen sponsorluklar olarak anılmalıdır. Ancak Radyo ve televizyon program sponsorlukları açısından daha öncede belirtildiği gibi, Türk Hukuku, reklamı yasak olan ürünlerin televizyon ve radyo program sponsorluklarını da yasaklamıştır.

*Efes Pilsen örneği:** 1969 yılında başlayan ve televizyonun da desteği ile iyi bir pazar yaratmış olan biracılık sektöründe, 1984 yılında bira satış şartlarının alkollü içki kapsamına alınması ve televizyon reklamlarının desteğini alma imkanını yitirmesiyle diğer iletişim yöntemlerine ağırlık verilmiştir.

Pazar kaybının telafisi için yapılabilecek pek çok şeyin yanında, iyi bir iletişim politikası izlenmesinin gereğine inanan Efes Pilsen, ABD'de bira şirketlerinde iletişimci olarak görev yapmış bir uzmanı davet ederek o güne kadar yapılan kalitatif

* Anadolu Grubu Halkla İlişkiler Koordinatörü Çetin Çeki ile 16 Temmuz 1997'de yapılan görüşme notlarından yararlanarak derlenmiştir.

araştırmaların dışına çıkmış ve kantitatif araştırma yaptırmıştır. Araştırma sonuçlarının Türk insanının muhafazakar yapısına karşın. batılı yaşam biçimine ayak uydurma konusunda gönüllü olduğunu göstermesi atılacak adımlara yön vermiştir.

Elde edilen verilerin ışığında, Efes Pilsen'in zaten gördüğü ama motivasyona gerek duyduğu yönde alınan öneriler, kamuya hizmet ederek kamunun ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaçlarının örtüştüğü noktaya dikkat edilmesi konularında odaklanmıştır.

Bu bağlamda, reklamın eksikliğinden doğan boşluğu kapatacak yöntemler geliştirilmesi gerçeği kabul edilmiş ve yeni yasal düzenlemelerle yaşanacak sarsıntıları engellemek için ev pazarına yönelme fikri gelişmiştir. Ev ve ruhsatlı yerlerin asıl pazarı oluşturduğu ortamda 1976 yılında kurulan Efes Pilsen Basketbol Spor Klübünün kapatılması tartışmalarına son verilerek, basketboldaki etkinliği toplumun çeşitli segmentlerine yayılması amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren yaz okulları 35 kente yayılmış, alt yapı güçlendirilmiştir.

Antrenörler nezaretinde basketbol öğretilmesi amacıyla kurulan ücretsiz yaz okullarına kayıt olan çocuklara şort, T-shirt ve bir basketbol kitabı ile basketbol topu armağan edilerek,sponsorluk desteği ile basketbolun benimsetilmesi yönünde çaba harcanmıştır. Basketbolda Avrupa'ya açılmak ve sporun tanıtım gücünden yararlanma düşüncesi o ana dek Türkiye'de düzenlenmemiş bir büyük organizasyonu Türkiye'ye taşıma çabasının alt yapısını oluşturmuş ve "Final Four 1992 "ye giden yolu açılmıştır.

Avrupa'da en iyi basketbol takımlarının katıldığı, Avrupa ligi olarak adlandırılan ve pek çok maç oynandıktan sonra finale kalan dört takımın kendi aralarında yaptıkları dörtlü final olan, "Final Four 1992"nin gerçekleştirilebilmesine yönelik 1989 yılında başlayan çabaların sonunda 1992 yılında gerçekleşen etkinlik, TRT'nin kurduğu 40 anlatım yerinden diğer ülkelere aktarılarak önemli basın yansıması sağlanmıştır. Daha sonra banttan yapılan yayınlarla birlikte toplam 72 ülkeye yayın gerçekleştirilmiştir.

Final Four projesi 1992 halkla lişkiler derneğinin ödüllerinden birini kazanırken, o dönemde alınan coverage göre, bütün dünyada olayın yarattığı yankılar ve or-

ganizasyon için harcanan paranın elde edilen yayın hakları nedeniyle geri dönüşü, yükün altına girilmeye değer olduğunun kanıtıdır.

1987'de Basketbolun yanında bilardo ve1990'da başlayan Blues ile 3 B olarak adlandırılan sponsorluk uygulamalarının doğuşunda ise hareket noktası. Blues ve Bilardonun ABD'de birlikte düşünülmesi olmuş. (Blues & Billard goes with beer). Yani basketbol sponsorluğundan farklı olarak. bilardo uzmanlık lokallerinde oynanırken ya da izlenirken bira içilir felsefesinden hareket edilmiştir. Ülkemizde pek fazla ilgi görmeyen. kahvehanelerde yapılan bir spor olan bilardonun yaygınlaşması ve kahve kültürü olmaktan çıkarılmasında Efes Pilsen sponsorluğunun rolü anılmalıdır. çetin Çeki'ye göre. "Efes Pilsenin 1987'de bilardoya girişinden sonra. bugün binlerce insan bilardo oynuyor ve bilardoyu en iyi oynayan insanları İstanbul'da Dünya Kupası'nda seyretme imkanını bulabiliyorlar". Efes Pilsen'in 1980'li yılların ikinci yarısında başlattığı ve yaklaşık 10 yıldır süren bilardo sponsorluğu şemsiyesi altında 1988 Efes Pilsen bilardo şöleni. 1990 Efes pilsen Grand Prix/ İstanbul. 1991 efes pilsen Grand Prix/ İstanbul, 1992 Efes Pilsen Grand Prix/ istanbuL, 1993 Efes Pilsen World Cup/İstanbul. 1994 Efes Pilsen World cup/İstanbuL. 1995 Mersin Open Intermidged. 1995 Efes Pilsen World Cup Final/ İstanbul gerçekleştirilmiştir.

Üçüncü B olan 1996'da yedincisi yapılan Blues Festivalinin 1990 yılında başlamasına karşın, 27-28 ağustos 1989'da Efes Pilsen. 20. yıl etkinlikleri çerçevesinde gerçekleştirilen Jose Feliciano konserinin ardından aynı yıl Herbie Mann ile 30 ağustos İzmir Selçuk Efes Antik Tiyatro konserinin sponsorluğu da yapılmıştır. 1990'da ise İstanbul'da başlayan Efes pilsen Blues festivali Ankara İzmir derken 1996 'da Mersin'e taşınmıştır.

2005 yılında 16. sı düzenlenen Efes Pilsen Blues Festival'in 28 Eylül'de Babylon'da Efes Pilsen Blues Nights kapsamında gerçekleştirilen Boo Boo Davis Band'in konseriyle birlikte açıklanan festival programı, Blues efsanelerini birarayа getirirken, festival bu yıl Türkiye çapında 18 ili dolaştı. Erkin Koray, Syl Johnson, blues, soul ve funk tekniği ile Luther Guıtar Junıor, Johnson Katherıne Davıs, Efes Pilsen Blues Festivalin ağırladığı diğer isimler oldular.



Bkz. http://www.efeskeyfi.com/blues16.htm

Sinema ve tiyatro sanatınında korunması ve desteklenmesinin gerekliliğine inanan. sinemada kimi zaman bütçenin bir kısmını karşılayan. tiyatroda ise. çoğunlukla tanıtımın öneminden yola çıkarak gazete ilanı. poster hazırlıkları gibi konularda destek veren Efes Pilsen verilen ilanlarda "Efes Pilsen'in sanata katkıları artarak devam edecek" ifadesini kullanmaktadır. Genellikle tek sponsor olan Efes Pilsen. kimi zaman Fransız Euro Image'ın destek verdiği Türk filmlerine de sponsor olmaktadır.

"Hadi Öldürsene Canikom", "Olmayan Kadın", "Yeşil Papağan Limited", "Gitgel Dolap" "Cadı Kazanı", "4. Murat", "Maymun Davası", "Kamyon", "Kıyamet sularında", "İçeridekiler", "Giydirici", "Yaşar Ne yaşar ne yaşamaz", "Nikah Kağıdı" gibi pek çok oyuna sponsor olan Efes Pilsen, "Kız Kulesi Aşıkları", "Bir kadının Anatomisi", "Bir Erkeğin Anatomisi", "Çözülmeler", "Bir Şehir Bir İnsan", "Akrebin Yolculuğu" gibi filmlere de sponsorluk imzası olan Efes Pilsen sinema ve tiyatroyu desteklerken sanata ilgi duyan lokomotif kitlenin dikkatine seslenmekte..

Final Four gibi, kurumları Dünyaya ve Avrupa'ya tanıtacak ve de marketingi merkezi biçimde geliştirilen organizasyonların sponsorluğunun yapılması, ses getirmesi ve özellikle medya yansımalarının yüksek olması nedeniyle birasını, özellikle Efes Pilsen gibi medya reklamı yasak olan ürünler için büyük önem taşımaktadır.

Reklama Katkı Sağlamak

Sponsorluk yapılan etkinliklerde her türlü basılı materyal üzerinde sponsorluk

yapan kurum ya da markanın görsel kimlik göstergelerinin yer alması önemli bir reklam fırsatı olarak değerlendirilebilir. Genellikle markalar görsel kimlik göstergelerinin, afiş ve panolar üzerinde yer almasını sağlayarak açıkhava reklam olanaklarından yararlanmakta ya da basketbol maçı, futbol stadyumları, otomobil yarış pistleri gibi kamera merceklerine hedef olan ortamlarda Tv. reklamı olanağı yakalamaktadırlar. Örneğin Marlboro sigaralarının Grand Prix otomobil yarışlarıyla yakaladığı bu olanağı, Efes Pilsen Final Four ile yakalamış ve yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi banttan yapılan yayınlarla birlikte toplam 72 ülkeye gerçekleştirilen yayınlarla ciddi bir reklam potansiyeli elde etmiştir.

13.02.2005 tarihinde Eurosport'tan canlı olarak yayınlanan Almanya'da gerçekleşen atletizm yarışması "Karlsruhe Indoor Meeting" markaları sadece tribünleri dolduran izleyicilerle değil, Euro sport'un ulaştığı pek çok izleyiciyle de buluşturdu. Koşu parkurunu çevreleyen Toshiba, Simens, Mercedes-Benz, Omega gibi ünlü ve global Alman markalarının gözden kaçması olanaksızdı. Zira atletleri takip eden kameraların görüş alanındaki panolar, atletlerle birlikte sahayı dönüyordu. Bu önemli reklam olanağına LB=BW üç adım atlama bitiş çizgisinin yanındaki panoya yerleşerek, Mercedes-Benz ise, bir yarışmada gözlerin odaklandığı skor panosunda yer alarak, Omega ise yarışa, ekran altına yazılan her scorla birlikte, kırmızı üzerine beyaz logosu ile ekranda yeniden belirerek katılıyordu. Atletler ise formalarıyla Adidas, Nike, markalarını ekranlara taşıyordu. Euro Sport'un yayın yaptığı ülke sa ve izleyici sayıları dikkate alındığında ne kadar önemli bir reklam olanağının söz konusu olduğu açıktır.

Ürünü Tanıtmak

Yapılan sponsorlukla ürün farkındalığı yaratarak ve bazı ürünlerle anılan markaların ürettikleri diğer ürünlere de dikkat çekilebilmektedir. Bu tür uygulamalar bir yandan ürünü duyurmaya yararken, diğer taraftan ürünler arasında imaj transferine katkıda bulunmaktadır. Canon sadece fotoğraf makinası değil aynı zamanda ofis donanımları ürettiğini yaptığı sponsorluk etkinlikleriyle, yine Yardley erkek parfümü ürettiğini otomobil yarışlarına yaptığı sponsorlukla duyurmuştur.

Ürün Lansmanında Sponsorluğun Yeri

Bir ürünün piyasaya çıkış aşamasında sponsorluk, en iyi yöntemlerden biridir.

Etkinlik sayesinde pazara yeni giren ürün için farkındalık yaratılabilmektedir. Örneğin Coors bira markası 1993 yılında İngiliz pazarına girdiğini televizyon reklamları yanında bir televizyon dizisine sponsor olarak adını duyurmayı seçmiştir[23].

Yeni Reklam Olanakları Yaratmak

Bu fırsatın yakalanması pek kolay olmamakla birlikte, sponsorluğun yarattığı bir reklam fırsatı olarak düşünülmelidir. Ürün demostrasyonları (gösteri ve uygulamaları) ile sergi ve teşhirleri önemli reklam fırsatlarıdır. Kozmotik ürün üreten firmaların yaptıkları uygulamalı kampanyalar bu tür içinde anılabileceği gibi, kimi zaman da markanın etkinlikle veya diğer katılımcılarla, basın ya da afiş ve posterlerde birlikte yer alması bir reklam fırsatı olarak değerlendirilebilir.

Sponsorluğun Artan Önemi

Bir kişi ya da kuruma gerçekleştireceği etkinlik için nakdi ya da ayni biçimde destek vermek biçiminde kendini gösteren sponsorluk, sunduğu geniş yelpazesiyle kurumlara hedef kitleleriyle sınırsız biçimlerde iletişim kurma olanağı sağlar.

Sponsorluk, kuruluşları hedef kitleleriyle buluşturan radyo/televizyon programlarına verilen destekten, herhangi bir konuda yapılan etkinliğe katkıda bulunmaya kadar geniş bir yelpaze sunar. İşletmelerin sosyal sorumluluklarını kanıtlamasına olanak verirken, aynı zamanda vergi avantajları sağlaması, sponsorluğun giderek yaygınlaşan iletişim yöntemi olmasının bir diğer nedenidir.

1984 yılında dünya genelinde 2 milyar dolar olarak tahmin edilen sponsorluk bütçesi, 1996 yılında 16.6 milyar dolar dolayındadır. İngiltere'de ise, 1970 yılında 4 milyon pound olan sponsorluk bütçesi, 1996 yılında 491 milyon pounda yükselmiştir. Amerika'da ise 1994 yılı sponsorluk harcamaları, 1989 yılının iki katı oranında artmıştır. Bu oranın 2/3'ü ise Kuzey Amerika'da gerçekleştirilen sponsorluk harcamalarıdır.

Amerika'da 1996 yılında bir önceki yıla oranla %11 artan sponsorluk harcamaları,5 milyar dolardan daha fazladır. 1996 ile 1997 yılı arasındaki artış oranı ise %20 olarak tahmin edilmiştir[24].

---

23 Jefkins,Advertising, **a.g.e.,** 2000, s.159

24 William Arens, **Advertising,** 7.ed., U.S.A:McGraw- Hill, 1999,s.321

Reklam ve promosyon uygulamalarına ayrılan bütçenin %6 dolayında arttığı, sponsorluk harcamalarının ise, yılda % 15-20 dolayındaki artışı ile İtalya, Güney Afrika, ve Avustralya'da reklam bütçesinin yaklaşık %13'ünün sponsorluğa harcandığı göz önünde bulundurulduğunda, sponsorluğun iletişim stratejisi içindeki önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Sponsorluğun böylesine etkili bir iletişim yöntemi olmasında rol oynayan en temel nedenler; reklam maliyetlerinin giderek artması ve sponsorluğun, ileti bombardımanından sıyrılma (cut thorough the clutter) konusundaki becerisidir. Bazı ürünlerin reklamının yasak olması ve sponsorluğun gerek pazarlama, gerekse kurumsal iletişim amaçlarına aynı anda hizmet edebilme gücünün varlığı da sponsorluğu güçlü kılan nedenlerdir.

Sponsorluk uygulamalarının giderek artması, ve de aynı etkinliğe birden fazla sponsorun katkıda bulunması gibi nedenlerle, zaman zaman sponsorluk açısından da benzer sıkıntıların ortaya çıkması, özellikle ana sponsorlar, etkinlikle marka ya da firma adını birleştiremek gibi çözümler üretmelerine zemni hazırlamıştır. Efes Pilsen Blues Festival, Avea Tarkan Konserleri gibi.

Sponsorluk Yönetimi*

Sponsorluk uygulama planında kapsam, amaç ve strateji, durum analizi, hedef kitle, değerlendirme yöntemi, uygulama detayları, sponsorluktan beklenen yararlar ile bütçenin açıkça belirtilmesi, yapılan sponsorluğun katkılarının doğru biçimde saptanabilmesi ya da devam edip sonlandırma kararının verilebilmesi için zorunludur.

Kapsam: yapılacak sponsorluğun amaçları detaylandırılandırılarak, strateji genel hatlarıyla belirtilmelidir.

Durum Analizi: Devam eden bir sponsorluk için ise kontrat, başlangıçtan o güne kadar kimlerle temas kurulduğu, sponsorluğu etkileyebilecek gelişmeler gibi genel durum değerlendirmesi yapılmalıdır.

Sponsorluk Amaçları: Grey ve Skildum'a göre, amaçlar SMART yani; Specific (spe-

* Bu konuda bkz., Anne Marie Grey& Kim Skildum-Reid,**The Sponsor's Toolkit,** Avusturalya Mc.Graw Hill, 2001, s. 138-140

sifik), Measurable (ölçülebilir), Achievable (ulaşılabilir), Results-oriented (sonuç odaklı), ve Time-bound (süreli) olmalıdır.

Hedef Kitle: Yapılacak sponsorluğun kimlere yönelik olacağı belirlenerek, oluşturacak liste, çalışanlar, hedef pazar, medya, hissedarlar gibi başlıklar altında detaylandırılmalıdır.

Sponsorluğun Yararları: Sponsorluk sözleşmesinde yer alan ilgili maddeler dışında yazılı olarak belirtilmeyen ancak kuruluşa katkıda bulunacak hususlar üzerinde de durulmalıdır.

Değerlendirme: Sponsore edilen ile sponsorun, değerlendirme sırasında yararlanılacak yöntemleri birlikte saptamaları ve değerlendirme ölçütlerini önceden belirlemeleri gerekmektedir.

Uygulama Listesi: Her türlü faaliyet, etkinlik, toplantı, takvim rapor haline getirilmelidir.

Bütçe: Bütçelendirilen tüm pazarlama faaliyetlerinin dışında tüm olası harcamalar, belirtilmeli sağlıklı bir bütçelendirme yapılmalıdır.

Spor Sponsorluğu

Giderek artan sponsorluk uygulamaları içinde spor alanında yapılan harcamalar önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin İngiltere'de 1988 yılında 182.000.000 pound'luk mali katkı söz konusudur. Bu rakamlar 1990 yılı için ise 220 milyon pound olup, tüm sponsorluk harcamalarının % 90'nını kapsamaktadır[25].

Spor sponsorluklarında genellikle geniş bütçeler ve önemli isimler söz konusudur. Almanya'da özellikle otomobil üreticileri, büyük sigorta şirketleri ve bira işletmeleri, spor sponsorluğunda başı çekmekte, futbol, tenis, motor sporları, atçılık, boks, golf ve kayak sporları ise en büyük desteği almaktadır.

Firmalar gerek etkinliğe katılım oranı ve medya yansıması ile erişim gerekse sağlayacağı itibar açısından sponsorluk kararlarını tüm ayrıntılarıyla gözden geçirmek zorundadır. Son yıllarda giderek yaygınlaşan ve gazetelerin son sayfalarının

[25] Tony Greener, **The Secrets of Successful Public Relations and Image Making**, Oxford: Butterworth-Hieneman, 1990, s.136.

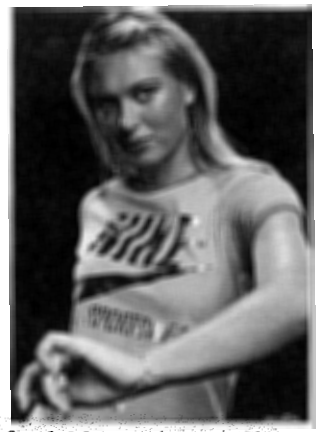
da ilgi alanına giren televizyondan naklen yayınlanan tenis karşılaşmaları sponsorların gözünden kaçmamakta tenis sporcularıyla hedef kitlelerine ulaşmayı denemektedirler., Geçen yıl Head raketleriyle ömür boyu ve 24-Hour Fitness ile 10 yıllık sözleşme imzalayan Andre Agassi'nin, American Express, Aramis, Genworth ve KiaMotors ile de anlaşması sürerken, Nike ile yaklaşık 20 yıldır devam eden birlikteliği Agassi'nin Adidasla anlaşmasıyla sonlanıyor.

Forbes dergisinin 2005 değerlendirmesine göre Andy Roddick ve Roger Federer gibi zirvedeki tenisçilerin sponsorlardan 4-5 milyon dolar kazandığı ortamda Agassi, Forbes editörü Kurt Badenhausen'a göre, sponsorlardan 20 yılda toplam 200 milyon dolar kazanarak, spor ve sponsorluk ilişkisine dikkatleri toplamaktadır.



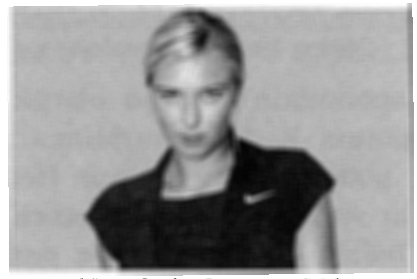
http://i9.photobucket.com/albums/a76/mariashara/MariaSharapova-Nike-Golden-Shoes-Wimbledon6.jpg

Spor sponsorluğu, ünlü sporculara sponsor olarak uluslararası arenada imaj transferinin gücünden sonuna kadar yararlanma mücadelesine dönüşürken, kortlar özel kreasyonlarla podyumlarla yarışıyor. Hedef kitlenin sınırlarını genişleterek markanın sporcular yanında modayı izlemek isteyenlerin de ilgi alanına sokarak, markaya gerek halkla ilişkiler gerekse pazarlama ve reklam amaçları açısından katkıda bulunmaktadır.



http://www.fresh99.com/maria-shaparova.htm

Sharapova sponsoru olarak Nike, ünlü tenisçiye Amerika Tenis Turnuvası'nda kortlara taşımak üzere özel performans giysileri tasarlıyor, siyah rengi Swarovsky kristalleriyle buluşturan tasarımcılar, matruşka bebeklerden esinlenen Sharapova- Nike koleksiyonunu yaratarak kortları gece maçlarına da hazırlıyordu.



http://www.superspor.com/detail.php?Type=18&kategori=53&go=31691

Sporda dalgıç Yasemin Dalkılıç ve Swatch saatleri, atletizmde Türkiye'ye getirdiği altın madalya sonrası Vestel ile Süreyya Ayhan ilişkisi gibi tek bir sporcu desteklenebilir ya da Turkcell Milli Takım sponsorluğu gibi takım sponsorluğu da söz konusu olabilir.

Günümüzde, sağlıklı ve aktif kurum imajını spor sponsorluğu ile yakalayan kurumlar, değişik spor dalları aracılığıyla farklı hedef kitlelere ulaşabilmektedir. Po-

püler ve pasif izleyiciye yönelik, futbol veya yürüyüş gibi amatör spor dallarının sponsorluğuyla, geniş halk kitlelerine ulaşabilen kurumlar, buz pateni, snowboard, kayak, dağcılık-tırmanma ve triatlon gibi spor dallarıyla daha spesifik hedef kitleyle iletişim olanağı bulmaktadır.

Desteklenecek spor dalı belirlenirken, istenen imaj dikkate alınmalıdır. Örneğin yüzme; güç, canlılık ve yaşam sevinci, yelken; prestij, teknik ve modernizmi, futbol; dinamizm, dayanıklılık ve geleneği ifade etmektedir. Dağcılık, dünya seyahati gibi konularda da sponsorluk giderek yaygınlaşmakta, ve çoğu zaman birden fazla kuruluş biraraya gelerek donanım sağlayarak sporculara katkıda bulunmaktadır.

Uzun vadeli sponsorluk hedefleri söz konusu olduğunda geleneksel bir spora destek verilmesi bir süre için popüler olan spor dallarının desteklenmesine oranla kuşkusuz daha önerilebilir durumdur. Yine bir takım ya da tek bir sporcunun desteklenmesi kararı da düşünülerek verilmelidir. Çünkü bireysel başarısızlıkla karşılaşma olasılığına rağmen, takımın gözden düşmesi daha nadir karşılaşılan bir durum olması nedeniyle, işletme açısından takım sponsorluğu yapmak, tek bir kişinin desteklenmesinden daha az risklidir. Örneğin, tek bir sporcunun desteklenmesi durumunda kişisel sorunlar ve performans düşüklüğü gibi olumsuzluklardan kurumun etkilenme olasılığı daha yüksek olmakla birlikte, yıldızı parlayan sporcu da daha güçlü bir sponsor arayışına girebilmektedir. Ayrıca sporcunun, spor alanındaki başarısının yanında özel yaşantısı ve medya ile ilişkilerinde de başarılı olması gerekmektedir. Spor sponsorluklarında, desteklenecek spor etkinliği ile işletmenin hedef kitlenin demografik ve kültürel özellikleri uyum içinde olmalı, spor dalı medyanın dikkatini çekmelidir.. Takım veya bir klübün desteklenmesi durumunda da, taraftar sayısı, sponsorluğun işletmeye maliyeti, reklam giderleri gibi konular karar aşamasında göz önünde bulundurulmalıdır..

İşletmeler, sporcunun veya takımın medyanın ilgi odağı olması nedeniyle, forma ve kullandığı malzeme üzerine kurum adını yerleştirerek, sporcunun satış teşvik faaliyetlerine katılımını ve de duyurularda kurum adının telaffuz edilmesini sağlayarak, sponsorlukla reklâm hedeflerine destek vermek olanaklıdır.

Yine başarısızlık yaşanması olasılığı oldukça düşük olan organizasyon sponsorluklarında reklam olanakları elde edilmektedir. Bu tür sponsorluklarda, kurumlar

"Awea Tarkan Konserleri" gibi eetkinliğe adını verebilir, maskot kullanabilir, logo ve ilanlardan yararlanabilir, önemli müşterilere bilet ve VİP'te yer temin edebilir[26].

Sanat ve Kültür Sponsorluğu

Kültür ve sanat sponsorluğunun, varlıklı insanların sanatçıları himaye etmesi, mali katkıda bulunmasıyla başladığı kabul edilmektedir.

Sözlük tanımı sanat ve bilim adamlarını koruyan kimse anlamına gelen mesenlik (Mecene) kavramı ile, sanata olan katkıların ilk örneklerini veren ünlü Medici ailesi bu noktada anılmalıdır. Bilindiği gibi Medici ailesi, yönetimleri 1494-1512 ile 1527-1530 yılları arasında iki kez kesintiye uğrasa da 1434-1737 yılları arasında Floransa ve daha sonra Toscana'da hüküm süren ve karşıtlarını silah zoru kullanmak yerini parasal güçleriyle yanına çekmeyi ilke edinen bir ailedir. Medici ailesinin en belirgin özelliği sanat, edebiyat ve mimarlık tutkunu olmasıdır. Avrupanın en büyük sanat koruyucusu olan ailenin en ünlü üyesi, Floransalı devlet adamı ve sanat koruyucusu Lorenzo de Medici'nin himaye ettiği sanatçılar arasında Botticelli, Verocchio ve Leonardo da Vinci ile 15 yaşından itibaren ailenin bir ferdi gibi yetiştirilen Michelangelo sayılabilir[27].

Günümüzde ise küçük bütçelerle de gerçekleştirilebilen müzik, gösteri sanatları, sergi sponsorlukları, basım yayım sponsorluğu, görsel sanatlar, kültürel mirasın korunması ve yaşatılması gibi çok farklı alanlarda uygulanabilen sanat ve kültür sponsorluğu, spordan sonra en fazla yatırımın yapıldığı sponsorluk alanıdır. Özellikle hedef kitleyle iletişim açısından Sanat ve kültür sponsorluğu spor sponsorluğundan farklılaşmaktadır. Daha geniş medya yansımalarına neden olan spor sponsorluklarına oranla kültür ve sanat sponsorlukları niş pazarlamaya daha uygun bir yapıda olan kültür ve sanat sponsorluğu ile spor sponsorluğu arasında etkinliğe bağlı olarak değişmekle birlikte, sosyo ekonomik ve demografik özellikler açısından da hedef kitleler açısından da farklılıklar söz konusudur. Ancak son yıllarda spor sponsorluklarının daha yüksek bütçeleri gerektirir hale gelmesi kültür ve sanat sponsorluklarını daha çekici hale getirmiştir[28].

---

26 Buraya kadar olan bilgi için bkz.Brückner/Schorman, **a.g.e.**, ss.35, 50.

27 **Ana Britannica**, C.19.

28 Pelsmecker v.d. **a.g.e.,,** s.284.

Eczacıbaşı Holding tarafından sponsorluğu 6 Haziran 2 Temmuz 2005 tarihleri arasında yapılan 33. Uluslararası İstanbul Müzik Festivali programı, 11 Mayıs 2005'te akşamı İstanbul Modern Sanat Müzesi'nin Modern'in ev sahipliğinde düzenlenen bir toplantıyla medyaya tanıtılırken, iletişim stratejisinin başarısı da somutlaşıyordu. Bu bağlamda bir yandan Uluslararası İstanbul Müzik Festivali medyanın gündemine taşınırken, diğer taraftan İstanbul Modern, sanatseverlere yeni müze anlayışıyla sunduğu mekânı hatırlatıyordu.



Bkz. http://www.iksv.org/muzik/muzik.asp?cid=25

Toshiba'nın yaptırdığı bir araştırmanın sonuçlarına göre, müze ve sanat galerilerini ziyaret eden insanların sayısı, futbol maçlarına gidenlerden dört kat daha fazla olup, sanat sponsorluğu, kurumsal imajın oluşturulmasına pazarlama amaçlarına olduğundan daha fazla katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle sanat sponsorluğu, pazarlama iletişim yöntemi olmaktan çok bir halkla ilişkiler yöntemidir[29].

---

29 Farrelly, F.J and Quester, P.G., 1997 Sports and Arts Sponsor: **Investigating the Smilarities and Differences in Manegement Practices,in Meenaghen T.ed.,New and Evolving Paradigms:The emerging Future of Marketing,American MArketing Association Special Conference Prooceedings**, Dublin:University College,874-86' dan Pelsmecker,**a.g.e.**,s.284.

Sınırları çizilmiş hedef kitlesine ulaşmak konusunda etkin bir iletişim yöntemi olan sanat ve kültür sponsorluğunda, hangi alanın destekleneceği kararını, yaratılmak istenen imaj etkilemektedir, örneğin rock müzik, deneysel müzik, fotoğrafçılık, avangard tiyatro, dinamik ve modern imaj yaratmak konusunda yardımcı olurken, bir Rambrant sergisi işletmenin prestijini arttırmasına, geleneklere verdiği önemi vurgulamasına yardımcı olmaktadır. Böylece sanatsal ve kültürel etkinlik desteklenirken, bir yandan, hedef kitleye ulaşılmakta diğer taraftan, istenilen mesaj iletilmektedir.

Resim (grafik, dizayn, heykeltıraşlık, fotoğrafçılık), sahne sanatları (opera, tiyatro,bale müzikal, pandomim, kabare), müzik, film, televizyon, edebiyat, eğitim (tahsil, burs, eğitimin devamı, araştırma), mimari, geleneksel sanatlar ve göreneklerin korunması gibi, geniş bir yelpazeyi içeren kültür ve sanat sponsorluğunda, desteklenme oranları geleneksel sanat ve göreneklerin korunması %57, müzik %51, resim %44.9, Anıtları koruma %32.5 olarak dağılmaktadır.

Kültür ve sanatın hangi alanında sponsorluk yapılacağına karar verme aşamasında, hedef kitlenin yaşı, gelir düzeyi, sosyal statüsü ve tüketim biçimi göz önünde bulundurulmalı, belirlenen faaliyetle mevcut ya da yerleştirilmek istenen imaj arasında uyum olmalı ve bütçeden sponsorluk için ayrılabilir oran dikkate alınmalıdır.

Ünlü kişilerle çalışmak ve marjinal örnekleri desteklemek, işletmeye modern ve dinamik bir imaj kazandırırken, geniş kitlelere hitap eden etkinliğin desteklenmesi sempati ve güven duygusu yaratmaktadır.

Tek bir kişi (solist, şarkıcı, sanatçı, şef, fotoğrafçı), grup (koro, orkestra, bale topluluğu), Enstitü (yüksek okul, tiyatro, müzik, sanatçı topluluğu) ya da bir özel bir sergi ve gösteri de desteklenerek sponsorluk yapılabilir. Ünlü bir sanatçı ya da araştırmacıyı desteklemek, kuruma sempati ve prestij kazandırırken, başarısız bir konser, kötü bir televizyon röportajı kurumun imajını olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle desteklenecek sanatçının sanatsal gelişimi, tanınmışlığı, sevilip sevilmediği, ulaşabileceği hedef kitlenin genişliği, hedef kitleye uygunluğu, kurumun imajı ile sanatçının kamuoyundaki imajı arasında uyum, medya ile ilişkilerinde başarısı ve başkaları tarafından desteklenip desteklenmediği gibi unsurlar düşünülmelidir.

Grup veya bir enstitünün desteklenmesi durumunda yükselme ve krizler payla-

şılırken, organizasyon sponsorluklarında kuruluşlar çok daha geniş kitlelere ulaşabilmektedir.

Tek projelerin sponsorluğunun işletme açısından en büyük yararı, belli bir zaman ile sınırlı olması ve ilk bakışta dikkati çekmesidir. Televizyon program sponsorlukları ise, erişim oranı dikkate alındığında maliyeti nispeten düşük sponsorluklardır..

Eğitim amacıyla, üniversite ve araştırmalara destek verilebilir, mimari alanda yarışma ve sergiler düzenlenebilir, restorasyon çalışmalarına katkıda bulunulabilir, gelenek ve görenekleri korumak için yöresel danslar desteklenerek, el sanatları sergileri, konserler düzenlenebilir. Bir sanatsal etkinlik içinde ise, plaketlerin basımı, ücretsiz ulaşım imkanı, araç gerecin ücretsiz kullanımı, medya çalışmaları ve gösteri organizasyonu üstlenilebilir.

Sponsorlukta karşılıklı alışverişin söz konusu olması nedeniyle, gerek ana sponsor, gerekse yan sponsorların üstlendikleri faaliyetlerin sonuçlarından şansa bırakılamayan beklentileri vardır, baştan yazılı anlaşmaya aktarılması gereken bu beklentilerin başlıcaları şunlardır;

Ana Sponsorların Beklentileri:
Tüm basılı materyal ve reklam gereçlerinde logo kullanabilmek,
Katalog, program ve dergilere reklam verebilmek,
Davetiye almak,
Müşteri ve çalışanları için imkanlar yaratmak,
Ürünü tanıtma olanağı elde etmek,
Resmi destekleyici tanımını bir süre kullanabilmek olarak başlıklandırılabilir.

Yan sponsorların beklentileri ise şöyle özetlenebilir;
Basın toplantılarına katılmak,
Panolarda yer almak,
Tüm program içinde tek bir gösterinin sponsorluğunu yapmak veya firmaya ait bir gösteri düzenlemek,
Katalogda firma adının anılması, reklamının basılması,
Reklam gereçlerinde kuruluş logosuna yer verilmesi[30].

[30] Buraya kadar olan bilgi için bkz.:Brückner/Schorman, **a.g.e.**, ss.55-64.

Özellikle müzik ve tiyatro, opera, konser, bale, kişisel sanat, sergi, ödül dağıtımı gibi konularda daha sıkça rastlanan sanat sponsorluklarının 1988 yılındaki payı İngiltere'de 30.000.000 pound dolayında olup genellikle sanayi ve ticari işletmeler tarafından üstlenilmektedir[31].

Sanat ve kültür sponsorluğu içinde algılanan eğitimle ilgili olarak kitap ödüllerinin sponsorluğunun üstlenilmesi, bir yayının finanse edilmesi eğitim bursu, ödüllü yarışmalar, kısa ve uzun süreli araştırma bursu gibi uygulamalar, özellikle imkânların sınırlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde insanlara yaratacağı yeni ufuklar nedeniyle özel önem taşımaktadır.

Çevre Sponsorluğu

Son yıllarda giderek yaygınlaşan çevre sponsorluğu, bir yandan işletmelere topluma karşı sorumluluklarını dile getirme imkanı vermekte, diğer taraftan küçük ve orta boy işletmelere geniş olanaklar sunmaktadır. Bu konuda cevaplandırılması gereken soru, işletmelerin çevre konusunda gerçekten duyarlı mı oldukları, yoksa çevre konusunun son yıllarda elde ettiği popülaritenin mi sponsorluğa neden olduğudur. Son yıllarda sivil toplum kuruluşlarının da desteği ile kamuoyunun gündemine taşınan ve kuruluşlara çok fazla seçenek sunan çevre sponsorlukları, mutlaka bir çevre projesinin desteklenmesi olarak düşünülmemelidir.

Çevre konusunda, yarışmalar düzenlenebilir (resim, fotoğraf, kompozisyon), kampanyalar gerçekleştirilebilir (ağaç dikme kampanyası), bilgilendirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir (TV programları hazırlamak, kitap yayınlamak, sergi ve dia gösterileri hazırlamak), somut yardım programları hazırlanabilir (soyu tükenen bitki ve hayvan türlerini korumak), bir spor karşılaşması düzenlenebilir ya da yapılan konserin geliri bağışlanabilir. Bu nedenle, çevre sponsorluğu, uygulama biçimine bağlı olarak, etkinlik sponsorluğu gibi görünmekle birlikte, kimi zaman gelirin belirli yüzdesinin çevre dostu faaliyetlere ayrılması ya da çevre dostu maddelerden üretilen ambalajlardan sağlanan tasarrufun, işletmeler tarafından çevre projelerine aktarılmasıyla, sosyal sorumluluk ve cause- related alanına da girilir. Bir başka deyişle, çevre sponsorluğu etkinlik ya da kurumsal sosyal sorumluluk görüntüsünde karşımıza çıkabilir.

31 Wood, **a.g.m.**, s. 86.

Sürekliliğin işletmenin toplumdaki imajını sağlamlaştırması nedeniyle, çevre sponsorluğu üstlenirken, uzun vadeli olduğu göz önünde bulundurulmalı, ve üstlenilen sponsorluğun etkisinin uzun ya da kısa süreli mi olacağı, konunun güncel olup olmadığı, mesajın doğru algılanıp algılanmayacağı, toplumun ve medyanın ilgisini çekip çekmeyeceği soruları cevaplandırılmalıdır.

Lufthansa Hava yollarının turna kuşlarının kuluçka ve gelişme projelerini desteklediği örnekte olduğu gibi, işletmenin logosu veya ürünle, üstlenilen sponsorluk faaliyeti arasında uyum olmasına dikkat edilmeli, popüler anlayışın bir yaklaşımı da olsa basının gündeminde olan konulara öncelik verilmesinin ise basının ilgisi için daha az çabayı gerektireceği bir gerçektir.

Karşılıklı bir sözleşme olan sponsorlukta, sponsorluğu yapılan kişi ya da etkinliğin, sponsoru medyaya taşıması, birincil hedef olmakla birlikte, toplumsal duyarlılık kapsamında olan ve dünya kamuoyunun dikkatlerinin kolaylıkla üzerinde odaklanabildiği çevre sorunları, Green peace gibi sivil toplum kuruluşlarının da desteği ile medya gündemine girmekte, bu nedenle de işletmelerin ilgi alanında bulunmaktadır.

Karşılıklı bir eylem olan sponsorluğun çevre alanında ki uygulamalarından işletmenin iletişim adına beklentileri; diğer sponsorluk uygulamalarıyla benzer biçimde tüm yazılı açıklamalarda faaliyet hakkında hedef kitlenin bilgilendirilmesi, sosyal paydaşların medya ile ilişkilerinde işletmenin adının anılması, basın toplantıları ve broşürlerde konunun yazılı olarak belirtilmesi ve işletme logosuna yer verilmesi, basın gösteri ve sergiler için hazırlanan panolarda (çevre dostu) ürünlerin sergilenmesi, firma hakkında bilgi verilmesi, işletmenin müşteri ve yörenin ünlülerine çevre organizasyonlarına katkıdan dolayı ödüllendirme imkanını sağlaması olarak özetlenebilir.

Özellikle genç hedef kitlelerle iletişime katkıda bulunan çevre sponsorluklarında, kurumun büyüklüğüne göre uluslararası, ulusal ya da bölgesel olabilen partnerin basınla ilişkiler konusunda titiz davranmasıyla çok geniş kitlelere ulaşılmaktadır[32].

---

32 Bkz. Bruckner, Schorman, **a.g.e.**, ss. 74-80.

Sosyal Sponsorluk

Kurumlar, hedef kitlelerine sosyal sorumluluk duygusuna sahip olduklarını kanıtlama olanağı veren sosyal sorumluluk projelerine ilişkin kararlarını, duygusallıktan uzak bir tutum içinde vermeli ve gerçekleştirilecek organizasyon, kurumun felsefesiyle uyumlu olmalıdır.

Sponsorluğun karşılıklı alışveriş felsefesine dayanmasına karşın, toplumsal amaçlı sponsorluk kurumsal kültürün içine kök salmalıdır. Sağlık problemlerine duyarlılık, toplumu tehdit eden belli bir hastalık konusunda gösterilen hassasiyet, rehabilitasyon, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı konusunda verilen destek, yaşlılara ve çocuklara yardım merkezi kurmak, sosyal yardım faaliyetlerinde bulunmak, yabancı uyruklulara ve göçmenlere yardımcı olmak gibi çok çeşitli alanlarda yapılabilen sosyal sponsorluğun alanını, işletmeler, yerel örgütlere, medyaya ve çalışanlara danışarak saptayabilir. Kimi zaman bu tür faaliyetler kurulan vakıflar kanalıyla gerçekleştirilmektedir. Chevrolet, AT&T, American Airlains, Pepsi ve Kodak'ın desteklediği Live Aid konserleriyle tüm dünya uluslarına seslenilirken konserden elde edilen gelir insanlığa katkıda bulunmaktadır.. Veya Profesyonel sporcuların sponsorluklarında işletmelerin dikkati, başarı ve yarışma bilinci üzerinde yoğunlaşırken amatör sporcuların sponsorluklarında sporcuların yetişmesine katkıda bulunmak gibi sosyal amaç ön plana çıkabilir.

İşletmelere çok fazla seçenek sunan sosyal sponsorluğun üstlenilmesinin nedenleri şunlardır[33];

Sosyal alanda yapılan çalışmalar, kamuoyu tarafından önemsenir ve işletmeye karşı güven duygusu oluşturur,

Eleştirel hedef kitle ve bilim sanat çevreleriyle iletişim kurulmasını sağlar,

İşletmenin sosyal değerini arttırır, reklam çalışmalarına canlılık, etkinlik kazandırır ve medya ile ilişkileri güçlendirir,

Küçük bütçelerle etkili faaliyetler gerçekleştirilebilir,

Müşterilerin yerel olması durumunda yöresel faaliyetleri desteklemek işletmenin toplumsal duyarlılığını kanıtlar,

[33] Bkz. Brückner/Schorman, **a.g.e.**, ss.86-88.

Sosyal faaliyetlerin desteklenmesi çalışanlar üzerinde olumlu etki yapar.

Son yıllarda özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ğitim alanında yapılan sponsorlukların sayısı giderek artmakta, sosyal sorumluluk projeleri, sponsorlarla yaşam bularak kurumsal sosyal sorumluluğun gösterilmesine olanak tanımaktadır. "Arçelik Eğitimde Gönül Birliği" Bizin Odalar Projesi bu bağlamda ele alınmalıdır.

Sponsorluk ve Yaygınlaşan Uygulamalar

Patrick De Pelsmecker ve arkadaşları ise sponsorluk uygulamalarını Etkinlik Odaklı Sponsorluk (ki bu ayrım içinde spor, kültür, sanat ve eğlenceyi barındırmaktadır). Yayın Sponsorluğu, neden ilişkili (MUSH, karşılıklı yarar odaklı sponsorluk, değer pazarlama) ve Tuzak Pazarlama olarak dört ana başlık altında ele almaktadır[34].

Çeşitli ayrımlar yapılmakla birlikte uygulama farklılıkları, sınıflandırma açısından kesin sınırların çizilmesini güçleştirmektedir. Örneğin mahrumiyet bölgelerindeki ilk öğretim okullarına basket sahası yapılması durumunda spora katkıdan söz edilebileceği gibi adı geçen uygulama, sosyal sorumluluk projesi olarak da değerlendirilebilir. Aynı yaklaşımla çevre sponsorlukları da çoğu zaman sosyal sponsorluk kategorisinde ele alınabilir.

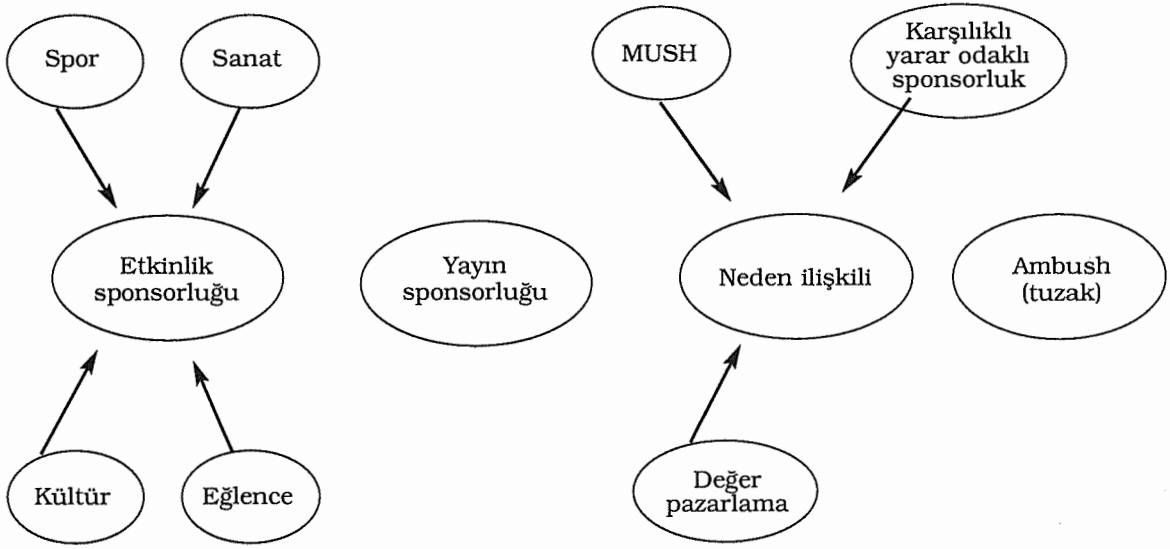
Ayrıca tüm kategorilerde tuzak pazarlama (ambush marketing), tehdit unsuru olarak sponsorların karşısında durmaktadır. Sponsorluklar arasındaki geçişler, farklı başlıklar altında değerlendirmelere neden olmakla birlikte, uygulama alanları açısından spor, kültür-sanat, çevre ve sosyal sponsorluk, çoğu zaman üst kategori işlevi üstlenmektedir.

Günümüzde en sık görülen, etkinlik sponsorluğu, daha çok spor, kültür, sanat, eğlence türünden etkinliklere destek vermek biçiminde karşımıza çıkarken, gerçekleştirilen bir spor sponsorluğu etkinliğe dönüşebilir, etkinlikle duyurulabilir. Yayın sponsorluğu, Avrupa'da hissedilir oranda artışıyla, Türkiye'de ise yükselen değer olarak dikkat çekmektedir. Karşılıklı yarar odaklı sponsorluk, değer pazarlama ve MUSH ise, Cause-related/neden ilişkili) olarak adlandırılan sponsor-

[34] Ayrım için bkz. Patrick De Pelsmacker.**a.g.e.**,s.272-286.

luk kategorisinde ele alınmaktadır. MUSH (Municipal, University, Social, Hospital) yerel yönetimler, Üniversiteler, sosyal sponsorluk ve hastanelere verilen destek ve sosyal sorumluluk uygulamaları olarak açıklanmaktadır. Bu anlamda MUSH, sosyal sponsorlukla ilişkilendirilebilir.

Kimi zaman cause- related marketing ile eş anlamlı olarak kullanılan transaction based sponsorluk (karşılıklılık temeline dayanan karşılıklı yarar odaklı sosyal sponsorluk) ise, ürünün fiyatının önceden belirlenen miktarının sosyal amaçlı bir projeye aktarılması biçiminde gerçekleştirilerek, bir yandan satışları olumlu yönde etkilemekte, diğer taraftan kuruluşun duyarlı imajını güçlendirmektedir. Aynı kategoride ele alınan değer pazarlama (value marketing) ise kurumun faaliyetlerinin toplumsal ilgi alanı ile ilişkilendirilmesini sağlayan streteji olarak tanımlanmaktadır. Sponsorluk uygulamaları içinde yararlanılan bir diğer yöntem ise tuzak pazarlamadır.



Sponsorluk Kategorileri: Pelsmecker v.d., **a.g.e.**, s.281

Yapılan sponsorlukları sabote edebilecek güce sahip olan tuzak pazarlama, kurumların kendilerini ayrıntılı sözleşmelerle korumaları ve garanti altına almaları gereken bir durum olması nedeniyle, iletişim stratejistleri tuzak pazarlama hak-

kında yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. Son yıllarda tüm dünyaya erişim olanağı sağlayan olimpiyat oyunlarının tuzakçılar için cennet haline dönüşmesi ambush marketing'i (tuzak pazarlamayı) halkla ilişkilerin gündemine oturtmuştur.

Etkinlik Sponsorluğu

Daha çok kültür-sanat ve spor alanında görülen etkinlik sponsorluğu, etkinliğin türüne bağlı olarak, küçük pazar segmenleriyle de, çok geniş hedef kitlelerle de buluşma zemini hazırlayabilir. Etkinlik sponsorluğu, hedef kitlenin büyüklüğü, etkinlik çeşitleri, ve bütçe açısından da farklı seçenekler sunması nedeniyle sıklıkla tercih edilen bir uygulama biçimidir.

Örneğin bir resim sergisi, caz festivali, rock konseri, turneler, ya da bir futbol turnuvasının sponsorluğu, yukarıda sözü edilen açılardan farklı özellikler gösterir. Futbol, daha geniş bir hedef kitleyle iletişime olanak sağlarken, tenis ya da golf turnuvası ya da caz konseri daha farklı profilde hedef kitleyle buluşma zemini hazırlar. Giderek artan eğlence sponsorluğuna ise, 1997 yılında Amerikan şirketleri 675 milyon dolar harcamıştır[35].

Etkinlik sponsorluklarının iki temel öğesinden söz etmek gerekir. Herhangi bir etkinlik, bir yandan hedef kitleyle doğrudan buluşma zemin hazırlarken, diğer taraftan, etkinliğin medya yansımaları, hedef kitleye erişim katsayısını arttırır. Aynı zamanda, Etkinlik sponsorluğu, kurum kimliği, imajı ve etkinlik arasındaki ilişki açısından büyük önem taşır..

Çünkü farkındalık yaratmak, görsel kimlik göstergelerini yerleştirmek ve aynı zamanda imajı etkilemek için üstlenilen sponsorluk ile etkinliğin örtüşmesi de gerekmektedir. Örneğin Xerox, fotokopi makinesi Marathon'un pazara girişi sırasında, sponsorluğu, diğer iletişim disiplinleriyle bir arada kullanarak iletiyi daha etkin hale getirirken, medya yansımaları açısından da başarıyı yakalamıştır.. Reklamlarında koşan atletten yararlanan Xerox, Roterdam Maratonu ve New york Maratonu, US Men's Olympic Marathon Trials sponsorluklarını üstlenerek, TV haberlerinde ve gazete sayfalarını kaplarken, Xerox markası televizyon kameralarının görüş açısını yakalayacak her yere yerleştirmiştir.

Aynı etkinlik kapsamında çizgi altı reklamın gücünden de yararlanılarak, atletle-

35 Arens,**a.g.e.**,s.325.

rin sarındığı şallar, bitiş çizgisi gibi gözden kaçmayacak her yerde Xerox göstergeleriyle dikkatler çekilmiştir.

Daha sonra Xerox, kendi adıyla anılan "Xerox Corporate Marathon Relay" etkinliğini gerçekleştirmiştir.

Bazen de sponsorluk etkinlikleri reklamların odak noktası olmakta, sponsorluk medyaya yansıyarak etkinliğe katılım ve farkındalık yaratmak açısından önemli bir işlev üstlenmektedir. Örneğin Duracell Müzik Maratonu televizyon reklamına konu olarak hem etkinlik hem de marka medya ile buluşturulmaktadır.

Profesyonelce karar verilmiş bir etkinlik sponsorluğu, kurumun imajını yükseltirken, yükselen kurum imajı da, ürüne transfer edilir.

Etkinlik pazarlama (event marketing) uzmanı Paul Stanley'e göre; etkinlik sponsorlukları açısından iki ayrı seçenek söz konusu olabilir. Sponsownership denilen, sponsorun çok daha yüksek maliyete rağmen, etkinliği gerçekleştiren olarak tüm etkinliği kontrol edebildiği durumlardır. Ya da gerçekleştirilecek etkinliğin ana ya da yan sponsorlardan biri olarak etkinlikte işlev üstlenmektir[36]. Aslında toplumun gündeminde olan ve dikkatleri üzerine çekecek her etkinlik, bir sponsorluk uygulamasına kolaylıkla dönüşebilmekte ve her geçen gün çeşitlenen etkinlikler, kurumları medyayla buluşturan ana kavşaklar haline gelmektedir.

Özellikle spor etkinlikleri geniş medya yansımalarına katkıda bulunmakta ve farklı hedef kitlelerin dikkatini yakalama şansını sağlamaktadır. Örneğin yapılan araştırmalar, yöneticilerin %18.4'ünün televizyonda bisiklet yarışlarını izlediğini ortaya koymasına karşın, %18 çiftçiler, % 16.5 mavi yakalılar, %9 oranında ev kadınlarının da bisiklet yarışlarını televizyon ekranlarından takip ettiklerini ortaya koymaktadır. Rugby World Cup'ın sponsorluğu İngiltere'de erkek nüfusun %83'ünü Heineken markasıyla en az 22 kez buluşturmuştur[37].

Kurumlar belirledikleri amaca ulaşmak için, diğer iletişim yöntemlerinin yanında, kültürel faaliyetlere katkıda bulunarak, spor aktivitelerini destekleyerek, eğitim olanakları sunarak, ödül törenlerine finansal destek vererek de sponsorluk yapa-

36 Arens, **a.g.e.**, s.326.

37 Lagae, W.Her pokerspeş van de Professionele Wielersponsoring, in Duyck,R.,Va Tilborgh,C. Eds. 1997'den Pelsmecker v.d.,**a.g.e.**,s.282.

bilirler. Bir sektörel etkinliğin sponsorluğunun üstlenilmesi ya da mesleki ödüllerin verilmesi, HİD Altın Pusula Yarışmasının ya da Kristal Elma Yarışmasının sponsorlukları, ticari birlikler, gazete dergi ya da işletmeler tarafından üstlenilen sergi ve fuar sponsorlukları bu kategori içinde ele alınabilir. Anadolu medeniyetleri, Sabancı Hat Koleksiyon Sergisi gibi.

Ocak 2005 / Nisan 2005 tarihleri arasında Londra'da Royal Academy of Arts (Kraliyet Sanat Akademisi) binasında açık olan "Turks" (Türkler 600- 1600 /Bin Yıllık Yolculuk) sergisiyle, bu etkinliğe destek olan Garanti Bankası ve Aygaz gibi Türk firmaları bir yandan AB müzakere sürecindeki Türkiye ve de Turizm sektörünü canlandırmaya çalışan Türkiye açısından önemli bir fırsatı değerlendirirken, diğer taraftan yer aldıkları basılı materyallerle ve sergiyle ilgili duyurularla bir reklam olanağını değerlendirmişlerdir[38].

Açıldığı gün, 1950 kişinin 11 sterlin ödeyerek gezdiği sergi, bir kısmı davetli olmak üzere toplam 3950 kişi tarafından ziyaret edilmiştir. İlk hafta sona ermeden ziyaretçi sayısının 11 bin dolayında olması ise, Türkiye ve katkıda bulunan firmalar açısından, gerek itibara etkisi gerekse bilinirlik oranına katkısı açısından önemsenmesi gereken, bu açıdan maliyeti arka planda bırakan bir etkinlik olarak değerlendirilmelidir. Kaldı ki beklenen ziyaretçi sayısının 400.000'in üzerinde[39] olduğu düşünülürse, Türkiye'nin kazanımları yadsınamaz.

Almanya'da sponsorluk uygulamalarının dağılım oranları, spor %66, kültür %19, çevre %8, sosyal alan %7 'dir.

Çok çeşitli alanlarda mali destekte bulunularak gerçekleştirilen sponsorluk, sanattan, bilime, eğitimden, spora, ödül törenlerine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi içerir. Medici ailesinin ilk örneklerini verdiği sanat ve kültür sponsorluklarından sonra, günümüzde sponsorluk uygulamalarına, Pepsi'nin organize ettiği Michael Jackson konserlerinden, Coca Cola'nın desteklediği Avrupa Futbol Şampiyonası, Atlanta Yaz Olimpiyatları, Dünya Kriket Şampiyonasına kadar pek çok başarılı örnek verilebilir.

---

38 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.Güngör Uras, Olayların İçinden,**Milliyet Gazetesi,** 22 Ocak 2005.

39 Nevsal Elevli, **Milliyet Gazetesi**, 26.1.2005, s.32.

Medya yansımalarının itici güçlerinden olması, kurumların medya sponsorluklarını tercih etmesinde temel rolü oynamaktadır. Medya kuruluşlarıyla ortak projeye girilmesi , medya yansımaları için özel bir çabayı ortadan kaldırır. Özellikle tekelleşmenin hakim olduğu medya yapısında, sponsor olan gazete ya da derginin ait olduğu grubun diğer basın ve yayın organlarında etkinliğe yer vermeleri olağan bir sonuç haline gelmiştir. Bu nedenle medya, etkinlikler için tercih edilen sponsordur. Pepsi Cola, dünyanın pek çok ülkesine yayın yapan MTV ile üç yıllık anlaşmayı imzaladığında, tüketici hedef kitleyle uzun süreli ilişkiyi amaçlıyor, Reklam Etkinlikleri Ödülleri 1995 ise, Medi grup desteğiyle gerçekleşiyordu. Avrupanın en önemli reklamcılık yarışması olan Epica Awards'un 9. yılında ise, İstanbulda gerçekleştirilen ödül törenine Hürriyet gazetesi destek veriyordu.

Diğer uygulamaları olumlu yönde etkileyen çok boyutlu bir olgu olarak düşünülmesi gereken sponsorluk faliyetleri için bütçeden ayrılacak pay, kurumların yapısı ile doğrudan ilgili olmakla birlikte bu oranın ortalaması küçük ölçekli işletmeler için % 6-8 iken büyük işletmelerde %10-12 kadar çıkmaktadır.

Etkinlik Sponsorluklarına Örnekler

Festival Sponsorlukları

41.Antalya Altın Portakal Film Festivali -2004- T.C. Başbakanlık Tanım Fonu, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Fly Air, Kanal D, Falez Otel, Shareton Hotel, ATS. 57. Cannes Festivalleri -2004- Canal +, Nec, Chopard, Renault.

14. Uluslararası İstanbul Tiyatro Festivali - 2004 – Aygaz, Opet festival sponsorları. Akbank, British Council, ENKA, Hürriyet, LASSA gösteri sponsorları.

32. Uluslararası İstanbul Müzik Festivali – 2004- Eczacıbaşı festival sponsoru. Anadolu Sigorta, Anadolu Hayat Emeklilik, BAYTUR İnşaat Taahhüt A.Ş., BELL, Finansbank, Boehringer Ingelheim, E.C.A., IBM, İstnbul Menkul Kıymetler Borsası, Lykia World, Milli Piyango, Shell, the Marmara Hotel, Siemens, Pirelli, Türkiye İş Bankası, Toys'r'Us, Boeing, TSKB, WestLB, Mercedes-Benz, Novartis, Ülker gösteri sponsorları.

11. Uluslararası İstanbul Caz Festivali – 2004- Garanti Bankası ana spon-

sor, Arçelik, Beymen, DHL, Emirates, Matraş, Toyota gösteri sponsorları.

8. Uluslararası İstanbul Bienali – 2003- JTI (Japan Tobaco International).

23. Uluslararası Film Festivali – 2004- Turkcell festival sponsoru. Max Factor, Efes Pilsen mekân sponsorları, Abacı Kima özel gösteri sponsoru.

7. Uluslararası İstanbul Bienali -2001- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası ana sponsor, Akbank, Axa Oyak, Aygaz, Boruan, CO Production diğer sponsorlar.

Fuarlar

CEBIT EURASIA (Bilişim Fuarı) -2004 – Turkcell 7. kez sponsor.

24. Uluslararası Boat Show Fuarı -2005 – Volvo (resmi otomobil sponsoru), Naviga.

Kongreler

Dünya Felsefe Kongresi (Uluslar arası Felsefe Kuruluşları Federasyonu tarafından)-2004- ana sponsor Dışişleri Bakanlığı Tanıtma Fonu, diğer sponsorlar Unesco, Meteksan A.Ş., Kilimnet, Metro AG, ayrıca THY konuklara uçak bilet indirimi sağladı.

9. Uluslararası Pazarlama Kongresi -2004- Türk Telekom

Turnuvalar

12. Dünya Briç Olimpiyatları (İstanbul'da) -2004- Turkcell.

2002 FIFA Dünya Kupası- Kore/Japonya- Fuji Film.

Yayın Sponsorluğu

İletişim stratejilerinin yükselen değeri sponsorluk, ileti bombardımanından kurumları ayrıştırabilmenin yeni bir yolu olarak, kendi içinde yeni uygulama biçimlerinin arayışını beraberinde getirdi. Sanatçıyı himaye etmekle başlayan sponsorluk, günümüzde televizyon programları ve sinema filmlerine verilen destekten ürün yerleştirmeye kadar giden bir yol kat etmiş, alt gruplara ayrılmıştır.

Kimi zaman radyo ve televizyonda yayınlanan programlara yapılan sponsorluklar,

programın içeriğine bağlı olarak örneğin kültür ve sanat sponsorluğu biçiminde tanımlanabilmektedir. Oysa çok farklı türden programlara sponsor olunabilmesi, yayın sponsorluğunun giderek yaygınlaşması gibi nedenlerle yayın sponsorluğu bağımsız bir kategori olarak değerlendirilmelidir. Çünkü bir hava durumu programına da, bir spor programına da, bir diziye de sponsor olunabilir.

İngiltere gibi bazı ülkelerde uygulanmayan ancak çoğu ülkede son yıllarda giderek artan televizyon program sponsorlukları, markanın katkılarıyla gerçekleştirilen programlardan, ürün yerleştirmeye kadar geniş bir şemsiye altında izleyicilerle buluşmaktadır. Bazı filmlerin senaryolarının sponsorlarla yeniden biçimlendiği konusu medya da yer alırken, hava durumu, kültür ve sanat spor programları, Türk televizyon kanallarında sponsorların desteği ile yaşam buluyor. Hatta bazı programların üretiminin sponsor firmalar tarafından gerçekleştirilmesiyle, bir tür barter uygulaması olarak her iki tarafta karlı alışverişe imza atıyor. .

Kurumların televizyon ve radyo program sponsorluklarını yeni bir yöntem olarak benimsemelerinde ise, bu kitle iletişim aracının yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmesi ve erişimlerinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Tv Program sponsorluğu ise, giderek etkili ve yaygın bir iletişim yöntemi haline gelirken, NTV'de yayınlanan "Herkez Bunu Konuşuyor" programının sponsoru doğru bir seçimle, "Connecting People" sloganlı Nokia, ATV'de Sony Ericson imzalı "Avrupa Yakası", ...Kanal D'de Ördekçioğlu'nun sponsorluğunu üstlendiği "Yabancı Damat", Cheetos'un sponsorluğunda, çocukların yakın takipçisi olduğu "Sihirli Annem" ekranların gözde dizileri...

İzleyiciler, Arzum'un reklam filmlerinde Arzum Onan'ı izlerken, diğer taraftan Arzum Onan, Sahra rolünde "Sahra" dizisinde karşılarına çıkıyor.. Show TV'de "Yağmur Zamanı"na Temo Mobilya sponsor olurken, Braun Silk Epil, reklamlarında yer alan sloganı anımsatacak olan "Sensiz Olmuyor"a, Ruffles ise, hedef kitlesinin yaş grubunu da dikkate alarak "Cenk mi Erdem mi" dizisine sponsor olarak katkıda bulunuyor. Genç öğrencilere hitap eden "Hayat Bilgisi" Sınav Dergisinin sponsorluğunda yayınlanırken, İpek mobilya, hedef kitlesiyle uyumlu olduğunu düşündüğü "Sabah Sabah Seda Sayan" programına destek vermektedir.

Ve sponsor desteği alan çok sayıda televizyon programı ekranların gözdesi.....Her uygulamanın bir düzenlemeye gerek duyması gerçeği, sponsorluk uygulamaları

açısından da geçerli olup, Radyo ve Televizyon Kuruluşları Reklam Yayın İlkeleri ve Usulleri ile Reklam Gelirleri Üst Kurul Paylarının Ödenmesi Hakkında Yönetmelik'in ilgili maddelerinde Türkiye'de Radyo ve televizyon programlarının sponsorluk koşulları ve sınırları belirlenmiştir.

Hollanda'da sponsorluk harcamalarının yıllara göre dağılımını gösteren tablo aynı zamanda yayın sponsorluğunun yükselen eğrisine de dikkat çekmektedir. Tuzak pazarlamaya ayrılan payın yayın sponsorluğu ve reklam bütçesi içerisinde gösterilmesi toplam harcamanın belirlenmesini güçleştirmektedir.

Sektör	1985	1990	1995	1997
Spor	87.5	71	58,5	49.52
Sanat ve kültür	3.5	7	8	7.5
Eğlence	-	1	2.5	2.5
Nedene bağlı	2	7.5	10	20
Yayın	7	13.5	21	20.5

Pelsmecker,v.d. **a.g.e.**, s.282

Nedene Dayalı Sponsorluk / Cause Related Sponsorhip

Neden ilişkili olarak da adlandırılan cause related sponsorship, faaliyetin toplumsal yarara dayandırılmasıyla gerçekleştirilir. Halka ilişkiler, kurumsal hayırseverlik, ve satış teşviğin bir bileşkesi olarak yaşam bulan bu tür sponsorluk uygulamalarında bir yandan toplumsal gereksinim karşılanırken diğer taraftan kurumun tecimsel amaçlarına yaklaşması da beklenir. Bir başka deyişle; toplumsal sorunlara üretilen çözümlerin kuruma kar, olumlu imaj ve itibar olarak dönmesi beklentisi vardır[40].

Cause-related marketing olarak da adlandırılan hayır işleriyle ilişkili olan karşılıklı yarar odaklı sponsorluk (transaction based sponsorship) satışlardan elde edilen gelirin bir kısmının sosyal bir projeye aktarılması biçiminde gerçekleştiri-

[40] Bkz. Pelsmecker, v.d.,**a.g.e.**,s.285.

lir. Bu tür sponsorluk yaklaşımında satışların arttırılması da amaçlanmakla birlikte, toplumsal sorunlara da katkıda bulunulmaktadır. Özetle; karşılıklı alış veriş felsefesiyle gerçekleştirilen uygulamalarla, hem ürün satışlarına ve hem de kurumun imajına katkı, söz konusu olmaktadır. Bir başka deyişle; karşılıklı yarar odaklı sponsorluk (transaction based), kurumun satış amacıyla elde edilen karın sosyal amaçlı bir projeye destek verme amacını bir araya getirebilme esası üzerine yapılanır.

Türk cam sanayinin en önemli temsilcisi Paşabahçe'nin Çeşm-i Bülbül ürünlerinin satışından elde ettiği gelirden TESYEV'e (Türkiye Engelliler Spor Yardım ve Eğitim Vakfı) Gima'nın bazı ürünlerinden AÇEV'e ayırdığı pay yakın döneme ait örneklerdir.

Pelsmecker ve arkadaşlarının aktardığına göre; araştırmalar desteklenen proje doğru bir nedene dayanıyorsa, tüketicilerin % 54'ünün markayı daha yüksek fiyattan satın almayı kabul etmelerine karşın, %58'i sosyal sorumluluk projelerinin göründüğü kadar masum olmadığını ifade etmektedir[41].

Satışları arttırma kaygısının öncelik taşıdığı uygulamalarda reklam bütçesi, projeye ayrılan bütçeden daha büyük olmakta, yaratılan sosyal neden tecimsel kaygının önündeki perde rolünü üstlenmektedir.

Olumsuz yansımalarla da mücadele olanağı sağlayan hayır işleriyle bağlantılı cause related marketing, zaman zaman Charity advertising (hayır kurumu reklamları)[42] kavramıyla karıştırılmaktadır, oysa hayır kurumu reklamları, yapım ve yayın giderleri, Çocuk Esirgeme Kurumu ve Yeşilay gibi kurumlar tarafından karşılanan ve hayır kurumlarına destek isteyen reklamlardır. Hatta kimi zaman ajanslar tarafından herhangi bir bedel talep edilmeden hazırlanan bu reklamları kitle iletişim araçları da bila ücret yayınlayabilirler.

---

41 Pelsmecker,v.d., **a.g.e.**,s.285.

42 bkz. Gülsoy, **Reklam Sözlüğü**, s.76.

Tuzak Pazarlama (Ambush Marketing)

Son yıllarda, halkla ilişkiler dünyasında sayıları giderek artan kavramlara yenileri eklendi. Ambush marketing, (tuzak pazarlama) ambusher (tuzakçı), Guerilla PR (gélla halkla ilişkiler), gibi.....

Günlük dilde tuzak kuran, pusu kuran anlamında kullanılan ambush sözcüğü, reklam ve halkla ilişkiler literatüründe logoların izinsiz kullanılması, veya katkıda bulunmaksızın iletişim sonuçlarının kuruma mal edilmesiyken, ambusher, reklamlarda ünlü sporcuları, olimpiyat şampiyonlarını göstererek, herhangi bir maddi destek sağlamaksızın, olayın görünürlüğünden yarar elde eden kuruluşları tanımlamak için kullanılmaktadır[43].

Bir başka deyişle, etkinlik sırasında, yayın sponsorluğunu üstlenerek ya da promosyonlardan yararlanarak resmi sponsor görüntüsünü veren kuruluşların uygulamaları bu kategori içinde ele alınabilir[44].

Yani herhangi bir kurumun gerçek anlamda katkısı bulunmamasına karşın, hedef kitle üzerinde resmi ya da ana sponsor olduğu konusunda bir izlenim bırakması durumunda tuzak pazarlamadan/ambush marketing'den söz edilebilir.

Çoğu zaman ambush marketing, Kodak'ın 1988 yılında resmi sponsor olduğu olimpiyat oyunlarında, Fuji'nin, Amerikan yüzme takımının sponsorluğunu üstlenmesi gibi, bir büyük etkinlik içinde bir başka aktivite ya da kişiye sponsor olunarak, etkinliği, satış promosyon faaliyetleri veya reklamla destekleyerek ve de kurumun etkinlikle ilişkisi abartılarak gerçekleştirilmekte, bütünün öne çıkan parçası görüntüsü verilmektedir.

Tuzak pazarlama, çoğu zaman düşünülenden çok daha etkili olabilmektedir. Örneğin 1991 Rugby Dünya Kupasında Sony'nin farkındalığı 8 puan yükselerek % 61'e ulaşmıştır. Ve Sony, Rugby World Cup'ın ana sponsorları arasında anılmıştır. Sony'nin aslında bu etkinliğe sponsorluğu söz konusu olmamakla birlikte, ITV medya yansımaları, bu sonucun temel nedenini oluşturmuştur. Yine 1988 Kış Olimpiyat Oyunlarında resmi sponsorlar, yedi ürün kategorisinden ancak dör-

---

43 Bkz. Pelsmacker v.d.,**a.g.e.**, ss.285-286.

44 Bruce G.Vanden Bergh, Helen Katz, **Advertising Principles**, NTC Business Book,1999, s.391.

dünde daha sık hatırlanmayı başardı. Günümüzde etkinliklere önemli katkılarda bulunan resmi sponsorlar, iyi medya yansıması elde ederek, ambusher'ların yarar sağlama çabalarını engellemek konusunda ciddi önlemler almaya çalışmaktadır[45].

Günümüzde sponsorların tuzak pazarlama girişimlerinden etkilenmemeleri ve önlem almaları ancak, tuzak pazarlamanın varlığını kabul etmeleri ve onun hakkında bilgi sahibi olmalarıyla olanaklıdır.

Sponsorluk başlamadan önce etkinlikle ilişkili oldukları izlenimini yaratarak ya da katkılarını abartarak yarar elde etme amacı, tuzak pazarlama uygulamalarını, etik anlayıştan uzaklaştırmakla birlikte, tuzakçı, sponsor olduğunu iddia etmediği, sponsore edilenin logo ya da imajını kullanmadığı sürece en azından bugünkü düzenlemelere göre faaliyet yasal sınırlar içinde kalmaktadır.. Bu nedenle, etik boyutu tartışılsa da, sponsorluk alanında çalışan pek çok profesyonel tuzak pazarlamanın stratejik bir karar olduğunu, etik dışı olduğu yönünde yapılan eleştirilerin ise ambusher'ı uygulamalardan alıkoymayacağını düşünmektedir[46]. Bu durum ise, ambush marketing uygulamalarını onaylamayan kurumların da dirençli olabilmeleri için kavram hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir.

Her türlü etkinlik için söz konusu olabilmekle birlikte, büyük spor etkinlikleri, yarışmalar, ligler, olimpiyatlar, tuzak pazarlamanın en sık görüldüğü uygulama alanlarıdır. Bu nedenle sponsorlar, verdikleri desteğin beklentilerini karşılayabilmesi için ambush pazarlama yaklaşımlarına karşı dikkatli olmak zorundadır.

Yakın zamanda Dünya Kupası maçları sırasında Almanya'da resmi sponsor olan Amerikan bira firmasıyla, Hollanda bira firması arasında yaşananlar Dünya Kupası ve Ambush Marketing kavramlarını bir araya getirdi.. Hollanda –Fildişi Sahili Maçında Bin kadar Hollandalı'nın, Hollanda'nın resmi rengi turuncu pantolonlu ve bira markasının logosunu taşıyan pantolonlarıyla maçı izleme çabaları Dünya Kupasının 12 dev sponsorundan birinin ağına takılıyor. 40 milyon Euro vererek 12 sponsordan biri olma hakkını elde eden Amerikan bira firması, Hollanda

---

45 Pelsmecker vd, **a.g.e.**,s.286.

46 Grey, Reid, **a.g.e.**, s.162.

bira markasının logosunun taşıyan Hollanda'nın resmi rengi Turuncu pantolonlarla maçı izlemeye gelen bin dolayındaki izleyicinin üzerelerindeki giysilerle tribünlerdeki yerlerini almaları, Amerikan firmasının yasal müracaatını haklı bulan FİFA onayıyla engelleniyordu[47]. Firmaların, tuzakçılardan korunmalarıysa ancak Amerikan bira markası örneğinde olduğu gibi, sponsorluk sözleşmelerinin yasal sınırlarının doğru çizilmesiyle olanaklı olabiliyor.

Tuzak pazarlamayı görmezden gelmek, anlamlı ve profesyonelce bir yaklaşım olarak değerlendirilemez. Son yıllarda strateji haline gelmesi ise bir yandan tuzak pazarlamanın etkisini ortaya koyarken, diğer taraftan sponsorluk sözleşmelerinde ayrıntıların önemine dikkat çekmektedir.

Tuzak Pazarlama (Ambush Marketing) Uygulamaları

Daha önce de belirtildiği gibi, ambush marketing yöntemleri, sadece yararlanılacak bir model olarak değil, bir tehdit unsurundan korunabilmek için de bilgiyi gerekli kılmaktadır. Tuzak pazarlamanın etkisinden kurtulabilmek, yöntemlerinin bilinmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler, tuzak pazarlama yöntemlerini tartışmalı, ancak kavramla birlikte anılmaktan kaçınmalıdırlar.

Grey ve Reid'in yaklaşımıyla;

Eğer tuzak pazarlama fırsatı, hedef kitle açısından etkili olacak ve en az beş pazarlama amacına hizmet edecekse,

Sponsor yatırımdan maksimum yararı elde ediyorsa,

Sponsorun etkinlik ya da sponsore edilenle ilişkisinde süreklilik söz konusuysa,

İkiden daha az sayıda ve anlamlı olmayan amaca hizmet edecekse,

Sadece televizyonda logonun görünmesi olanağı ya da sadece rakibi bıktırmak amacıyla tuzak pazarlamaya başvurulması zaten anlamlı olmayacaktır.

Bu nedenle sponsorluk sözleşmeleri, tüm ayrıntıları içermeli ve tuzak pazarlama uygulamalarına geçit vermemelidir.

---

47 Bkz.Yılmaz Özdil, "Don" **Sabah Gazetesi**, 25 Haziran 2006.

Tuzak Pazarlama İçin Checklist[48].

Genel Olarak;

Tuzakçı sponsordan daha yaratıcı bir yaklaşım sergilemeli.

Hedef kitle sponsora oranla tuzakçı açısından daha uygun olmalı.

Tuzakçının hedef pazarda ağırlığı olmalı.

Tuzakçı genel sponsorluk kategorisi ya da etkinlik veya sporla daha köklü ve eski bir geçmişinin olmasına dikkat edilmeldir..

Medya Açısından;

Yapılan sponsorluğun reklamlara konu olmasını sağlamak,

Yayın sırasında zaman satın almak,

İlgili radyo ve TV. programlarından yer ve zaman satın almak,

Başka bir radyo ya da televizyon kanalında ilşkili programların sponsorluğunu yapmak,

Etkinlik ve sponsor ile benzer betimlemeleri kullanmak tuzak pazarlamanın medya ile ilişkilerinde gözettiği durumlardır.

Etkinlikle İlişki;

Etkinliğin gerçekleştirildiği çevrede ya da etkinlik güzergahında tuzak pazarlamacının kendini hissettirmesi,

Etkinlikle ilişkili mekânlarda (restaurant, kafe, müze v.s) promosyonlar yapmak tuzakçının etkinlikle ilişkilendirilmesi için başvurduğu yöntemlerdir.

Ünlüler ve Etkinliğe Katılanlardan Yararlanmak

Etkinlikle ilişkili olan ünlülerle anlaşmalar imzalamak,

Sponsore edilenin görüntülerinden yaralanarak birlikte anılmak,

Reklamlarda, etkinlik içinde yer alan ünlülerden yararlanmak,

---

[48] Grey Reid, **a.g.e.**, ss. 172-174.

Etkinliğe katılan ünlülerden, başka gerçekleştirilecek etkinliklerde yararlamak .

Uygulamada en sık tercih edilen tuzak pazarlama yöntemleridir.

Tuzak Pazarlamadan Korunma Yolları[49]

Tuzak pazarlamadan korunmanın öncelikli koşulu, yukarıda da belirtildiği gibi böyle bir uygulamanın varlığının ve belirli koşullar dışında yasal olabildiğinin farkına varılması ve sponsorluk uygulaması içinde olası yararlanılabilirliklerin saptanmasıdır. Tuzak pazarlamadan korunma çabaları, yararlanılabilirliklerin tanımlanmasına da katkıda bulunduğu için işletmelerin asla ihmal etmemesi gereken bir konudur.

1. Adım:

Rakiplerin tuzak pazarlamadan yararlanabilmek için aradığı boşlukları belirlemeye yönelik sorular bağlamında beyin fırtınası yaparak, verilen yanıtlardan elde edilen sonuçlar çerçevesinde mevcut boşlukların doldurulması gerekmektedir.

Yanıtlanması gereken sorular ise:

Hedef kitleyle en etkili biçimde iletişim kurabilmek için etkinlik grubundan nasıl yararlanılabilir?

Medya da nasıl karışıklık yaratılabilir?

Tüketiciler üzerinde nasıl karışıklık yaratılır.

Marka ya da mesajı etkinliğe en etkili biçimde kim/ nasıl taşıyabilir?

Etkinlikten başka hangi katkılar sağlanabilir?

Sponsorlukla ilgili nasıl bir karışıklık oluşturulabilir biçiminde sıralanabilir?

2. Adım:

Belirlenen yanıtlar çerçevesinde, potansiyel tuzak pazarlama yöntemlerinin sponsor, sponsore edilen ve kontrol edilemeyen alanlar açısından olasılıkların değerlendirilmesi gerekir.

Gerçekleştirilecek olan yaratıcı bir aktiviteyle sponsorun dikkatleri çekebilmesi ve

[49] Bkz. Grey&Reid, **a.g.e.**, ss.165-167.

korunma yollarının sözleşmede belirlenmesiyle tuzak pazarlamadan korunmak mümkündür.

Sponsor tarafından kontrol edilebilir alanlardan bir diğeri de, sponsorluğu yapılan kişinin hedef olarak belirlenmesi ve tuzak pazarlamanın bu yöndeki olası girişimlerinin etkisiz kılınmasıdır.

Kontrol Edilebilen Diğer Durumlar; Diğer sponsorlar, ilişkili ya da benzer etkinlikler gibi sponsor tarafından kontrol edebilen ancak sponsorluğu yapılanın kontrolü dışında olan tuzak pazarlama kategorisinde titiz davranmak gerekir.

Kontrol Edilemiyen Durumlar; Etkinliğe ilişkin medya yansımalarında sorun yaşanması, etkinliğe katılanların sürdürdükleri diğer sponsorluklar gibi kontrol edilemeyen durumlar tuzak pazarlamanın ilgi alanı içindedir.

3. Adım

Elde edilen bilgi ve veriler, güncel pazarlama planı açısından değerlendirilerek planda bir açık olup olmadığı, tuzak pazarlamaya zemin hazırlayabilecek durumların söz konusu olup olmadığı, tuzak pazarlamayı engelleyebilmek için yapılması düşünülen değişikliklerin maliyeti ve tuzakçıyı önleyebilmek için yapılacak değişikliğin bu maliyet bakımından anlamlı olup olmadığı gibi sorular karar vermeden önce yanıtlanmalıdır.

4. *Adım*

Sponsorluğu yapılanlar ve sponsorların birlikte bir plan oluşturma gereğinin hissedilmesi, riskleri azaltmak konusunda etkilidir. Yukarıda sıralanan ayrıntıların tartışılması ve alternatif çözümlerin üretilmesi, rakiplerin tuzak pazarlamadan yararlanma olasılıklarını önemli ölçüde azaltacaktır. Bu nedenle yapılan sponsorluk planının eleştirilmesinden asla kaçınılmamalı, boşluk bırakmamak stratejinin bir parçası olmalıdır.

Sponsorluk Teklifinde Yer Alması Gereken Konular

Sponsor arayan ve olası sponsorlara teklifte bulunacak olan taraf, yazılı bir metinde istek ve katkılarını açık biçimde ifade etmelidir. Çok sayıda sponsorluk tek-

lifiyle karşılaşan ve sponsorluğa profesyonel anlayışla yaklaşmak zorunda olan kurumlar, kendi beklentileri, teklifte yer alan olanaklar ve de olası dolaylı katkılar açısından teklifi değerlendirerek bir sonuca varmalıdır.

Sponsor arayan kurumun yönetim ekibi, hedef kitlesi ve etkinlikle hangi hedef kitlelere ulaşabileceği, hedef kitle önünde itibarı, olası medya yansımaları, beklentileri karşılama olanakları, gibi konulara ilişkin bilgiler, teklif metninde mutlaka yer almalıdır.

Her iki tarafın amaçları, misyon ve vizyonları ile söz konusu olan sponsorluk arasında ilişki açıkça belirtilmeli,

Teklif, sponsor olacak kuruluşun iletişim stratejisine uygun olmalı,

Proje hakkında bilgi verilmeli ve projenin etkileşim içinde bulunduğu diğer uygulamaların neler olabileceği dile getirilmelidir.

Sponsorluk teklifi yapılan firmanın faaliyet alanı ve hedef kitlesinin tanımı yapılarak, daha önce yapmış oldukları sponsorluklar belirtilmeli,

Sponsorluğun gerçekleşmesi halinde he iki tarafa sağlayacağı katkı açıkça ifade edilmeli,

Basınla ilişkiler konusunda sponsora sağlanacak olanaklar açıkça belirtilmelidir.

Sponsorluk teklifinin verildiği tarih ile etkinlik arasında en az altı aylık bir süre olmalı,

Sponsorluk talebinin, teknik donanım, parasal destek, eleman desteği gibi hangi konuda yapıldığı açıkça belirtilmelidir.

Talep edilen ve sağlanacak teknik donanımı kullanabilecek elamanların olup olmadığı gibi ayrıntılar teklifte mutlaka yer almalı,

Sponsorluk teklifine olumlu yaklaşılması olasılığına karşın daha ayrıntılı bir dosya hazırlanmalıdır.

Bir etkinlik organizasyon için verilecek sponsorluk teklifini hazırlarken, kurumu, misyonu, vizyonu ve amaçlarını anlatan bir mektubun yanında ve dışında, etkinliğin sponsora sağlayacağı yararları anlatan bir dosya hazırlanmalıdır. Örne-

ğin, söz konusu etkinlik bir toplantı sponsorluğu teklifi ise, organizasyon yeri, amacı, hedef kitlesi (hedef katılımcılar), katılan konuşmacılar, toplantı takvimi, toplantı katılım ücreti, ikram, toplantı takvimi, ana sponsora sağlanacak (basın, basılı materyal, davetiye,basın desteği açıkça belirtilmelidir. Yine vereceği destekle elde edeceği katkıda ya da açıkça belirtilmelidir.

Çünkü sponsorluk çıkış noktasını karşılıklı yarar sağlama felsefesinde bulmaktadır.. Ve bunun iki taraf açısından da beklentileri karşılaması ise temel gerçekliktir.

Özetle; bir sponsorluk dosyası içerik ve biçim olarak aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

Bir sponsorluk dosyasında içinde yer alan bilgileri anlatacak biçimde bir index sayfası mutlaka olmalı, etkinlik sahiplerinin davetleri, etkinliği gerçekleştiren kurumu tanıtıcı bilgiler ve etkinliğe dair bilgiler, etkinliğin amacı, etkinliğin tanıtımı için planlanan çalışmalar, sponsorluk ve yapılacak sponsorluğun kuruma getirileri, daha önce destek alınan kuruluşlar, sponsorluk seçenekleri ve bedelleri hakkında bilgilerin yanı sıra etkinlikle ilgili bilgilere açık bir biçimde yer verilmelidir..

Etkinlikle ilgili olarak ise dosyada; etkinliğin adı, süresi ve yeri, etkinliğin paydaşları, katılanların profili, daha önceki organizasyonlar gibi temel bilgiler bulunmalıdır.

Sponsorluk seçeneklerinde ise, ana sponsorluk, basılı materyal sponsorluğu , tanıtım sponsorluğu, kokteyl sponsorluğu, catering sponsorluğu, kahve arası (cafe break) sponsorluğu, web sitesi sponsorluğu, bildiri kitabı/reklam, cd sponsorluğu, mekân sponsorlukları, ulaşım sponsorluğu, reklam olanakları hakkında tüm bilgiler teklif dosyasında yer almalıdır.

Standart Sponsorluk Sözleşmesinde Yer Alması Gereken Konular:

Basınla İlişkiler:

Basın bülteni ve basın dosyasında yer alan etkinlik programı, biyografiler vb. metinlerde ana sponsor logosunun yer alması konusu ve tüm tanıtımlarda ana sponsorun belirtilmesi,

Davet Mektubu / Davetiye

Organizasyonun davet mektubu ve/veya davetiyelerinde ana sponsor logosunun kullanılması,

Poster

Organizasyon duyurularının yer alacağı posterlerde ana sponsor logosuna yer verilmesi,

Web Sitesi

Sponsorluk talep eden kuruluşun, web sitesinin ana sayfasında yer alacak etkinlik duyurusunda ana sponsor logosu yer alması ve sponsor şirketin web sitesine link verilmesi,

Doğrudan Postalama

Etkinlik duyurusu için yapılacak tüm doğrudan postalamalarda ana sponsor logosunun yer alması,

Vinil Pano Tahsisi

Ana sponsorun, organizasyonun gerçekleştirileceği mekâna, a x b boyutlarında X adet vinil pano yerleştirme olanağına sahip olması,

Projeksiyonla Logo Yansıtma İmkanı

Ana sponsorun, organizasyonun gerçekleştirileceği mekânda toplantıdan önce, projeksiyonla logosunu yansıtma olanağından yararlanabilmesi,

Stand Kullanım Hakkı

Ana sponsora, organizasyonun gerçekleştirileceği mekânın girişinde ya da uygun bulacağı noktada stand kurma olanağı tanınması,

Promosyon Malzemeleri

Organizasyonda dağıtılabilecek kalem, bloknot vb malzemelerde ana sponsor logosunun yer alması,

Bez Afiş Kullanımı

Ana sponsorun, organizasyonun gerçekleştirileceği mekâna bez afiş asabilmesi,

Sponsora Davetiye Verilmesi

Sponsor mekânın kapasitesine göre belirlenecek oranlarda davetiye verilmesi,

Medya Takibi

Basın takibinin nasıl yapılacağı ve hangi medyayı içereceği belirtilerek, etkinlikle ilgili çıkan haberlerin birer kopyasının organizasyondan sonra ana sponsora gönderileceği teklifte açıkça yer almalıdır.

Ana Sponsorluk Bedeli

Yapılacak teklifte ana sponsorluk bedeli belirtilerek, protokolün taraflarca imzalanmasından sonra ödemenin gerçekleştirilmesi ve ödeme biçiminin açıklığa kavuşturulması gerekir.

Kuşkusuz sponsorun beklentileri ve etkinliğin türüne bağlı olarak, sponsorluk sözleşmelerinde başka ayrıntılara da yer verilmekte veya değişiklik yapılabilmektedir. Özellikle geniş çaplı etkinliklerde tuzak pazarlamadan korunabilmek için sözleşmede pek çok ayrıntı üzerinde düşünülmelidir. Bu hususlar ise bir sponsorluk teklifinin ana hatlarını çizmektedir..

Sponsorluk Projelerinin Seçimi[50]

Sponsorluk arayanlar, sponsorluk teklifleri hazırlayarak iletişim stratejisi içinde sponsorluğu önemseyen ve sponsorluğa yer veren kurumlara başvurmaktadırlar. Pek çok sponsorluk teklifiyle karşılaşan ve adeta teklifler içinde yüzen kurumların karar verme aşamasında, somut veriler ve ölçülebilir amaçlarla yola çıkmaları gerekir. Aksi takdirde daha önce de belirtildiği gibi yöneticilerin kişisel ilgi alanlarına göre belirlenen sponsorlukların sürekliliğinin sağlanması pek kolay değildir.. Bu nedenle sponsorluklarla ilgili kurumsal bir yaklaşım oluşturulması için aşağıdaki adımlar izlenmelidir.

Değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi,

Belirlenen ölçütlerin önem sırasına göre sıralanması,

---

[50] bkz. Pelsmacker v.d., a.g.e.,s.286.

Belirlenen ölçütler açısından tüm tekliflerin notlanarak puan sistemiyle değerlendirilmesi,

Her bir teklifin aldığı toplam puanın belirlenmesi,

Son olarak da, tekliflerin aldıkları puanlar açısından derecelendirilmesi gerekmektedir.

Sponsorluk Teklifleri Açısından Belirlenen Ölçütler[51]

Bir kurum, sponsorluk teklifiyle karşılaştığında, üstleneceği sponsorluğun sağlayacağı yararlar açısıdan oldukça ayrıntılı düşünerek karar vermek zorundadır. Zira sponsorluğun karşılıklı alışveriş felsefesine dayanması, bu tür bir değerlendirmenin temel nedenidir.. Etkinliğin doğrudan ya da dolaylı katkılarıyla maliyet arasındaki ilişki ise sponsorluk önerisinin temel ölçütleri olmalıdır.

Sponsorluğu Yapılan Etkinlik Açısından Dikkate Alınması Gereken Kriterler;
Etkinlik ya da projenin türü,
Etkinliğin imajı,
Hedef kitle,
Etkinlikle kurumun promosyon stratejisi arasındaki uyum,
Etkinlikle kurum ya da markanın stratejik uyumu,
Sponsorluğun biricik olması,
Sponsorluğun etkisinin süresi,
Etkinliğin coğrafik sınırları,
Kurumun karar gücü,
Tuzak pazarlamadan korunma gücü.

Sponsorluğun Dolaylı Katkıları Açısından Önemli Olan Ölçütler
Medya yansıması,
Etkinliğin kendi iletişim planı,
Kalitatif ve kantitatif yansıma,
İşletmenin ve etkinliğin iletişim stratejisindeki uyum,

[51] Bkz.Patrick De Pelsmacker. **a.g.e.**,s.287.

Reklamın etkisine katkı,
Halkla ilişkiler etkisine katkı,
Reklam ve halkla ilişkiler faaliyetlerine destek,
Negatif medya yansımalarını önlemek,
Sponsorluk bütçesi Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Ölçütler,
Nakit ya da ayni destek,
Alternatif yatırım ve umulan geri dönüş,
Desteklenen pazarlama faaliyetlerin bütçesi,
İşletme çalışanlarının etkinliğe mesai ayırması,insan kaynaklarının desteği.

Sponsorluk Uygulamaları ve Bütçe

Gerek medya yansımaları, gerekse, satış ve pazar payına katkısı gibi farklı beklentiler, sponsorluk harcamalarının sınırlarını çizen, kalemlerini belirleyen bir rehber hazırlanmasını güçleştirir.

İletişim kampanyalarında olduğu gibi genellikle sponsorluk bütçelerinin belirlenmesinde de amaç görev yöntemi benimsenmektedir.

Karar mekânizmaları, işletmenin amaçlarına, sponsorluktan beklenen katkıyı dikkate alarak bütçeyi belirlemelidir. Ancak sponsorluk için ayrılan bütçe, çoğu zaman sponsora verilen destekle sınırlı kalmamakta, etkinliğe katkıda bulunacak diğer iletişim harcamalarıyla artmaktadır.

Kanada'da yapılan bir araştırma sonucuna göre; Spor sponsorluğu üstlenenlerin ancak %37'si ek harcama yapmamaktadır. Markayla ilgili daha fazla bilginin verilmesi ihtiyacı çoğunlukla ek iletişim desteğini gerektirmektedir.

Örneğin 1996 Olimpiyatlarında sponsor olan ve reklam desteğinden yararlanan firmaların % 64'ü hedeflediği iletişimi kurmayı başarırken, reklam ve diğer iletişim desteğinden yararlanmayanların ancak %4'ü hedef kitleleriyle iletişim kurabilmiştir.

Ürün Yerleştirme

1970'lerin sonunda bir yöntem olarak uygulanmaya başlayan ürün yerleştirme

1980'lerin ortalarında bir sektör haline gelmiştir. Bir ödeme karşılığı olmasa da farkındalık açısından önemli bir işlev üstlenen ürün konumlandırma giderek kabul gören bir iletişim biçimi olmaktadır. Markanın film içinde görünmesi çoğu zaman ürünün senaryonun bir parçası haline gelmesine neden olur. Teknik olarak ürün yerleştirme bir sponsorluk yöntemi olarak görülmemesine karşın, markanın bir televizyon programında ya bir filmde görünmesi farkında lığı arttırarak ve imajı etkileyerek satışlar üzerinde etkide bulunmaktadır. 1986 yılında Tom Cruise "Top Gun" filminde Aviator güneş gözlükleri giydikten sonra satışlar %27 oranında artmıştır. Ürünün kullanım halinde gösterilmesi etkiyi daha da arttırıken, aktörün üründen söz etmesi konumlandırma açısından en etkili yöntem olarak kabul edilmelidir[52].

Örneğin " Tomorrow Never Dies" adlı James Bond filmi 5 reklamverenden 98 milyon dolar destek tek almış bunun karşılığında James Bond rolünde aktör Pierce Brosnan kredi kartı olarak Visa kullanmış, BMW'yi otomobili olarak seçmiş, iletişimini Ericsson ile sağlamış, atlayışlarını ise Heineken bira kamyonlarından gerçekleştirmiştir. Newsweek ise filmi "reklam fantezisi" olarak tanımlamıştır. 2006 en iyi erkek oyuncu Oskar'ını alan Capote'de ise JB şişeleri ve dolu viski bardakları sıkça gözlere takılmıştır. Cameron Diaz, Kate Winslet'in başrolleri paylaştıkları 2006 yapımı "Tatil" filminde, Los Angeles'tan İngiltere'ye gelen Cameron Diaz, Kate Winslet'in Mini Cooper'ını kullanırken, internet üzerinden iletişimlerine yeni ve renkli GOOGLE logosu eşlik ediyordu. Al Gore'un 2006 Belgesel Dalında Oskar adayı Inconvinience Truth adlı filmdeki Apple bilgisayarı küresel ısınmanın dünya gerçeği ve sorunu olduğu günümüzde milyonlarca izleyiciye ulaşıyordu.

Aslında bir filmde markanın uygun ve anlamlı biçimde kullanılması, izleyiciler üzerinde marka ile ilgili farkındalık yaratmak ya da kullanım özelliklerini yansıtmak ya da konumlandırmak ve benzeri konularda etkili olacaktır. Perrier İngiltere Pazarlama Müdürü, kendi ürünü açısından ürün yerleştirmenin kurnazca bir satış yöntemi olduğunu ifade etmektedir[53].

Son zamanların en çok konuşulan filmi G.O.R.A.'da, görünen markalarla dikkat çekti. Milyonlar tarafından izlenen filmde, AVEA, Coca Cola markalarının izleyici-

52 Bergh, Katz, **a.g.e.**, ss.391- 392.

53 Nancy Day, **a.g.e.**, s. 96.

lerin dikkatinden kaçması olanaksızdı. AVEA uzaydan görüşmeyi olanaklı kılıyor, serinlemek ya da susuzluklarını gidermek için oyuncular Coca Cola içiyorlardı. Tom Hanks'in Forest Gump'da Hush Puppies giymesi o sıralarda modayı takip eden ama rahatını da önemseyenleri hedef alan Hush Puppies'in iletişim stratejisinin önemli bir parçasıydı kuşkusuz. Truman Şov'da Ford, Eşkıya filminde ise Tofaş Fiat ulaşım zincirinin baş tacıydı... Kurtlar Vadisi'nde Polat'ın kullandığı Mercedes tüketicilerin ilgisini çekerken, Avupa Yakasında Aslı ile Volkan'ın t-şhirt'lerindeki Lacoste logosu dikkatlere yakalanıyor. 2005 yılının Oscarlı filmlerinde "Brookback Mountain"de Kovboylar sigaralarıyla zihnimizin derinliklerine ulaşırken, "Pembe Panter" filminde ise Smart dikkatleri çekiyordu.

Ferdi Eğilmez'in Yönetmenliğini yaptığı Rıfat Ilgaz'ın klasikleşen Hababam Sınıfı'ndan "Hababam Sınıfı Askerde" filminde kışlaya katılan bayan erlerin giysilerindeki MNG ve Esprit logolarının izleyicilerin gözünden kaçması ise olanaksızdı...

Son yılların yine popüler iletişim yöntemi müzik klipleri ve sanatçıların kliplerde kullandıkları markaların ekranlara taşınması tesadüf olmamalı... Country şarkıcısı Alan Jackson'n "Who's Cheatin' Who" adlı singıl'ında Ford F-150 kamyonetle birlikte görüntülenmesi Ford ve Alan Jackson arasındaki milyonlarca dolarlık pazarlığı gündeme getirmiştir[54].

İzleyici sayılarının yüksek olması, televizyon dizilerinin bu tür ürün yerleştirme açısından yararlanılabilir yöntemler olarak değerlendirilmesinin temel nedenidir. Örneğin bir zamanların popüler dizisi "Çocuklar Duymasın" da kullanılan yatak takımları izleyicilere Linens markasını çağrıştırma işlevini üstlenirken, dizinin kahramanlarının adı geçen markanın reklamlarında oynamaları, bu etkiyi pekiştiriyordu. Avrupa Yakası'nda Lacoste logosunun gözden kaçması olanaksız.

"Melekler Adası" dizisi, Mudanya'yı ve diziyle aynı adı taşıyan çekim mekânı olan Melekler Adası restoranını medyanın gündemine getirmiş, bunun etkisiyle restoranın adı ve bira markaları boy boy tabelalarda bir araya gelmiş, medyaya yansımıştır. 2 Şubat 2005 tarihinde Tatlı Hayat dizisinde masa tenisi turnuvasına katılan Haluk Bilginer'in eşofmanından, bilekliğine Nike olması büyük bir tesadüf mü sorusu akıllara geliyor...

---

54 Nancy Day, **a.g.e.**, s.96.

Bir amacı olan ve karşılıklı yarar temelli maddi ya da ayni destek alışverişi olarak açıklayabileceğimiz sponsorluk, kimi zaman bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu karmaşanın önlenebilmesinin yolu ise ancak ürün yerleştirme tuzak pazarlama gibi ilişkili olan diğer kavramların açıklığa kavuşturulmasıyla olanaklıdır.

Son yıllarda, halkla ilişkiler literatüründeki kavramların sayılarının artması, yeni yaklaşımların uygulamada yer bulması, halkla ilişkilerin faaliyet alanının genişlemesiyle yakından ilgilidir.

Maddi katkıda bulunmaksızın sponsor olarak anılma olanağını yakalamak yasal bir yarış haline dönüşürken, halkla ilişkiler, ambush marketing, cause- related marketing gibi yeni kavramlar halkla ilişkiler yazınına dahil olmaktadır.

Sponsorluk üstlenmeden önce dikkat edilmesi gereken kurallar:

Kurum, üstlenilecek sponsorluk olayı içinde ne şekilde yer alınacağı konusunda net bilgilere sahip olmalı,

Kesin amaçlar ve ulaşılması planlanan hedef kitlenin yapısı belirlenmeli,

Kurumun faaliyet alanıyla sponsorluğu yapılacak konu arasında ilişki olmasına dikkat edilmeli,

Oluşturulmak istenen imaja sponsorluğun katkısı dikkate alınarak sponsorluk faaliyetiyle bir markanın farkındalığı mı yoksa imaja katkının mı hedeflendiği açıklığa kavuşturulmalı,

Toplam maliyet dikkate alınarak farklı kategorilerdeki sponsorlukların maliyetlerinin birbirinden farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Maliyeti yüksek sponsorluk uygulamasına örnek oluşturan otomobil yarışlarının yanında, ödül töreninin maliyetini üstlenmek, bir sporcuya malzeme sağlayarak destek vermek, maliyeti pek yüksek olmayan sponsorluk uygulamaları da söz konusudur.

Kısacası, sponsorluğa karar verme aşamasında, kuruluşun sponsorluktan beklentileri, sponsorluk için ayrılan bütçe, sponsorluğun sürekli olup olmayacağı ko-

nuları üzerinde düşünülmeli, sponsorluk faaliyetinin işletmenin kullandığı diğer iletişim yöntemleriyle ilişkili olduğu göz ardı edilmemelidir.

Sponsorluğun en önemli katkılarından bir tanesi de, bazı alanların iş dünyasının finansmanı ile yaşamasını sağlayarak konuya kamuoyunun dikkatini çekmektir. Örneğin İngiliz Kriketi iş dünyasının desteği ile ayakta kalmış ve Cornhill Sigorta Şirketi, krikete verdiği destekle kamuoyunun gündeminde kalmayı başararak tanınma oranını %2'den %16'ya yükseltmiştir. Kozmetik sektörüne 17. yüzyılda ürettiği çuha çiçeği kokulu sabunlarla adım atan ve "Yardley English Lavender'den bu yana ürettiği vücut ürünleriyle kozmotik sektöründe var olan Yardley, üstlendiği otomobil yarışlarının sponsorluğu ile erkek parfümeri üretimine başladığını da duyurmuştur[55].

1994 yılında gerçekleştirilen Muğla Yeşilyurt Projesinin sponsorluğunu üstlenen Beymen ise, ülkemizde el sanatlarının yaşamasına verdiği destekle anılmaktadır.

Bazen maliyeti yüksek olsa bile sponsorluk, müşterilerle ilişkilerde iyi niyetin oluşturulması, ürün ya da kurum imajının yerleştirilmesi konularında hayli etkili bir yöntemdir. Örneğin, önceleri Endonezya'da popüler olma konusunda başarı sağlayamayan Japon arabaları, hayır derneklerine yaptıkları yardımlar ve üstlendikleri sponsorluklardan sonra popüler hale gelmişlerdir. Gene Futbol Liginin üç yıl sponsorluğunu üstlenen Canon, İngiltere'de bir numara olmuş ve hemen her ofiste bir Canon marka araca yer verilmiştir[56]. IEG sponsorluk raporuna göre, son yıllarda marketing uygulamaları içinde giderek artan sponsorluk faaliyetleri için, 1997 yılında spor, sanat, eğlence başta olmak üzere çeşitli olayların sponsorluğu için tüm dünyada harcanacağı düşünülen rakam 15.3 milyar dolardır[57].

Sponsorluğu üstlenen kişi veya kurumun ulaştırılacak mesajlarda görüş bildirme hakkına sahip olduğu unutulmamalı, verilecek mesajlar kurumun oluşturmak istediği imajı destekler nitelikte olmalıdır. Ancak kurumun imaj veya kurumsal kimlik değişimine gereksinim duyduğu durumlarda, sponsorluk an-

---

55 Jefkins, **Public Relations**, s.190.
56 **A.g.e.**
57 **http//www Sponsorship.com.**Temmuz 1997.

laşmalarından yeni logo, ve kurumsal görüntünün yerleştirilmesine katkı beklenmektedir[58].

Sponsorluk eylemi, sponsor olan ile sponsorluğu üstlenilen taraflar arasında imzalanan, desteklenen etkinlikle her iki tarafın da birbirlerine karşı yükümlülüklerini kapsayan bir sözleşmeyle hukuksal bir boyuta da sahiptir.

Örneğin, aksi belirtilmemişse başlangıç ve bitiş tarihi kesinleşmemiş etkinlikler için sponsorluğun süresi tartışma konusu olabileceği gibi, hizmet veya ayni katkı oranının kesinleştirilmemiş olması, anlaşmanın sınırlarının çizilmesini güçleştirir. Ya da desteklenen kişinin destek aldığı faaliyeti devam ettirmesi, tanıtım edimini gerçekleştirmesi ve rakip firma etkinliklerine yer verilmemesi gibi hükümler bu sözleşme metniyle kesinlik kazanabilir. Bu bağlamda, taraflar arasında imzalanan sponsorluk sözleşmesi, karşılıklı yükümlülükleri ve karşılıklı borçları tanımlamaktadır.

Sponsorluğun Yasal Boyutu ve Sponsorluk Sözleşmesi*

İki taraf arasında imzalanarak yazılı hale gelen sponsorluk sözleşmesi, taraflara, kuşkusuz etik sorumluluklar dışında yasal yükümlülükler de yükler. İki tarafın birbirlerine, sözleşmeye muhatap olanlara ve topluma karşı sorumluluklarını ve yükümlülüklerini belirleyecek düzenlemeler, ileti bombardımanı altında yaşayan bireylerin şiddetle gereksinim duydukları bir durumdur.

Sadece iki taraf arasında bir yükümlülük gibi görünmekle birlikte, özellikle uluslar arası organizasyonlarda taraflar arasında aracıların yer alması, global bir sponsorluk endüstrisinden söz edilir hale gelinmesi, etkili bir iletişim yöntemi olması, önemli maddi kaynakların ayrılması ve diğer nedenlerle sponsorluk, Türkiye'de de İsviçre, Almanya gibi diğer ülke hukuklarında olduğu gibi yasal statüye kavuşturulmalıdır.

Türk hukuku açısından baktığımızda daha önce de değindiğimiz gibi sponsorlu-

---

58 Paul Max Rubenstein, Martin J. Maloney, **Writing for the Media,** 2.ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988, s.54.

* Sponsorluğun yasal boyutuyla ilgili düzenlemelere ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz.Gülçin Elçin Grassınger, **Sponsorluk Sözleşmesi,** Ankara: Seçkin yayıncılık, 2003.

ğu doğrudan düzenleyen bir yasadan söz edememekle birlikte, giderek yaygınlaşan bir uygulama ve iletişim biçimi olarak ilgili yasaların içinde bazı hükümleri sponsorluğa yer vermektedir.

Örneğin 4644 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında kanun, Devlet Memurları Kanunu ve 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararanamenin Değiştirilerek Kabulüne Dair Kanun'un ikinci maddesi uyarınca 3289 sayılı Gençlik ve Spor Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun bazı maddeleri değiştirilmiştir.

Sponsorluğu ilgilendiren ek üçüncü maddenin üçüncü fıkrasına göre: Genel Müdürlüğün gençlik ve spor hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla özel ve tüzel kişiler sonsorluk yapabilirler. Sponsorların uluslar arası resmi spor organizasyonları ile Genel Müdürlükçe uygun görülen spor tesisleri için yapacakları ayni ve veya/ nakdi harcamalar 193 sayılı gelir vergisi Kanunu ile 5422 sayılı Kurumlar Vergisi kanununa göre gider sayılır. Sponsorluk ile ilgili esas ve usuller yönetmelikle belirlenir.

23.09.2001 tarihinde, "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sponsorluk Yönetmeliği" adıyla çıkarılan söz konusu yönetmeliğin 4. maddesi, sponsoru, "Uluslar arası gençlik ve spor faaliyetlerini, mevcut gençlik ve spor tesislerinin onarımını, yarım kalan veya yeni yapılacak gençlik ve spor tesislerini ayni ve /veya nakdi yardımlarla finanse eden özel ve tüzel kişiler olarak tanımlamıştır.

Adı geçen yönetmeliğin birinci maddesinde ise, yönetmeliğin amacı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün gözetimi ve denetiminde yapılan her türlü uluslar arası resmi spor organizasyonları ile Genel Müdürlük tarafından yapımı ve veya onarımı uygun görülen tesisler ile yarım kalan tesislerin tamamlanması için özel ve tüzel kişiler tarafından sponsorluk yapılması ve bu amaçla yapılan harcamaların 193 sayılı Gelir vergisi kanunu ile 5422 sayılı Kurumlar Vergisi kanununa göre gider kaydedilmesi hakkında uyulacak usul ve esasları düzenlemektir" olarak açıklanmıştır.

Ayrıca sponsorluğu ilgilendiren bazı düzenlemeler Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun (RTKurK)ile Radyo ve Televizyon Kuruluşları

Reklam ve Yayın İlkeleri ve Usulleri ile Reklam Gelirleri Üst Kurul Paylarının Ödenmesi Hakkında Yönetmelikte (RTRekY) yer almaktadır.*

Aslında söz konusu yasa ve yönetmeliklerde doğrudan sponsorluk kavramına atıf olmamakla birlikte reklamı yasak olan ürünlere değinilerek, reklamı yasak olan ürün ve maddelerin radyo ve Tv. programlarının desteklenmesinin ilgili maddelere göre olanaklı olmadığı ifade edilmiş, böylece Radyo ve televizyon programları için sponsorluğun sınırları tanımlanmıştır.

RTRekY'e göre program desteklenmesini konu alan 12. madde II ve III. Fıkralara göre Kuruluşlar, program, konulu film veya diziler için gerçek veya tüzel kişilerden tamamen veya kısmen mali destek alabilirler..

Adı geçen madde de yapılan tanımlamadan yola çıkarak program desteklenmesi kavramının, program sponsorluğu ile eş anlamlı kullanıldığını söylemeliyiz. Bu bağlamda sponsorluğu yapılabilir ya da yapılamaz programlar yasa ile belirlenmiştir.

"....Kuruluşlar, Program, konulu film veya diziler için gerçek veya tüzel kişilerden tamamen veya kısmen mali destek alabilirler. Yayınlanan herhangi bir programa tamamen veya kısmen destek sağlandığı takdirde, bu husus ilgili programın başında ve/ veya sonunda, destek verenlerin kimliği görsel veya işitsel unsurlarla uygun biçimde belirtilir. Desteklenen programlarda, bu programların tanıtım duyurularında, destek verene veya üçüncü kişilere ait ürün ve hizmetlere yer verilemez, atıfta bulunulamaz. Bunların reklamlarından alıntı yapılamaz.Program desteklemesinde bulunanlar, programın yayınlanış biçimine ve içeriğine, yayıncının sorumluluğunu ve bağımsızlığını etkiliyecek hiçbir müdahalede bulunamazlar....."

12. maddenin ikinci fıkrasından da anlaşıldığı gibi film ve dizi gibi programların sponsorluğuna yasa izin vermekte ancak yayının içeriği ve senaryosu üzerinde sponsorun reklama girecek etkisine müsaade etmemekte, böylece gizli reklamı engelleyen diğer maddeleri de desteklemektedir..

---

* 12. ve 13. maddeler için bkz. Reklam ve Yayın İlkeleri Yönetmeliği, Radyo ve Televizyon Kuruluşları Reklam Yayın İlkeleri ve Usulleri ile Reklam Gelirleri Üst Kurul Paylarının Ödenmesi Hakkında Yönetmelik, II.Bölüm, 12 ve 13. maddeler.

".....Yayınlanan harhangi bir programa tamamen veya kısmen destek sağlandığı takdirde, bu hususla ilgili programın başında ve/ veya sonunda , destek verenlerin kimliği görsel ve işitsel unsurlarla uygun biçimde belirtilir... Desteklenen program ve tanıtım duyurularında , destek verene veya üçüncü kişilere ait ürün ve hizmetlerine yer verilemez, atıfta bulunulamaz. Reklamlarından alıntı yapılamaz. Program desteklenmesinde bulunanlar, programın yayınlanış biçimine ve içeriğine, yayıncının sorumluluğunu ve bağımsızlığını etkileyecek hiçbir müdahalede bulunamazlar..."

Ancak son fıkra "....kuruluşların, bir programda hizmetinden ve ürününden karşılıksız olarak yararlandığı gerçek ve tüzel kişilerin adlarına, program sonunda televizyonda yazıyla, radyoda ise sözle en fazla beşer saniye yer verilerek onları onurlandırması reklam sayılmaz...." diyerek desteklenen programların sonunda, sponsorların isimlerinin ekranlarda yer alması ya da radyo programların da isimlerinin anılmasının beş saniye ile sınırlandırıldığında yasal bir engele takılmayacağı açıkça belirtilmektedir.

Yine aynı biçimde Hangi tür programların desteklenebileceği ya da desteklenemiyeceği adı geçen maddede belirtilmiştir.

Adı geçen maddenin ilgili fıkrasına göre;

"Haber programları, kamuoyunun gündeminde olan konuları işleyen ve haber verme, ilgililerin görüşlerini almak, tartışmaya açma, yorum ve analiz içeren siyasi, ekonomik ve mali konularla ilgili açık oturum, haber, magazin, ve benzeri aktüalitesi olan güncel programlar ile dini yayınlar mali desteğe konu olamazlar. Ancak hava durumu, hava tahmin raporları, spor ve karayollarında durum gibi bölümler belirtilen programlardan ayrı verilmeleri şartıyla program desteklenmesinden yararlanabilirler....."

Yukarıdaki ifadeden de anlaşılabileceği gibi toplumsal duyarlılık gerektiren içeriğe sahip programların desteklenmesine yasal olarak olanak yoktur.

Aynı maddede devamla, "Siyasi partilerle, siyasi partilerin organlarında görev alanlar ve seçimle iş başına gelenler programları destekleyemezler".

"Reklamı yasaklanan ürün ve hizmetleri üretenlerle, bunların satışı ile iştigal

edenler program desteklenmesinde bulunamazlar" diyerek, yönetmeliğin ilgili maddesi uyarınca radyo ve televizyon programlarına sponsorluk yapmaları yasaklanmış olan ürün grupları tanımlanmıştır.

Aynı yönetmeliğin Reklamı Yasaklanan Ürün ve Hizmatler başlığını taşıyan 13. Maddesin de ise reklamı yasaklanan ürünler belirtilmiş, dolayısıyla adı geçen madde ile program desteklemesi olanaklı olmayan özel ve tüzel kişiler açıklığa kavuşturularak program sponsorluğunun sınırları çizilmiştir.

Adı geçen madde ile;

a. Alkol, alkollü içecekler, sigara ve diğer tütün ürünleri,
b. Sağlık Bakanlığı'nca reçete ile satışına izin verilen ilaçlar ile tedavileri,
c. Tedavi ve rehabilitasyon kurum ve kuruluşlarının verdikleri hizmetler,
d. Falcı, medyum, astrolog ve benzerlerinin verdikleri hizmetler,
e. Kumar ve benzeri yerleri işletenlerin verdikleri hizmetler,
f. Eş bulma hizmetleri
g. Kanunlarla reklamı yasaklanan ürün ve hizmetler.

Bu madde ile reklamı olanaklı olmayan ürün ve hizmetlerin, reklam yasağını aşarak, program sponsorluğu kanalıyla geniş hedef kitlelerle buluşmasının, engellenmesi öngörülmüştür. Aslında ülkemiz açısında çok yeni olan bu tür düzenlemelerin iletişim uygulamaları açısından önemli ama gecikilmiş düzenlemelerdir.

Yakın zamana kadar reklamı yasak olan tütün mamülleri üreticisi olarak Parlaiment'in gece mavisi sinema ve billboard'larla birlikte televizyon ekranlarının desteğiyle "Parliament Sinema Clup" sloganı ve Gece Sinemaları zihinlerimize yer etmiştir.

Bununla birlikte,

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Reklam Kurulu, Türk sinemasında seyirci rekorunu elinde bulunduran G.O.R.A.'ya 45 bin YTL tutarında örtülü reklam cezası gazete haberlerine taşındı[59]. Reklam Kurulu 12 Nisan 2005 tarihli toplantısında G.O.R.A.'yı cezalandırma kararını şu ifadelerle kayda geçti: 12 Kasım 2004 'de sinemalarda gösterime sokulan G.O.R.A. isimli filmde "Avea" GSM operatörünün,

[59] Milliyet Gazetesi, 30 Nisan 2005,

Samsung marka televizyonun, Tekel 2000" sigaranın, "Yeni Rakı"nın, "Kütahya Porselen"in "Yedigün" marka içeceğin ve "J&B" marka içkinin örtülü reklamının yapıldığı ve 4077 sayılı Kanun'un 4822 sayılı kanunla değişik 16. maddesi hükmüne aykırı olduğuna....."

İçerikli haber "G.O.R.A'ya Örtülü Reklam Cezası Geldi".. "Reklam Kurulu'nun kararı yapımcıları İsyan Ettirdi" başlıklarıyla gazetelerde yer almıştır..

Çok yaygın bir iletişim biçimi olan sponsorluğun, en kısa sürede farklı iletişim ortamları ile sponsorluk sözleşmesine muhatap olan tarafların hak ve sorumlulukları açısından yasal sınırlarının çizilmesi, belirsizlikleri önlenebilmesi için kaçınılmazdır.

Çünkü sponsorluk, iki taraflı bir akit olup, desteklenen açısından, organizasyonun sponsorluğu söz konusu olabileceği gibi, katkı tamamen dışarıdan alınan bir destek de olabilir.

Sponsorluğun Etkililik Ölçümlenmesi[60]

Bütünleşik pazarlama iletişim unsurlarından eş zamanlı olarak yararlanılması, daha önceki faaliyetlerin etkisi, birden fazla amaca hizmet etme çabası, medya yansımaları gibi çok sayıda faktör, diğer iletişim araç ve yöntemlerinde olduğu gibi, sponsorluğun etkisinin diğerlerinden ayrıştırılarak tek başına değerlendirilmesini güçleştirir.

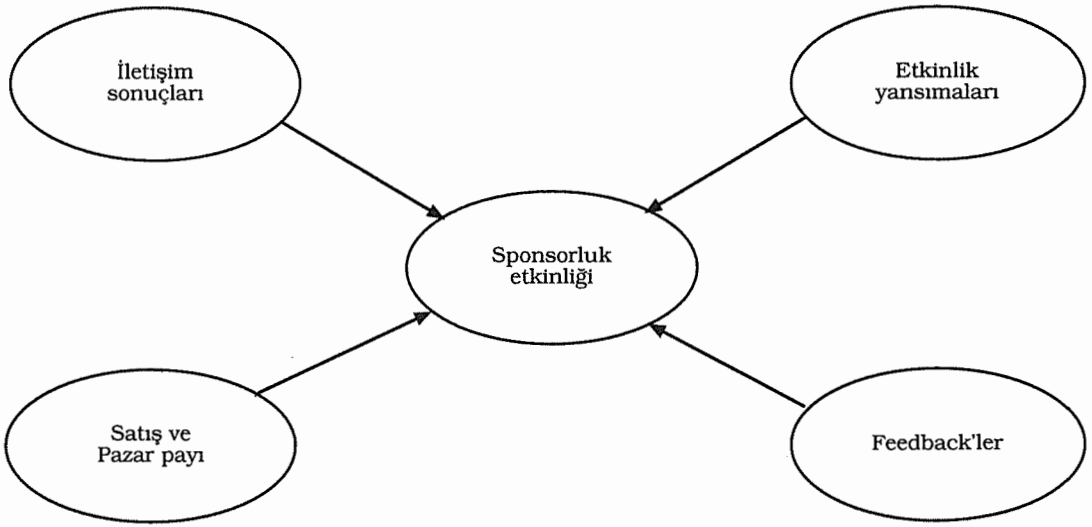
Gerçekten, iletişim araçlarının etkileri konusunda yapılan araştırmalarında ortaya koyduğu ve daha önceki sayfalarda belirtildiği gibi, bir iletişim aracının etkisi diğer iletişim aracının etkisinden soyutlanamaz. Aynı nedenle sponsorluğun etkilerinin diğer iletişim yöntemlerinin etkilerinden ayrıştırılarak değerlendirilmesi oldukça güçtür. Çünkü yapılan araştırmalarda iletinin kaynağının sorulduğunda, araştırmaya konu olan denek iletiyi hatırlamakta ancak çoğu zaman iletişim kanalından emin olamamaktadır. Gerek bu gerçeğin etkisi, gerekse sponsorluk beklentileriyle diğer iletişim yöntemlerinin ve kanallarının amaçlarının ortak olması elde edilen sonucun sadece sponsorluğa endekslenmesini güçleştirmektedir.

---

60 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Pelsmecker, v.d.,**a.g.e.**, ss. 289-291

Marka farkındalığı yaratmak amacıyla reklamla benzeşen sponsorluk, marka, etkinlik ve sponsorluk ilişkisiyle imaja da katkıda bulunur.. Çoğu zaman sponsorluk, tek iletişim kanalı değildir ve iletişim büyük ölçüde medya yansımalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle sponsorluk araştırması, iletişim karmasının karakteristiklerini göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin marka imajı, ya da farkındalık, sponsorlukla birlikte diğer iletişim yöntemlerinin de amaçları içinde yer alabilir ve dolayısıyla sonuç hepsinin ortak başarısı ya da başarısızlığı olabilir.

Pelsmecker ve arkadaşları tarafından önerilen model, dört ölçümleme yaklaşımını ele almaktadır



Sponsorluğun etkililiği yukarıdaki şekilde dört türe ayrılmaktadır. Etkinlik yansımalarının değerlendirilmesi bağlamında, marka ya da etkinlikle karşılaşma oranı açısından iki ayrı değerlendirme yapılabilir. Bunlardan bir tanesi, etkinliğe katılanların sayısal anlamda değerlendirilmeleri, diğeri ise, etkinliğin medya yansımaları açısından erişim ve sıklık.

Sponsorluk, yazılı medyada etkinliğin ve markanın kapladığı yerin, televizyon veya radyoda ise izlenme ve dinlenme oranlarının reklam eş değeri olarak değerlendirilebilir.

İkinci olarak, iletişim sonuçları ölçümlenebilir. Bu noktada, sponsorluk kampanyasının etkililik ölçümlemesi, reklam kampanyasının test edilmesiyle benzerlik gösterir. Marka farkındalığı, hedef kitle tarafından onaylanan sponsorluk olup olmadığı ve de sponsorluğu yapılan etkinliğin imaj üzerindeki etkisiyle sponsorluğu yapılan marka ölçümlenebilir. Artan marka farkındalığının yanı sıra, sponsorluk etkinliğinin markayla özdeşleşmesi, sponsorluk kampanyasının en önemli amaçlarından biri olması nedeniyle, hedef grubun yüzdesinin ölçümlenebilmesi, sponsor markaların isimlerinin doğru bir şekilde ifade edilebilmesi, sponsorluk etkililiğinin değerlendirilmesinde en önemli ölçüttür. Bu tür bir testte, hedef gruba sponsorluğu yapılan etkinliklerin listesi gösterilerek, etkinlik sponsorunun (yardımlı veya yardımsız sorularla) belirtilmesi istenir. Bu yöntem, "sponsorluk karışıklığını"nın ölçümlenebilmesi kadar etkinlik sponsorlarının da doğru bir biçimde söylenebildiğini gösterebilmektedir. Etkinlik ve sponsorluk arasında ilişkinin kurulamaması ya da karışıklıklar yaşanmasının özellikle sponsorlukların artmasıyla çok sık rastlanan bir durum haline gelmesi ölçümlemenin önemini arttırmıştır.

Belçika'da yapılan araştırmalar, sponsorluğun etkililiği ile ilgili yukarıda söylenenleri doğrular nitelikte aşağıda yazılı sonuçları vermektedir[61]. Örneğin;

- Belçika'da popüler oto yarışı "24 hours of Francorchamps"–(Francor Şampiyonasının 24 Saati) araştırmaya katılanların % 92'si tarafından bilinen bir etkinlik olmasına karşın, etkinliğe katılanlar örneklemin yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Deneklerin yaklaşık % 2.3'ü, sadece bir sponsorun adını hatırlarken, dörtte biri yanlış sponsor adı vermekte ve deneklerin yaklaşık üçte biri kesinlikle bir fikrinin olmadığını belirtmektedir.
- Yine deneklerin % 90'ından daha fazlası tarafından bilinen ve 2/3'ünün maçlarını izlediği Belçika Ulusal Futbol Takımı, "Red Devils- Kırmızı Şeytanlar", takımının sponsoru her üç denekten bir tanesi tarafından doğru biçimde telaffuz edilirken, sponsorların içinden en başarılısı bir bira markası olan 'Jupiler'di. Deneklerin % 60'ı ise 'Red Devil'ın sponsorunun kim olduğunu bilmediğini dile getirmiştir.

61 Bkz. Pelsmecker v.d. **a.g.e.**, s. 290

- Örneklemin yarısı tarafından seyredilen Şampiyonlar Ligi Futbol Turnuvası'nın sponsorları ise ancak %17 oranında hatırlanıyor, yaklaşık her beş denekten dördü ise bu yarışmanın sponsorunun kim olduğu hakkında fikir sahibi olmadığını ifade ediyordu..
- Yine sponsorluğun etkisine ilişkin araştırma sonuçlarına göre, hemen herkesin televizyondan günlük hava durumunu izlediği Belçika'da sponsorun adı sadece %9 oranında hatırlanmaktadır.
- Belçika'da yüz binlerce insanın katıldığı ve örneklemin %85'i tarafından bilinen "The Night of the Proms" etkinliğinin sponsorunun bilinirlik oranı ise % 5 olmuştur.

Yapılan araştırma sonuçlarından elde edilen bilgiler, genellikle sık görülen yaygın sponsorluk türlerinde, etkinlik ve sponsor arasındaki ilişkinin süresi ve ayrılan reklam bütçesi sponsorun hatırlanma oranını etkilediğini göstermektedir..

Etkinlik ile sponsor arasındaki imaj transferinin, sponsorluğun önemli amaçlarından biri olması, sponsorluk araştırmalarının da marka imajı ve etkinlik arasındaki bağlantıya odaklanmasına neden olmaktadır.

Pelsmecker ve arkadaşlarına göre, sponsorluğun etkililiği "İkna Edici Etki Denklemi" ile kavramsallaştırılabilir. Bu denklem, iletişim aşamasında birkaç önemli sponsorluk etki faktörünü içermektedir:

İkna Edici Etki = Etkinlikle Sponsor Arasındaki Bağlantını Gücü X Bağlantının Süresi X (Bağlantının Neden Olduğu Minnertalık Duygusu + Bağlantı Kaynaklı Algısal Değişim).

Hedef kitlenin önemli bir bölümü, sponsorla sponsorluğu yapılan arasındaki bağlantının farkındadır ve bu algılanan bağlantının uzun süreli olması, sponsorluğun sahip olduğundan daha fazla etkili olacaktır. Sponsorluğun sonucu olarak daha fazla minnettarlık hissi ve sponsorluğun imajının daha fazla olumlu algısal değişimi, sponsorluk başarısında daha etkilidir.

Sponsorluk etkililiğinin değerlendirilmesinde yararlanılan üçüncü yöntem, artan satışların veya pazar payının sponsorluğun birincil amacı olmamasına rağmen, sponsorluğun sağladığı/ sağlayacağı maddi katkılar ön görülerek de sponsorluğun uzun dönem etkileri değerlendirilebilir.

Son olarak, sponsorluğun etkililiği, katılımcıların ve paydaşların geri-bildirimlerine dayandırılarak da ölçümlenebilmektedir. Doğaları gereği, bazı sponsorlukların etkililiği, sponsorluk projelerine karşı çalışanların ve paydaşların tutumları, yaklaşımları ve tepkileriyle yakından ilgilidir.

Sponsorluk Uygulamalarından Örnekler

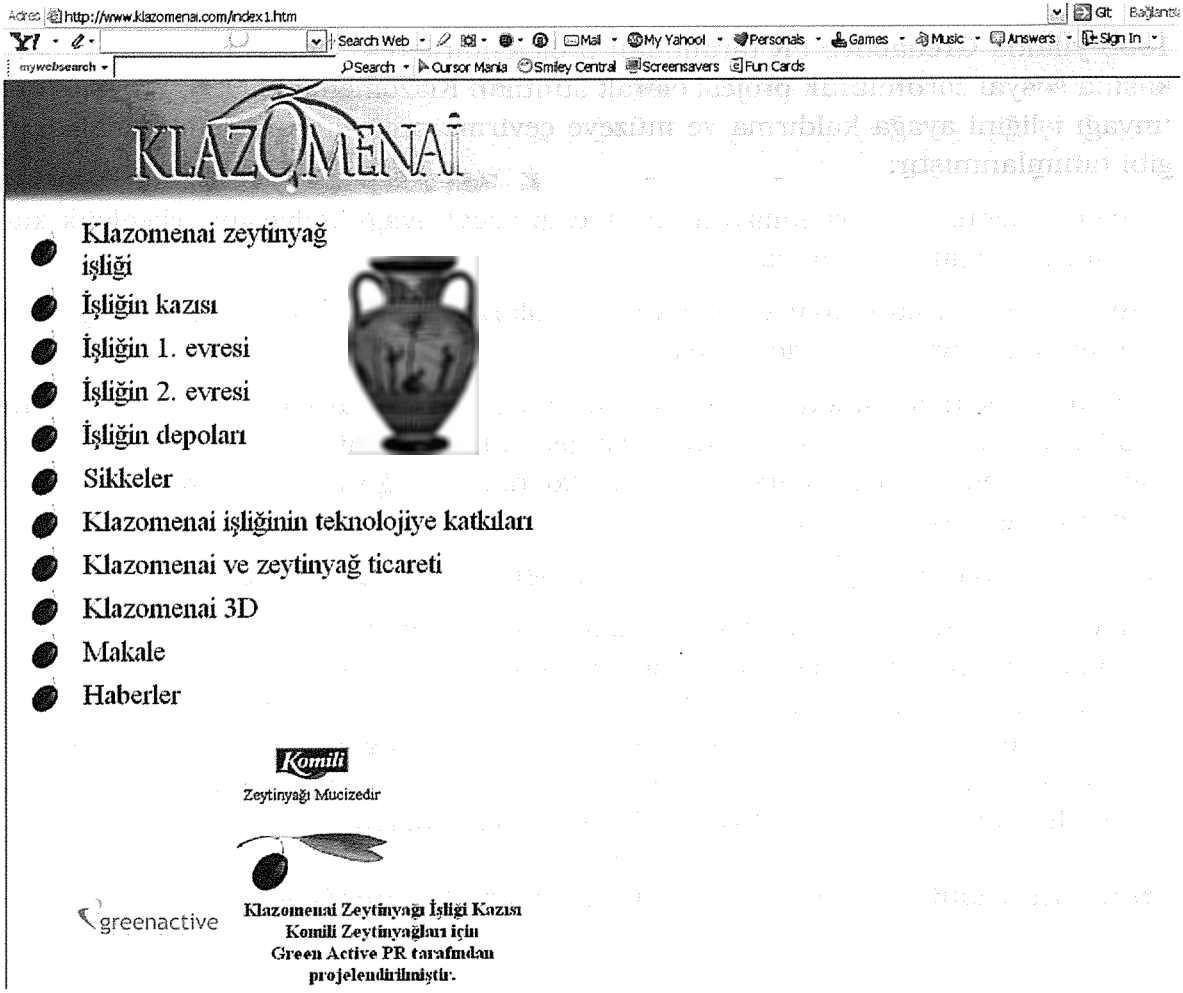
Bir kişi ya da kuruma gerçekleştireceği etkinlik için nakdi ya da ayni biçimde destek vermek biçiminde uygulanabilen sponsorluk, ileti bombardımanı altında olan günümüz insanına Michael Levine'nin yaptığı tanımlama ile "Mr Magoo etkisi"nden kurtulma olanağı sunarak kurumları, halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam amaçlarına yaklaştırmaktadır.

Sponsorluk faaliyeti, sponsora, iletişim amaçlarına ulaşabilmek için kendi faaliyet alanı ve iletişim stratejisiyle örtüşen, onu hedef kitlesiyle buluşturan, radyo/televizyon programlarına verilen destekten, toplumun duyarlı olduğu herhangi bir alanda yapılan etkinliğe katkıda bulunmaya kadar çok farklı bütçe olanaklarıyla geniş bir yelpaze sunar.

Son yıllarda özellikle çevre ve sağlık konusunda yapılan sponsorlukların giderek rağbet görmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin artması ise genel başlıklarla iki açıdan değerlendirilebilir; birincisi, toplumun çevre ve sağlık konularındaki duyarlılığı nedeniyle bu tür sponsorlukların ilgi çekmesi, ikincisi çok farklı bütçelerle gerçekleştirebilen projelerin, işletmelere toplumsal sorumluluklarını kanıtlama olanağı sunmasıdır.

ÖRNEK:1

KLAZOMENAI PROJESİ – UNİLEVER KOMİLİ VE GREEN ACTİVE PR



Kaynak: www.klozomenai.com

Greenactive PR tarafından Unilever'in zeytinyağı markası Komili için tasarlanmış ve uygulanmış ve başarılı bir "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" örneği olan ve 8 yıldır devam eden "Komili Antik Klazomenai'yi Hayata Döndürüyor" projesiyle (1997-

2005) Greenactive PR, Consumer Products Reputation Management (Kurum/Marka İtibar Yönetimi) kategorisinde, PRSA 2005 Silver Anvil Ödülü'nü 9 Haziran gecesi New York'ta düzenlenen törenle Türk Hakla İlişkiler sektörüne kazandırdı.

1996 yılında Grenactive PR tarafından projelendirilerek, Unilever'in Komili markasına sosyal sorumluluk projesi olarak sunulan Klazomenai M.Ö. 6. Yüz Yıl Zeytinyağı işliğini ayağa kaldırma ve müzeye çevirme projesinin hedefleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Dünyada henüz benzeri olmayan antik çağın zeytinyağı atölyesini arkeolojik kazılarla gün ışığına çıkarmak.

Gün ışığına çıkarılan atölyeyi aslına uygun olarak ayağa kaldırmak, 2600 yıl öncesi teknikle zeytinyağı elde etmek.

Avrupa ülkeleri arasında zeytinyağı tarihinde adı hiç anılmayan Anadolu'nun 2600 yıl önce bu işi en ileri tekniklerle gerçekleştirdiğini ortaya koymak ve pek çok ticaret merkezine, özellikle Mısır'a, Akdeniz ve Doğu Karadeniz'deki kolonilere zeytinyağı ihraç ettiğini duyurmak.

Zeytinyağı üretiminde Anadolu'nun hak ettiği yeri bulmasını sağlamak .

Aslında, yukarıdaki amaçlarla yola çıkılan "Klazomenai M.Ö. 6. Yüzyıl Zeytinyağı İşliği Projesi", Unilever-Komili'nin sponsorluğuyla, tarihsel zenginliklerin ve bir antik kentin gün ışığına çıkarılmasıyla sınırlı kalmıyor, Greenactive PR'la yaklaşık on yıldır devam eden projenin "Silver Anvil"e layık görülmesiyle, 2600 yıl önceki Anadolu topraklarında var olan medeniyet ve zeytiyağı üretimi tüm dünyaya ilan ediliyordu. IPRA ve PRSA'ye gönderilen proje aşağıdaki adımları içermektedir.

Proje Adı: Komili Antik Klazomenai'yi Hayata Döndürüyor

Giriş:

Türk zeytinyağı pazarında lider olan Unilever'in itibarlı zeytinyağı markası Komili, Greenactive PR'dan pazardaki konumunu güçlendirirken tüketicileri ile duygusal bağ kurmasına yardımcı olacak bir sosyal sorumluluk projesi talep ettiğinde başlayan süreç Klazomenai İşliği'nin aya kaldırılması ve 2006 IPRA Golden Award ve PRSA Silver Anvil ödülleriyle tamamlandı..

Unilever'in kurumsal amacı olan "çalıştığımız herkese, temasta olduğumuz her topluma, ve etkilediğimiz her çevreye karşı en yüksek kurumsal davranış standartlarının benimsenmesi" projenin itici rolünü üstlendi.

Araştırma:

Greenactive 8 ay boyunca ilgili hükümet birimleri ve STK'lar nezdinde projeler araştırmanın yanı sıra, üniversitelerin arkeoloji ve çevre bilimleri bölümünden 57 tezi inceleyerek, Unilever'in kurumsal amacıyla uyuşabilecek yaratıcı ve yeni bir yaklaşım aradı. 1997 yılında Ege Üniversitesi'nden Prof. Dr. Güven Bakır, yürüttüğü Klazomenai kazılarında, geçmişi M.Ö. 6. yüzyıla dayanan, zeytinyağı işliği olabilecek bir yere rastlandığından söz etmesiyle proje ilk adımını atmış oldu. Bir yıl sonra ise kazıyı yürüten Prof. Bakır'ın, Greenactive'e arkeolojik olarak kazılan yerin bir zeytinyağı işleği olduğunun kanıtlandığı haberini vermesi ise, Greenactive'in işleğin bir "açık hava zeytinyağı müzesi" olarak geliştirilmesini içeren sosyal sorumluluk projesini hazırlaması, Komili'ye sunmasıyla süreç yol almaya başladı.

Proje kapsamında gerçekleştirilecek halkla ilişkiler çalışmalarıyla, Komili'nin, tarihe ve zeytinyağı kültürüne yaptığı katkılar anlatılarak, paydaşlarla kurulacak bağlarla ürün sadakati daha da güçlenebilecekti.

Strateji & Planlama:

Klazomenai Projesi Komili'nin marka imajı ve Unilever'in kurumsal amacı ile örtüştüğünden, Greenactive Komili, Ege Üniversitesi ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü işbirliği ile yürütülecek projenin ayrıntılarını hazırlamaya başladı.

Proje amaçları aşağıdaki gibiydi:

1) Anadolu'da zeytinyağı tarihi ve kültürünün önemini Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın da desteğiyle vurgulamak,
2) Dünyanın en eski ikinci antik zeytinyağı müzesini oluşturarak, işlikte 2500 yıl öncesinin teknikleriyle zeytinyağı elde etmek,

3) Antik zeytinyağı işleği ile birlikte Komili zeytinyağı ürünlerini medya, internet ve PR aktiviteleri kanalıyla tanıtmak.

Greenactive ile Klazomenai Kazı Başkanı Prof. Dr. Güven Bakır arasında çeşitli toplantılar düzenlenerek, arkeolojik kazı aşamaları, sponsorluk koşul ve hakları ile imzalanacak protokol maddeleri üzerinde görüşüldükten sonra, üç aşamalı bir program ve zaman çizelgesi hazırlandı. Kazıların tamamlanması için yaklaşık 5 yıl; zeytinyağı işliğinin M.Ö. 6. yüzyıldaki haliyle ayağa kaldırılması ve antik çağ teknikleriyle zeytinyağı elde edilmesi için 2 yıl süre belirlendi.

4) Son olarak 2005 yılında eski çağlardan günümüze kadar zeytinyağı üretiminde kullanılan arkeolojik ve etnografik gereçlerin sergileneceği bir "Açık Hava Zeytinyağı Müzesi" kurulması kararlaştırıldı.

Hazırlanan programla Komili için uzun vadeli, sürdürülebilir halkla ilişkiler çalışmaları planlanarak, yerel ve ulusal kamuoyu, zeytinyağı tüketicileri, medya, akademik çevreler, ve tüm dünyadan zeytinyağı meraklıları hedef kitle olarak belirlendi. Projenin genel iletişim stratejisi, kamuoyuna her bir arkeolojik buluntuyu ve işlekteki bütün gelişmeleri bildirerek haber fırsatı yaratmak ve tanıtımı Komili adı ve zeytinyağı kültürüyle birleştirmekti.

Uygulama:

- İlk olarak tüm promosyon malzeme ve ürünlerinde kullanılacak olan özel Klazomenai-Komili logosu hazırlandı.
- Proaktif bir iletişim çalışması olarak Greenactive, zeytin ve zeytinyağının tarihini, antik Klazomenai zeytinyağı işliğinin önemini ve Komili ile proje arasındaki ilişkiyi anlatan bir belgesel film hazırladı. Bu film, ayrıntılı tanıtım broşürüyle birlikte tanıtım ve bilgilendirme malzemesi olarak bütün medyaya ve haber ajanslarına dağıtıldı.
- Greenactive, Kültür ve Turizm Bakanı, hükümet yetkilileri, yerel ve ulusal medya temsilcileri, Unilever üst düzey yöneticileri ve Türkiye'nin önde gelen arkeoloji profesörlerinin de katılımıyla kazı yerinde proje lansmanını gerçekleştirdi. Düzenlenen resepsiyonda dönemin giysilerini giyen tiyatro öğrencileri antik Klazomenai'de bir günü anlatan bir gösteri gerçekleştirdi. Lir ve flütlerle yapılan mü-

zik ve sunulan yiyeceklerle yaratılan Antik dönemi yaşatan gösterinin çok beğenilmesi yerel konuklara yönelik çeşitli tekrarların yapılmasına neden oldu.

- Kazılar ve yeniden ayağa kaldırma çalışmaları sırasında arkeologlar ve tüm ekip proje logosunu taşıyan özel olarak tasarlanmış kıyafetler giyerken, İşliğin etrafına yerleştirilen bayraklar, yönlendirme panoları, harita ve tanıtıcı panolar Klazomenai markasına dikkat çekiyordu.
- Zeytinyağı işliğinin küçültülmüş bir modeli tasarlanarak, kazı alanına, medya ve ziyaretçilerin görebileceği şekilde yerleştirildi.
- Klazomenai ve Komili'nin desteğini anlatan bir Akdeniz zeytinyağı yemekleri kitabı hazırlanarak kamuoyu önderlerine dağıtıldı.
- Komili zeytinyağı şişelerine projeyi tanıtıcı boyunluklar asılarak tüketiciler arasında bilinirlik artırıldı.

Alışveriş merkezleri ve marketlerde promosyonel aktiviteler yapıldı, tüketicilere zeytinyağının yararlarını ve Klazomenai zeytinyağı işliğinin tarihini, kazı çalışmalarını ve Komili'nin katkılarını anlatan broşürler dağıtıldı.

- Oluşturulan www.klazomenai.com internet sitesi'nde, yeni arkeolojik buluntular ve 3'er aylık dönemleri kapsayan son gelişmeler yer aldı. Proje'nin internet sitesine daha çok ziyaretçi çekebilmek için Unilever, Ege Üniversitesi ve Kültür ve Turizm Bakanlığı internet sitelerinden linkler verildi. PR dernekleri proje hakkında haberdar edildi ve on-line düzenlenen bir ankete katılmaları istendi. Ankete dünyanın her tarfından yüzlerce katılım gerçekleşti.
- İlk zeytin çekirdekleri, scarabeus böceği, sikkeler ve ihracata yönelik amforalar gibi buluntularla yıllar boyunca kazı ve işlik hakkında bilgi vermek ve kamuoyuna medya aracılığıyla seslenmek için oluşan her fırsat değerlendirildi. Proje boyunca arkeoloji ekibi, mimar, Unilever ve Komili yöneticileri, 76 yaşındaki taş ustasıyla özel haber ve röportaj çalışmaları için önde gelen basın ve televizyon kanallarından köşe yazarları ve muhabirler işliğe davet edilerek planlanan söyleşiler gerçekleştirildi.
- İdari yetkililerin veya Komili'de yöneticilerin değişmesi, projenin sürdürülebilmesi için ilgililerin tekrar proje hakkında bilgilendirilmeleri, topluma ve ürüne yararları konusunda ikna edilmeleri projeyle ilgili yaşanan güçlüklerin başında

geldi. Diğer belli başlı zorluklar arasında ise işliği ayağa kaldıracak mimarın, antik yöntemleri uygulama konusunda bilgili ustaların ve doğru malzemenin temin edilmesi sayılabilir. Ancak uzun araştırmalar sonunda restorasyon ve rekonstrüksiyon konusunda uzmanlaşmış mimar ve bölgenin yaşayan son taş ustası bulunduktan sonra, ayağa kaldırma çalışmaları başlayabildi.

- Haziran 2004'te yapılan ilk zeytinyağı sıkımını kutlamak için, Türkiye Cam Ocağı Vakfı'nda özel lekythos stili cam şişeler ustalar tarafından elde üflenerek hazırlandı. Antik yağ şişesi olan lektyhosa, önemli törenlerde sunulan değerli yağ ve parfümler konulmaktaydı. Klazomenai'de sıkılan çok değerli zeytinyağını koymak için bu özel şişe mükemmel bir seçim oldu. Bu şişelere konan Klazomenai zeytinyağı Dünya Zeytinyağı Konseyi, Türkiye'deki AB Temsilciliği, üst düzey bürokratlar, önde gelen medya temsilcileri, kamuoyu önderleri, trendsetterlar ve tüm dünyadaki üst düzey Unilever yöneticileri gibi tüm dünyadaki özel zeytinyağı dostlarına hediye olarak gönderildi.
- Klazomenai'nin sembolü olan ve kazılarda bulunan antik paralar üzerindeki "uçan domuz" figürünün işlendiği Darphane'de hazırlanan 100 adet altın kaplama madalyon, önceden belirlenen önemli ziyaretçilere hatıra olarak verildi.
- Klazomenai Açıkhava Zeytinyağı Müzesi'nin resmi açılışı 2005 sonunda bir törenle yapılacak ve törene T.C. Başbakanı, Kültür ve Turizm Bakanı, İzmir valisi ve belediye başkanları ve elçilik yetkililerinin de katılması, AB ülkeleri ve Akdeniz ülkeleri başbakanlarına, büyükelçi ve yetkililerine, UNESCO ve Uluslar arası Zeytinyağı Konseyi yetkililerine T.C. Dışişleri Bakanlığı kanalıyla davetiyeler gönderilmesi öngörüldü.





http://www.klazomenai.com/sikkeler.htm

Kentteki evlerden birinde ele geçen 149 gümüş sikke içeren define, buluntu durumuna göre M.Ö. 370-330 tarihleri arasında gömülmüş olduğu tahmin edilmektedir.

Değerlendirme:

* Komili Klazomenai projesi ulusal ve uluslar arası arkeoloji çevreleri, Türk iş çevreleri, zeytinyağı meraklıları, Young PR Pros'un 2.253 üyesi ve IPRA'nın 1000 üyesi de dahil olmak üzere yerel ve uluslararası halkla ilişkiler çevreleri ve Türk halkı tarafından büyük ilgiyle karşılandı. Kazı alanına yaklaşık olarak 5800 ziyaretçi gitti.
* Kültür ve Turizm Bakanı, kazı alanını üç kez ziyaret etmiş ve duyduğu heyecanı medyaya yansıtarak, diğer şirketlerin de Komili örneğinde olduğu gibi sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmelerinin önemini vurgulamış, Dışişleri Bakanlığı ise internet sitesine işliğin yeniden ayağa kaldırılması sırasında, projeyi desteklemek üzere tanıtıcı bilgiler koymuştur.
* Her birinde 4 ila 58 gazetecinin katıldığı 14 medya gezisi düzenlendi. (5 medya gezisi 2004'te olmak üzere)
* Klazomenai için hazırlanan belgesel film "Kısa Film Yarışması"na katılarak özel ödül aldı.
* 1998 ile 2005 yılları arasında 182 günlük yayın ve süreli dergide proje hakkında haber çıktı, toplam erişimi 41.655.074.168 olarak gerçekleşti.
* 70 milyon izleyiciye yönelik yaklaşık 300 TV yayını gerçekleşti.
* Akademisyenler tarafından uluslararası yayınlarda arkeolojik alan hakkında 30'u aşkın yazı yayınlandı.
* Kazı yöneticisi Bakanlık ve Ege Üniversitesi tarafından ödüllendirildi.
* Projenin duyurulmasıyla Klazomenai kazı alanına Türkiye'deki başka firmalardan da sponsorluklar yapıldı.
* Ocak 2005'te Türkiye'nin önde gelen belgeselcilerinden Coşkun Aral Klazomenai hakkında bir saatlik belgesel hazırladı, program Mart 2005'te "TRT 1"de gösterildi.
* 1998-2004 yılları arasında Klazomenai internet sitesi 932.000 kere 668.000 ziyaretçi tarafından ziyaret edilmiştir. Toplam 1,126 ziyaretçi 2004 yılında siteye eklenen anket formunu doldurmuştur.

Zamanla popüler bir turizm ve eğitim merkezi haline dönüşmesi beklenen olan

Klazomenai gün ışığına çıkarken, Komili-Unilever'in ise, zeytinyağı tarihi ve kültürüyle toplumu buluşturarak kurumsal sosyal sorumluluk alanında önemli bir görevi yerine getirmiş bu sürecin başlamasında taşları bir araya getiren Klazomenai projesini yaşama geçiren Green Active PR, bu projedeki başarısını sadece ulusal alanda değil, halkla ilişkilerin Oscar'ı olan Golden World'u 2005'te (Corporate Social Responsibility -Kurumsal Sosyal Sorumluluk alanında) Türkiye'ye getiren tek ajans olarak uluslar arası alanda da kanıtlamıştır.

Dünyanın dört bir yanından katılan 666 projeden ilk 100 finalist arasına girerek, Türkiye 'den finale kalan ilk ajans olma başarısını gösteren Greeactive PR, Unilever-Komili için yürüttüğü Klazomenai projesiyle, yine 2005 yılında PRSA (Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin) Silver Anvil ödülünü (Consumer Goods Reputation Management – Tüketim Malları İtibar Yönetimi dalında) Türkiye'ye getirmiştir.

Projenin Kronolojisi;

1996 "Klazomenai Zeytinyağı İşliği Kazı ve Restorasyonu" Greenactive tarafından projelendirildi ve Ünilever- Komiliye sosyal sorumluluk projesi olarak sunuldu.

1997 Komili Klazomenai Zeytinyağı İşliği kazılarına sponsor oldu.

2001 Yılında tamamen gün ışığına çıkan kazının ayağy kaldırma çalışmalarına başlanmasına kararlaştırldı. Proje çizimi için ön görüşmeler yapıldı.

2002 Mayıs'ta kazı çalışmaları bitti ve dönemin Kültür Bakanı İstemihan Talay Ege Üniversitesi, Ünilever yetkilileri ve Greenactive'in katıldığı temel atma töreniyle Klazomenai işliğinin aslına uygun olarak ayağa kaldırma çalılşmaları başladı.

2004 Aralık ayında işlik aslına uygun olarak yeniden ayağa kaldırıldı ve ilk zeytin sıkımı ve 2600 yıllık teknikle zeytin yağı üretimi gerçekleştirildi.

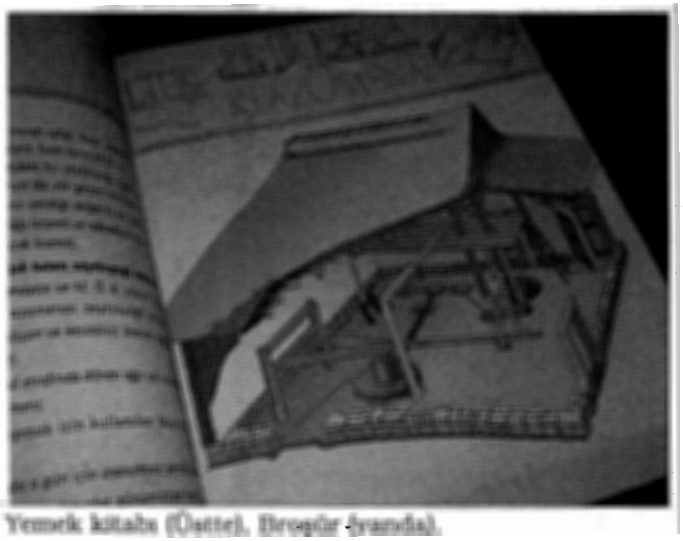
Medya ile ilişkiler;

Klazomenai Zeytinyağı İşliği'nin aslına uygun olarak ayağa kaldırılma ve gün ışığına çıkarılma sürci içinde ulusal ve yerel medya mensuplarına, Türk ve üst düzey bürokratlara, iş adamları ve akademisyenlere kapsamlı bir biçimde tanıtılmış www.klazomenai.com web sayfasında açılan anket ve e-mail zincirleriyle 2250 PR ve iletişim uzmanına ulaşılmış ve proje uluslarası platformda yer almıştır.

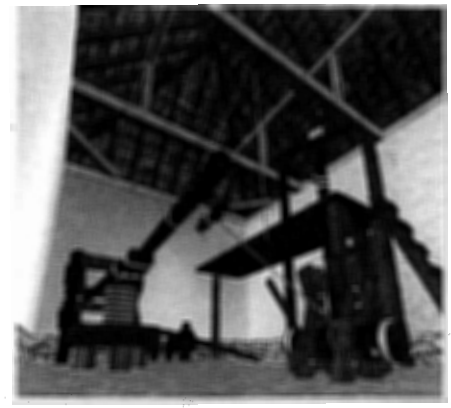


09:00	**Basın mensupları ile buluşma ve İzmir'e hareket**
10:30	İstanbul'dan gelen grubun İzmir'e varışı
11:00	İzmir ve İstanbul basınının Urla'ya transferi
11:30	Çay – kahve servisi
11:30	Bakan ve devlet protokolünün kazı alanına gelişi
12:00	Konuşmalar (Unilever – Kazı başkanı – Vali/Kaymakam – Bakan)
12:30	Temel Atma Töreni
12:45	Bakan ve basın mensuplarına bilgi aktarımı
13:00	Zeytin fidelerinin dikimi
13:30	Yemek servisinin başlaması
14:30	Yemek servisinin sona ermesi
14:45	Konukların hediyelerinin verilerek uğurlanması
15:00	İzmir ve İstanbul basınının İzmir'e transferi
16:00	İstanbul'a hareket
17:30	İstanbul'a varış

Klazomenai basılı materyal örnekleri



Yemek kitabı (Üstte), Bronzlar Arasında.



KLAZOMENAİ

MUCİZENİN EVRİMİ
GÜN IŞIĞINA ÇIKIYOR

Komili

Klazomenai Temel Atma Töreni Akış Planı
04 Mayıs 2002

* Klazomenai Temel Atma Töreni, devlet protokolü ve basın mensuplarının katılımı ile gerçekleşecektir.
* Temel atma töreni kazı alanında yapılacaktır.
* Kazı alanı M.Ö 6. yüzyılı yansıtabilecek şekilde düzenlenecektir.
* Temel atma töreni yapılırken arka fonda tamamen törenden bağımsız bir mizansen yaratılacaktır. Bu mizansene göre dönemin giysilerini giyen konservatuar öğrencileri, taş ustası, yontma ustası ve saz ustası rollerini canlandıracaklardır.
* Temel atma töreni sırasında ayrıca Türkiye'nin dört bir yanından gelen ve gerçekten Klazomenai ayağa kaldırma çalışmalarında görev alacak taş ve tahta ustaları da törende hazır bulunacaklardır.
* Temel atma töreni devlet protokolü ve bakana ilk ağızdan bilgi aktarımı ile sona erecektir.
* Temel atma töreni sırasında Kültür Bakanı İstemihan Talay tarafından temele altın para konulacak ayrıca tam bu sırada güvercinler uçurulacaktır.

* Basın mensupları ve devlet protokolü adına zeytin fidesi dikilecektir.
* Kazı alanından çıkarılan malzemeler sadece o gün için kazıevinde sergilenecektir.

Senaryo

01.05.2002 Basın mensuplarına temel atma töreni ile ilgili basın davet faksının gönderilmesi
02.05.2002 LCV çalışmasının başlaması
03.05.2002 LCV çalışmasının tamamlanması
04.05.2002 Temel atma töreni
04.05.2002

Temel Atma Töreni Taslak Senaryosu

Sonuç Olarak;

Klazomenai Zeytinyağı İşliğinin ayağa kaldırılma çabaları, tarafların hedefleri, misyonları, sosyal sorumluluk yaklaşımları ile sponsorluk amaç ve görevlerini aynı çatı altında buluşturan önemli bir projedir.

Unilever Türkiye'nin en önemli markalarından olan ve 1878 yılından beri zeytinyağı markası olarak bilinen Komili Zeytinyağı'nın, Anadolu zeytinyağı kültürünün gelişimine katkıda bulunacak her türlü çabanın içinde yer alma misyonu birleştiğinde, bu önemli projenin ivme kazanması kaçınılmazdı. Ayrıca Ege bölgesi içindeki kazı alanı ile Ege'li marka Komili'nin buluşması da sponsorluk projesinin gücünü arttıran bir başka bileşen olarak anılmalıdır..

Çalışmalar sırasında, kazı Başkanı Prof. Dr. Güven Bakır'ın, Kültür Bakanlığı ve Ege Üniversitesi'nden iki ayrı ödül alması, projenin sadece kültürel mirasa katkı açısından değil, aynı zamanda yürütülmesindeki başarının da takdirini belgelemektedir.

Greenactive PR aldığı "IPRA" ve "PRSA" ödülleriyle bu kurumsal sosyal sorumluluk projesinin halkla ilişkiler etkinliği olarak başarısını tescilleyerek konuyu markayı uluslar arası platforma taşımıştır.

Sponsorluğun çok yönlü değerlendirilmesine önemli katkılarda bulunan, Greenactive PR'la Unilever-Komili'nin "Klozamenai Zeytinyağı İşliği"ni gün ışığına çı-

karma projesi, kuram ve uygulamanın buluşmasının başarılı bir örneği olarak Türk halkla ilişkiler literatüründe yerini alırken, halkla ilişkiler eğitimini de başarılı bir uygulamayla buluşturarak sorumluluk alanını genişletmiştir..

Sponsorluğun amaçları, tarafların sorumlulukları ve yükümlülükleri, medya yansımaları, etkinlik yönetimi gibi pek çok bakışla kuramsal bilgiyle örtüşen Komili-Klazomenai projesi, sponsorluğun, halkla ilişkilerin vaz geçilemez bir yöntemi olduğuna bir kez daha dikkat çekmiştir.

ÖRNEK 2*

TAÇ-MAHAL TARİHTEN YARARLANMAK

1631 yılında İmparator Şah cihan'ın karısı Mümtaz Mahal anısına seçkin bir anıt yapılması isteği üzerine Taç-Mahal inşa edildikten 350 yıl sonra, James Messenger'in yönetmenliğini ve senaristliğini yaptığı Goodyear Tire and Rubber Company'nin sponsorluğunda çekilen 28'5 dakikalık film dünya çapında istenen ilgiyi uyandırmıştır.

Hindistan'a yaptığı ziyaret sırasında Hindistan'ın en görkemli sanat eseri olan Taç-Mahal'in görkeminden etkilenen yönetmen Messenger, ayrıntılara önem veren titizlik içerisinde çalışarak, eserin Pers ve Hindistan mimarisinin sentezine örnek olarak Hindistan'da yeni bir mimari tarz olduğunu vurgulamıştır.

Goodyearın filmin sponsorluğuna karar vermesinde en büyük etken ise, böyle bir filmin dünya çapında yaratacağı etkinin halkla ilişkiler açısından doğuracağı olumlu sonuçlardır.

Sıradan bir eser olmayan Taç-Mahal'in filme alınması ise, pek çok zorunlu izni beraberinde getirirken, pek çok sınırlamaya da uyulmak zorunda kalınmıştır. Goodyear halkla ilişkiler birimi, bu aşamada çok sayıda yönetim birimiyle ilişkiye geçerek (Turizm ve Sanayi Bakanlıkları gibi) bu durumu kendi lehine değerlendirmiştir. Goodyear'a göre, filmi izleyenler Hint kültürüne olumlu yaklaşırken, Hindistan'a daha çok sayıda turist gelmesine katkıda bulunacak, filmin galasıyla değişik iş çevrelerinin dikkati çekilecektir.

Film ekibi Hindistan'a varmadan, çekim başlamadan önce, proje bütün ayrıntılarıyla gözden geçirilerek film çekimi için gerekli olan Turizm, Arkeoloji Bakanlıkla-

rının izni alınmış, 8 günde tamamlanan çekimler sonucunda ilk kopya 1981 yılında Hindistan'a ulaşmıştır. Goodyear açısından asıl olumlu sonuçlar bundan sonra alınmaya başlanmış, filmi ilk izleyenlerden olan Hindistan'ın Washington büyük elçisi çalışmayı son derece başarılı bulduğunu dile getirerek çalışmadan övgüyle söz etmiştir.

Goodyear yönetimi Hindistan'da filmin öncelikle Başbakan Gandi tarafından izlemesini kararlaştırmış, Gandi ailesi ve danışmanlarıyla birlikte filmi izlerken, halkla ilişiler görevlisi tarafından Goodyear'ın temel amacı kendilerine aktarılmıştır. Filmi izleyen Başbakan, çabalarından ötürü Goodyear temsilcilerini kutladığında, sponsorluk amacına bir adım daha yaklaşmıştır. Beş hafta sonra filmin dünya prömiyeri Yeni Delhi'de bakanlar, sekreterleri, diplomatlar, sanayiciler, kamu ve özel sektör yöneticileri ile kültür ve sanat dünyasının tanınmış simaları huzurunda yapılmıştır. Bundan birkaç hafta sonra Beyaz Sarayda Başkan ve Mrs Reegan ile Beyaz Saray mensuplarının huzurunda Amerika'da bir gala gerçekleştirilmesinin yarattığı yankının ardından, George Schultz'un Hindistan'a gerçekleştirdiği gezide, gazetecilere ziyaretinin Taç-Mahal filminden aldığı ilhama dayandığını söylemesi ise ertesi günün gazeteleri için önemli bir haber olmuştur.

1982 yılı 30 temmuza gelindiğinde ABD'de yaklaşık 30 milyon televizyon izleyicisiyle Delhi Non-Aligned Meeting sırasında, Delhi'de 100 ayrı ülkeden gelen hükümet temsilcileri ve yöneticileri ile 1000'den fazla delege tarafından izlenen film, Commonwealth (İngiliz Milletler topluluğu) Konferansı sırasında Delhi televizyonu tarafından ikinci kez yayınlamıştır.

Washington prömiyerinden kısa bir süre sonra çalışmanın, ABD'de CINE (the Coincil of International Non Teatrical Events) tarafından verilen Golden Eagle Award ve 1982 yılında 21 ülkeden 1000 filmin katıldığı yarışmada Silver Screen Award ile ödüllendirmesinin Goodyear ailesine olan katkısı ise tartışılmamalıdır. Bugün bile filmin ilk gösteriminden hayli süre geçmiş olmasına karşın Taç-Mahal fimi çeşitli toplantılar sırasında gösterilmektedir.

James Messenger tarafından gerçekleştirilen Taç Mahal filmiyle Good Year, reklamla erişemiyeceği kadar geniş kitlelere ulaşırken, aynı zamanda filmin ABD-Hindistan gibi ülkelerin devlet başkanları tarafından da izlenmesi kamuoyunda

* Sam Black, **a.g.e.,**

istenen etkiyi yaratmıştır. Filmin sanatsal değeri nedeniyle aldığı ödüller de bunlara eklendiğinde sponsorluk için yapılan harcamaların fazlasıyla geri döndüğü gerçeği kabul edilmelidir.

24. KRİZ YÖNETİMİ VE HALKLA İLİŞKİLER

Rus ruleti oynarken ilk denemenin boş gelmesi,
bir sonraki için garanti anlamına gelmez.

Richard Feynman

Kavram

Nobel ödüllü ünlü fizikçi Feynman'ın deyişinden hareketle, bir sürücünün uzun yıllar hiç kaza yapmamış olması, bir kurumun önemli bir kriz yaşamamış olması bundan sonra da her şeyin istendiği biçimde gideceği anlamına gelmez. Gerek bireylerin, gerekse kurumların istenmeyen durumlarla karşılaşma olasılıkları her zaman için söz konusu olabilir.

Önemli olan, bu risklere karşı hazırlıklı olmak, önlemler geliştirmek ve krizleri yönetebilmektir. Çünkü krizler, itibar kaybına neden olabileceği gibi, kurumun sektörden silinmesine de yol açabilir. Kurumların kriz gerçeğini kabul etmeleri ve kriz planına sahip olmaları, krizle mücadele edebilmenin ve krizi fırsata dönüştürebilmenin tek yoludur..

Perrier maden suları, 1990 yılında filtrelerdeki hata yüzünden şişelere benzen karıştığı belirlendiğinde, 70 milyon şişeyi pazardan çekmiş, satışlarda 40 milyon $ zarar etmiş, eski itibarını yakalıyabilmek için ise iletişim gideri olarak 25 milyon dolar halkla ilişkiler ve reklam bütçesi ayırmış ancak, Perrier eski satışlarını geçen zaman içinde yakalıyamamıştır.

British Rail 1988 yılında yaşanan ve 35 kişinin yaşamını yitirdiği 69 ağır olmak üzere 500 kişinin yaralanmasıyla sonuçlanan, yönetimsel eleştirilere hedef olduğu kazanın ardından dağılmış ve satılmış, yine aynı yıl 1988'de Occidental Oil tarafından işletilen petrol üretim platformu Piper Alpha'nın patlaması ve 167 kişi

yaşama veda etmesiyle sonuçlanan kazanın ardından yazılan raporlarda, Occidental Oil'in çalışma koşullarına uyum eğitimi, denetleme sistemi ve iletişimin yetersiz olduğunun ifade edilmesi, şirketin eski koşullarını yakalıyamamasına ve bir petrol şirketine katılmasına neden olmuştur[1].

Krizin fırsata dönüşme olasılığı kadar, yeni krizlere yol açması olasılığı nedeniyle krizleri yönetebilmek için çeşitli senaryolar üretilerek kriz ve kriz iletişim planları geliştirilmelidir.....

Hermann'a göre bir krizden söz edebilmek için şu üç koşulun birlikte ortaya çıkması gerekir.

* Kuruluşun itibarının sarsılması,

* Sorunun çözümlenmesi için sürenin çok sınırlı olması,

* Kuruluş tarafından beklenmeyen zamanda meydana gelmesi[2].

Aslında kriz yönetimi ve kriz iletişimi sadece işletmeler açısından değil, tüm kurum ve kuruluşların, ülkelerin karşılaşma olasılığı olan olumsuz bir durum olarak düşünülmelidir.

Günümüzde çoğu zaman ekonomik yapıda yaşanan güçlüğü ifade etmekle eş anlamlı olarak kullanılan kriz sözcüğünün, halkla ilişkiler literatürüne son yıllarda girmesine karşın, uygulamada kökleri Ivy Lee'ye kadar uzanmaktadır.

Yakın bir tarihe kadar halkla ilişkiler alanında ayrı bir başlık altında incelenmeyen Avrupa ve Amerika'da özellikle demir yolları ve hava yollarında yaşanan kazalardan sonra önem kazanan kriz iletişim yönetimi kavramı, son yılların bir olgusu olarak görülse bile, 150 bin işçinin katılımıyla yaşanan Antrasit kömür grevini kamuoyu önünde işletmenin haklılığını kanıtlayacak biçimde sonlandırmak (kriz ortaya çıktıktan sonra tedbirler geliştirilse de) kriz yönetimi ve kriz iletişiminden başka bir şey değildir.

1902'de yaşanan grevin 1906'da tekrar patlak vermesi üzerine, daha önce kamuoyu önünde basına sürekli yaptığı açıklamalarla haklı durumda olan United Mi-

1 Michael Register& Judy Larkin, **Risk Issues and Crisis Management**, ss.119-120.
2 Paul Winner, **Effective PR Management, A Guide to Corporate Succes**, London: Kogan Page Ltd., 1990, s.87.

ne Workers sendikasının tersine, sessizliği tercih eden maden işletmeleri yöneticileri, bu kez krizi atlatabilmek ve kamuoyu önünde işletmenin imajını kurtarabilmek için Ivy Lee ile anlaşmışlardır. Adı henüz kriz yönetimi ya da kriz iletişimi olmasa da, daha sonra kamuyu bilgilendirme modelinin temel felsefesini oluşturacak olan düzenli bilgi akışıyla ve Ivy Lee, işletmenin krizi atlatmasında önemli rol oynamıştır. 1906 İlkeler Deklerasyonuna sadık olmamakla birlikte, basın bültenleri kriz iletişimi sürecinde Ivy Lee'nin temel iletişim yöntemi olmuştur.

Aynı yıllarda Pennslyvania demir yollarında yaşanan krizin atlatılabilmesi için yine Ivy Lee'nin desteğine başvurulmuştur, böylelikle uygulamada literatüre girişi kadar yeni olmayan kriz yönetimi ve iletişimi halkla ilişkiler uygulamaları içinde yerini almıştır.

Günümüzde ise kriz yönetimine inananların sayısı giderek artmasına karşın, önlem olarak kriz planı hazırlayan kuruluşların oranı aynı paralelliği göstermemektedir.

Pat Bowman'ın aktardığı ve 1985 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre; iş dünyasında kriz yönetimine inanan işletmelerin oranı % 89 olmasına karşın, kriz planına sahip olan işletmelerin oranı % 50 dir[3]. Bu araştırma sonucunun da ortaya koyduğu gibi, kuramda önemi giderek artan kriz iletişimine proaktif yaklaşım ne yazık ki uygulamada önemine paralel yer bulamamaktadır.

Kriz yönetimine inanan işletmelerin oranının yüksek olması, Charles Barker Traverse Healy gibi bazı halkla ilişkiler firmalarının bu alanda önerilerde bulunmak üzere uzmanlaşmasına neden olmuştur[4].

Halkla ilişkiler uzmanı, bir toplumun, bir kuruluşun ya da bir kişinin yaşamında görülen, güç dönem olarak tanımlanan krizin sonuçlarının, daha sonraki aşamaları belirleyici/etkileyici olduğu[5] gerçeğini dikkate alarak önlemler geliştirmeli, korkulu rüya görmektense, uyanık kalmak tercih edilmeli beklenmeyen bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil olan bir durumla karşılaşmamak için her türlü olasılık değerlendirilmelidir.

---

3 Pat Bowman, **Handbook of Financial Public Relations,** Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd, 1989, s.99.

4 Frank Jefkins, **Public Relations for Your Business,** London: Mercury Business Paperbacks, 1990, s.147.

5 Moore H.Fraizer, **Public Relations**, 1985, s.97.

Çünkü krizlerin neden olduğu itibar kaybı, kaliteli iş gücünü işletmelerden uzaklaştırırken, hisse senetlerinde değer kaybı yaşanmakta, markaya, ülkeye ya da şirkete karşı güven erozyonu oluşmakta, itibar kaybı yüzünden büyüyen finansal kayıplar istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır. Buna karşın iyi yönetilen ve izlenen akılcı iletişim politikalarıyla ortaya çıkan krizlerin fırsata dönüştürülmesi olanağı her zaman söz konusudur.

Günümüzde baskı gruplarının etkinliği, işletmelerin hedef kitlelerine olan bağımlılıklarının artması, medyanın artan gücü ve etkisinin maksimum düzeye erişmesi, krizlerle karşılaşma olasılığını arttırırken, kriz olasılığının yönetimler tarafından kabul edilmesi, bunlarla başa çıkabilme yöntemlerinin geliştirilmesi, kriz yönetiminin başarısına zemin hazırlamaktadır.

İletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler ise, bir yandan kriz iletişim sürecinde hedef kitleyle en kısa sürede buluşma olanağı sağlayabilmekte, diğer taraftan ise krizin hızla yayılmasına katkıda bulunabilmektedir. Örneğin internet, kamuoyunun özellikle kriz dönemlerinde gereksinim duyduğu hızlı bilgi akışında önemli bir işlev üstlenirken, diğer taraftan asılsız söylentilerin kolaylıkla krizlere dönüşebileceği bir iletişim ortamı da yaratabilir...

2004 yılında yaşanan HSBC Levent Şubesine yapılan bombalı saldırının ardından banka yetkilileri, internetin hızından yararlanarak, geleneksel medya yanında internet teknolojisiyle de kamuoyuna bilgi akışı sağlamışlardır.

Marmara depremini izleyen günlerde ise, internetten depremle ilgili bilgi almak isteyenlerin sayısında hatırı sayılır artış olmuş, özel ilgisi olanlar dışında kimsenin rağbet etmediği, jeoloji sitelerine ziyaretler çoğalmış, İstanbul Büyükşehir Belediyesi tarafından internete yüklenen bölgesel zemin haritaları, yurttaşların ilgi odağı haline gelmiş, böylece deprem sonrası bilgilenme aracı olarak bilgisayarlar önem kazanmıştır.

İşletmelerin doğaları nedeniyle krizle karşılaşma olasılıkları oranları aynı olmamakla birlikte, hiç bir ülke ya da kurum, krizle karşılaşmayacağı garantisine sahip değildir.

Krizde Olasılık Planları

Beklenmeyen olaylar için hazırlık ya da B planı, krizlerle başa çıkabilmenin temel

şartıdır. Ne zaman ortaya çıkacağının bilinmemesi, olası krizler için mesajların önceden hazır olmasını gerektirir.

Bu nedenle, olası krizlerin saptanmalı, önlemlerin alınmalı ve de olasılıklar üzerinden senaryolar oluşturulmalıdır.

Senaryo oluşturulmasından önce olasılık planlarının yapılması bu planların zaman problemi olmaması nedeniyle tüm ayrıntıların değerlendirilmesini olanaklı kıldığı gibi, planın kontrol edilmesine ve krize proaktif yaklaşıma olanak verir.

Reaktif biçimde uygulamaya giren ve olaylar tarafından tetiklenen olasılık planının amacı, sadece krizleri önlemek değil, negatif etkileri de azaltmak ve olağan koşullara en kısa sürede dönmeye katkıda bulunmaktır.

Etkili bir olasılık planı geliştirebilmek için planlama grup oluşturulmalı,

Sorunun kapsama alanı ve sınırları belirlenmeli,

Plan oluşturulmalı,

Plan test edilmeli,

Ve plan belirli aralıklarla güncellenmelidir[6].

Kriz Yönetim Süreci ve İletişim

Gözlem ve Farkına Varma: Bir krizin iyi yönetilebilmesi, önceden hazırlanmış olan kriz ve kriz iletişim planlarının varlığına bağlı olması, karşılaşma olasılığı yüksek olan krizler üzerinden senaryolar üretilmesini zorunlu kılar. Yöneticilerin ayrıntı düşünme becerisi ve gözlem yeteneği ile de ilişkili olan bu durum, kurum içi ve dışı uyaranların dikkate alınmasına, böylece krizin önlenmesine ve de krize hazırlıklı olunmasına katkıda bulunur. Örneğin İntel'in uyarı sinyallerini önemsememesi nedeniyle henüz bir sorun haline dönüşmeden çözümlenebilecek bir durum önemli bir kriz haline dönüşmüştür.

Senaryo üretme aşamasından önce sektörde yaşanmış krizler birer uyarı olarak değerlendirilmeli, iç ve dış koşulların neden olabileceği kriz ve sorunlar düşünülmeli, orta kademe yöneticilerin önerileri dikkate alınmalıdır.. Gıda maddeleri için-

6 **Harvard Business Essentials**, USA: Harvard Business School, 2004, s.37

den çıkan yabancı cisimlerin çok sık görülür olması, bir yandan bu konuda önlemler geliştirilmesine neden olurken, diğer taraftan artık geçerliliği kanıtlanmış yöntemlerle kriz iletişim planları üretmelerine katkıda bulunmaktadır. Örneğin teneke kutu içinden çıkan ve AİDS'li olduğu iddia edilen şırınga nedeniyle Pepsi'nin muhatap olduğu kriz, gıda sektöründe , dış müdahaleler sonucu yaşanan krizlerin ürün hattında meydana gelmediğini kanıtlayan stratejisiyle bu tür olası kriz senaryolarına hazırlık aşamasında yol gösterici niteliktedir.

Bir kriz ortaya çıkmadan önce sinyallerinin farkına varılarak, kontrol altına alınabilmesi, krizin önlenebilmesinin temel koşuludur. Tüketicilerden yansıyan şikayetler, yapılacak yasal düzenlemelerin neden olabileceği sorunlar, kendini hissettirdiği dönemde alınmayan önlemler, krize davetiye çıkaracak ve kriz patlayacaktır.

Olası Krizlerin Farkına Varabilmek için İp Uçları:

Aslında yöneticilerin pek çoğu olumsuzları duymaktan ve yüz yüze gelmekten hoşlanmazlar. Kötü haberler gibi başa çıkamama olasılıkları da yönetim kademesindekilerin itibar etmek istemedikleri hususlardır. Harvard Busines Essential'in Crises Management adlı yayınına göre ise[7]:

- İçgüdülerin sesine kulak vermek,
- Olumsuz durum ve haberlerle yüzleşmekten kaçmamak. Olumsuzları görmezden gelmemek ancak rasyonel düşünceyle değerlendirmek önemini azaltmak ve araştırmak,
- Olası olumsuzlukların gerek finansal gerekse yönetimsel ya da diğer sonuçları açısından değerlendirmek,
- İpuçlarının arkasındaki gerçeğin etkileri açısından gücü ve sorunun yönü daha fazla büyüme olasılığı üzerinde düşünmek,
- İlişkili olanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanmak.
- Yanlış olduğu düşünülen bir uygulamanın kriz sinyalleri vermesi durumunda görmezden gelmek ya da küçümsemek yerine sorunla yüzleşmek, krizi öngörebilmenin temel koşullarıdır.

7 bkz.Harvard Busines, **age.**, s.63.

Konu Yönetimi ve Krizi Önleme Çabaları: Gözlem ve farkına varma sürecinin iyi değerlendirilmesi, krizi önleyebilmenin temel koşuludur. Çünkü farkına varılan sorunlar, konu yönetimi sayesinde kriz haline dönüşmeden önlenebilir.

Kimi zaman işletmelerin önemsiz bir müşteri sorunu olarak yaklaştıkları durumlar bile, önemli krizlerin sinyalleri olabilmektedir. Örneğin, 1994 yılında hızlı bir mikro işlemci olan pentium'un bir matematik işlemini hatalı yaptığını Intel teknik servisine bildiren ancak tatminkar bir yanıt alamıyan Profesör Thomas Nicely, sorunu internet ortamına aksettirdiğinde 10.000 mesajı tetikleyen kişi olmuş ve konunun medyanın gündemine taşınmasıyla kriz başlamıştır. O sıralarda Intel PC Inside modeliyle ev pazarına ulaşmayı hedefliyen İntel, 306.000.000.000 paund mali kaybın yanı sıra itibar kaybına da uğramıştır[8]. Yani zamanında müdahale edilmeyen, bir sorun olabileceği düşünülmeyen durum, bir krizin kaynağı olmuştur. Bu ve benzeri durumlar ise son yıllarda kriz iletişimi ile ilintili olarak konu yönetimi, "ıssues management" kavramını gündeme getirmiş ve kurumlar kendileri için sorun olabileceğini düşündükleri konuları, henüz kriz haline dönüşmeden yönetmek için planlar geliştirmeye başlamışlardır.

Kimileri tarafından olası sorunların bertaraf edilmesi çerçevesinde değerlendirilen konu yönetimi, bazılarına göre bir manüplasyon anlamı da taşımaktadır. Ancak, İntel mikro işlemci örneğinden yola çıkarak, bir kurumun konu yönetiminin önemin kabul etmemesi ve ihmali, krize doğru atılmış kararlı bir adım anlamındadır. Konu yönetiminde de kriz iletişiminde olduğu gibi durumun kabul edilmesi, kararların alınması, adımların hızla atılması ve alınan önlemlerin uygulanması gerekir.

Kriz Uyarılarının Dikkate Alınmama Nedenleri[9].

* İntel'in işlemcisindeki hatada görüldüğü gibi sorunun küçümsenmesi ve görmezden gelinmesi,
* Kurumların anlamsız bir gurur içine girmeleri, zayıflıklarını ve rakiplerinin durumlarını görmelerini engelleyerek çevreye ve koşullara uyum çabası harcamalarını güçleştirmektedir.

---

8 Michael regester, Judy Larkin, **a.g.e.**, ss.55-56,
9 bkz.Harvard Business Essentials, **a.g.e.**, ss.58-60,

Sektörün en büyük üreticisi G.M'in yöneticilerinin pazara giren Japon arabalarının rekabetine ilişkin önemli uyarıları dikkate almak konusunda yeterince başarılı olmadıkları yapılan araştırmalarla gün ışığına çıktığında G.M kendi durumuna dışarıdan gözle bakıyordu.

* Noktaları Birleştirmek konusundaki başarısızlık uyarıları görememenin birincil nedeni olmaktadır.

Nitekim 11 Eylül saldırısına ilişkin FBI'ın aldığı en önemli eleştiri, ip uçlarını bir araya getirememesi olmuştur.

Krizi önleyebilmek için, iyi bir gözlemci olmak dışında, iç iletişimde aşağıdan yukarı ve yatay iletişim sayesinde düzenli bilgi akışı sağlanarak sorunlar yumağı oluşmadan çareler üretilmelidir. Dış hedef kitleyle iletişimde ise, süreklilik ve ciddi bir basın takibi, iç ve dış koşulların değerlendirilmesi ve çevreye adaptasyonu sağlamak konusunda gösterilen beceri, krizi önleyebilmenin temel şartlarıdır.

Kriz Yönetimine ve İletişimine İnanmak, Krize Hazırlıklı Olmak: Kuşkusuz önleme çabaları, bazı kriz olasılıklarını ortadan kaldırsa da, tüm krizlerin önlenebileceği anlamına gelmez. Bu nedenle, gözlem aşamasında elde edilen verilerden yola çıkılarak daha öncede belirtildiği gibi, senaryolar üretilmeli ve bu senaryolar için alternatif iletişim planları hazırlanmalıdır. Mevcut iletişim stratejisinin devreye sokulmasıyla, krizin kontrol altına alınabilmesi, önceden planlanan adımlar sayesinde daha kolaydır.

Medya takip raporlarının objektif biçimde değerlendirilmesi kadar, kriz öncesi dönemde önemli basın yansımalarının dikkate alınması, senaryolar üzerinden olası soruların belirlenerek yanıtlanması ve de medya karşısına çıkmaya hazır olmak kriz sırasında hata yapma olasılığını azaltacak ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Kriz Senaryolarının Geliştirilmesi

Krizlerde güç durumdan bir an önce çıkabilmenin yolu, olası krizlerin saptanmış olması ve ortaya çıkması durumunda izlenecek adımların önceden belirlenmesinden geçmektedir. Proaktif bir yaklaşımla bir planın yapılabilmesi ancak olası krizler üzerinde düşünmek ve senaryolar geliştirmekle mümkün olabilir.

Bir krizin önlenebilmesi, ortaya çıktığında ilk şokun daha kolay atlatılabilmesi ve üretilen kriz senaryolarının gerçekçi olabilmesi için tepe yöneticilerinin de dahil

olduğu, farklı kademe yöneticilerin belirli aralıklarla bir araya gelerek beyin fırtınası yapmaları, içinde bulunulan durumu pazar ve kurum açısından değerlendirmeleri, ortaya çıkabilecek aksilikleri ve karşılaşılabilecek güçlükleri belirlemeleri, saptanan sorunlara dayalı çözüm önerilerinde bulunmaları gerekmektedir.

Takım içerisindeki statünün korunması ve gruba uyma eğilimi, bireylerin yaratıcı olmalarını güçleştirirken, senaryoların üretimini de olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa kriz senaryolarının üretilmesi, her türlü olasılığın değerlendirilmesini ve somut verilerden kaynaklanan öngörüleri zorunlu kıldığı kadar, bir takımın düş gücüne de gereksinim duyar[10].

Çevresel faktörleri değerlendirmek ve yaşanan diğer krizlere duyarlı olmak, gerçekçi kriz senaryolarını üretebilmenin, senaryo üretmek ise krizi hazırlıkla karşılamanın temel koşullarıdır, çünkü üretilen senaryolar potansiyel kriz planlarının alt yapısını oluşturmaktadır.

Kriz biriminin sorumluluğunda olan senaryo üretimi, işletmenin tüm birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilebilecek bir eylemdir. Birim yöneticileri, belirli aralıklarla yaşanan dışsal ve içsel değişimleri de dikkate alarak yeni kriz senaryoları üzerinde beyin fırtınası yapmalılar.

Kriz senaryolarını üretirken iç ya da dış etkenler nedeniyle yaşanabilecek en kötü durumların düşünülmesi, yaşamı ve olayları negatif gözle değerlendirmek değil, risklere hazırlı olmak anlamındadır. Bunun için ise, daha önce yaşanmış krizler ile pazarın durumu asla gözden uzak tutulmamalıdır. Kriz senaryoları üretirken olası krizlerin etkileri dikkate alınarak bu etkileri azaltabilmek için önlemler düşünülebilir, krizden etkilenebilecek olanlar kimlerdir, kriz ne gibi sonuçlara yol açabilir, istenmeyen sonuçlardan kurtulabilmek için neler yapılabilir

Krizin Etkileri Üzerinde Senaryolar Üretmek: krizin yaşanması, iki önemli sorunun yanıtlanmasını gerektirir. Hangi durumda nasıl davranmalı? Yani; neler olabilir? ve ne yapılmalı?

Bu sorular, kazanın yaratacağı etkiler üzerinde yoğunlaşarak krize dair vizyonu şekillendirir.

---

[10] Ogrizek,Guillery, **Communicating in Crisis**, NewYork:Aldine De Gruyter, 1999, ss.58-59,

Önceden oluşturulan vizyon ve strateji kriz anında hızlı hareket etme çabasının neden olacağı yanlış adımların atılmasını önler. Olumsuz etkilerin önceden belirlenmesine yönelik çalışmalar o yönde strataji geliştirme olanağı sağlayarak olumsuzlukların yaşanma olasılığını minimize eder. Senaryo geliştirme aşamasında olası en kötü durumların göz önüne alınması temel koşuldur. Unutulmaması gereken, yaşanma olasılığı %1 olan bir durumla karşılaşıldığında artık oranı % 100'e dönüşmüş olduğudur.

Kriz İletişiminin Değerlendirilmesi: Tüm halkla ilişkiler kampanyalarında ve de etkinliklerinde durumun değerlendirilmesi kaçınılmazdır. Kuşkusuz, eğer bir strateji izleniyor ve kaynak aktarılıyorsa geri dönüşün değerlendirilmesi gerekir. Kaldı ki, değerlendirme aşaması, atılan adımların etkililiğini ölçümlerken, diğer taraftan son duruma da ışık tutar. Yaşanan krizlerin ardından durumu ortaya koyması, kriz sırasında gösterilen performansı yorumlaması ve daha sonraki senaryoların üretiminde yol gösterici bir işlev üstlenmesi nedeniyle kriz ve kriz iletişim yönetiminin değerlendirilmesi gerekir.

Sonuç olarak bir kriz iletişim süreci; gözlem ve farkına varma, krizi önleme, kriz iletişimine inanmak ve krize hazırlıklı olmak ve de değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Krizlerin, öngörülebilmesi, önlenmesi, kaçınılmaz olmaları durumunda ise yönetilebilmeleri ancak bu aşamaların sağlıklı işlemesiyle olanaklıdır. Bu nedenle bir kriz yönetim ve iletişim planı değerlendirme adımı içermelidir.

Kriz Yönetimi Ve Kriz İletişim Planı

Kriz yönetimi, krizin nasıl atlatılacağı, nedenleri ve çözüm yolları üzerinde yoğunlaşırken, kriz iletişimi, kriz dönemlerinde izlenecek iletişim stratejisi ve taktiklerle ilgilidir.Yani, olası krizlerin yaşanmaması için önlemler alınması, krize neden olabilecek unsurların ortadan kaldırılması, çözümler üretilmesi, kriz yönetiminin, çözümlerin ve gelişmelerin hedef kitleyle paylaşımı kriz iletişiminin konusunu oluşturur...

Olası krizlerin belirlenmesi ve senaryo üretimi aşamasından sonra, çoğu zaman kriz yönetiminin bir parçası olarak, bazende ayrı bir iletişim planı oluşturulur. Krizle nasıl başa çıkılacağı konularını ele alan kriz yönetim planında, tehlike

anında tahliyenin nasıl gerçekleştirileceği ya da acil durumda gerekli olacak donanım gibi işletmenin kriz anındaki ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler yer almalıdır. Kriz dönemi halkla ilişkiler planı ise, iletişim zinciri, kriz ekibi görev dağılımı, medya ile ilişkiler gibi hedef kitlelerle olağan koşullarda kurulan iletişimin oluşturulması ve sürdürülmesi üzerine yapılanır.

Proaktif ve iki yönlü simetrik iletişim anlayışını benimseyen kurumlarda kriz ekibi, iletişimi kontrol altına alarak, öncelik sırası belirlenmiş hedef kitle ve medyaya önceden kararlaştırıldığı biçimde sık ve düzenli bilgi akışı sağlamalıdır. İlk adımdan itibaren belirlenen iletişim stratejisi, krizin fırsata dönüşmesi için bir yatırım olmalıdır.

Krize sahip çıkmak ve yeterli olacağı düşünülen önlemleri almak ve duyurmak, zararı tazmin etmek, iç hedef kitlenin güvenini kazanmak, itibar kaybını önlemek, krizi fırsata dönüştürecek stratejinin parçalarıdır. Krizin özelliğine bağlı olmakla birlikte, genellikle sorunların birikme aşaması ya da krizi hazırlayan koşulların hissedilmesi, krizin ortaya çıkması, krizin ilk anları, krizin kontrol altına alınması, aşamaları krizin aşılmasının ardından elde edilebilecek fırsatlar dikkate alınarak kriz sırasında izlenecek strateji belirlenmelidir.

Başarılı bir kriz iletişim stratejisinin, elde edilebilecek fırsatlar üzerine odaklanması en doğal yaklaşımdır.

Hedef kitlenin sorunlarının çözümünün öncelikli olduğunun hissettirilmesi konu yönetiminin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Kriz dönemlerinde, başka bir deyişle, acil müdahale gerektiren ve beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında, kamudan anlayışlı bir davranış tarzı sergilemesi beklendiğinden, kriz dönemi halkla ilişkiler planı, iletişimi sağlamak üzere devreye girmelidir. Ancak kriz öncesinde oluşturulmuş itibarın kriz sırasında itibarın daha az zarar görmesine olan katkısı göz ardı edilemez, yine aynı biçimde iyi yönetilen kriz kurum için fırsat haline gelebilir. Bu nedenle gerek kriz öncesi gerekse sırasında gerekse sonrasında iletişim sürdürülmelidir.

Krizden Önce, Kriz Sırasında, Kriz Sonrasında İletişim;

Yukarıda ki satırlarda da değinildiği gibi iletişim ne sadece kriz dönemine özgü bir zorunluluk olarak algılanmalı, ne de kriz kapıyı çalmaz vurdum duymazlığı

içinde olmalıdır. Proaktif iletişimin öneminin farkında olarak ama olası kriz senaryoları üzerinden bir yandan kriz önleme girişiminde bulunulmalı, diğer taraftan yüz yüze gelinen krizlerin en az zarar ve itibar kaybıyla atlatılması amaç olmalıdır. Krizin sıcak anları kadar soğuma döneminde de iletişime gerek olduğu bilinciyle strateji geliştirilmelidir. Kriz öncesinde izlenmiş olan iyi bir iletişim stratejisinin desteğiyle kazanılmış olan güven ve oluşan itibar, krizin olumsuz etkilerini azaltacak en önemli etkenler olarak anılmalıdır.

Joe Marconi Crises Marketing adlı kitabında 1643 yılında önemli yönetim ilkeleri olarak benimsenen kuralların, bugün kriz dönemlerinde uygulanabilirliğine dikkat çekmektedir[11].

* Doğru ve yanlışlar üzerinde düşünülmeli,

* Bilim ve örnekler esin kaynağı olmalı, yol göstermeli,

* Sanattan yaralanılmalı,

* Yarar ve zarar hesabı yapılmalı,

* Olayları zamanında fark etmeli,

* Kesinliği olmayan durumları farkına varmalı,

* Büyüklüğüne bakılmaksızın her olay önemsenmeli.

* Her şeyin bir yararı olabileceği gözden uzak tutulmamalı.

1643 yılının öğretileri olan maddelere bakıldığında; bugünün kriz yönetim anlayışının temel prensipleri olarak benimsenen, iyi bir gözlem yeteneği ile olası sorunları ön görerek bertaraf etme becerisinin geliştirilmesi ile sorun haline gelebilecek konuları küçümsemeden çözmeye yönelik adımlar atmanın önemine dikkat çekildiği görülmektedir.Böylece; içsel ve çevresel koşullardan kurumların soyutlanamıyacağı gerçeği ile konu yönetiminin krizleri önlemeye yönelik bir stratejinin başlangıcı olduğu gerçeğinin altı o yıllarda çizilmiştir. Gerçekten önemsenmeyen küçük olayların, çoğu zaman medyanın da katkısıyla büyüyerek krize dönüşmesi çok sık karşılaşılan durumlardır.

---

[11] Bkz. Joe Marconi, **Crisis Marketing**, Second Ed., USA: NTC Business Books, 1999, ss.,119-129.

Yukardaki satırlarda da belirtildiği gibi krizden önce kurulan iyi iletişim kriz sırasındaki güvenin temel taşıdır.

Kriz Öncesi;

Kriz öncesinde elde edilen değerler ve izlenen strateji, kriz dönemi iletişimin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle bir yandan proaktif, diğer taraftan krizlere daha dayanıklı olabilmek için bazı husular kurumsal iletişim stratejisinin temel taşları olmalıdır.

* Kurum, kriz öncesinde çevresel koşullar, ürün ya da hizmetin özellikleri ve rekabet koşulları hakkında bilgi sahibi olduğu oranda iletişimi yönetebilme olanağına yakındır.
* Karşılıklı iyi niyet oluşturulmalıdır.

1. Müşteri ve tüketiciler gözünde kurumun değerini arttıracak her türlü konuya ilişkin bilgi toplanmalı ve pazarın sesine kulak verilmelidir.
2. Değer oluşturulmalı, kişisel iletişim ve reklam yoluyla insanların kendilerini ilgilendiren kendilerine yarar sağlayacağına inandıkları konulara ilgi duyacağı gerçeğinden hareketle hedef kitle ürün ve hizmet hakkında bilgilendirilmelidir.
3. Kurumun büyüklüğüne bağlı olmaksızın, yazılı mesajlarla bireysel iletişim olanakları sunulmalıdır.
4. Bireysel deneyimlerin, çoğu zaman genellemeye varan sonuçlara ulaştırdığı gözden uzak tutmamalı, yöneltilen soru, şikayet ve eleştiriler, kurumsal iletişim kurallarına uyumlu biçimde yanıtlanmalıdır..
5. Yönetime katılmanın önemi yadsınmamalı, hedef kitlenin görüşlerine önem verilmelidir.
6. Sorunların yönetime yansıtılmamış olması, sorun olmadığı, biçiminde algılanmamalı, anket ya da informal yöntemlerle feed back mutlaka alınmalıdır. Kral çıplak masalı hiçbir zaman unutulmamalı, yönetim körlüğüne izin verilmemelidir.
7. Spor, sanat, eğitim, sosyal sorumluluk gibi konularda yararlı ve ses getiren etkinliklere yapılan sponsorlukların, iyi niyet ve farkındalığın oluşturulmasına etkisi göz önünde bulundurulmalıdır.

* İyi bir isimle anılmak, olumlu bir itibara sahip olmak öncelikli amaçlar olmalıdır;

1. Farkındalığı kolaylaştıracak, yapılan işi anlatabilecek bir isim ve kısaltma benimsenmeli, görsel göstergeler kimlik ve imajla uyumlu biçimde tasarlanmalıdır.

2. Marka değeri yaratmalı, markaların finansal değerleri ile itibarları arasındaki etkileşim dikkate alınmalıdır.

* Güven oluşturulmak için;

1. Dürüst ve açık olmalı,

2. Reklamın avantajlarından ve etkisinden yararlanılmalı,

3. Medya ile ilişkilerden, etkinliklere, toplantılara kadar tüm halkla ilişkiler ortamları değerlendirilmeli,

4. Konumlandırmayı başkalarına bırakmamalı kurumlar kendi kendilerini tanımlamalıdır.

Kriz Sırasında;

* Eğer önceden belirlenmemiş ise, iletileri gölgede bırakmıyacak, kurumu temsil yeteneğine sahip, güven duyulan ve kriz iletişiminin temel öğesi olan kurum sözcüsü belirlenmelidir.

* Kriz ya da sorun, kurumun yetkilileri tarafından anlatılmalıdır;

1. Krizin işletme dışı kaynaklar tarafından kamuoyuna taşınması, spekülasyonlara yol açacağı gibi konrolünü de güçleştirecektir.

2. Krize hazırlıklı olunmalıdır. Krizin yaşanmaması için gereken önlemler alınmalı, en kötü senaryolar üretilmelidir.

3. Kriz sırasında, off the record bilgiye olağan durumlarda olduğundan da uzak durulmalıdır.

* Kurum ya da ürün, medyada krizden daha geniş biçimde yer tutmalı ve kriz yerine ürün ya da kuruma dikkat çekilmelidir.

1. Kriz sırasında, daha önce oluşturulmuş itibar katsayısının öneminin bilincinde olarak, mevcut istatiksel bilgilerden yararlanılmalı, bugüne kadar hizmet götürülen müşteri sayısı, kurumun sektördeki varlığının amacı, misyonu ve vizyonu ile üretim süresi, kazanılan ödüller, yapılan işler hakkında medyaya bilgi verilmelidir.

2. Olaylar, sektör ve toplumsal yaklaşım hakkında bilgi aktarmak krizi odak noktasından uzaklaştırır.

* Çalışanlar öncelikli ve düzenli olarak bilgilendirilmelidir.

1. Sorun ya da krizin çözümünde önemli bir güç olan çalışanlar, krizin türü ne olursa olsun, kurum tarafından medya ya da diğer kanallardan önce bilgilenmelidir.

2. Çalışanların desteği ve bilgisine başvurulması, kararlara katılım olanağı vermesi nedeniyle kriz dönemlerinde de önem taşımaktadır..

Kriz Sonrasında

* Krizden önce atılması gereken adımların kriz sonrasında gözden geçirilmesi değerlendirme açısından önem taşımaktadır.

1. Pazar hakkında bilgi sahibi olmak, beklentilerin göz önünde tutulması, itibarın yeniden tesisi için birincil koşuldur.

2. Halkla ilişkiler ve reklam, yönetim stratejisinin bir parçası haline gelmeli, iletişim asla ihmal edilmemelidir.

3. Olumlu yaklaşım sergilenmeli, saldırgan tutumlardan uzak durulmalıdır.

4. Dürüst ve açık bir anlayış benimsenmelidir.

Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Planı[12]

Bir kriz planı hazırlarken yapılacak ilk iş, krizin en az zararla atlatılabilmesi için, tüm olasılıklar yazılı olarak saptanmalı, işletmenin bu durumla başa çıkabilme

---

[12] Bu konuda bkz. Filiz Balta Peltekoğlu, "Kriz Yönetimi Nedir?" Düz. **Marketing Türkiye, III.Halkla İlişkiler Kongresi**'ne Sunulan Bildiri, 5 Aralık 1995. Kriz yönetimi konusunda bkz. Berna Kürekçi, **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetiminin İşlevi**, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, 1995.

yeteneği objektif ölçüler içinde değerlendirilmeli, krizin önlenebilmesi için gerekli tedbirler belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Kriz hiçbir zaman ortaya çıkmayabilir ancak krizi en az zararla atlatabilmek için bütün olasılıklar önceden düşünülmeli, gerekli önlemler alınmalı ve yönetimin onayından geçirilmelidir.

Başarılı bir kriz yönetimi için[13];

*Kurumun senaryolarla üretilen olası krizlerin sonuçlarını karşılayabilecek güçte olup olmadığı,

*Krizin ortaya çıkması durumunda, kurumun yaklaşımının nasıl olacağı,

*Kriz yönetimi sırasında bireyin ve insani değerlerin öncelik sıralamasındaki yeri,

*Bunların üstesinden gelecek kriz ekip ve donanımının mevcut olup olmadığı,

*Kriz öncesi uyarıların ve sorun yönetimin, dikkate alınıp alınmadığı soruları yanıtlanmalıdır.

Her kriz için önceden plan yapılabilir mi? Sorusuna verilecek cevap, hem evet, hem de hayırdır. Önceden hazırlanan ve temel adımları tanımlamış bir plan, kriz anında karar verme güçlüğünü azaltarak, uygulamaya anında başlayabilme imkanı verirken, tabii ki beklenmeyen acil bir durumun tüm ayrıntılarının önceden planlanabilmesi oldukça zordur. Bu durumda yapılması gereken, temel haberleşme planının oluşturulması ve çok sayıda olasılığı içeren yapılacak işler listesinin hazırlanmasıdır. Hazırlanacak bir el kitapçığı bir yönerge işlevi görebilir[14].

Tabii ki krizi atlatabilmenin temel taşlarından biri, olasılıkların önceden düşünülmüş olmasıdır. Beklenmedik anda meydana gelen *krizlerin üstesinden gelebilmek ya da minumum zararla atlatabilmek için benimsenmesi gereken temel felsefe, "her an herşey olabilir" anlayışıdır. Güçlük + Aciliyet = çok sayıda* hata olduğu düşünüldüğünde potansiyel risklerin önceden saptanıp önlemler alınmasının önemi daha net anlaşılacaktır.

Örneğin kışın yaşanabilecek don olayları, ulaşımda meydana gelebilecek güçlükler, hammadde kaynaklarında yaşanacak grevler gibi meydana gelmesi olası kriz-

---

13 Chritine M. Pearson,L. Katherine Harrington, **The Essential guide to Corporate Crisis,** New York:Oxford University Press,1996

14 Christine M.Pearson,L. Katherine Harrington, **a.g.e.,** New York:Oxford University Press, 1996, s.191.

ler için halkla ilişkiler birimiyle birlikte alternatifler geliştirilmelidir. Çünkü krizle başa çıkabilmek için olası veya beklenmeyen durumların, nasıl belirleneceği, ne gibi önlemlerin alınması gerektiği, sorularının yanıtlanması, en az, krizle karşılaşıldığında neler yapılacağı konusu kadar önemlidir.

Bütün bunları gerçekleştirebilmek için öncelikle kriz yönetimi için halkla lişkiler uzmanı ve personel müdürüyle birlikte 4-5 kişilik çok büyük olmayan kalıcı bir ekip oluşturulmalıdır. İlk anda gösterilen tepkinin ve söylenen sözcüklerin etkisi ve ekip değiştirilmesinin güç olduğu gerçeğinin bilincinde olmak, yeni bir krizin tırmanmasını engellemek açısından kriz yönetiminde büyük öneme sahiptir.

Bu durumu en iyi açıklayan örneklerden birisi, Porsche'un 1989 yılında yaşadığı krizdir. 1989 yılında Porsche 944 modelinin yüksek performansı ile ilgili reklam kampanyasının yürüttüğü sırada, saatte 90 mil hızla giden yeni Porsche'un, bir okul servis aracına çarpması ve sekiz öğrencinin ölümü, 12 öğrencinin yaralanmasına yol açan kaza sonucunda Porsche yetkilileri hayli güç anlar yaşamışlardır.

Tek seslilik içinde yapılması gereken açıklamaların tersine muhabirlerden birinin kaza ile ilgili sorusuna, New york yetkilisinin "kahretsin neler oluyor orada" biçimindeki cevabı ise krizin daha da tırmanmasına neden olunca, derhal kriz timi kurularak kriz atlatma planı başlatılmıştır.

Doğru karar verilmesi gereken konu, ne yapılacağı ve nasıl yapılacağı idi. Desteği alınan Porter-Novelli'nin, Porsche yönetimine verdiği raporda "Herşeyden önce dışarıya karşı soğuk kanlılığın korunması" ve "dışarıdan gelecek muhtemel sorulara verilecek yanıtlarda tek seslilik zorunluluğuna uyulması" öncelikli kurallar olmuştur.

Kriz yönetiminde sorunu yok saymak yerine, soruna sahip çıkmanın kriz iletişimi açısından önemini ortaya koyan bir başka örnek ise Dow Kimya örneğidir. 1977 yılında Toronto yakınlarında 250 bin yöre sakininin etkilendiği kazanın şirket üzerindeki baskısı üzerine, Dow Kimya, kriz yönetim ekibinin bir bölümü ile kaza mahallinde bir basın merkezi kurmuş, bununla da yetinmeyerek bir yandan temizleme işlemini sürdürürken, diğer taraftan olayın tehlikeleri ve bunlardan kurtulma yolları hakkında yöre halkını aydınlatmak için kimya uzmanları ve sağlık görevlileri gibi gerekli personelin kaza yerinde örgütlenmesi sağlamıştır.

Sonuç: Dow Kimya'nın takdir edilmesi ve hatta krizin etkilerini atlatmakla kalmayıp olumlu ve duyarlı işletme imajını geliştirmesi olmuştur.

Pek çok işletme, olasılıklar üzerinde düşünmediği, sinyalleri ciddiye almadığı ve senaryolar geliştirmediği için kriz yaşamakta ve bedelini ağır ödemektedir. Oysa iç ya da dış etkenlerden kaynaklanan krizlerin önceden düşünülmesi, krizi önlemek konusunda her zaman etkili olmasa bile, krizden daha az zararla kurtulabilmenin temel taşıdır.

Bir kriz iletişim planının etkin olabilmesi için plânın güncelleştirilmesi, çalışanların bilgilendirilmesi, her şeyin ters gidebileceği düşünülerek, farklı seçeneklerin yer aldığı ayrıntılı bir listenin hazırlanması gerekir. Örneğin: Kriz anında telefon hizmet dışı kalabilir, elektrik kesilebilir, yollar bloke olabilir, kötü hava koşulları aksaklıklara neden olabilir, iletişim araçlarında yanlış yorumlar yer alabilir.

Kriz yönetim planı hazırlarken, göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu, iletişim kanallarının belirleyici özelliğinden dolayı krizden etkilenecek kişilerin, başka bir deyişle, kriz planı içinde yer alacak hedef kitlenin belirlenmesidir. Genel anlamda halkın etkilenmesinin söz konusu olduğu krizlerde en kısa sürede en doğru bilgiyi verme sorumluluğu olan halkla ilişkiler görevlisi, kitle iletişim araçlarından yararlanırken, daha çok kuruluş içi hedef kitlenin etkileneceği durumlarda ise, başta yüz yüze yapılan toplantılar olmak üzere video, kapalı devre televizyonlar, bültenler, hatta kişisel mektuplardan yararlanılmaktadır. Hem iç, hemde dış hedef kitlenin etkileneceği krizlerde çalışanların kuruluşa ait olduklarının hissettirilmesi açısından her iki tür iletişim yönteminin kombinasyonu gereklidir[15].

1996 nisan ayında Avrupa'da yaşanan deli dana krizinin uzantılarının Türk tüketicisini de etkilemesiyle kırmızı et tüketiminde %80'e varan bir düşüş yaşanıyordu. Tüm kamuoyunu ilgilendiren bu durum karşısında kitle iletişim yöntemlerinden yararlanması gereken sektörde, et üreticisi olan kimi firmalar sessiz kalmayı tercih ederken, bazıları basın toplantıları düzenleyerek ithal et kullanmadıklarını kamuoyuna duyuruyordu[16].

---

15 Claudia Reinhardt, "Handle a Crisis", **Public Relations Journal**, Vol.43, No:11, Nov.1987, ss.43-44.
16 Bkz.**Capital Dergisi**,Temmuz 1996.

2005 yılında yaşanan kuş gribi krizinde ise, medyaya yansıyan görüntüler kriz içinde krizin yaşanmasına neden oldu. Krizin sıcak saatlerinde itlaf edilen hayvanlara ilişkin görüntüler ve kuş gribiyle ilgili haberler kamuoyunu daha da telaşlandırırken, perakendeciler beyaz et ürünlerinin tezgahlardaki yerini şarküteri ürünlerine devretmek zorunda kaldılar. Bizde itlaf edelen kanatlı görüntüleri ile Avrupa'da aşılanan güvercinler kriz yönetimine yaklaşım ve kültürel farklılıkları ortaya koyması açısından krizin farklı bir boyutuydu. Krizin kontrol altına alındığı ilk günlerde, beyaz et üreticileri ile sağlık uzmanlarının katıldığı açık oturumlarla, bakanlıktan yapılan açıklamalarla kuş gribinden korunma yolları anlatılarak tüketiciler bilinçlendirilirken, programlarında gıda sektörü ve hijyen konularını ekranlara taşıyan Uğur Dündar bu kez reklam filmleriyle kamuoyuna seslenmiş ve beyaz et tüketimi % 30 dolayında hareketlilik kazanmıştır.

Krizin kaynağının belirlenmiş olması stratejik iletişim yönetiminin en önemli destekçisidir. Örneğin Pepsi'nin yaşadığı şırınga krizinde, ya da Tylenol siyanür krizinde izlenen strateji dışardan müdahaleyi aktarabilmek üzerine yapılanmış, Florida Üniversitesi'nin beş öğrencinin, seri katilin kurbanı olmaları sonucunda dahil olduğu krizde ise, Üniversite'nin iletişim stratejisi, cinayetlerin kampüs dışında yaşandığını ve kampüsün güvenlik konusunda tüm önlemleri aldığını duyurmak olmuştur.....

Yukarıdaki örneklerinde güçlendirdiği gibi kriz dönemlerinde ilk yapılması gereken krizin ve medya ile ilişkilerin kontrol altına alınması olup, düzenli bilgi akışının sağlanmasıdır.

Bir kriz planı hazırlarken;

Olası kriz tipleri saptanmalı,

Önlenmesi için tedbirler alınmalı,

Potansiyel krizin üstesinden gelebilmek için strateji ve taktikler belirlenmeli,

Krizden etkilenecek olanlar tespit edilmeli,

İletişim kanalları belirlenmeli,

Ve plandaki her şey kontrol edilmelidir[17].

[17] Bowman, **a.g.e.**, s.103.

Kriz iletişim planı ve Medya ilişkileri için;

Kuruluş için bir kurum sözcüsünün belirlenmesi ve medya ile ilişkiler konusunda hazırlıklı olması,

Güvenilir bilgi kaynağı olma niteliğinden ödün vermemesi,

Senaryolar bağlamında oluşturulan basın listelerinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir.

Krizlerin taşıdığı koşul ve ortaya çıkış nedenlerinin farklı olması, tüm krizler için tek bir çözüm önerisinden söz edilmesini güçleştirmekle birlikte, tüm krizler için olmazsa olmazlar listesinden söz edilebilir.

Kriz iletişim yönetimi, hiçbir zaman gereksinim duyulmama olasılığına rağmen, kurumların önceden ürettikleri senaryolara gore oluşturulması zorunlu iletişim eylem planlarıdır.

Kriz İletişim Planında Yer Alması Gereken Bilgiler[18].

Bir sunum dosyasının biçimsel özelliklerine sahip olması gereken kriz planında, planın güncellenme bilgilerinin de bulunduğu bir kapak ile, yönetim kurul başkanının Acil Eylem Planının amaçlarına ilişkin açıklaması, ve planı onaylayan yöneticilerin imzaları ile provaların yapıldığı tarihler yer almalıdır.

Ayrıca planda;

İletişim kurulması gerekecek hedef kitlelere ulaşma yöntemleri,

kriz anında iletişimi yürütecek olan ekibin görev dağılımı ve iletişim zinciri,

kriz sırasında ulaşılması gereken yöneticiler, bölge temsilcilikleri, sosyal paydaşlar, ortaklar ile yardım kurumlarının, kriz ekibi ve iletişim bilgileri,

Basın yayın kuruluşlarının künyeleri ve temsilcilerinin iletişim bilgileri,

Kriz sırasında kurumun sözcülüğünü yürütecek kişi belirlenmeli ve iletişim bilgileri, planın ayrılmaz parçası olmalıdır.

Merkez ofis dışında bir iletişim merkezi belirlenmeli.

---

18 bkz.Fearn-Banks,**a.g.e.**,ss.25-33.

Medya için gerekli olabilecek görsel arşiv oluşturulmalı,

Kriz Anında Etkili İletişim Kurabilmenin Kuralları[19].

İç ya da dış kaynaklı olsun, önemli olan krizin ortaya çıkış nedenlerini doğru biçimde saptayabilmek, söylenti ya da gerçek olup olmadığını belirlemek ve krize sahip çıkarak çözüm modellerini hedef kitle ile paylaşmak başarılı bir kriz iletişiminin temel taşlarını oluşturmaktadır.

Yaşananlar benzer de olsa krizlerin ortaya çıkış koşulları ve ortamları, hedef kitlelerinin birbirlerinden farklı olması temel kurallar dışında tüm krizler için ortak ve kesin bir öneri listesinden söz edilmesini güçleştirmektedir.

Unilever Kurumsal İletişim Direktörü Michael Ogrizek ve endüstriyel kriz iletişim uzmanı Michel Guillery'nin krizi ve kriz iletişimini etkin olarak yönetebilmek için önerdikleri bazı temel kurallar krizin başarıyla yönetilmesinde rehber rolü oynamaktadır .

Hızlı Hareket Etmek: Bilgiye daha fazla gereksinim duyulması, geciken bilginin söylentilerin yayılmasına yol açması kriz dönemlerinde bilgi akışındaki hızın önemini ortaya koymaktadır.

Bunu gerçekleştirebilmenin yolu ise daha önceden planlanmış medya ilişkileri, iyi oluşturulmuş iletişim zinciri ve daha önce yapılmış iş bölümünden geçmektedir. Tabii ki krizin sıcak saatlerinde konuyla ilgili ayrıntılı bilgi verilebilmesi güçtür, ancak soruna sahip çıkılması, çözümler hakkında üretilen bilginin paylaşılması krizin daha da büyümemesi için en önemli koşullardır. Geciken bilgi akışı ise, söylentilere neden olarak, sorunun çözümünü güçleştirecektir.

Kriz sırasında hızlı hareket edebilmek için, ilk bir iki saat içinde medya ile iletişimin yanında hükümet yetkilileri, yerel yönetimler, kurum çalışanları ve ortaklar gibi tüm hedef kitlelerle iletişimi gerçekleştirebilmek ve yönetebilmek gerekmektedir. Yine iletişimde hız, genel basın açıklamalarından once mağdurların diğer insanlardan once bilgilendirilmelerini içerir.

Kriz dönemlerinde bilgiye daha fazla gereksinen, gelişmelerle daha yakından ilgi-

[19] Bu konuda bkz.Michael Ogrizek-Jean Michel Guillery **La Communication de Crise/Communicating in Crises,**çev: Helen Kimball-Brooke and Robert Z.Brooke New York:Aldine De Gruyter,1999. ss.53-58.

lenen kriz muhatapları, iletişim teknolojisindeki gelişmeler sayesinde bilgi akışını internet aracılığıyla en hızlı biçimde takip etme olanağı yakalamıştır. Bu nedenle kurum içi toplantılar ya da internet kriz sırasında önemli yöntemler olarak düşünülmelidir. Gerçekten bilgisayar yoluyla kurulan iletişim, hızın yanı sıra web sayfalarının kontrol edilebilir iletişim ortamı olması, kullanıcıların rahat ulaşabilmesi, intranet'in iletişimdeki hızı nedeniyle özellikle kriz dönemlerinde, içeriği ve yayın şartı eşik bekçilerine bağlı olan kitle iletişim araçlarına önemli bir alternatif oluşturur. Ayrıca web sayfasından linkler oluşturulması daha ayrıntılı bilgi olanağıyla birlikte interaktif iletişime de olanak sağlar.

Son zamanlarda taşınabilir tv ekranı haline gelen radyo ferekânslarını yakalıyan bilgisayarlar iletişimi daha da hızlandırmakta, iletileri elimizin altına taşımakta, e-posta ise, kişisel iletişimin kurulmasına ve sınırları çizilmiş hedef kitlelerle bilgilerin paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Yaşanan krizlerin ardından, kitle iletişim araçlarında çıkan hedef kitlenin gözden kaçırmış olduğu düşünülen krizle ilgili haberler de internet üzerinden hedef kitlelerin e-postalarına gönderilebilir.

Çalışanları Öncül Hedef Kitle Kabul Etmek: Çalışanların zamanında bilgilendirilmesi, bir yandan çalışanın motivasyonunu ve krizi sahiplenmesini olumlu yönde etkilerken, diğer taraftan tek sesliliğe katkıda bulunur. Çalışanlar kurumların yapısına göre toplantılarla, bülten ya da e-posta gibi iletişim yöntemleriyle en kısa zamanda bilgilendirilmelidir. Çalışanların ihmal edildiği bir kriz iletişiminde güven ve verimlilik sorunları yaşanacaktır. Oysa iç iletişimle hem güven oluşturmak daha kolay hale gelecek, hem de kriz içinde kriz yaşama olasılığı minimize edilebilecektir.

Kriz Anını İzleyen Süreci takip etmek: Sadece krizin patlak verdiği anı çözüm bekleyen sorun yumağı olarak değerlendirmek çoğu zaman, yanılgının temel nedeni olmaktadır. Oysa krizin etkileri geçen saatler içerisinde giderek büyüyen olumsuzluklara yol açabilmekte kriz yeni krizlerin kaynağı haline dönüşebilmektedir. Bu nedenle krizin durağan bir süreç olmadığı gerçeğini göz önünde bulundurarak, ilerleyen gün ve saatlerde daha büyük sorunlarla karşılaşma olasılığı konusunda çözüm önerileri üretilmelidir. Geçen süre içinde;

Çevreye verilen zarar ortaya çıkabilir ya da daha da büyüyebilir,

İlk bir kaç saat sonrası dış ve iç tepkiler, suçlamalar ortaya çıkabilir.

Kriz daha geniş bir alana yayılabilir ve daha geniş çevrelerin ilgi odağı haline gelebilir.

İlk anlarda ortaya çıkmamış olan siyasal, ekonomik ve sosyal eleştirilerin hedefi haline gelinebilir.

Güvenilir Haber Kaynağı Olmak: Kriz dönemlerinde kamuoyunun artan bilgi alma gereksiniminin karşılanmaması, gerçek dışı bilgilerin yayılma hızını arttıracak ve kriz iletişimini yönetmek güçleşecektir.. Bu nedenle kriz iletişim ekibi en güvenilir bilgi kaynağı olma özelliğini korumalıdır. Zamanında müdahaleyle, çelişkiden uzak ve yetkililer tarafından yapılan açıklamalar, henüz krizin nedenleri ve tüm ayrıntıların açıklığa kavuşmadığı dönemde bile mevcut bilgiyle yönetimin krize yaklaşımının anlatılması, krize sahip çıkılması, güvenilir haber kaynağı olmanın temel koşullarıdır. Kriz dönemlerinde medyanın ve diğer muhatapların güvenine ve desteğine her zamankinden fazla gereksinim duyulmaktadır. Yanlış ya da eksik bilgi, medyanın sonraki gelişmelere duyarsız kalmasına neden olmakta, hedef kitleyle buluşmayı ve sarsılan güvenin yeniden oluşturulmasını güçleştirmektedir. Olağan koşullarda medya ile kurulan iyi ilişkilerin ise olağanüstü koşullarda kuruma duyulacak güvenin kaynağı olacağı asla unutulmamalıdır.

Algılamanın öneminin farkında olmak: Kriz yaşanmadan önce itibarını iyi yöneten kurum, olumlu imajını kriz döneminde artı değer olarak kullanabilir. Bu durum ise, ancak hedef kitle ve medya ile kurulmuş iyi ilişkilerle olanaklıdır.

Kriz İletişiminde Hedef Kitle

Kriz iletişim sürecinde de etkili olabilmenin yolu olağan durumlarda olduğu gibi hedef kitlenin doğru belirlenmesinden geçer. Krizden etkilenenler ve etkilenme olasılığı olanlar arasında yapılacak öncelik sıralaması kriz mağdurlarını ilk basamaklara yerleştirmektedir.

Mağdurların yanında krizin olumsuz etkilerini ilk hissedenler çalışanlardır. Çalışanlar, kurumların vitrini ve sözcüsü olmaları yanında kurumların verimliliğine etkileri nedeniyle olağan dönemlerde olduğu gibi kriz dönemlerinin de vaz geçilemez hedef kitleleridir.

Bir iletişim ortamı ve hedef kitle olarak medya ile ilişkiler ise, her zamankinden daha da önemli bir işlev üstlenmektedir.

Maddi desteğin en kısa sürede verilmesi, kriz neden ve etkilerini ortadan kaldırmamakla birlikte, medya ve kamuoyu önünde sorumluluk sınavı olarak algılanmaktadır.

Krizden Etkilenenler/Kriz Mağdurları

Yaşanan bir krizin öncül hedef kitesi kuşkusuz mağdurlar ile yakınları olup bu sırayı etkilenme olasılığı yüksek gruplar izler.

Herhangi bir kaza ya da ürün hatası ya da şiddet kaynaklı krizlerden etkilenen mağdurların maddi kayıplarının karşılanmasının yanında psikolojik ve tıbbi desteğin derhal sağlanması, çoğu durumda hukuksal bir yükümlülük olmakla birlikte, medyanın ilgi odağı olan kriz durumlarında, kurumlara sorumluluklarını da kanıtlama olanağı sunarak krizi fırsata dönüştürebilir.

Krizden etkilenenlere düzenli bilgi akışının sağlanması iletişim sürecinin başarısının temel taşıdır. Sadece krizin ilk ortaya çıktığı an değil, soğuma sürecinde de mağdurların bilgilendirilmesi devam etmelidir.

Kriz Dönemlerinde Kurum İçi İletişim ve çalışanlar:

"PR begin at home" kriz iletişiminin temel taşıdır.

Genellikle olağan iletişim sürecinde ihmal edilen iç hedef kitle, kriz dönemlerinde de iletişim stratajilerinin medya ile ilişkilere odaklanması nedeniyle gözden kaçırılmaktadır. Oysa belirsizlik ve gelecek kaygısı, krizin en yakın muhabı olan çalışanların, iş performansı gibi işletmelerin dışarıya açılan pencereleri olarak kurumun tek sesliliğini de olumsuz yönde etkiler.

Bir kriz döneminde dış çevreden yöneltilen soru ve eleştirileri yanıtlamak zorunda kalan çalışanların bilgilendirilmeleri, soruna sahip çıkmak ve tek sesliliği sağlamak gibi temel kriz iletişim kurallarının yaşama geçirilmesi için de vazgeçilemez ilk adımdır.

Gerek çalışanların kurumu temsil etmelerine destek vermek, gerekse onların desteğini kaybetmemek için çalışanlar, nedenler ve önlemler hakkında aydınlatılma-

lı özellikle reaktif iletişim karar aşamasında görüşleri alınmalıdır. Bölgede yaşanan depremin ardından Güney Kaliforniya Gaz Şirketinin, çalışanlarını, gelişmeler hakkında bilgilendirmek amacıyla günde üç kez düzenli olarak gönderdiği bültenler bu yaklaşımın en iyi örneklerinden biridir.

Kriz İletişiminde Medya İle İlişkiler:

Kriz sırasında kamuoyunun duyarlılığı artmakta ve daha fazla bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Kriz dönemlerinde kurum adının uzak kalması amacıyla benimsenen medyadan uzak kalma yaklaşımı, bilgi boşluklarının başkaları tarafından doldurulmasına ve de krizlerin büyümesine ya da kriz içinde yeni bir krize neden olabilmektedir.

Boşlukların oluşmasına izin vermeden kurumların kendi öykülerini kendilerinin anlatmaları, sorunun daha fazla büyümeden kontrol altına alınabilmesi için birincil koşuldur. Krizde iletişimi yönetmek ve kontrol altında tutmak her zamankinden çok daha önemlidir. İletişimin kontrolden çıkması krizi kontrol etmeyi de güçleştirmektedir

Ayrıca medya ile ilişkiler durağan olmamalı, gelişmeler aktarılmalı, bilgi güncellenmelidir. Medyaya gönderilen bilginin en azından krize yol açan yansımaya eşdeğer bir etki yaratabilmesi, ve krizle aynı alanı kapsayabilmesi iletişimin birincil amacı olmalıdır.

Kurum sözcüsünün tüm ayrıntılar hakkında bilgilenmiş olması ve medya önüne hazırlıklı çıkılması, güvenli duruş ve açık yaklaşım, itibarı olumlu yönde etkileyerek, güven oluşumuna katkıda bulunacaktır.. Hazırlık şansının bulunmadığı krizin sıcak saatlerinde yapılan açıklamalar ise, mağduriyetlerin giderileceğine yönelik alınabilecek tedbirler ile samimi duyguları ortaya koyar nitelikte olmalıdır. Medya ve kamuoyu önünde daha önce edinilmiş olan itibar ise iletinin etkililiğini belirleyecektir.

İngiltere'de 1989 yılında Liverpool- Notthingham Forest futbol maçından sonra, kapının açılamaması nedeniyle 96 Liverpool taraftarının sıkışarak yaşamını yitirmesine yol açan ve gazete manşetlerine taşınan felaketi izleyen gazete boykotları hala zihinlerdedir. Saha sorumlusunun Liverpool fanatiklerinin taşkınlık yaparak olaya neden olduklarını açıklaması ve bu beyanatın "The Truth" "Gerçek"

ve "Gates of Hell" " Cehennem Kapısı" manşetiyle vermesi bir medya krizini tırmandırmıştır. Gazeteyi 1.6 milyon liverpool taraftarı boykot etmiş, bayiler gazeteyi satmak istememiş, okuyanlara tepki gösterilmiş bu olup bitenin sonucunda ise The Sun önemli bir finansal kayıp yaşamıştır. Kriz Mirror'a yaramış tirajı artmıştır.

Kriz öncesinde medya ile kurulmuş olan güvenilir ilişkiler kriz sırasında medyanın güveni ve yaklaşımı açısından büyük öneme sahip olup, medyanın kriz öncesi takibi, krizin önlenebilmesi ve kriz iletişiminin doğru sürdürülebilmesi açısından da gereklidir.

Önceden hazırlanan kriz planı uygulamaya sokularak iletişim kanalları oluşturulmalı,

Medyaya krize sahip çıkıldığı hissttirilmeli,

Tepe yönetim durum hakkında derhal bilgilendirilmeli, hukuk biriminden derhal görüş alınmalıdır.

Plânlama aşamasında bu amaçla eğitilmiş bir sözcü görevlendirilmeli,

Basın mensupları için basın odası düzenlenerek telex, fax, telefon gibi haberleşme olanakları sunulmalı, basın mensuplarına mülâkat yapabilecekleri ortam yaratılmalı, ve krizin neden olacağı sonuçlar açıkça belirtilmelidir[20].

Bir krizin en belirgin özelliği acil bir durumla karşı karşıya olunması ve derhal çözüm üretilerek muhatapların aydınlatılması gereğidir. Güvenlik, kontratın yapısı ve ticari nedenlerle basına hemen açıklanmaması gereken bilgiler olabilir.

Ancak kriz iletişiminin birincil koşulu olan aciliyet önceden hazırlıklı olmakla yakından ilgilidir. Bu nedele krize yönelik teknik bilgiler olmasa da durumdan duyulan endişe ve çözüm yaklaşımı içinde olunduğunun anlatılması ilk yapılması gerekendir. Yani acil iletişim:... Ve soruna sahip çıkmak....

Medyaya acil bilgi akışı sağlamak kuruma güveni sağlar.

1988 yılında British Midland Hava yollarının Boing 737 tipi uçağının yaptığı ka-

[20] Bkz.: Reinhardt, a.g.m., s.44; ayrıca bkz.: Anthony R.Katz, "Checklist: 10 Steps to Complete Crisis Planning", **Public Relations Journal**, Vol.43, No.11, Nov.1987, ss.46-47.

zadan hemen sonra Genel Müdürün araç telefonu ile katıldığı yayından henüz belirlenmemiş olan ayrıntılara değinmeden, olaya ilişkin kişisel duygularını belirterek önceden hazırlanmış olan kriz iletişim planını uygulamaya sokması genel müdürü bu koşula uygun en iyi örneklerden birinin kahramanı haline getiriyordu. Aslında Bishop medyaya yaptığı açıklamalarla yeni bir krize neden olabilirdi, bundan kaçınmanın önemli bir koşulu olarak yaşanan olayın nedenleri, hukuksal boyutu, sorumluluk gibi krizden etkilenenlerin en merak ettiği konulara değinmeksizin tüm yaralıların tedavi masraflarının karşılanacağını, yaşamlarını yitirenlerin yakınlarına tüm desteğin verileceğini, yayın sırasında dile getirerek olaya karşı kurumun duyarlılığını ifade ediyordu. Aslında genel müdürün bu davranışı hazır bir kriz planının olmasıyla da yakından ilgilidir, çünkü söylenenler kriz planının temel yapı taşlarıdır.

Daha sonra yapılan araştırmalar uçağın düşme nedeni olarak pilot hatası olduğunu ortaya koymakla birlikte ayrıntı vermeden de olsa soruna sahip çıkarak iletişimi başlatmak şirketin itibarını korumasının temel nedeni olarak değerlendirilmiştir[21].

Nedeni ne olursa olsun, hedef kitle açısından en önemli şey krizin kendilerine etkisidir.

Sonuç olarak öncelikle üretilen kriz senaryoları bağlamında krizi önlemeye çalışmak, önceden kaleme alınmış olan kriz yönetim planıyla krizi yönetmeye hazırlıklı olmak, Krizi kabul etmek ve sahip çıkmak, hızla krizi çözme eylemine başlatmak ve bu sürece eşlik eden iletişim planıyla krizi fırsata çevirmek kriz yönetiminin temel adımlarıdır.

Ortaya Çıkış Nedenleri ve Etkileri Açısından Kriz Türleri:

Pek çok nedenin krize yol açabilmesi çok farklı kriz iletişim planlarını gerektirir. Kurumların doğasından kaynaklanan farklılıklara karşın, olası krizler ile beklenmeyen krizler gibi çok genel bir ayrımdan söz edilebilir[22]. Bunlardan birincisi, kuruluşun ürettiği ürün ya da hizmetin doğasından ötürü karşılaşma olasılığının

21 Michael Regester, Judy Larkin, **a.g.e.**, s.148
22 Sam Black, **Introduction to Public Relations,** s.31.

yüksek olduğu ve öngörülebilir krizlerdir, Örneğin nükleer alanda radyoaktif tehlikenin ne zaman ortaya çıkacağı bilinmemekle birlikte, potansiyel risk olarak varlığı tartışılmazdır, ya da deprem kuşağındaki bir ülke veya bölge için deprem riski her zaman vardır. Diğeri ise, tahmin edilemeyen ve çoğu zaman dış etkenlerden kaynaklanan krizlerin yönetimidir. Bu konuda bilinen örnek 1982 yılında ABD'de Tylenol adlı ağrı kesici kapsüllerde bulunan siyanür nedeniyle Johnson & Johnson'ın yaşadığı krizdir. Ancak sınrları çok kesin çizgilerle ayırmak olanaklı değildir. Çünkü ilk yaşanan kriz beklenmeyen krizir oysa aynı türden bir kriz diğer zamanlar için olası krizler kategorisine yerleşir.

Çok sık rastlanan bir rakip, müşteri veya eski bir çalışanın basına sızdırdığı bilgiler ya da yaydığı söylentilerin neden olabileceği dış etkenlerden kaynaklanan krizlerle yönetim hatalarından kaynaklanan, ya da çalışanlardan birinin basına yapacağı açıklamaların yol açacağı veya üretim hataları gibi içsel nedenlerle yaşanan krizler bir başka ayrım içinde değerlendirilebilir.

Toplu işten çıkarmalardan, mekân ve yönetim değişikliğine, basına yapılan bir açıklamadan yaşanan bir kazaya kadar çok geniş olan kriz yelpazesi, sınırları keskin hatlarla belirlenmiş bir sınıflandırmayı olanaksız kılmaktadır. Bu nedenle doğru öngörülere ve senaryolara ulaşmak, kuruluşun ilgi alanına girenler öncelikli olmak üzere, diğer kurumların yaşadığı tüm krizlerin dikkatle izlenmesiyle olasıdır..

Örneğin, Tylenol krizinden sonra ilaç ve gıda sektörü benzer senaryolara daha duyarlı hale gelmiş, karşılaşılabilecek olası tehlikeleri önlemeye yönelik ambalaj tasarımları dikkatleri çekmiştir. Başka bir deyişle; kriz senaryoları üretirken daha önce yaşanmış olan krizlerin yol gösterici niteliği tartışılmaz bir gerçektir.

Ekonomik krizlerin yol açtığı sorunların toplu işten çıkarmalara yöneltmesi gibi, kriz içinde krize yol açabilecek senaryolara da hazırlıklı olmak, alternatif planlar üretmek gerekir.

Yukarıda sözü edilen olası ve beklenmeyen krizler, ya da iç ve dış kaynaklı krizler biçiminde yapılan genel ayrımların yanında ve dışında, Washington Üniversitesi'nden Kathleen Fearn-Banks "Crisis Communications" adlı kitabında ürün kaynaklı krizler, çevresel krizler, şiddete yönelik davranışların yol açtığı krizler, doğal

felaketlerin neden olduğu krizler ve kurum sözcülerinin ya da özellikle sponsorluklar ve etkinlikler nedeniyle işletmelerin, markaların veya ürünlerin bütünleştiği ünlü kişilerin neden olduğu krizlerden söz edilmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi çok keskin bir sınıflandırma mümkün olmamakla birlikte, nedenleri ve etkileri açısından Banks'in ayrımı, en sık yaşanan krizleri bazı başlıklar altında toplamaktadır. Ancak bu ayrıma, yaşanan krizlerden yola çıkarak, yönetim hatalarından kaynaklanan krizler ve de son yıllarda bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla teknolojik nedenlerle sıkça karşılaşılan krizler ya da iyi yönetilmeyen konuların/sorunların (issues) neden olduğu krizler de eklenebilir.

Aslında sonuçları kurumlar için istenmeyen felaketler olarak tanımlanan krizlerin kaynağı ve etkileri açısından yelpazenin çok geniş olması kesin sınıflandırmayı olanaksız kılmaktadır. Örneğin ürün kaynaklı krizler de bile üretim hatası nedeniyle bir kriz yaşanabileceği gibi, yönetimin kontrolü dışında, dış müdahalelerden kaynaklanan krizler de söz konusu olabilir. Örneğin Johnson & Johnson'ın yaşadığı Tylenol krizi ya da Florida da bir bira şişesinden bölgede yaşayan bir fare ölüsünün çıkması, oysa şişenin Colorado'da şişelendiğinin kanıtlanması gibi aslında üretim hattındaki hataların neden olmadığı krizler yaşanabilir. Ya da Beech-Nut gibi üretim hatasının yol açtığı krizler gibi yine ürün kaynaklı krizler söz konusu olabilir. Gerçeklerin ya da gerçek dışı haberlerin yol açtığı krizler de her an kurumların korkulu rüyası haline gelebilir..Yine de Fearn'ın ayrımının ışığında, krizler, ortaya çıkış nedenleri ve etkileri açısından genel bir sınıflandırma yapılabilir.

Bu bağlamda, ürün kaynaklı krizler, doğal felaketlerin yol açtığı krizler, çevresel felaketlere yol açan krizler, şiddet kaynaklı krizler ile kurum sözcülerinin neden olduğu krizlerden söz edilebilir.

Ürün Kaynaklı Krizler

Ürün kaynaklı krizler, üretim hatasından kaynaklanabileceği gibi ürüne dış müdahaleler sonucunda da ortaya çıkabilir. Ancak her iki durumda da hatalı ya da zararlı ürün söz konusudur.

Örneğin Perrier sodasını yaşadığı kriz üretim hatasından kaynaklanmakta hatalı bir filtre benzen karışmasına yol açarak krize neden olmaktaydı.

Yine 1996 yılında ABD Denver'da bir bebeğin içtiği Odwella elma suyundan sonra hastalanması ve e.coli'den yaşamını yitirmesi daha sonra ise farklı yerlerde aynı sorunu yaşayan 60'dan fazla kişinin olrtaya çıkması e.coli ile Odwella arasındaki ilişkiyi gündeme getirmiştir.Washington'da Tukwill dağıtım merkezinde e.coli bakteri bulunması ise sağlıklı ortamdan temin edilmeyen elmaları gündeme getirmiştir. Odwella tüm ürünlerini piyasadan çekerken yeni pastorizasyon sistemine geçtiğini de kamuoyuna duyurmuş ilk derhal oluşturduğu web sitesiyle iletişimin hızını internette yakalamış ve kriz sonrası olumlu gelişmeleri yine internet kanalıyla duyurmuştur[23].

Beech Nut firması ise %100 saf elma suyu ürettiği iddiasının doğru olmadığı, ve üründe az miktarda elma suyunu bulunduğunun tespit edilmesi gerçeği ile krizle başbaşa kaldığında FDA (Food and Drug Administration)'a 2 milyon dolar ceza yanında 140.000 dolarlık mahkeme giderlerini ödemek zorunda kaldı. Beech Nut başkanı ise 100.000 dolar para cezası ve hapis cezasına mahkûm edildi.

Yakın zamanda Türkiye'de yaşanan sahte rakıyla yaşamını yitirenlerin neredeyse her gün sayılarının artması Yeni Rakı'yı krizin içine yerleştirmiştir.

Aslında kimi zaman üretim, kimi zaman dış müdahale sık rastlanan ürün kaynaklı krizler olmakla birlikte, markaların taklit edilmesi de firmaların karşılaşma olasılığı yüksek kriz türlerinden biridir...Özellikle marka değeri yüksek olan ürünlerin korkulu rüyası taklit, hukukun koruyucu şemsiyesi altıda olsa da, ürünün hedef kitlesinin değişikliğe uğraması, satış sonrası hizmetin alınamaması, böylece kurum/marka/ürün imajının etkilenmesi, yanlış kanıların oluşmasına yol açar ürünün hedef pazarını da daraltmakta ve önemli krizlerin ilk basamakları olmaktadır. Bu tür krizler de genellikle ürünlerin piyasadan çekilmesini, sorunun çözümüyle ilgili açıklamalar izlemektedir.

Kriz iletişim iliteratürünün klasikleşmiş örneği, Johnson&Johnson, ilaç kapsüllerinin içinde rastlanan siyanürün neden olduğu Tylenol krizinin kaynağının üretim hattında olmadığını, dış etkenler sonucunda yaşandığını anlatmak için üretim hattını medyaya açmış, Pepsi şişeden çıkan şırında iğnesinin dış kaynaklı olduğunu anlatmak için güvenlik kamera kayıtlarından yararlanmıştır.

---

[23] Bkz.Shel Holtz, **Public Relations On The Net**, AMACOM, 1998, ss.207-211.

Ürün kaynaklı krizlerde de ilk yapılması gereken hedef kitlenin belirlenmesidir. Sektörün özelliğine göre farklılaşabilmesine karşın ürün kaynaklı krizin temel hedef kitleleri genel hatlarıyla, nihai tüketiciler, ürünü kullananlar, dağıtımcılar çalışanlar ve varsa sosyal paydaşlar olarak tanımlanabilir. Krizin başarıyla atlatılabilmesi ise hemen her kriz için geçerli olan başarılı medya ilişkilerine bağlıdır. Nitekim Pepsi bu konuda başarılı bir sınav vermiş ve akademik kitaplarda örnek uygulama olarak yer almıştır. Teneke kutudan çıkan şırınga yine pepsinin yaşadığı bu türden krize örnektir.

ÖRNEK OLAY 1.

Pepsi /Alpac Krizi* Yerel bir şişeleme firması olan Alpac, 1993 yılında Diet Pepsi şişesinde bulunan şırınga nedeniyle bir kriz mağduru olurken, Pepsi'de krizin içinde yer alan marka olarak şimşekleri üzerine çekmiştir.

Alpac, Pepsi ve Evans halkla ilişkiler firmasının koordineli çalışması ve medya ile ilişkilerde istikrarlı bir yol izlenmesi, çalışanların öncül hedef kitle olarak dikkate alınması, tek sesliliğe sadık kalınması gibi kriz iletişiminin temel kurallarına uyarak, her iki firma adına da kriz iletişimini başarıyla yönetilmiştir. Adı geçen örnek olay, gerek aynı olaydan etkilenen birbiriyle ilişkili iki ayrı işletmenin, kriz iletişimine yaklaşımını ortaya koyması, gerekse aradaki koordinasyonun,tek sesliliğin ve düzenli bilgi akışının başarıya katkısını kanıtlaması açısından önem taşımaktadır.

ALPAC Şirketi ve Teneke Kutudaki şırınga Steve Bryant'ın Başkanlık görevini yürüttüğü, özellikle gıda sektöründe yaşanan krizlerde uzmanlaşmış olan Evans Group, Pepsi Cola'nın merkezi Seattla'da olan şişeleme tesisi Alpac'da 1993 yılında yaşanan krizde iletişim görevini üstlenmiştir.

10 Haziran tarihinde şişeleme fabrikası Alpac'ın avukatı, Evans'ı arayarak Diyet Pepsi şişesinden çıkan bir şırınga ile ilgili ropörtaj için iki saat içinde sözcü talebinde bulunduğunda kriz iletişim yönetimi için ilk adımlar atılmış oluyordu.....

---

* Alpac Diet Pepsi krizi, Kathleen Fearn-Banks, **Crises Communications: A Casebook Approach** adlı kitaptan ss.111-131'den çevrilerek özetlenmiştir.

Problem Ve Stratejiler

10 Haziran'da Alpac'ın avukatı, halkla ilişkiler şirketi Evans'ı bir televizyon kanalının Pepsi kutusunun içinden şırınga çıktığını ifade eden kişinin avukatıyla yapacağı bir röportajla ilgili arayarak, bu nedenle 2 saat içinde yayına çıkacak bir sözcüye gereksinim olduğunu bildirdiğinde Alpac'ın halkla ilişkiler şirketi Evans'in başkanı John Eastham, Evans Group'un Başkan yardımcısı ve Halkla İlişkiler müdür yardımcısı olan Steve Bryant ve bir Alpac temsilcinin televizyonda yayınlanmak üzere hazırladığı bildiri, kriz iletişim sürecinin ilk adımı oldu.

Daha sonra oluşturulan kriz ekibinde, Evans'ın baskanı John Eastham, Evans Group'un Baskan yardımcısı ve Halkla İlişkiler Müdür Yardımcısı olan Steve Bryant, Alpac'ın Halkla İliskiler Direktörü Suzan Hebert, üretimden sorumlu Operasyon Müdürü olan ve iletişim sürecinde kurum sözcülüğü görevini de üstlenen Paul Eliot, Alpac'ın CEO'su Al Call ve Alpac'ın sigorta şirketini temsil eden avukat Doug Hoffman ile o tarihte kent dışında olan Alpac'ın Baskanı Cari Behnke de araç telefonuyla iletişim sürecine katılmışlardır.

Kriz ekibi ilk röportajın CEO Al Call ile yapılmasının uygun olduğu kararından sonra, kriz ekibi, CEO için medya röportajında dikkat edilmesi gerekenlerden oluşan bir listesi hazırlayarak vurgulanması gereken önemli noktaların altını çizmiştir. Önceden belirlenen olası örnek sorular ise medya önündeki sınavın hazırlık aşaması olarak hazırlanmıştır.

Diet Pepsi kutusu içinde kullanılmış şırınga bulduklarını, söz konusu şırınganın mikroplu olabileceginden kaygı duyan Earl-Mary Triplett çifti, halkı uyarmak düşüncesiyle açıklama yapmaya karar verdiklerinde kriz başlamış oldu.

Söz konusu Diet Pepsi'nin 7 Nisan da Alpac tesislerinde şişelenmesi nedeniyle Bryant, hedef kitlenin açıklamaları yetkili kişilerden duymak istediğinin altını çizerek, şirket yöneticilerinin kamuoyuna muhatap olmasını, iletişim stratejisinin temeli olarak görüyordu. CEO Al Call, açıklamasında Alpac'ın durumu araştırdığını ifade ederek, tüketici güvenliğinin önemini vurgulamıştır.

Aslında Pepsini yaşadığı kriz 2 önemli noktaya dikkat çekmektedir.

Hıristiyan olan çiftin 80'li yaşlarda olmaları ve Earl Triplett' nin bu şırınganın aidsli olma olasılığından söz etmesi..

Earl Triplett'nin hiçbir zaman kesinleşmeyen iddiası, sağlık otoritelerinin bu tür gaz-

lı içeceklerdeki asidin aids mikrobunun yaşamasını engelliyeceğine dair açıklamalar yapmalarına karşın, Pepsi'nin pazar kaybı yaşamasında önemli rol oynamıştır.

Bu tür bir dolum skandalın kendi tesislerinde yaşanmasının olanaksızlığında ısrarlı olan Alpac, bir aynanın altından geçen boş kutuların, üretim bandında içinde yabancı madde olup olmadığını kontrol edilmesinden sonra, taşıma bandına ters olarak getirilmeleri, burada yıkandıktan sonra doldurulup kapaklanmaları ve makinenin içine gönderildikten sonra ise tekrardan ambalajlanarak tartılmaları ve daha sonra sızıntı testinden geçirilmeleri süreci sonunda hazır hale getirilen ürünlerin kutulama sürecini televizyon kameralarına açmıştır.

Süreç boyunca uyulan hassasiyeti, Alpac yetkilisi, kutuların içine toz dahi girmesinin çok nadir ama şimdiye kadar yaşanan en büyük olay olduğunu söyleyerek ifade etmiştir.

Kutulama sürecinin ekranlara taşınması, üretim sürecinde bu tür bir olayın gerçekleşmesinin olanaksızlığının anlatılmasında önemli bir işlev üstlenirken, o güne kadar tüketicinin Alpac' tan neredeyse hiçbir sikayeti olmadığı yönünde yapılan açıklamaları da desteklemiştir.

İlk 4 gün olayın yerel bir konu olduğunu, ulusal bir konu olmadığını belirten Bryant, bu tür gerçek dışı olaylara karşı hazırlıklı olabilmek için ulusal çapta iletişim politikası izlenmesine karar verilmiş ve de FDA'nın olaya dahil olmasıyla konu bölgesel bir boyut kazanmıştır..

Bu krizi iyi yönetebilmek için sadece Alpac değil FDA ve Alpac'ın sigorta şirketinin de sorularını yanıtlamak gerekiyordu. Krizin ortaya çıkışında Pepsi'nin bir rolü olmamakla birlikte, iğnenin Pepsi kutusundan çıkmış olması, Pepsi'yi krizin baş aktörü olarak kamuoyu önüne taşımıştır. Krizin, tüketiminin yoğun olduğu haziran ayında yaşanması ise bayii iptalleri olasılığının da göz önüne alınmasını zorunlu kılıyordu.

Bu tür durumlarda FDA'nın araştırma sorumluluğu olduğunu ve ilk günden beri FDA ile çok yakın ve ekip olarak çalıştıklarını belirten Bryant, FDA ile iletişim müttefiki olduklarını da ifade etmiştir.

Kurumsal avukatın krizin ilk günlerinde isi bırakması Alpac'ın sigorta şirketinin avukatıyla çalışmasına neden olmuş, kriz süresince Evans Group Baskan yar-

dımcısı ve Halkla İlişkiler müdür yardımcısı olan Steve Bryant ve Alpac'ın halkla ilişkiler direktörü Hebert bir günde medyadan gelen 200 telefonu yanıtlamak zorunda kalmışlardır.

10 Haziran Perşembe

Alpac kriz iletişim takımı, medyanın sorularını yanıtlayacak sözcüleri saptadıktan sonra röportajlarda izlenecek genel ilkeler belirlenerek ön hazırlıklar yapıldı.. Krizi ciddiye alan, gerçekçi, güven veren, tüketiciyle ilgilenildiğini gösteren bir tavır sergilenmesi kararlaştırıldı.

Ayrıca FDA ile iş birliği ve düzenli bilgi akışının öneminin altı çizilerek, FDA'nın onayıyla tüketiciye sağlık riskinin çok az olduğu ile ilgili bilgi verilmesinin gerekliliği vurgulandı.

Triplett ailesinin avukatı Alpac'a şikayetini yolladıktan bir kaç saat sonra konuyu medyadan öğrenen yöneticiler, medyayla ilişkilerini kriz takımının öngördüğü çerçevede sürdürdü. İlk günden itibaren fabrikada çekim yapılmasına izin verildi..

11 Haziran Cuma

FDA'nın soruşturma sonuna kadar açıklama yapılmasına koyduğu yasağa Alpac, krizin ertesi günü isçilerine medyayla konuşmamalarını söyleyerek destek veriyordu...

Bu arada firmaya bir başka kutudan da şırınga çıktığına dair gelen ikinci ihbar üzerine Bryant'ın derhal bilgilendirdiği FDA, test sonucunda iğnenin mikroplu olmadığını açıkladı.

Alpac Basın Bülteni

Bültende FDAnın Pepsi kutularında çıkan şırıngaları incelediği, ve temiz çıktığı ancak kutuların sallayarak kontrol edip içmeleri ya da kutudan boşaltarak içmeleri konusunda uyarılar yapıldı.

Bültende ayrıca iki olayın birbirinden bağımsız olduğu da yer alıyordu...13 Haziran'da Seattle Times da çıkan "2. kola kutusunda şırınga bulundu FDA hileyi araştırıyor" başlıklı haberde ikinci ihbarın, ismini vermek istemeyen bir kişi tarafından yapıldığından ve Alpac'ın FDA'yi bilgilendirdiğinden bahsediliyordu.

Şirket yetkililerinin bunun bir sabotaj olma olasılığı üzerinde durduğu ve üretim hattında böyle bir durumun olanaksızlığından söz ediliyordu...

Ayrıca şırıngaların temiz çıktığı, ilk Pepsi'nin satın alındığı yerdeki kutuların kontrol edildiği ve herhangi bir cisme rastlanmadığı 2. ihbara konu olan Pepsi'nin de öncekinden 6 ay önce şişelendiği ifade edildi.. Bryant'a göre, krize muhatap olan firmanın Pepsi olması olayı gündemde tutan önemli bir nedendi.

FDA fabrikaya ziyaretlerinde de denetimlerde bulunarak üretimde çalışan işçilerle konuşuyordu. Krizin kaynağı olan Alpac'ın baskanı Cari Behnke'nin tüketicilere yönelik önerileri açıklama görevi kriz iletişim ekibi tarafından, Alpac'a verildi.

FDA ise bir yandan önerilerde bulunup, diğer taraftan sağlık riski olmadığına dair açıklamalar yaparken, tüketici hatlarına asılsız ihbarların devam ettiği bir ortamda Pepsi ulusal halkla ilişkiler platformunda lokomotif işlevini üstlenmişti.. Alpac'da, isçileri durumla ilgili bilgilendirmek için yaptığı toplantıların yanı sıra perakendecileri de tüketicilerden gelebilecek sorulara karşı bilgilendirmek amacıyla mektuplar yolluyor, FDA'nın isteği doğrultusunda çalışanları medyaya açıklama yapmamaları konusunda uyarıyor ve FDA'ya düzenli bilgi akışını sürdürüyordu.

Kriz iletişim çabaları devam ederken, 19 Haziran'da Pepsi kutusunu açarak içine şırınga atarken marketteki gizli kamera tarafından görüntülenen bir kadının televizyon ekranlarına taşınması, konunun kamuoyu önünde ciddiyetini yitirmesine yol açtı....

Sonuç olarak ise, şırınganın kutuya giriş biçimiyle ilgili kesin bir açıklama yapılamamış ve dava düşmüştür. Bryant ve kriz komitesi, medya ve FDA ile ilişkilerindeki dengeyle başarıyı yakalarken, Alpac çalışanlarının, perakendecilerin ve tüketicilerinde işbirliği, desteği ve olumlu kamu ilişkileri sayesinde başarıyı yakaladı. Ayrıca tanınmayan yerel bir firma olan Alpac, Pepsinin güvenilir bir ortağı olarak prestijini paylaşırken, krizi fırsata dönüştürme olanağı yakalamıştır. Alpac'la sürekli koordinasyon halinde olan ve iletişim stratejisini oluşturan Pepsi açısından kriz aşağıdaki süreci izlemiştir.

Pepsi Ve Ulusal Çapta Şırıngalı Kutu Korkusu

Pepsi'nin Somers, New York'ta bulunan merkezi, krizi ele aldığında; Diet Pepsi kutularından çıkan şırınga iddiaları, Amerika Birleşik Devletleri medyası ve gazetelerin manşetlerinde geniş çapta yer almıştı (bkz. Şekil 5.8).

Tüketiciler şirketleri krizden uzaklaştırıyor:

Dennis Chase'in Haberi

Advertising Age

Pepsi Co zarardan kurtuldu gibi gözüküyor ancak tüketicilerin, etik ya da güvenliğin tehdit edildiği ulusal krizlere adı karışan şirketlerin ürünlerini alma ihtimalleri daha az.

Pepsi krizinden hemen önce, 1000 yetişkin tüketicinin dahil edildiği Haziran'da yürütülmüş olan bir araştırmada, %80'lik oran, Sears, Roebuckand Co'taki sorunların; %79'luk bir oran Food Lion'daki sorunların bu şirketlerden uzaklaşmayı daha muhtemel kıldıkları görüşünü bildirmiştir.

Geçen yıl Sears, bazı otomobil bakım tesislerinde gereksiz tamirler yapmaktan ötürü suçlanmıştı. Aynı yılın başında, Food Lion da hijyenik olmayan gıda güvenlik prosedürlerini kullandığı gerekçesiyle bir krizle karşı karşıya kalmıştı. Exxon Corp ve Dow Corning Corp. Şirketlerinin de bu araştırmada adları geçti.

Omnicom Group'a ait Porter/Novelli halkla ilişkiler ajansı tarafından ay sonunda yayınlanacak olan araştırma, işten çıkarma gibi basit iş kararlarını içeren krizlerin bile tutumları etkilediğini ortaya çıkardı. %23'lük bir kısım General Motors Corp.'un işten çıkarma ve tesisleri kapatma olaylarının satın alımları etkileyeceği görüşünü belirtmiş; %19'luk bir oran da aynı şeyin IBM Corp. için geçerli olacağını söylemiştir.

"Porter/Novelli Başkanı Bob Druckenmiller, "Şirketler bir adım geriden işe başlıyor, insanlar şirketlerin doğruyu söylediğine inanmıyor."

Ancak meşrubat kutularında bulunduğu iddia edilen şırıngalarla ilgili sorulara çabuk yanıt veren PepsiCo kendi kendine yardım etmiş oldu.

Druckenmiller şu şekilde konuştu: "Buradan çıkartılacak ders, tüm gerçekler elinizde bulunmasa bile çabuk yanıt vermek gerektiğidir."

Araştırmanın bulduğu diğer sonuçlar arasında şöyle bir gerçek de yer aldı: Araştırma anketine katılan tüketicilerin %76'sı sorunlarla ilişkili suçlamaları kabul etmeyen şirketlere kızdıklarını belirtirken, %71'i şirketler yetersiz ya da doğru olmayan bilgiler sundukların-da kızgınlık duyduklarını söyledi. %71'lik bir oran ise, şirketler kârlarını kamu yararından üstün tuttuklarında kızgınlık duyduklarını belirtti.

Posta anketi, ABD nüfusunu temsil eden rasgele örnekleme sistemi kullanılarak National Family Opinion tarafından yapılmıştır. Yanılma payı %3'tür.

Şekil 5.8: Krizle karşılaşan şirketlerin ürünlerinin satın alınmasına ilişkin tüketicilerin düşüncelerini dile getiren *Advertising Age*'de yayınlanan makale.

14 Temmuz Pazartesi tarihinden başlayarak krizin sonuna dek Pepsi'nin stratejileri, taktikleri ve elde edilen sonuçlar:

14 Haziran, Pazartesi

Sorunun araştırılmasında aşaması, birlikte çaba sarfedilmesini gerektirmesi ve Pepsi'nin FDA başkanıyla iletişim içinde bulunmasının şirket açısından büyük önem taşıması, krizin yaşandığı tarihte Pepsi'nin başkanı ve CEO'su Craig Weatherup, Ulusal Gıda ve İlaç Örgütü (FDA) müdürü Dr. David Kessler ile ilk görüşmesinin çıkış noktasını oluşturmuştur.

Pepsi'nin kriz ekibinin başkanı ve sözcüsü olan CEO Weatherup'la birlikte , kriz yönetim ekibinde bulunan;

1. Kriz Koordinatörü, Halkla İlişkiler Başkan Yardımcısı Rebecca Madeira, şirketin tek bir ağızdan konuşması ve ekibin hareketlerinin yönlendirilmesi açısından önemli bir rol oynadı.
2. Halkla İlişkiler Departmanı'nın üç ekibinden biri, medyayla iletişimi yürütüyor, üretim ekibi haber metinlerini (yazılı ve görsel), bantları, grafikleri ve resimleri tasarlıyor ve geliştiriyor, üçüncü ekip ise, 400 Pepsi şişeleme tesisiyle iletişimi koordine etti.
3. Tüketicilerle İlişkiler birimi ise 24 saat boyunca gelen telefonları yanıtladı. (bkz. Şekil 5.9)
4. Bilim ve Düzenleme İşleri ekibi Pepsi kutusundaki her şırınga vakasını FDA ile birlikte takip etti.
5. Satış ve Pazarlama çalışanları restaurant, mağaza ve diğer perakendecilerin yöneticilerine bilgi iletmek suretiyle işlerin yüreyebilmesi için bu birimlere yardımcı oldu.
6. İmalat uzmanları da, FDA ile birlikte çalışarak, FDA için medya ve tüketicilere iletilecek üretim süreçlerinin açıklamalarını hazırladı.
7. Hukuk Birimi, kriz ekibinin üyelerine iletişim konularıyla ilgili açıklamalarda bulundu.

Bilgiler hem şirket içine hem de dışarıya bir iletişim birimi aracılığıyla iletildi.

Ürüne dışarıdan müdahale yapıldığına ilişkin Krizler
Tüketicilerle İlgili İletişim Konuları
Ürün Kurcalanma İncelemeleri (sadece Şirket içi Kullanım için – 6/15/1993)
** Evet, ürünlerde kurcalama yapıldığına dair iddialarla ilgili başka telefonlarla karşılaştık. Bu raporların doğrulanması için Federal yetkilerle birlikte çalışmaktayız. İddia edilen kurcalama olayının halka duyurulma açısından daha bir yoğunluk kazandığı Seatle-Tacoma ve New Orleans bölgelerinde telefonlar daha sık. Bazı ihbarların asılsız olduğunu görmeye başladık ya da insanlar gerçek problemlerden öte algıladıkları şeylere tepki gösteriyorlar.*
** Aslında FDA Suç Araştırma Birimi de ürünümüzde şırıngaya rastladığı yönünde asılsız iddiada bulunan bir kişiyi Pennsylvania'da tutuklamıştır. Bu tür bir suçun cezası 250.000 dolar para cezası ve azami beş yıl mahkumiyettir.*
** Öncelikli kaygımız tüketici güvenliğidir. Bu sebepten ötürü, Pepsi Cola Başkanı ve FDA Başkanı, hareketlerimizde tüketici güvenliğini temin edecek her türlü muhtemel adımın atılması için sürekli iletişim içindedir.*
** Öncelikle belirtmek gerekir ki düşünebileceğiniz gibi kurcalanması ya da üzerinde oynanması en zor şey tüketici ambalajlarıdır. Üretim süreçlerimiz de çok büyük bir hızla cereyan ettiğinden böyle bir yabancı maddenin kutulara yerleştirilmesi neredeyse imkansızdır.*
** Teneke kutulardaki ürünler 140 ayrı ve birbirinden farklı bölgede üretilmektedir. Günde 20 ila 30 milyon teneke kutu üretmekteyiz. Kutular farklı tedarikçilerden sağlanmakla birlikte farklı zamanlarda kutulanmaktadır. Bu olayların aynı zamanda cereyan etmiş olmasını düşünmek mantıklı olmayacaktır. Ayrıca haberlerde yayınlanan raporlar da imalat sürecimizin güvenli ve entegre olduğunun altını çizmiştir. Ayrıca kutulama sürecimizin, tüm imalat süreçleri arasında kurcalanmaya ihtimal vermeyecek en güvenli düzeye sahip olduğu bildirilmiştir.*
** FDA ürün toplatılmasını önermemiştir. Ürünlerimizin güvenli olduğu ile ilgili bir beyanat yayınlamışlardır. Bir önlem olarak da tüketicilere, ürünü içmeden önce kutudaki tüm içeceği bardağa boşaltmalarını önermektedir. Bu konuda kişilerin kendi muhakemesi ve sağ duyusunu kullanmalarını rica ediyoruz.*
** Herhangi bir yaralanma vakası görülmemiştir; ayrıca araştırmalarımız sonucunda açılmamış kutularda herhangi bir yabancı madde bulunmamıştır.*
** Bu bir suç incelemesidir, ürünü kurcalama ve kurcalanmış olduğuyla ilgili yalan raporlar suçtur. Bu sebepten, FDA'nın Suç Araştırma Birimi'yle işbirliği içindeyiz ve bu konuda daha fazla yorumda bulunmak istemiyoruz.*
** Herhangi bir olağan dışı durum saptarsanız lütfen bizi arayınız. Bizim burada bulunma amacımız budur.*

Şekil 5.9: Kutulardaki şırıngalarla ilgili tüketicilerden gelen telefonlara verilen cevaplardaki görüşme konuları.

Şirket ve kriz ekibinin genel amacı, Pepsi ismine gelebilecek zararı önlemekti. Bunu gerçekleştirmek için kriz iletişim ekibinin aşağıdaki hedef kitleleri göz önüne alması gerekiyordu:

1. Satış ekibinin gönderdiği mektup ve gerçekleştirdiği telefon görüşmeleriyle ulaşılan binlerce Pepsi tüketicisi (5.9'da yer alan konular iletişimin odaklandığı konulardır) .
2. Günlük şirket haberlerinin özetini alan Pepsi merkezindeki çalışanlar.
3. Günde iki kez bilgilendirilen Pepsi'nin şişeleme yetkilileri ve saha çalışanları

1. Aşama: Problemi Anlama

Ekip, halkla herhangi bir iletişim içine girmeden önce problemin tam olarak ne olduğunu anlamak durumundaydı. Acaba bir tesiste, kutuların içine şırınga enjekte etme kastı olan kötü niyetli kişi ya da kişiler mi var mıydı?

Madeira'nın, "Öncelikle böyle bir şeyin tesislerimizde gerçekleşmemiş olduğundan kesinlikle emin olmamız gerekmekteydi" biçimindeki açıklaması yaklaşımı ortaya koymaktadır.

2. Aşama: FDA ile İşbirliği

FDA imalat sürecini büyük bir titizlikle incelemiştir. Pepsi Ürün Güvenliği birimi Başkan Yardımcısı şu şekilde açıklama yapmıştır: "Söz konusu üretim tesislerindeki herbir kutulama hattı çok dikkatli bir şekilde incelemeye alınmıştır. Böylelikle hatta girilebilecek herhangi bir yolun olup olmadığı incelenmiştir. Çalışan kayıtları kontrol edilmiş; nakliyat ve müşteri envanterleri gözden geçirilmiştir. Tüketiciler arasında şikayetçi olanlarla görüşülmektedir."

Şikayet konusu kutuların farklı tesis ve farklı zamanlarda doldurulup kapatıldığı daha önceden belirlenmişti. Weatherup, "Bazıları altı ay önce, bazıları altı hafta önce, bazıları da altı gün önce bu işlemden geçmişti" dedi.

FDA, üretim hattının yüksek hızını ve entegre halini gözönüne alarak ve sürecin sürekli gözlemini yürüterek, kasıtlı ya da kazara, bir şırınganın kutuya koyulmasının neredeyse imkansız olduğu görüşüne katılmıştır.

Kutuların farklı tesislerden geldiği ve açılmamış hiç bir kutuda şırınga bulunmamış olduğu göz önüne alındığında şırıngaların kutular açıldıktan sonra kutulara yerleştirildiği görüşünü güçlendirmiştir.

Hiçbir yaralanma vakası yaşanmamasına karşın, en önemli korku, şırıngalar aracılığıyla AİDS virüsünün yayılmasıydı. Sağlık yetkilileri, kutudaki şırıngaların tüketicilerin sağlığı için bir risk taşımadığını belirtmesi ve Pepsi'nin üretiminden kaynaklanan bir hata bulunmadığından ürün toplanmasına gerek duyulmamıştır..

Madeira, "Tüketici güvenliğini ön plana çıkarmaya bağlı bir kurum olduklarını ancak ürün toplamasının krizi sonlandırmak ya da tüketici güvenini yeniden kazanmak konusunda bir katkısının olmayacağını düşündüklerini dile getirerek, bu durumu önlemenin tek yolunun açılmış bir kutu üzerinde kurcalama yapılmasını engellemek gerektiğini" ifade etmiştir...

3.Aşama: Strateji Geliştirilmesi ve Uygulanması

Kriz ekibi şirketi suçlamalardan kurtaran araştırmalarla donatılarak yola çıkmıştır.

15 Haziran, Salı

Hazırlanan video filmin amacı, tesislerde kötü niyetli bir müdahalenin olamıyacağına dair izleyicilerin zihninde soru işareti kalmamasını sağlamaktı.

Tüm tüketicileri tesislere çağırmak mümkün olmayacağı için Pepsi bir sonraki atılacak en iyi adımı seçti ve çalışmakta olan tesisleri, video bantları aracılığıyla tüketicilerle buluşturdu.

Kutuların tersine çevrilmesi, temizlenmesi, tekrar ters yüz edilmesi gibi üretim sürecinin gösterildiği filmde, kutuların doldurulması ve kapatılması gibi tüm işlemlerin dikkatli bir denetim altında ve saniyenin onda dokuzu kadar kısa bir sürede gerçekleştiği gösterildi.

ABD çapındaki tüm televizyon haber programlarına uydu aracılığıyla iletilen bu ilk filmin yayınlanmasını Pepsi'nin müşteri bağlılığını anlatan diğer görüntülerin yer aldığı başka üç video film daha çekildi.

Weatherup: "Gıda tedariğinde kurcalanmaya karşı en dayanıklı ambalaj türü teneke kutudur. Böyle bir olayın Pepsi tesislerinde gerçekleşmemiş olduğundan %99.99 eminim." Diyerek dışarıdan müdahaleye tekrar dikkat çekti...

Madeira: "Stratejimiz, bunun bir imalat krizi olmadığına dair halkı temin etmekti. Şırıngalarla ilgili olay bizim tesislerimizde meydana gelmiyordu."

Video kasetlere ek olarak, Weatherup'ın röportajları Salı akşamı tüm televizyon şebekelerinde yayınlandı. Halkla İlişkiler, ülke çapında faaliyet gösteren tüm yerel görsel ve yazılı basına yöneltilen yüzlerce telefonu cevapladı. Hem Kessler hem de Weatherup ABC'nin yayınladığı "Nightline" isimli programa katıldı.

Mesajlardan şu anlam çıkıyordu: Aslında kriz, kolay yoldan para kazanmak isteyen kişiler tarafından öne sürülen bir dizi aldatmaca ve düzenden ibaretti. Kessler, ilk tutuklamanın Pennsylvania'da gerçekleştiğini, diğerlerinin de devamının geleceğini belirtti.

Kriz ekibinin tüketici ilişkileri bölümü 2000 tüketiciyle iletişim kurdu. Ayrıca FDA'nın, ürün kurcalanmasıyla ilgili aslı olmayan iddialarda bulunanları yargıya intikal ettireceğine ilişkin niyetini bildiren basın bildirileri halka dağıtıldı.

16 Haziran Çarşamba

Çarşamba günü şu şekilde başladı: Weatherup, CBS'in "This Morning", NBC'nin "The Today Show" ve ABC'nin "Good Morning America" programlarına çıktı. Çekimler, Somers'taki ofisleri gösterdi; haber ekibi de sabahın dördünde işe başladı.

Aynı günün akşamında ise Weatherup iki ayrı programda yer aldı: PBS'te yayınlanan "The MacNeil/Lehrer News Hour" ve CNN'de yayınlanan "Larry King Live". King'in programı sırasında telefon açan seyirciler, öncelikle şirkete destek verdiklerini vurguladılar.

Madeira"Çarşamba günü dönüm noktası niteliğindeydi. Medya, ürün entegrasyonumuzu anladı; biz de gün ilerledikçe destek kazanmayı sürdürüyorduk. FDA'nın ülke çapında polisten gelen aldatmaca, hile ve yalanlama raporlarıyla ilgili daha fazla tutuklama olaylarını açıklayacağına dair umutluyduk." Biçiminde bir açıklama yaptı..

Çarşamba günü, kriz ekibinin elinde bu oyuna son verecek bir kanıt bulundu. Colorado'daki bir mağazadaki güvenlik kamerası bir kadının tezgaha yaklaştığı sırada bir kutuya şırınga yerleştirdiğini görüntüledi.

Ekip filmi yayınlamaya hazırdı ancak FDA, bir tutuklama gerçekleşene kadar bu yayının bekletilmesini rica edince ekip bekleme kararı aldı.

Bu sırada, dört eyaletten üründe kurcalama yapıldığına dair iddialar geldi. Daha önceden iddiada bulunmuş kişiler, yargılanmaktan kurtulmak için itirafta bulunmaya başladı.

17 Haziran Perşembe

FDA'nın Perşembe günü düzenlediği basın toplantısında Müdür Kessler'in tutuklama olaylarını açıklayacağı bekleniyordu. Ancak Kessler, Pepsi'nin tümüyle temize çıktığını ve bir düzenin kurbanı olduğunu açıklayınca şirketin üzerinden ağır bir yük kalkmış oldu.

"Kessler'in Diet Pepsi ürünlerinin ülke çapında kurcalandığına ilişkin iddialar asılsız bulunmuştur." sözleri uydu aracılığıyla yayınlandı.

Bu noktada Pepsi, Colorado güvenlik kasedini yayınladı. Ekip üyeleri, bu filme "doğruluğu ortaya çıkaran kanıt" adını verdi. Weatherup, sessiz video filminin gösterilmesi fikrine katıldı. Bant, açık bir teneke kutunun içine bir şırınga koymanın ne kadar basit ve hızlı gerçekleştiğini gösterdi. Pepsi'nin elinde tüketicilerini bu tür aldatma oyunlarına ikna edilebilecek bundan daha güçlü bir araç olamazdı.

18 Haziran Cuma

Pepsi, Cuma günü krizin bittiği düşüncesiydi. Bu sona erişin doğrulanması için 21 Haziran Pazartesi günü yayınlanmak üzere bir reklam yarattı. Reklamın sloganı şuydu: "Pepsi Hiçbirşeyi Bildirmemekten Memnuniyet Duyar". (bkz. Şekil 5.12) Reklam, iddiaların asılsız olduğunu belirtmiş, Pepsi'nin hala tüketicilerin beğendiği ferahlatıcı bir içecek olduğunu söyleyerek tüketicilerin haftasonuna denk gelen 4 Temmuz tarihinden başlayarak özel promosyonlara katılmaları talebinde bulunmuştur.

PEPSİ "HİÇBİR ŞEYİ" BİLDİRMEMEKTEN MUTLULUK DUYAR

Artık Amerika, Diet Pepsi'yle ilgili hikayelerin asılsız yalanlardan ibaret olduğunu biliyor. Basit ancak doğru değil. Araştırmayı yürüten yüzlerce kişi tek bir iddiayı bile doğrulayacak bir kanıt bulamadı.

Pepsi Cola'da çalışan binlerce kişi adına tüm bu olaylar sona erdiği için kendimizi harika hissettiğimizi söyleyebiliriz. Amerika'daki en güzel tada sahip diyet kolayı üretmeyi ve sizlere sunmayı sürdürmeye hazırız.

Daha fazla söyleyecek bir sözümüz yok. Ancak şunu da belirtmeliyiz ki söz konusu aldatmacanın yaz için heyecan verici planlarımızı değiştirmesine izin vermeyeceğiz.

Tüm yaz boyunca size tasarruf sağlayacak fiyatlarda yüksek kalitedeki ürünlerimizden yararlanmanız için özel promosyonlar planladık. Hepsi 4 Temmuz'a denk gelen haftasonu başlayacak. Geçen hafta kaçırmış olduklarınızı telafi etmek için biraz daha stok yapacağınızı ümit ediyoruz.

Hepsi bu kadar. Bizim yanımızda yer alan milyonlarca kişiye teşekkürü borç biliriz.

İstediğiniz kadar Diet Pepsi için

Şekil 5.12: Pepsi reklamı, ülke çapında gazetelerde yer alarak krizin sona erdiğini duyurdu.

Şirketin merkez binasında ise 1200 çalışanın katıldığı krizin karşısında kazanılan zaferi kutlama niteliğinde bir toplantı düzenlendi. Bu toplantıda, krizin sona ermesine yardımcı olan video filmler gösterildi. Bunun yanı sıra Pazartesi günü gazetelerde yayınlanacak reklam tanıtıldı. Söz konusu video filmler ve reklam 400 Pepsi tesisine gönderilerek oradaki çalışanların da izleme imkanı bulması sağlandı.

Şirket satışlarda 30 milyon dolarlık bir zarar yaşamış ve artık pazar payını tekrar yapılandırmasının zamanı gelmişti. Weatherup, çalışanlara ilettiği özel mektubunda şunları dile getirmiştir: "İşimizi tekarar eski haline döndürmek için hızlı ve kararlı bir şekilde hareket etme zamanı gelmiştir."

Pepsi'nin pazarlama departmanı "Thanks America/Teşekkürler Amerika" programını yarattı. Bir dolarlık kupon da gazete reklamlarında yer aldı. Bir dolarlık kuponları arkadaşlarına ve komşularına dağıtan Pepsi çalışanları, aynı zamanda "Teşekkürler Amerika" armaları takıyorlardı.

Aldatmaca olayının ortaya çıkmasından bir hafta sonra, krizden bir önceki haftaya göre 800.000 daha fazla Pepsi ürünü tüketildi. Satışlar, düşmeye başlasa da yaz boyunca iyi seyretti. 4 Temmuz haftası, Pepsi'nin 1993 yılında en güçlü olduğu hafta olarak kaydedildi.

Pepsi Cola Şirketi, "Great Pepsi Coax/Büyük Pepsi Aldatmacısı'na" karşı yürüttüğü kampanyayla PRSA tarafından verilen Silver Anvil Ödülü'nü de kazandı.

Çevresel Krizler

Son yıllarda toplumların çevre konusunda duyarlılıklarının artması işletmeleri, bir yandan toplumsal sorumluluklarını kanıtlamak için çevre sponsorluklarına yöneltirken, diğer taraftan çevresel krizleri önlemek konusunda daha dikkatli davranmaya itmektedir. Hızla artan dünya nüfusu ve neredeyse aynı hızla tükenen doğal kaynaklar, dikkatleri çevresel sorunlara çekmekte ve bu konuda hoşgörü giderek azalmaktadır. Aerosol'lerin ozon tabakasına verdiği zarar, fabrika atıkları ve çevresel etkileri, tropikal yağmur ormanlarının azalması, iklimlerin değişmesi ve global ısınma, hava kirliliği ve su kaynaklarının azalması ve kirlenmesi gelişmiş ülkelerin medyasının ilgi alanında önemli yer tutmaktadır.

Yasal düzenlemeler, işletmelerin her türlü kriz senaryosuna karşı hazırlıklı olmaları yönünde uyarıcı rol oynarken toplumsal duyarlılık ve medyanın ilgisi bu konuda önlemler almak yönünde motive etmektedir. Çevresel krizler çoğunlukla işletmelerin neden olduğu krizler olmaları nedeniyle sivil toplum kuruluşları ve hızlı bilgi akışı sağlayan internet ile medyanın da desteğiyle önemli itibar kaybına neden olmaktadır.

Bu konuda yaşanan ve literatüre giren krizler içinde en bilinenler, 1977 yılında Norveç sahilinde Philips petrolün üretim kuyusunun patlamasıyla 15 mil uzunluğunda ve 12 mil genişliğinde oluşan yağ tabakasının neden olduğu ancak Philips'in krize derhal sahip çıkarak medyaya yapılan düzenli açıklamalarla kriz işletme açısından başarıyla atlatılmıştır (daha fazla bilgi için[24]). Buna karşın Rusya'da Glastnost tartışmalarının sürdüğü yıllarda yaşanan Çernobil krizinin iletişim yönetimi global anlamda başarılı bir görüntü sergileyememiştir. Türkiye'yi de

[24] bkz.Kathleen Fearn-Banks, **a.g.e.**, ss.141-142

etkileyen 1986 Çernobil nükleer faciasının Türk çay sektöründe krize neden olması satışlara önemli sekte vururken, pazar stratejilerine Türkiye'yi dahil eden markalar için bir yararlanabilirlik olanağı doğmuştur.

Örnek 1 Çevresel Kriz, Cfc's Ve Ozon Tabakası

ICI Büyük Bir Kamu Sorununu Nasıl Ele Aldı?[25]

Giriş

Son yıllarda, kurumların içinde bulundukları çevrede meydana gelen sorunlar, işletmeler açısından çok büyük önem taşımaktadır. Sosyal ve politik güçler, işletmelerin, hedef kitlelerinin çevreyle ilgili hassasiyetlerini göz önünde bulundurarak hareket etmelerine neden olmaktadır. Artık hiçbir kurumun, halkın, tüketicilerin, medyanın ve hükümetin sorunlarını dikkate almadan hareket etmesi mümkün değildir.

1980'lerde dünyanın birçok yerinde belli başlı sorunlardan bir tanesi olan çevre kirliliği, 1988'de İngiltere'de, medyada hararetli ve mücadeleci tutum sergileyen yayınların körüklemesi sayesinde büyük bir önem kazanmıştır. Bu konuda dikkate değer en önemli olay ise, çevre sorunlarının hem kamunun dikkatini çekmesindeki, hem de satın alma davranışlarını etkilemesindeki hızdı.

1980'lerin sonunda ortaya çıkan ve toplumların değişmesinde önemli rol oynayan "Yeşil Hareket"in de etkisiyle, bütün dünyada çevresel korumayla ilgili sorunlar, son yıllarda o zamana kadar görülmemiş bir şekilde artmıştır. Büyüyen çevre sorununun karşısındaki en büyük güç olan ve medya ile ilişkilerini geliştirmek konusunda çok yetenekli olan çevreci baskı gruplarının halkın dikkatini çekmeyi başarmaları pek zor olmamıştır.

1988'de bilim adamları tarafından CFCs denen kimyasal maddenin ozon tabakasına ciddi zararlar verdiğinin açıklanması, o yılın en dikkat çeken çevre sorunu olarak medyada ele alınırken, CFCs üreten veya ürünlerinde kullananlar açısından bir kriz meydana getirdi. CFCs'ın en büyük üreticisi olan, doğal olarak ken-

---

25 Philip Dewhurst."Environmental Crisis", **Public Relations in Practice**,'den çevrilerek derlenmiştir Ed.Danny Moss , London; Biddles Ltd,1990, ss.64-78.

dini bu "Ateş Hattında" bulan ICI şirketi de, kendisine yöneltilen çağrılara cevap vermek durumunda kalmıştır.

Büyüyen önemli sorunların erken teşhisi bir şirketi hemen harekete geçirip krizin büyümesini engelleyebilir. Ancak bazen yine de sorunların ortaya çıkabileceği ya da CFCs olayında olduğu gibi sorunların bu kadar çabuk bir şekilde yayılabileceğini önceden tahmin etmek zordur. ICI'ın, çok büyük bir hızla taşma noktasına gelen bu sorun sonucu, krizle karşı karşıya kalması bu krize karşı önlemler almasına yol açtı. Bu durum, aynı zamanda, günümüzde şirketlerin kamuoyunun, hükümetin ve müşterilerin itibarını kazanmak için sosyal sorumluluk içinde hareket etmeleri gerektiğini vurgulamıştır. ICI'ın bu krizden pozitif bir imajla sıyrılması hem yıllardır sahip olduğu itibar, hem de içinde bulunduğu durumu inanılır bir biçimde ele alması sayesinde olmuştur.

Geçmiş

Tüm dünyada olduğu gibi İngiltere'de 1980'lerde çevre kirliliğiyle ilgili sorunlara karşı gösterilen çok büyük bir kamusal duyarlılığa tanık olmuş ve 1980'lerin sonunda "Yeşil Sorunlar" olarak adlandırılan çevre sorunları, hem toplumsal, hem de politik gündemin başına oturmuştur. 1988'de İngiltere'de çevre kirliliği ile ilgili endişeler en yüksek noktaya ulaşırken, dönemin başbakanı olan Mrs. Thatcher'a çevre kirliliğinin ana meselelerden biri olduğu rapor edildi. Çevre kirliliğiyle ilgili medyada yer alan, halkın bu konuyla daha çok ilgilenmesini sağlayan haberler şunları kapsıyordu: Anlaşılamayan bir virüs sonucu kuzey denizinin ölümü, bir kimyasal artık gemisinin İngiliz kıyılarına gelip geri dönmesi, Alaska'daki petrol sızıntısı... Bunların hepsi çevreye verdiği zarar nedeniyle giderek artan kamu tepkisine yol açıyordu.

1988'de toplumun ve medyanın dikkatinin dünyayı güneşin zararlı ışınlarından koruyan ozon tabakasında meydana gelen delinmelere yönelmesiyle, CFCs denen, aerosollarda, buzdolaplarında, klimalarda kullanılan insan yapımı kimyasal maddeler başlıca şuçlular olarak gösterildi.

Bazı önde gelen bilim adamlarının ozon tabakasında meydana gelen bu hasarı ele alması ve bu problemle ilgili, küçük kesin delillerin de saptanması, konuya ilginin yoğunlaşmasına neden oldu. İlk kez, 1974 yılında, bir hipotez olarak atmos-

ferin üst kısmında bırakılan CFCs'in ozon tabakasında bir incelme meydana getirebileceği görüşü ileri sürülmüştür. 1980'lerin sonunda CFCs'nın üreticileri bu konuyla ilgili bilimsel çalışmalara tam 23 milyon Amerikan Doları bağışlarken, NASA ozon tabakasındaki bu düzensiz değişim ile ilgili bulguları dikkatle incelemeleri için, bilimsel çalışmalar yapan en önemli grupları bir araya getirdi. Ozon tabakasındaki incelmeyle ilgili, kesin bulguları saptamak için işe koyulan, "The Ozone Trends" adlı bu yeni grubun çalışmaları sonucu elde edilen bilgiler birbirini tutmuyordu, örneğin uydu ölçümüne göre çok önemli boyutlarda olan ozon tabakasındaki incelmeye karşın, yeryüzü ölçümlerine göre, bu yönde bir eğilim söz konusu değildi. Bu grubun başlangıçtaki çalışmalarına göre, yeryüzündeki aletlerle geçmiş 17 yıl içerisinde yapılan ölçümler sonucu, ozon tabakasında küçük ama önemli bir incelme olduğu, ancak, uydudan yapılan ölçümlerin gösterdiği gibi çok büyük bir zararın olmadığı yönündeydi.

Eylül 1987'de imzalanan, çevreyle ilgili ilk uluslararası anlaşma olan ve CFCs'nin gelecekteki kullanımı ve üretimini kontrol altına almayı tasarlayan Montreal Protokolü'nün başlangıç şartı ise, gelişmekte olan ülkeler muaf tutularak, CFCs tüketiminde %50 oranında bir azalma gerçekleştirilmesiydi.

Büyük bir CFC'S üreticisi olan ve bu protokolü tamamen destekleyerek, kontrol ölçümlerinin tekrar gözden geçirilmesi için çağrıda bulunan ICI, aynı zamanda CFCs'nin yerini tutabilecek, ozona zarar vermeyen bir maddenin geliştirilmesi durumunda memnuniyetle CFCs maddesini safha safha bitirebileceğini açıkladı.

Konu

Avrupa'nın en büyük CFCs üreticisi olan ve kurumlarının itibarını tehdit eden sorunu ele alması için Sterling'i, iş başına getiren ICI yönetimi, CFCs sorunu ile ilgili harekete geçerken, bu maddenin yerine geçebilecek daha güvenli bir alternatif aramayı kabul etmiş, ancak değişimin biraz zaman alacağını ve büyük bir sermayeye gerek duyulduğunu belirtmiştir. Bu durumun hem kamu hem de hükümet tarafından anlaşıldığının garanti edilmesi, ICI'ın sorumlu bir tavırla hareket etmesi ve CFCs'nin yerine geçebilecek güvenli bir maddenin bulunması için her türlü çaba içinde olduğunun gösterilmesi, stratejinin en can alıcı noktalarıydı.

CFCs'e olan güvenini azaltan ICI'ın, daha güvenli alternatifler üretmek için yapmaya başladığı araştırmalar, kamunun takdirini toplamayı tam olarak başaramamış ve çevreye zararlı maddeler üreten kurumlara karşı büyük bir tepki sürmüştür.

Özellikle ICI çalışanlarının ve yönetiminin, ozonla ilgili bu probleme cevap vermeleri için medya, çevreci gruplar ve politikacılar tarafından giderek artan bir baskı altında kalmaları, çalışanların bilgilendirilmesi gerekliliğini ortaya koyarken desteklerinin alınmasının zorunluluğu da kabul edilmiştir .

PR AMAÇLARI:

Sterling tarafından ortaya konan başlıca amaçlar şunlardır:

* ICI'ı çevreye karşı duyarlı bir kurum olarak göstermek, CFCs yerine geçebilecek çevre dostu alternatifler geliştirerek ozon tabakasını korumak.
* Hükümete ve kamuoyu önderlerine CFCs'i elden çıkarmak için zamana ihtiyaçları olduğunu açıklamak.
* CFCs'e alternatif olabilecek ürünleri pazarlamak için ICI'ın fırsatlarını korumak ve çoğaltmak.

Strateji

Krizin yükselmesi sonucunda göreve getirilen Sterling'e bu görev, bir PR stratejisinin geliştirilmesi ve CFCs hakkındaki yeni bilimsel bulgular yüzünden kızgın "Dünya Dostları" gibi baskı grupların eleştirilerini yanıtlamak için verildi. Sterling'in öncelikli stratejisi, ICI için pozitif bir durum geliştirmek ve bunu yetkili kişilerle iletişim kurmak için kullanmaktı, böylece ICI, negatif sorgulamalardan pozitif fırsatlar yakalayabilirdi. Hedef kitleyi araştırmak ve teşhis etmek olan İkinci adımda ise,

* Parlamento üyeleri ve kimyasal endüstriyi şiddetle destekleyenler,
* Bilim, endüstri ve teknoloji gazetecilerine ulaşılması planlandı.

Araştırma

Kitle iletişim araçlarının bu konuyu takip etmesi ozon tabakasıyla ilgili bu sorunun ne kadar geniş ve derin olduğunun bir göstergesiydi. CFCs'e olan tepkilerin

ve ozon tabakasına verilen zararın gerçek boyutlarını kusursuz bir şekilde belirlemek için araştırma;

* Halkın CFCs'e olan bakışını öğrenmek ve tüketimdeki değişikliği izlemek
* Önemli gazetecilerin ve parlamento üyelerinin sorun hakkındaki görüşlerini ve ICI'ı nasıl algıladıklarını tayin etmek için masa başı araştırması yapmak olarak iki bölümde gerçekleştirildi.

Bu araştırmalar tüketicilerin konuyla ilgili farkındalıklarının önemli bir ölçüde geliştiğini, fakat gazetecilerin ve kamuoyu önderlerinin ICI'nın durumu ile ilgili bilgilerin yeterli olmadığını göstermiştir. Araştırma sonucunda ise, ICI'a yöneltilen tepkilere cevap vermek için uygun bir program geliştirmesine karar verilmiştir.

Hazırlık Aşaması

Ozon tabakası sorunuyla ilgili bilimsel, çevresel ve ticari terimlerin zor olması, çalışanların ICI'ın durumu ile ilgili olarak yöneltilen sorulara karşı hazırlıklı olmaları ve kurumdan tek bir ses çıkmasının sağlanması gibi nedenlerle, ICI çalışanlarına yönelik CFCs'le ilgili ve ICI'nın tutumu hakkında bilgi içeren rehberler hazırlandı.

ICI kıdemlilerini ve Sterling'in personelini kapsayan, yeni bilimsel bulgular ortaya çıktıkça, ICI'ın pozisyonunu güncelleştirmek için ayda bir toplanan yeni bir kriz yönetim grubu oluşturuldu, ICI ticari yönetim ve bilim adamlarından oluşan grup, medya tekniği hakkında eğitildi ve konuyla ilgili sunulan tezler üzerinde önemle durularak şu konularda yoğunlaşıldı.

* ICI'ın, CFCs yerine geçecek bir alternatif geliştireceğinin vaad edilmesi
* CFCs üretimini sınırlama konusunda anlaşmaya varılan uluslararası Montreal protokolünü ICI'ın destekleyeceğini açıklaması,
* CFCs'ın çok önemli yerlerde kullanıldığını açıklamak (yiyeceklerin ve tıbbi ihtiyaçların soğutulması, ofislerde, hastanelerde temiz hava sağlaması...)

Hedef Kitle

Ozon sorunu, genel olarak halkın tamamını ilgilendirse de bu konuda bazı grupların başı çektiği ve bu gruplara özel ilginin gösterilmesi gereği çok açıktı. Bu ger-

çekten yola çıkan Sterling'in, CFCs'ın neden olduğu ozon tabakası ile ilgili sorulara özellikle yanıt arayan kişilerden oluşturduğu hedef kitleleri şunlardı:

* Hükümet ve parlamento

* Özellikle çevre sorunlarında uzmanlaşmış gazeteciler

* Bilim adamları

* ICI çalışanları ve müşterileri

PROGRAM

Hazırlanan iletişim programı hedef kitle üzerinde odaklanmış ve hızlı hareket etmek üzerinde yapılanmıştır.

Medya

Yüz yüze yapılacak toplantılar için Londra'ya davet edilen gazete muhabirlerinin, kurum hakkında olumlu haberlerinin gazetelerde yer almasını sağladıktan bir sonraki adım, ICI sözcüsünün pozitif sonuçları medyaya duyurmasıydı. Bu konuda etkin, sözü geçen 12 gazetecinin Roncorn'a, ICI'ın konu ile ilgili araştırmalar yaptığı yere götürülmesi ise, "New Scientist"de ayrılan beş sayfanın yanında, diğer bilimsel ve teknik yayın organlarında da konuya geniş yer verilmesini sağladı. Daha objektif ve olaya daha tutarlı bakabileceklerine inanıldığı için çevre sorunları ile ilgilenen gazeteciler, hedef kabul edilerek, onlarla iletişimin sürekliliğine özen gösterilirken, özel materyaller ve elde edilen sonuçlar günlük yerel basına da gönderilmekteydi.

Kurumun basın sözcüsü ise, bir yandan basının güvenini kazanmak, diğer taraftan görüşlerini aktarmak için yerel ve ulusal Rd ve Tv programlarına katılmaktaydı. Ayrıca, çok sayıda televizyon kanalı ICI laboratuarlarına davet edilerek ICI'ın CFCs problemi ve ozon tabakasındaki olumsuz gelişmeyle ilgili mücadelede harcadığı çaba anlatılıyor.

Parlamento

Palace of Westminster'da yapılan sunumlarla Parlamento üyelerinden konuyla ilgili kişilerin ve İngiliz asilzadelerinin dikkatleri çekildi. Dönemin Endüstri Bakanı olan Robert Atkıns'i de kapsayan küçük bir parlamento üyeleri grubunun ICI'ın

Roncorn laboratuarlarına da davet edilerek ağırlanması, bir yandan ICI'ın CFCs yerine geçebilecek bir madde için yapılan çalışmalarda ne kadar ilerlemiş olduğunu gösterme imkânı yaratmış, diğer taraftan parlamentodaki diğer partilerden de referans alınmasını ve dönemin başbakanınında ICI'ı yaptığı araştırmalardan dolayı tebrik etmesini sağlamıştır. Bu arada Devlet Bakanları ve onların yüksek kademedeki temsilcileriyle yapılan kişisel görüşmeler lobicilik faaliyetlerinin bir parçasıydı.

Medyanın konuyu takibi ve baskı gruplarının aktiviteleri çevre kirliliğinin politika gündeminde ön sıralarda yer almasına ve yapılan gezi ve toplantılara politikacıların ilgi göstermesine zemin hazırlamış, gerçekleştirilen aktiviteler ise, politikacıların ICI'a olan bakış açılarını önemli bir şekilde değiştirmiştir. Başlangıçta, ozon tabakasıyla ilgili sorunun en büyük sorumlusu olarak gösterilen ICI, problemi çözmek için en ön safhada yer alarak büyük gayretler gösteren firma imajı oluşturmuştur.

Çalışanlar

Çalışanların hayati önem taşıyan bir hedef kitle olduğu kabul edilerek, yöneticilerin ve diğer çalışanların medyanın sorularına karşı hazırlıklı olmaları ve sorulara verilen cevapların birbiriyle uyumlu olması ilkesinden hareketle, kurum içi haberleşme aktiviteleri üç bölüme ayrılmıştır:

* Üst kademe yöneticilerini sorunu ele almak konusunda hevesli, destekleyici, açık olmaları için cesaretlendirmek.
* ICI'ın işini savunduğu ve ozon dostu kimyasal maddeler pazarında yerini almak istediği konusunda çalışanları ikna etmek.
* ICI'ın çalışma gücünün hem sorunu hem de ICI'ın durumunu kavradığını garanti etmek.

Sterling tarafından yapılan araştırmalara yönelik yeni yatırımlarla ilgili duyuru ise, halkın ve medyanın ICI'ın durumu ile ilgili düşüncelerindeki dönüm noktasını oluştururken, çalışanların bilgilendirilmesi için gazeteler, ICI kurum içi dergilerinde yazılan makaleler ve video kasetlerden yararlanıldı. Çalışanların bilgi almak konusunda istekliliği ise, CFCs sorununun kurum içi hedef kitleyi ne ölçüde etkilediğini göstergesiydi.

Müşteriler

Baskı grupları ve politikacıların sayesinde medyada çıkan CFCs ile ilgili haberler ICI'ın müşterilerini rahatsız etmiş, bazı müşterilerin kendi üretimleri için gerekli olan CFCs'i tedarik edememekten ve kısa dönemde CFCs yerine geçebilecek bir maddenin olmamasından dolayı açıkça endişe duymasına yol açmıştır. Tüketici baskılarına cevap vermeye çalışan bir çok perakende satıcının CFCs'i depolarına koymayı reddetmesinin sonucunda Avrupa'nın en büyük CFCs'i üreticisi olan ICI bu sorunu ele almak durumunda kalmıştır.

Müşteri ilişkileri porgramının amacı şu noktalar üzerinde odaklanmıştır:

* Müşterilere kendilerine CFCs temin edileceği ve diğer alternatifleri geliştirmek için yapılan yarışta başı çektikleri konusunda garanti vermek
* Ozon dostu maddeler geliştirmek konusunda, ICI'nın en büyük destekçi olduğunu belirtmek
* Müşterilerin ticari bağlantılarında konuyla ilgili soruları cevaplandırmalarında kendilerine yardımcı olmak

Bu amaçlara ulaşmak için hazırlanan geniş çaplı bir program, gazeteleri, satış temsilcileri için seminerleri ve müşteri video kasetlerini içermekteydi. Endüstriyel pazarda ICI satış temsilcileri, müşterilerin konuyla ilgili endişelerini dinleyerek, CFCs yerine geçebilecek bir maddenin bulunmasıyla ilgili çalışmalar konusunda bilgilendirilmelerinin çok önemli olduğunu saptamışlardır. Müşterilerle kurulan iletişimde sadece satış temsilcilerinin yeterli olmadığının anlaşılması, müşterilerin ticari yayın ve genel medyada yaşanan gelişmelerden ve CFCs sorununu çözmek için gösterilen gayretlerden haberdar edilmesini gerektirmiştir. CFCs konusunda hazırlanan video kasetler ve gazetelerle birçok müşteriye bilgi aktarılmış, ICI'ın kamu ve müşterilerinin yararını gözeten bir kurum olduğu imajı verilmiştir.

Kamu sözcüsü

ICI sözcüleri, 1988 Aralık ayında Londra'da gerçekleştirilen "Dünya Dostları", "Tüketici Birliği" gibi konferanslara ve toplantılara katıldılar. ICI'ın bu tarz konferanslara katılması bir yandan kurumun yeni bir tutum sergileyeceğini ve çevreye karşı sorumlu olacağını gösterirken, diğer taraftan olumsuz tavırla karşılaşma

olasılığına karşın, CFCs sorunundan uzak kaldığı ve CFCs'in en büyük üreticisi olduğunu gizlediği yolunda yapılan suçlamaların üstesinden gelmesine yardımcı olmuştur.

Sonuçlar

Yıl sonunda ICI hakkında medyada çıkan haberler pozitif yöndeydi.

ICI, gazetecilerin hükümetin ve politikacıların gözünde ozon krizini atlatmak amacıyla birçok bilimsel çarenin bulunması için özen gösteren bir kurum imajı çizmişti.

Birçok günlük gazetede, "Sunday Times"ı, teknik, bilimsel ve yerel gazeteleri de içeren hedef medyada yer alan pozitif haberlerin yanında, "Newsnight", "Women's Hour" gibi birçok radyo ve televizyon programında izleyicilere konu hakkında bilgi verildi.

ICI Başkanı, kurumun hazırladığı "CFCs İle Mücadeleye Davet" adlı video programının da gösterildiği, başbakanın da davetli olduğu "Ozon Tabakasını Koruyalım" adlı konferansta konuşma yapması için davet edildi.

ICI'ın, yapılan çalışmalar sonunda, parlamento üyelerinin, bütün partilerin etkili kişilerinin ve bazı mualiflerin de desteğini almayı başardığını parlamentoda geçen şu konuşma kanıtlamaktadır.

Mr.Shersby:"Acaba sayın Başbakanımız ICI'a kurumun 30 milyon pound harcanarak inşa edilen iki ayrı binasında, çevre dostu kimyasal maddeler üretmek için yapılan çalışmalarından dolayı teşekkür ederler mi?"

Başbakan: "Ben de Mr.Shersby'e memnuniyetle katılıyor; ICI'ı bu konuda yaptıkları çalışmalarından dolayı tebrik ediyorum."

Müşteriler arasında da ICI, CFC's yerine geçebilecek ozon dostu maddeler geliştirmek için yapılan uluslararası yarışta başı çeken bir kurum olarak kabul edildi.

Bütçe

Bu program için, danışma ücreti olan 100.000 pound da dahil olmak üzere 150.000 pound harcandı.

Konunun Değerlendirilmesi

Bir sorunun özellikle medya spotları altında olduğu zaman bir kurumu nasıl kriz durumuna soktuğunu gösteren CFCs olayı, aynı zamanda, medyanın, bir sorunu gündeme getirdiği zaman, kamuoyunu etkilemekte ne kadar başarılı olduğunu ispatlamaktadır.

Kurumların ve baskı gruplarının organize oldukları zaman amaçları doğrultusunda medyadan nasıl yararlandıklarını gösteren ICI olayında, endüstrinin çevreye verdiği zarar, yıllar boyu çeşitli boyutları ile tartışıldığı halde, bu konudaki sorunun krize dönüşümü medyanın çevre kirliliği hakkında kamuyu uyaran tutumu ile yaşanmıştır.

ICI'ın faaliyet alanından dolayı ve insan yapımı kimyasal bir maddenin çevreye zarar vermesi nedeniyle büyük tepkilere maruz kalması, ICI'ın Avrupa'nın önde gelen CFCs üreticisi bir kurum olarak ozon tabakasındaki zararın en büyük sorumlusu olarak gösterilmesi kaçınılmazdı. CFCs hakkındaki bulguların kesin olmamasına rağmen, bu konu ile ilgili hiçbir tehlike olmadığını iddia ederek ya da CFCs'e alternatif olabilecek bir maddenin olmadığını belirterek kurumu savunmaya çalışmak ICI'ın amaçlarına zarar verilebilirdi. Ancak krizin, başlangıcından itibaren, dünyadaki en büyük kimyasal kuruluşlardan biri olmasına karşın ICI'ın çevre korumacılığı konusunda sorumluluğunun olduğunu kabul etmiş olması kamuoyunda olumlu imaja sahip olmasını sağlamıştır.

Pek çok sorunla karşılaşan ICI, bir yandan Avrupa'da CFCs'in en büyük üreticisi olarak bu maddeyi üretmeyi tam olarak bırakamıyor, diğer taraftan bu soruna olan ilginin giderek artması, kurumun yıllardır iş yaptığı diğer ülkelerdeki olumlu imajını bir anda yıkacak boyuta ulaşmasıyla da mücadele ediyordu.

Sorunun teknik yönden karışıklığa sahip olması ve CFCs'in öneminin medya, politikacılar ve halk tarafından anlaşılmamış olması ise, problemin bir diğer boyutunu oluşturmaktaydı. Bu nedenle, hedef kitlenin bu konuda bilgilendirilmesi ve sorunun belirli bir perspektife oturtulması gerekmiştir.

Büyük işletmelerde, kurum içi hedef kitle, yani çalışanların birbirini etkilemesi ve kurum dışı iletişimde önemli bir rol oynaması nedeniyle ICI da, çalışanlarını

gelişmeler hakkında bilgilendirmiş ve basın sözcüsünün politikacılardan, medyadan ve baskı gruplarından gelebilecek kaçınılmaz sorulara karşı hazırlıklı olduğu konusunda çalışanlarına garanti vermiştir.

Aslında kriz yönetiminde en ideal yol, kurumların kriz tehlikesi yaratabilecek sorunları önceden belirleyerek ona göre hareket etmesidir. CFCs olayında ICI'ın, bilimsel bulguları izlediği ve bu konudaki çalışmalara katıldığı halde, sorunun dünya gündemine oturma hızına karşı hazırlıksız olması, hem yazılı hem de görsel medyanın sorunu abartılı bir biçimde sunmasını körüklemiştir. Özellikle boyalı basın, problemi objektif bir şekilde ele almak yerine, çevre kirliliği ile ilgili sadece alarm vermekle yetinmişti. Hem gazetelerin tutumu hem de bu sorunla ilgili tartışmalı bilimsel bulguların olması sayesinde problem kamu tarafından tam olarak anlaşılamasını gerçekleştirmiştir.

Sorunun karışıklığı ve hedef kitlenin bu konu ile ilgili sınırlı bilgisi olması etkili bir iletişim programı geliştirilmesini zorlaştırırken, müşterilerinin menfaatlerinin çatışması ve hedef kitlenin bir kısımının sadece CFCs'ın çevreye verdiği zararla ilgilenmesinden dolayı problemler büyüyordu. Yapılan halkla ilişkiler programında çatışan menfaatlere hitap etmenin yolları araştırılmakla birlikte temel amaç, müşterilerine karşı ticari yükümlülüklerini yerine getirerek, müşterilerinin itibarını kazanmaya çalışmak ve aynı zamanda ICI'ın çevre dostu ürünler geliştirme sorumluluğunu kabul ettiğini göstererek ICI'ı pozitif bir konuma yerleştirmekti.

Bu olay, sorunla yakından ilgilenen kamuoyu önderlerini tespit etmek konusunda halkla ilişkiler programının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. CFCs sorununun karışıklığı, konuyla ilgili medyada çıkan geniş ve bazen yanıltıcı olan haberler yüzünden kamuoyunu ICI'ın suçsuzluğuna inandırılabilecek, kuruma sempati duyan ve sorun hakkında gerçekten bilgili hedef kitlenin tespiti çok önemliydi. Çünkü bu kişiler konuyla ilgili az bilgisi olan çoğunluğun fikirlerini etkileyebilirlerdi. Yapılan araştırmalar, gazetecilerin ve halkın ICI'ı nasıl algıladıkları ve daha az zararlı maddeler üretmek için yapılan çalışmaların ne kadar takdir edildiğini görmek açısından da gerekliydi.

İki aşamada ele alınan iletişim programının stratejisi, önce, sorunun bilimsel olmasından dolayı ortaya çıkan karışıklıkların basite indirgenerek hedef kitle tara-

fından daha anlaşılabilir hale getirilmesinin sağlanması, sonra, kurumun konuyla ilgili elde ettiği delilleri, yapılan çalışmaların sonuçlarını, bilim dünyasına, bu konuyla ilgili diğer kişilere ve özellikle bilimsel konuları ele alan spesifik medyaya sunmayı hedeflemekteydi. Bu ikinci safhada geliştirilen program, genel medyada konuyla ilgili çıkan haberleri ve yazıları etkiledi. Bu sorunla ilgilenen parlamento üyeleriyle kişisel toplantılar yapmak ve ICI'ın durumunu bu kişilere ilk elden anlatmak çok önemliydi. ICI'ın İngiliz ekonomisindeki yeri ve Başbakanın da bu sorunla yakından ilgilenmesi, yapılan toplantılara katılımın geniş çaplı olmasını sağladı. İletişim programı, hem kurum içi çalışanlar hem de müşterilerle satış temsilcilerin ve yöneticilerin kişisel toplantılar yapmalarını gerektirdi. Ancak söz konusu olan hedef kitlenin çok büyük olması, kişisel toplantıların kurum içi ve kurum dışı gazetelerle çoğaltılmasını gerektirdi.

Kriz yönetimi sırasında ICI'ın üstünde kontrol sağlayabileceği bütün iletişim kanalları kullanıldı.

Özellikle görsel medya yazılı basına göre herhangi bir soruna daha sınırlı zaman ayırdığı halde, halkın ilgisini daha çabuk çekeceği düşünülen radyo ve televizyondan, ICI'a olumsuz bakış açısını değiştirebilmek ve yanlış anlaşılmalarla başa çıkabilmek için kurum sözcüleri aracılığıyla yararlanıldı.

Parlamento üyeleri ile yapılan kişisel toplantılar, diğer özel hedef kitlelere de uygulandı. Kurum sözcülerinin, çevre kirliliğiyle ilgili yapılan konferanslara katılması, özel hedef kitlelere işletmenin durumunun daha iyi açıklanmasını ve bu kişilerin CFCs'in gelecekteki kullanımı hakkındaki endişelerini azaltmalarını sağladı.

Özetle, halkla ilişkiler programının başarısı hedef kitlenin dikkatle tespit edilmesine ve doğru iletişim aktivitelerinin seçilmesine bağlıdır denilebilir. CFCs'de de olduğu gibi kriz durumlarında sorununun karışıklığı sebebiyle mesajların değişik hedef kitlelere değişik yöntemlerle verilmesinin gerekeceği unutulmamalı, kitlelerin sorunu tam olarak anlayabilmesi için konu basite indirgenmelidir.

İşletmenin konuyu açık bir şekilde ele alması, halkın ve parlamentonun güvenini yeniden kazanmasına yardımcı olurken, medyayla kurulan açıklık esasına dayalı ilişki, çeşitli programlarda kurum sözcülerine büyük bir yarar sağlayarak daha önce yöneltilen iddiaları cevaplamaları için bir platform hazırlamıştır.

Örnek Olay 2. Exxon Şirketi ve Valdez Petrol Sızıntısı[26]

Krizin yaşandığı, 1980'li yılların sonlarına doğru, 80 milyar dolarlık satış oranıyla, ABD'nin en büyük beş şirketi arasında yer alan Exxon'da 37 yıldır çalışan Lawrence G. Rawl, 1986'dan bu yana kamuoyu önünde olmaktan hoşlanmayan güçlü bir lider olarak şirket CEO'su olarak görev yapmaktaydı...

Alaska kıyısında bulunan, susamuru, fok, balina, somon ve ringaların mekânı Sound'da, dünyada en fazla göçmen kuş türünün göç yoğunluğunun yaşandığı sırada, Prince William Sound'dan kalkan ve Long Beach, California'ya doğru yol alan 987 feetlik petrol tankeri Exxon Valdez'in, 24 Mart 1989 tarihinde kayalıklara çarparak yaşadığı kaza, önemli bir krizin başlangıcı oldu...

Daha önce 100 kez aynı rotada yol alan ve Exxon'da yirmi bir senenin on senesini kaptan olarak geçiren kaptan Joseph Hazelwood, dev tankerin başına otomatik kaptan bağlayarak, bilinen tehlikelerden biri olan Sound'da bölgesi kayalıklarına doğru rotada tankeri üç dakika aynı rotada yol adıktan sonra, sağa dönmesini ve tankeri kayalıklardan kurtarmasını söyleyerek Kaptan Gregory Cousins'i görevlendirmişti....

Dönüş komutundan önce, Exxon Valdez'in suyun altındaki kayalara doğru yönelmesiyle, Kaptan Hazelwood'a "Galiba büyük beladayız" dedikten hemen sonra, Hazelwood, Sahil Güvenlik memuruna telsizle "Suyun dibindeki kayalıklara çarptık. Bu yüzden petrol sızdırıyoruz." Biçiminde mesaj gönderiyordu[27].

Tanker, Bligh Kayalıklarına çarpmış ve gemi gövdesinde neredeyse gemi boyunca yırtık oluşmuştu. İlerleyen saat ve günlerde, 11 milyon galon (1 galon=4.546 litre) ham petrol Sound'a yayılmıştı. Petrol katmanının 10 feet genişliğinde, dört mil uzunluğunda olup bunun Amerikan karasularında meydana gelen en vahim petrol sızıntısı vakası olduğunu ifade ediliyordu.....

Yaklaşık 2500 susamuru (susamuru popülasyonunun 1/3'ü) telef olmuştu. Bunun yanı sıra foklar ve deniz aslanları da bu sızıntıdan nasibini almış ve bazı kaynaklara göre, sızan petrol yüzünden iki milyon hayvan ölmüştü.... Bu rakama sa-

---

26 Kathleen Fearn-Banks, **a.g.e.**,ss.143-153'den çevrilerek özetlenmiştir.
27 Smith, 1992, s. 84.

yısız somun, ringa, istiridye ve böcek türleri ise dahil değildi... Bazı bilimadamları, petrolün Sound'daki yaşamı hala zehirlediğini iddia ederken, bazıları Sound'un sızıntının etkilerinden tamamen kurtulduğunu söylüyordu.

Haftasonu haber raporları yerel medya ve üç önemli televizyon şebekesi aracılığıyla iletildi. Pazartesi itibariyle tüm dünya basını Valdez'e akın etmeye başladı. Medya çılgınlığı başlamıştı. Haber metinlerinden bazı örnekler Şekil 6.1'de sunulmuştur.

Anchorage Daily News'te çıkan haber metninin ilk sayfasından Alıntılar: 25 Mart, 1989

Ham Petrol Sound'u Kirletti

Petrol Yetkilileri, Felakete Çok Yavaş Müdahale Etti

-Larry Campbell'in haberi-

VALDEZ-ABD tarihinin en büyük petrol sızıntısı vakası ikinci gününe girerken, pek fazla çaba sarfedilmiyor. Devlet, federal ve petrol şirketi yetkilileri ise bu sızıntının nasıl temizleneceğiyle konusunda kararsız kaldı.

21 kilometrelik bir alana yayılan petrol, Prince William Sound'da deniz yüzeyinde yayıldı. Sound, üç taraftan karayla çevrili. İki büyük ada olan Hinchinbrook ve Montague da bölgenin denize açık olan güney ucunda bulunuyor. Bu da şunu gösteriyor: Eğer sızan petrol, kontrol altına alınmazsa Sound bölgesinin tüm kıyılarına yayılacağı kesin.

Valdez sakinleri, Cuma günü petrol tesisini işleten Alyeska Pipeline Service Co.nun yavaş hareketi ve Exxon Shipping Co.nın sızan petrolü kontrol etmesine gittikçe artan bir eleştiriyle yaklaştı. Exxon Valdez'in bölgenin 25 mil güneybatısında bulunan Kayalıklara oturması olayından 24 saat sonra sızıntıyı önlemek ya da temizlemek için yetkililer çok az şey yaptı.

Petrol Sound'a yayılmaya devam ediyor, Devlet, Alyeska'nın temizleme çabalarının yetersiz ve yavaş olduğunu söylüyordu.

Bu sırada, yüzlerce çevreci de hayvanları, plajları, suyu ve dünyayı kurtarmak için bölgeye gelmişti.

O tarihte Exxon'un Alaska Koordinatörü ve şu an Exxon halkla ilişkiler müdürü olan Don Cornett, Kazayı duyar duymaz olay yerine koşmuş, halka ilişkiler başkanını da durumdan haberdar etmişti.

Valdez – Devlet, federal ve petrol şirketi yetkilileri Cumartesi günü çalışmalarını sona erdirdi. Ancak 11 milyon galondan fazla North Slope ham petrolü, Prince William Sound'un balık ve vahşi hayat açısından zengin sularına yayıldığı için sorunlara bir çözüm bulanabilmiş değil.

Ülkenin başına gelen en büyük petrol sızıntısı sürerken eyalet Çevre Koruma Birimi başkanı, felakate hızlı müdahale edemediği gerekçesiyle Alyeska Pipeline Service Co.'yu suçladı.

Şekil 6.1: Exxon Valdez'den sızan petrol olayından bir gün sonra, 25 Mart tarihli *Anchorage Daily News*'te yayınlanan manşetler ve haber metinlerinin ilk paragrafları...

Şirketin ilk stratejisi, temizleme çabaları üzerinde odaklanmıştı. İzlenecek yol: Sızıntı üzücü bir durum olmakla birlikte, şu andan itibaren yapılabilecek en önemli temizliği mümkün olabildiğince yaparak en kısa zamanda normal duruma geri dönmekti.

Exxon Nakliyat'ın başkanı Frank Iarossi, (kayalıklara oturan tanker bu şirketin tersanesinden çıkmıştı) Exxon'un bölgedeki ana temsilcisiydi. CEO, Rawl medyaya henüz bir açıklama yapmamıştı ancak sızıntıya müdahale etme lojistiğiyle uğraşan Iarossi, Kaptan Hazelwood'u suçlamıştı. İçkili halde araba kullandığı için daha önce sürücü ehliyeti iptal edilmiş olan ve hastanede alkol tedavisi gören Hazelwood'un o gece içkili olma ihtimaliyle ilgili spekülasyonlar devam ederken, kazadan sonra Hazelwood'un işine son verilmişti.

Üçüncü kaptan Cousins, krizi "kötü gemiciliğe" bağlarken, bazı Exxon çalışanları suçu, Exxon'un şirket kültürüyle ilişkilendirdi. Kazadan, insan yorgunluğunun sorumlu olduğunu söyleyen çalışanlara göre, tasarruf amacıyla şirketin mürettebat sayıları azaltılan ve daha uzun süre çalışmak zorunda kalan mürettebat dinlenme olanağı bulamıyordu..

Krizin başlangıcında, Valdez'de bir medya merkezi kuruldu. Valdez, tesisleri, ekipmanı ve konaklama açısından kısıtlı imkânlara sahip bir kentti. Bazı eleştirmenler, medya merkezinin New York ya da Chicago gibi geniş bir medya grubunu barındırabilecek bir şehre kurulmasını eleştirirken, bazıları ise medya merkezinin tüm güçlüklere rağmen olay mahalinde kurulmasının doğru adım olduğunu dile getirmiştir..

Alaska sakinleri ve hükümet görevlileri medya da önemli bir yer tutuyor ve farklı haber kaynaklarından birbirleriyle çelişkili ifadeler geliyordu.

Bir bildiride, zararın önemli olmadığı belirtilirken, diğerinde hasarın çok ciddi olduğu açıklamaları yer almıştır..

Sızıntının ardından dört gün sonrasında bile temizleme çalışmalarının yeterli olmaması ve yararına inanılmaması Cordova köyündeki öfkeli balıkçılar gibi medyanın da olumsuz izlenimlerini beslemiştir.

Halkla ilişkiler personeline briefing vermeden bir basın toplantısı düzenleyen Iarossi, sözlü olarak saldırıya uğramış. Exxon Shipping'in bir başka sözcüsü olan Brian Dunphy'nin zararın boyutu ve yapılanlara ilişkin bir doğrulama yapamayacağı biçimindeki ifadesi, krizin büyümesine neden olmuştur

Ve CEO Rawl henüz bölgeye gitmemiş.

Medya, balıkçılar, çevreciler ve halk kızgındı. Müşteriler, kredi kartlarını iptal ettirmeye başladı. Medya saldırılarını daha da şiddetlendirerek sürdürdü. Exxon, halkın çevre sorunlarıyla ilgili duyarlılığının bu kadar yoğun olacağını öngörmemişti. Öngöremediği bir başka konu da sızıntının ulaştığı vahim boyutta temizleme ve haberleşmede karşılaşılan zorluklardı.

Alaska halkla ilişkiler uzmanı, George Mason durumu şu şekilde ifade etti: "Halk daha yeşil olmaya başlamıştı ancak sızıntı olayı Amerika'nın yeşilleşmesi adını verdiğim hızlı ve belirgin bir atılıma yol açtı."

Sonunda televizyon aracılığıyla açıklamada bulunan ve halka sızıntının temizlenmesi için hangi kimyasal maddelerin kullanılacağını anlatan Rawl, facianın etkisine dair hiçbir duygusunu dile getirmediği gibi, yaşamları ciddi biçimde etkilenen balıkçılardan da özür dilememiştir..

Sızıntının ardından on gün sonra Exxon, endişesini dile getiren tam sayfa reklamlar yayınlayarak, sızıntıyı temizlemeye söz verdi. Hasardan sorumlu olduğunu kabul etmeyen şirket CEO'su ancak olaydan üç hafta sonra Alaska'ya gitmiştir.

Artık Alaska sularında faaliyet gösteren tüm petrol şirketlerinin devlet tarafından onaylanmış kriz planları bulunmaktadır.

Bu planlardaki öncelikli müdahale, bölgedeki temizlikle birlikte dağıtıcı/temizle-

yici madde kullanımıydı. Sahil Güvenlik ve Alaska Eyaleti'nin Exton Valdez davası için temizleyici kullanımına karar verememesi de temizleme sürecini uzatmış, Cuma gecesi meydana gelen sızıntı olayının ardından Pazartesi günü bir temizleyici madde testi denenmiş ancak kötü hava şartları bunu da engellemişti. Ayrıca sızıntının boyutu o kadar genişti ki bununla uğraşmak için Alaska'da yeterli miktarda temizleyici madde bulunmuyordu.

Sızıntıdan ancak bir ay sonra Exxon kapsamlı bir temizleme işlemi için eksiksiz donanım tedarik edilebilmişti.

Exxon sızıntısıyla ilgili çelişkilerin devam etmesine karşın, kesin olarak söylenebilece tek şey. Exxon Valdez, diğer petrol şirketleri için bir uyarı sinyali ve ilk belirti rolünü üstlendi.. Daha sonra, Pasifik Okyanusunda Los Angeles'ın güneyinde bulunan Huntington Plajı kıyısında bir petrol sızıntısı vakası yaşayan British Petroleum (BP), oldukça hızlı hareket ederek medya için gemide sızıntıya yol açan yırtığın görüntülerini alabilmeleri amacıyla sualtı fotoğrafçılarını bile hazır bulundurdu.

Birkaç gün içinde BP kazası medyanın gündeminden uaklaştı. Exxon olayındaki kadar geniş çaplı olmayan bu sızıntıda Exxon, BP sızıntısının temizlenmesi için personel ve ekipman desteği de vermiştir.

1994'de federal jüri Exxon Şirketi ve Exxon Valdez Kaptanı Hazelwood'u felakette dikkatsizlikten suçlu bularak, Exxon'u, sızıntıdan ötürü işlerinin fena halde zarar gördüğünü iddia eden Alaska'daki 10.000 balıkçıya zarar tazmini olarak 287 milyon dolar ödeme cezasına çarptırdı. Exxon, ayrıca sızıntının av ve balık tutma alanlarına zarar verdiği suçlamasında bulunan Alaskalı yerli gruplarla 20 milyon dolarlık katkı için anlaşmaya yapılmıştır.

Exxon, temizleme masrafları ve hükümet cezaları için 3.5 milyar dolardan fazla bir ücret ödediğini söylemektekteydi. Rawl, 1993'te istifa etmiş; CEO görevine yönetimdeki ikinci kişi olan Lee Raymond atanmıştır. 1989'da halkla ilişkiler müdürü Cornet, görevinden alınmış, Exxon, Raymond'un yönetimi altında örgütsel olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Yeniden yapılanma sürecinde, CEO ve halkla ilişkiler departmanı arasında hiyerarşiden uzak bir yapıyla iletişim engelleri ortadan kaldırılarak. halkla ilişkiler başkanının da doğrudan CEO Raymond'a bağlı olduğu bir yapı benimsenmiştir.

1993 yılı için Fortune 500, Exxon Şirketi'nin kar sıralamasında birinci, satışlarda üçüncü, toplamda ise ikinci sırada yer aldığını açıklamıştır.

Doğal Felaketlerden Kaynaklanan Krizler

Doğal felaketlerin yol açtığı krizlerin ardından yapılabilecek en uygun açıklama, dış etmenlere bağlı olarak yaşanan aksaklıkların ve sorunların en kısa zamanda çözüleceğinin inandırıcı biçimde anlatılmasıdır. Kuşkusuz o güne, yaşanan krize kadar kuruluş hakkında oluşan imajın açıklamaların inandırıcı olmasıyla yakından ilgilidir. Aksi takdirde yaşanan nükleer tehlikeden sonra bile olsa hükümet temsilcisinin ya da bürokratın kamuoyu önünde içtiği çay bile inandırıcı olmayabilir.

Bir başka deyişle, her krizde olduğu gibi doğal felaket sonrası yaşanan krizlerde de işletmenin kriz öncesi itibarı ve devreye sokacağı kriz iletişim planının olması krizin sıcak günlerindeki açıklamalarına hoş görü oranını belirleyecektir.

Örneğin 1999 yılında 17 Ağustos depremi sırasında ve sonrasında yaşanan aksaklıklar, yardımların bölgeye ulaştırılmasında yaşanan güçlükler, deprem kuşağında olan Türk kamuoyunda yönetimin hazırlıksız yakalandığı yönünde bir kanaate neden olmuştur.

Medyanın başarılı bir sınav verdiği deprem felaketinde kriz senaryolarının ve uygulamaya hazır acil eylem planlarının olmadığı ya da iyi niyetle tarihi geçmiş biçimde o güne kadar bir kenarda unutulduğu izlenimini yaratmıştır. Verilen sözlerin belirtilen tarihlerde sağlanamamış olması ise, depremzedelerin ve toplumun potansiyel felaketlere ilişkin kanaatlerinin oluşumunda önemli rol oynamış olması gerekir.

Yakın zamanda yaşanan 200 bin dolayında insanın yaşamını yitirmesiyle sonuçlanan büyük Asya felaketinde ise, gerek erken uyarı sisteminin olmaması, gerekse organizasyon ve planlama açısından hazırlıksız yakalanılması bir yandan kayıpları arttırırken diğer taraftan, okyanus kıyısındaki ülkelerin böyle bir felaketi önceden düşünmemiş oldukları izlenimini yaratmıştır.

Yine Eylül 2009'da Marmara ve Karadeniz bölgesinde yaşanan sel felaketleri de doğal felaketlere insanlığın katkısını gösteren örnekler olmuşlardır.

Doğal felaketlerle karşılaşılabileceği olasılığının önceden farkına varılmış olması, bu eksende senaryoların üretilmesi, kriz ve kriz iletişim planlarının yapılması krizleri önlenmesinde etkili bir rol oynamasada krizlerden daha az hasarla çıkılmasına önemli katkıda bulunmaktadır.

Doğal felaketlerin neden olduğu krizlerde "sağlık ve güvenlik" anahtar iki sözcüktür. Krize muhatap olanlar açısından temel soru ise, "normal koşullara ne zaman dönüleceğidir?[28]

Örnek Olay: Southern Calıfornıa Gaz Şirketi Ve 1994 Los Angeles Depremi[29]

1994 Northridge Depremi'nin ardından Southern California Gaz Şirketi'nde Özel İletişim Projeleri Müdürü olan Richard Nemec'in iletişim stratejisinde üç önemli nokta belirleyici olmuştur.

* Deprem, doğal gaz hattının 44.000 mil ötesinde bulunan nüfus yoğunluğu fazla olan bölgeyi etkilemişti.
* Yaklaşık 16 milyonu 4.7 milyon gaz sayacı vasıtasıyla doğal gaz kullanan müşteriler ve depremin merkez üssünde yaşayan milyonlarca insan şirketin öncelikli hedef kitlesiydi.
* İkinci kitle ise 9000 çalışandı.

Depremden iki gün önce, ilgili birim yöneticisinin şirketten ayrılmış olması, 1986'dan 1992'nin yarısına kadar ilgili pozisyonda bulunmuş olan ve söz konusu müdürün doğal bir yedeği konumunda bulunan Nemec'in, kriz iletişimini üstlenmesine neden olmuştur.

Nemec, ilk iş olarak, 24 saat basının sorularını yanıtlamakla görevli iletişim ofisi temsilcisinin de aralarında bulunduğu, önemli konumdaki çalışanları bilgilendirerek işe başlamış ve depremden bir saat sonra şirketin afet planına göre, Los Angeles ofisinin bulunduğu şehir merkezinde bir Acil İşler Merkezi (EOC) kurulmuştur.

Depremin ulaşım yollarında yaptığı tahribat nedeniyle Nemec gibi, Halkla ilişkiler başkan yardımcısı ile enformasyon ofisi sorumluları da güçlükle ofise ulaşarak,

---

28 Kathleen Fearn-Bank,**a.g.e.**,s.168.

29 Bkz,Southern California Gaz Şirketi ve Los Angeles Depremi Kathleen Fearn-Banks, Crisis Communications Approach,ss.185-200. den çevrilerek özetlenmiştir.

üst düzey idari kadroda bulunan yöneticilerle telefon zinciri yoluyla iletişim sağlanmıştır.

Her yıl doğal felaketler ve özellikle de deprem için tatbikat yapan şirket çalışanlarının, ailelerinin güvenliğinden emin olduktan sonra yaşadıkları bölgeye en yakın şirket tesisiyle iletişime geçmeleri beklenmiştir.

Nemec'e göre EOC'un ilk sorumluluğu, "hasarın yoğun olduğu bölgeleri ve de faaliyetlerin nerelerde ve ne ölçüde etkilendiğini belirlemekti.

ABD'de bulunan türünün en büyük yapısı olan Aliso Canyon gaz deposu tesisi ve nakil hattı altyapısının zarar görüp görmediği konusunda acilen yapılan değerlendirmede, depremin merkez üssüne 5 mil mesafede olan tesis, depremden zarar görerek derhal faaliyete kapatılmış, ancak, iki hafta içinde normal faaliyetine dönmüştür.

Hizmeti eski haline döndürmek için bölgeye gelmesi gereken bakım ekibine ve gaz şirketinin sadece 15.000 gaz hizmetini güvenlik sebepleriyle devre dışı bırakmasına rağmen, yangın korkusu yüzünden binlerce Güney Kaliforniyalı gaz hatlarını kapatmış ve şirketin 70.000 olan tahminin oranı 150.000'e ulaşmıştır.

İnsan gücünün seferber edilmesi açısından yakında bulunan gaz şirketlerinden (San Diego Gas and Electric, Southwest Gas, City of Long Beach Gas Departmant, Pacific Gas and Electric) 400'den fazla sayıda gönüllü saha merkezlerinde çadırlarda çalışmalara katılmıştır.

Ekipler, müşterilerin güvende olup olmadıklarını kontrol etmek için tek tek dolaşarak, tespit ettikleri 1400 dağıtım sızıntısını onardıkları sırada yaşanan güçlü artçılar, daha önce kontrolden edilmiş olan boruların tekrar gözden geçirilmesini gerektirmiştir.

Tüm sistemde sadece 36 iletim sızıntısı bulunarak sarsıntıdan 24 saat sonra hepsi eski haline getirildi. Şirketin, depremden önce birçok eski boruyu yenilemiş olması, daha fazla sayıda iletim sızıntısını engellemiş depremin yol açtığı gaz kaçakları nedeniyle yaşanan kırk dokuz yangının hiç birinde can kaybı yaşanmamıştır.

İletişim:

Kriz sırasında önde gelen hissedarlar, kullanıcılar, çalışanlar, basın, görevlendiri-

len yetkililer, toplum liderleri, eyalet ve federal görevlilerle iletişim sağlanmış. müşteriler, halk, depremden zarar gören bölgelerdeki müşteriler, medya, çalışanlar ve aileleri, diğer tesislerden gelmiş görevli çalışanlar, müşterilerle görüşen çalışanlar ve EOC gibi komuta merkezleri ve bölgelerde çalışanlar şirketin hedef kitleleri kapsamına alınmıştır.

Çalışanlara günlük bilgi akışı sağlayan Bölge Müdürü, Chance Williams'ın koordinatörlüğünde bölgeler, birbirleriyle iletişimi, telefon, faks ve elektronik postayla sürdürdürürken kamuoyuna yönelik olarak da yazılı basın duyuruları, doğrudan posta ve radyodan yararlanılmıştır. Toparlanma ve eski durumun tekrar sağlanması sürecinin başlangıcında radyo yayınları iletimi ve değiştirilmesi gayet hızlı olması nedeniyle en etkili yöntem oldu. Güvenlik ve teşekkür mesajlarını iletmek için ise basılı reklamdan yararlanılırken, depremin en fazla etkisinin görüldüğü bölgelerdeki kullanıcılara doğrudan posta aracılığıyla ulaşılmıştır.

Chatsworth, San Dimas ve Redlands'daki bulunan 24 saat açık bulunan bürolar, 800'lü hatlardan ulaşan müşterilerin sorularını yanıtlanmıştır.

Depremin ardından dört hafta boyunca kullanıcılara yönelik merkezden aşağıdaki mesajlar iletilmiştir:

İlk İki Gün:

"Boru hattı sistemi etkilenmedi."

"Halkın güvenliği kontrol altında."

"Gerekmedikçe gaz akışını kapatmayın."

Haftanın geri kalan günleri:

"Bireysel müşteriler güvenlik kontrolü gerçekleştirmelidir."

"Bir sorun çıkarsa bizi arayın ve sabırlı olun."

"Artçı şoklar sırasında gaz hattını gerekmedikçe kapatmayın."

İkinci Hafta:

"Güvenlik öncelikli ilk konumuzdur."

"Acil bir durumda bizi arayın."

"Gerekmedikçe acil durum araması yapmayın."

Üçüncü Hafta:

"Müşterilere ve çalışanlara teşekkür ederiz."

Dördüncü Hafta

"Deprem ve artçı şoklar sebebiyle kullanıcılar, cihazlarla ve havalandırmayla ilgili aksamalar yaşayabilir. Bunları kontrol edin, bizi arayın ya da bir sıhhı tesisatçı çağırın."

şirket içi mesajlar ise:

İlk üç gün:

1. "Çalışanlarımızdan birinin evinde bir hasar ya da aile fertlerinde yaralanma durumu meydana geldiyse, şirket yardım sağlanması için gerekli hizmeti sunacak, gerektiğinde faizsiz borç sağlayacak ya da ödünç olarak mal ve hizmet temin edecektir."

İlk Hafta:

2. "Çalışanların sarfettiği gayret olağan dışı... Müşterilerden üst düzey yönetime ve hissedarlara kadar herkes çalışanlardan takdirle bahsediyor."

İkinci Hafta:

3. "Gurur" "Takdir" "Teşekkürler"
4. Diğer bölgelerde çalışan ancak buraya yardım amacıyla görevlendiren çalışanlara teşekkürlerimizi sunuyoruz.

Üçüncü Hafta:

5. Çalışanlara ve ailelere teşekkürler

Şubat ve Mart Ayları:

6. Tüm şirket çalışanlarına teşekkür.

Toparlanma sürecinin ikinci gününde, şirketin MultiMedia Merkezi, çalışanları görev başında görüntüleyen video filmlerini ekiplere dağıttı. "Ateşi Yeniden Yakmak" isimli film, birçok hükümet görevlisi, sektörel grup ve halk kitlesine iletildi. Filmin daha uzun versiyonu ise tüm çalışanlara dağıtıldı...

Depremden sonra 48 saat içinde halkla ilişkiler kadrosu normal işleyişinde görevine devam etti

Haberlerde en etkili yöntem ilk üç gün içersinde gerçekleştirilen canlı yayınlar olurken müşterilere ve ana hissedarlara zamanında haber ulaştırılması açısından bu en iyi yol olmuştur" Özellikle, önemli televizyon kanalları ve radyo istasyonlarına yapılan canlı telefon görüşmeleri etkili olmuş. Daha sonra krizin en kötü seyreden aşamalarında haber danışma toplantıları, basın toplantıları ve sahada yapılan medya temasları daha etkili oldu. Basın bültenlerinden yararlanılmıştır.

Toparlanma aşamasında çalışanlara iletilen iletişim unsurları aşağıdaki gibidir:

1. Gaz şirketinin haftalık olarak çalışanlara gönderdiği bülten hem normal sayısı hem de özel sayısıyla çıktı. Bülten, çalışanlara toparlanmayla ilgili bilgiler sundu.
2. Günlük bülten "FYI" şirketin toparlanma sürecindeki gayretlerinin basında nasıl yer aldığından bahsetti.
3. Şirketin aylık gazetesi "Energy" 14 sayfalık özel baskısında toparlanma sırasında çalışanların fotoğraflarına ve haberlerine yer verdi.
4. CEO Dick Farman, biri sahada çalışanlara, diğeri ailelerine olmak üzere iki mektup gönderdi. Bu mektuplar, sıkı çalışmaları, destekleri, anlayışları ve kendilerini işe adadıkları için çalışanlara teşekkür niteliğindeydi.
5. Deprem merkez üssüne en yakın alanda "Epicenter" isimli bir yayının dört sayısı toparlanma sürecine katılan çalışanlara gönderildi. Bu sayıda, olağandışı şartlada nitelikli bir şekilde çalışan kadroya övgüler yer alıyordu. Bu yayının kaynağı, Chatsworth'da bulunan bölgedeki acil faaliyet merkeziydi.

Değerlendirme:

Toparlanma sürecindeki en önemli sorun olarak fakir mahallelere hizmette öncelik vermediği yolunda şirkete yöneltilen suçlamalar, "tüm siyasi liderlerle görüşüldüğü ve onların aktardığı önceliklerin dikkate alındığı" açıklamasıyla yanıtlanmıştır.

California Kamu Hizmeti Komisyonu ise, Southern California Gaz Şirketi'ne, ye-

niden toparlanma sürecinde sarfettiği çabaları ve bilgilerin paylaşımı konusunda gösterdiği hassasiyeti takdir eden bir teşekkür belgesi vermiştir.

California Depremi nedeniyle, Southern California Gaz Şirketi'nin yaşadığı krizle izlediği iletişim stratejisi gözönünde bulundurularak yapılan değerlendirme, kurumların soruna sahip çıkması, tepe yönetimin bilgilendirilmesi, iletişim zincirini devreye sokması, tüm hedef kitlelere uyumlu iletişim planının yürütülmesi gibi kriz iletişiminin temel ve öncelikli konularına dikkat çekmektedir.

Aynı zamanda, doğal felaketlerin yol açtığı krizler, gelişmiş ülkelerde, sadece işletmelerin sorumluluk anlayışlarıyla sınırlı kalmamakta, gerek yasalar gerekse yurttaşların beklenti ve tutumları, kurumları krizin muhatabı haline getirerek, çözüm üretmelerini zorunlu kılmaktadır.

Şiddet Kaynaklı Krizler

Kapkaç, tecavüz gibi gündemden düşmeyen şiddet olaylarına bir biçimde kuruluşun adının dahil olması önemli bir krizin başlangıcıdır. Kurumun kendisinden kaynaklanan bir hatası bulunmasa da olayın yaşandığı mekân olması, bir çalışanın olaya dahil olması krizin kuruma yansıması için yeterli gerekçelerdir. Kimi zaman ülke sınırları içindeki şiddet olayları ülkeye turist akımını engellemekte, kimi zaman itibar kaybı ile birlikte maddi kayıplar da yaşanmaktadır.

1997 yılında Luxor'da Hatshebsut Tapınağında yaşanan terörist saldırının ardından ekonominin lokomotifi olan turizm sektörünün ciddi zarara uğraması üzerine, Mısır'lı seyahat ve turizm sektöründen bir grup iş adamı önderliğinde, Mısır'ın güvenli bir ülke olduğunu anlatmayı ve güven tazelemeyi amaçlayan bir halkla ilişkiler kampanyası başlatıldı.

Temel amacın, Mısır hükümetinin aldığı güvenlik önlemlerinin, kilit hedef kitlelere anlatılması olarak belirlenen kampanya da, turizm sektörel medya,dış ilişkiler birimleri,turizm yazarları ve tur operarörlerinin öncül hedef kitle olarak belirlendiği kampanyanın iletişim amaçları ise, Mısır'ın tehlikeli bir destinasyondan güvenli bir destinasyon olduğuna dair algı değişikliği yaratmaktı.

Üç aylık bir sürede Fransa, Almanya, İtalya, İngiltere, Amerika kampanyanın kapsama alanını oluşturdu. Çeşitli iletişim yöntemlerinin kullanıldığı kampanya-

nın değerlendirilmesi adı geçen ülkelerde tur operatörleri ve seyahat acentaları arasında tesadüfi örneklem yöntemiyle yapılan araştırmalarla gerçekleştirilmiş olup araştırma sonuçlarına göre ankete katılanların % 74.9'u ülkeyi çok cazip %22.5 cazip,olarak değerlendirirken,%2.1 cazip bulmadığını ifade etmiştir. Anketa katılanların sadece 0.5'I kasım 1997'ye kadar ülkenin cazip bir turim merkezi olduğunu belirtilmiştir. Kısacası kampanyanın ardından yapılan araştırmaya katılanların ancak 0.5I terörist saldırıyı anketle ilişkilendiriyordu..Anlatılan güvenlik önlemleri konusunda ikna olan tur operatörlerinin oranı %47.9, ikna olmayanların oranı %4.8 ikna olarak rezervasyon yaptıranların oranı ise %47.3'tür[30].

Buradan çıkacak en önemli ders ise iş ve iletişim strataejinin doğru oluşturulmasının, krizle neredeyse yok olan itibarın iadesinde önemli etkisinin olduğudur.

Türkiye'nin de yaşanan benzeri şiddet olayları nedeniyle önemli kayıpları olduğu göz önüne alınırsa olası krizler senaryolar için oluşturulması gerekmektedir.

1984 yılında California'da bir Mc Donald restoranına giren katilin 40 kişiye ateş açması ve 21 kişinin ölümüyle sonuçlanan olay[31] ile 2000 yılı başında Türkiye'de yaşanan Mc Donalds'ın buz dolabında cezalandırılan çocuk işletmelerin yaşadığı bu tür krizlerdir.

Olumsuz olay ile işletme ya da markanın arasındaki imaj transferi bu tür olayların hafızalarda uzun süre kalarak tüketicilerin türlü protestolarına neden olabilmektedir.

Florida Üniversitesinin 1992 yılında yaşadığı kriz, bir kız öğrencinin kampüs dışındaki evinde cinayete kurban gittiği haberiyle başlamış bir kaç gün içinde yaşanan cinayetlerin sayısının beşe yükselmesi, krizi daha da tırmandırmıştır. Ailelerin çocuklarını üniversiteden alma girişimleri, diğer üniversitelerin kapılarını Florida Üniversitesi öğrencilerine açtığını duyurması, öğrencilerin psikolojilerinin sarsılması, böyle bir krizin istenmeyen doğal sonuçları olarak üniversitenin karşısında dağ gibi çözülmeyi bekleyen sorunlardı....

Cinayetlerin kampüs dışında işleniyor olması, Florida Üniversitesi'nin herhangi bir ihmalinin söz konusu olmadığını göstermekte ve sorumluluğunu azaltmaktay-

30 Loula Zaklama, **Rada Research & Public Relations Co.IPRA Conference**, İsanbul: 23 Ocak 2002,
31 Kathleen Fearn-Banks,**a.g.e.**,s.201.

dı, ancak, etkileri açısından cinayet kurbanlarının dördünün öğrencisi olması üniversiteyi krizin odağına yerleştiriyordu. Eyalet polisi, ve güvenlik ile yakın işbirliğine giren üniversite yönetimi ulusal ve yerel medyaya düzenli bilgi akışı sağlamış, ailelere aldıkları güvenlik önlemlerini, öğrencilere sağladıkları psikolojik destek ve sundukları iletişim olanaklarını aktaran mektuplarla çocuklarını bu olanaklardan yararlanmaları konusunda motive etmelerini isteyerek iş birliğine yöneltmiştir.

Akademik kadro, öğrenciler ve aileler krizin muhatapları olarak, medya, iletişimi yönetebilmek ve kamuoyunu bilgilendirmek için, öncelikli hedef kitleler olarak belirlenmiş, seri cinayetlerin bir cani tarafından kampüs dışında gerçekleştiğinin anlatılması ve kampüs içinde alınan güvenlik önlemlerinin aktarılması, iletişim stratejisinin temelini oluşturmaktaydı.

Kriz sonunda yaşamını yitiren öğrenciler için düzenlenen anma törenine medya da davet edilmiş ve medya mensupları, flaş kullanılmaması, kendilerine gösterilen yerden görüntü almaları gibi uymaları beklenen tüm kurallara riayet etmiştir. 35.000 dolayında öğrencisi olan üniversitenin ayrılan 500 civarında öğrencilerinin neredeyse tamamı eski okullarına geri dön yakalanan katil suçunu iki yıl sonra itiraf etmiş ve verilen idam kararı ise onaylanmıştır[32].

Ünlüler ve Krizler

Özel yaşamın gizliliği ilkesinin topluma mal olmuş kişiler açısından sınırlarının dar oluşu ve bu tür kişilerin medyanın ilgi alanı içinde olması, kurum, ülke ya da işletmelerin sözcüsü olan ünlü kişilerin yaşadığı ya da neden olduğu veya bir biçimde ilişkilendirildiği kriz nedeniyle oluşan olumsuz imajın, sözcüsü oldukları kuruma transfer olması, bir başka deyişle sözcü ve kurum arasındaki imaj transferi konuyu halkla ilişkiler alanına taşımaktadır.

Aralarındaki imaj transferi nedeniyle, kuruluşun sözcülerinin ve topluma mal olmuş ünlü kişilerin yaşadığı krizler, kendileri dışında ilişkide oldukları kurumları da etkilemekte önemli krizlere yol açmaktadır.

Bir kurumun temsilcisinin söylediklerinin bireysel açıklama olma ötesinde anlam

32 Florida Üniversitesi,Kampüsteki Şiddet krizi hakkında ayrıntılı bilgi için bkz.Fearn, Bank, **a.g.e.**, ss.202-213.

taşıması gibi, ülkeyi temsil eden Dışişleri Bakanı'nın yaptığı talihsiz açıklama olumsuz sonuçları açısından, kişisel gaf olmaktan çok daha fazla anlam içermektedir.

Bir sanatçının özel yaşamıyla ilgili de olsa, yaşadığı krizin çoklu etkisi söz konusudur. Örneğin, bir televizyon dizisinin oyuncularının izleyicilerin onaylamayacağı düşünülen davranışları nedeniyle dizinin önce oyuncu değişikliği yaşaması, olumsuzlukların etkilerinin bireyselliğin dışına taşmasına örnektir.

Bazen bir sanatçının içinde yer aldığı ve bireysel olduğu düşünülen krizin kaset ve CD satışlarını etkilemesi, kendi şirketiyle arasında sıkıntının yaşanmasına neden olmaktadır.

Bir kurumun sözcüsü olan ya da bir kurum tarafından sponsore edilen sporcunun adının bir skandala karışmasıyla yaşanan kriz sporcunun imajı dışında kurumun itibarını da olumsuz yönde etkileyerek, yeni bir iletişim stratejisini zorunlu hale getirecektir.

Uluslararası pazara açılma koşusunda çok isabetli bir kararla Avrupa Atletizm şampiyonu altın madalyalı Süreyya Ayhan'a sponsorluk desteği veren Vestel, atletin Olimpiyat oyunlarında doping yaptığı yönündeki tartışmalara hedef olmasıyla reklamları için tercihini Ata Demirer'den yana kullanmışıtır.

Bu değişim ve seçim imaj transferinin olası etkisini azaltma düşüncesi olarak değerlendirilebilir.

Kimi zaman ürünle birlikte anılan ünlünün özel yaşamında rakip ürünü kullanması ya da adı geçen ürünü kullanmadığı ifadesinin medyada yer alması sıkça karşılaşılan kriz nedenidir.

Pepsi'nin yaşadığı iki talihsiz olay bu konuda bilinen örneklerdir. Pepsi'nin sözcüsü aktör Don Johnson'ın popüler bir dergide diyet Coca Cola içerken görüntülenmesi, talihsiz bir durum olarak nitelendirilirken Michael Jackson'ın Pepsi içmediğine dair yaptığı açıklama Pepsi'nin sözcüsü Barry Holt tarafından Jackson'un Pepsi içip içmemesinin kendileri açısından önemli olmadığını sanatçının evinde Pepsi tarafından doldurulan bir makinenin olduğunu ve Pepsi'yi konuklarına ikram ettiğini düşündüklerini dile getiren bir açıklama yapmıştır. Barry Holt'un bu

sakinliğinin nedeni Michael Jackson'un medyaya yansıyan Pepsi tüketmediği haberinin hemen ardından sanatçının cinsel taciz suçlamasıyla medyanın gündemine taşınması olabilir.

Özellikle kişi ve kurum arasında organik bir bağdan söz edilmesi, ünlü kişinin sözcü olması durumunda yaşanacak imaj transferi nedeniyle kriz iletişimi çok daha önem kazanmaktadır.

Bu bağlamda, kurumların sözcüleri konumundaki ünlü kişiler nedeniyle yaşadıkları krizleri üç ana başlık altında toplamak olanaklıdır[33].

* Markanın sözcüsü olduğu halde o ürün ya da markayı kullanmadığını açıklaması.

* Sözcünün yasa kural ve ahlak dışı bir olayla gündeme gelmesi.

* Ünlülerin şiddete yönelttiği suçlamalara maruz kalmaları..

Marka ve sözcü arasındaki etkileşim nedeniyle gerek reklamlarda yer alan gerekse sponsorlukla destek verilen sanatçı ya da sporcunun seçiminde başarı kadar güvenilen, sevilen kişiliğinin rolü büyük önem taşımaktadır.Çünkü Etos, Patos ve logos Aristo'dan bu yana etkili iletişimin değişmez kuralıdır.

Pepsi'nin sözcülüğünü yaptığı sırada aktör Don Johnson'ın Diet Coca Cola içerken görüntülenmesi, Michael Jackson'un Pepsi içmediğine sadece vitamin içeren içecekleri tükettiğine dair yaptığı açıklama ya da American Expres'in reklam filminde oynayan Merly Streep'in şirkete inanmadığına ilişkin gazete haberi yine bu kriz türüne örnek oluşturmaktadır.

O. J. Simpson'un eski eşini öldürmekle suçlandığı sırada yıllardır süren şirket sözcülüğü konratının iptal edilmesi, tenis yıldızı Jennifer Capriati tenis raket üreticisi Prince ve Diadora ile kontrat imzaladıktan sora uyuşturucu ile yakalanması ve tutuklanması yasa ya da etik dışı olaylar sonucunda yaşanan krizlere örnek olarak ele alınabilir.

Seagrams Wine Cooler Bruce Willies ile imzaladığı kontratı Willies alkol rehabilitasyonuna alındığında fesh etmesi gibi işletmelerin imzaladıklara kontratlara çoğu zaman bu tür durumları tanımlayan ve hukuken bağlayıcı olan maddeler koy-

[33] Fearn, Banks,**age,** ss.231.

malarına karşın imaja yansıyacak olumsuzlukları önlemek her zaman mümkün olmamaktadır. En azından krizin sıcak saatleri için...

Kimi zaman gerçek, ama kimi zaman da asılsız söylentiler nedeniyle yaşanan krizler ürünün protesto edilmesinden kurumun itibarının sarsılmasına kadar geniş bir etki yapabilir.

Özellikle kişi ve kurum arasında organik bir bağdan söz edilmesi, ünlü kişinin sözcü olması durumunda yaşanacak imaj transferi nedeniyle kriz iletişimi çok daha önem kazanmaktadır.

Sözcüler ile kurumlar arasında Sakıp Sabancı ve Sabancı Holding örneğinde olduğu gibi başarılı yansıma sağlanabilir ancak bu tür bir ilişki, doğal bir risk de taşımaktadır.

Teknoloji Kaynaklı Krizler

Ayrı bir başlık altında incelenebileceği gibi, teknolojik sorunların, ürün kaynaklı krizlere yol açması, veya bu tür bir krizin doğal bir felaket ya da şiddet olayı sonucunda yaşanması da söz konusu olabilir. Gelişmiş olan iletişim teknolojisinin bir kriz anında bilgi gereksinimini karşılayacak en hızlı kaynak, bir başka deyişle internetin kriz iletişimini yönetirken en etkili iletişim kanallarından biri olmasına karşın, gelişmiş teknolojinin krize neden olabilmesi, yani krizin internet yoluyla ivme kazanması da söz söz konu olabilir.

Aynı zamanda teknolojik nedenlerle yaşanan krizler de kurumların muhtemel kriz planları arasında alternatif senaryoların üretildiği bir kriz alanı olması gerekir. Bilgisayar sisteminde yaşanabilecek kriz nedeniyle, bilgilerin farklı biçimlerde depolanması, hatta farklı merkezlerde kayıt altında olması gerekir.

Bir bankanın müşteri bilgilerine dair kayıtların silindiği yönünde medyada yer alan haber üzerine, yetkilile, gerek medyaya, gerekse müşterilere, tek tek özür mektupları göndererek, çok kısa sürede bilgileri güncelleyecekleri güvencesini vermiştir.

1994 yılında, İntel'in ürettiği chiplerle ilgili olarak bir matematik profesörünün uyarısını dikkate almayan şirketin, Profesörün şikayetlerini internet ortamına taşımasıyla aynı sorunla karşılaşmış olanların sayılarının azımsanamıyacak kadar olduğunu ortaya çıkarıyordu... İlk adımında İntel, müşterilerinden bu hatayı ka-

nıtlamaları sonucunda mikro işlemcileri değiştireceğini beyan etti. IBM'in İntel mikro işlemci bulunan bilgisayarları satmayacağını açıklamasının ardından, İntel, söz konusu chipleri değiştireceğini gecikmeli de olsa açıkladı[34].

İntel'in ilk uyarıları dikkate almayan tavır sergilemesi, chiplerle ilgili durumu konu yönetimi aşamasında çözme uğraşı içine girmemesi olayın krize dönüşmesine neden olmuş, İntel, Pazar ve itibar kaybına uğramıştır.

Kriz Yönetimi Ve Kriz İletişiminde Kültürel Farklılıkların Rolü

Bu saptamaya ilişkin verilebilecek en iyi öreklerden bir tanesi JAL (Japanese Air Lines)'ın izlediği iletişim stratejisidir. 1985 yılında Tokyo'dan havalandıktan kısa bir süre sonra yere çakılarak 520 kişinin yaşamını yitirmesine yol açan kazada havayolu şirketi olayın vahametini kabullenerek kriz iletişiminin ilk adımını atmıştır. Kazada yakınlarını kaybedenlerle bizzat ilgilenen JAL Genel Müdürü olay yerine giderek yakınlarını kaybedenlere tazminatları anında ödeyerek bunu basın yoluyla duyurmak yerine sessiz kalmayı tercih etti. Kriz iletişiminin kültüreel yapı ile etkileşimine bir örnek olarak anılan bu olayda JAL Genel Müdürü Yutomo Takagi yaşamlarını kaybedenlere bir plaket vererek onların anısına bir eğitim vakfı kurmuştur. Yolcu listelerine ilişkin açıklamaları basından önce yolcuların yakınlarına yaptılar. Uçakta bulunanların yakınlarını teşhis etmek için olay yerine yerine götürürken onlara psikolojik destek sağladılar.. Sadece JAL kriz ekibi değil, diğer JAL çalışanları da olay yerine yardıma gelenlerle birlikte çalıştılar.. Yaşamlarını yitirenlerin yakınları için 1,5 milyon dolar harcadılar. Finansal olarak etkilenceğinden en ufak bir kişkisi olmayan şirket yöneticiler finansal değerlerden çok insanın önemini vurgulayan bir tutum sergiledi. Uçağın bakım mühendislerinden bir tanesinin intihar teşebbüsü[35] ise Japon kültürünün bir yansımasından başka bir şey değildir. Bu kazanın ardından dünyanın en güvenilir havayollarından biri olma özelliğini korumasında JAL'in izlediği iletişim stratejisinin önemi yadsınamaz.

---

34 bkz. **Kriz Yönetimi, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, çev.Salim Atay, MESS yayın,s.68-69,ayrıca bkz. Michael Regester&Judy Larkin, **Risk Issues and Crisis Management,** London: Kogan Page,1997,ss.55-57.

35 Bu konuda bkz. Regester, Larkin, **a.g.e.,** .ss.146-147

Kriz iletişiminde nedenlerin henüz kesinleşmediği, doğru bilgilere erişildiğinden emin olunmadığı ancak kamuoyunun açıklama beklediği durumlarda yapılan ilk bilgilendirmeler, krize ilişkin tutum ve duygu paylaşımını ortaya koyan bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir.

25. KURUM İÇİ İLETİŞİM

Günümüzde kurumlar açısından verimliliği arttırabilmek, toplam kaliteyi yakalayabilmek, kamoyunda olumlu algı yaratabilmek, kalifiye işgücünü cezbedebilmek için çalışanlarla etkili iletişim kurulması tartışmasız kabul edilen gerçeklerden biridir. Kurumlar açısından verimlilik, kâr, olumlu imaj ve itibar sözcüklerinde karşılık bulan iç iletişim, çalışan açısından aidiyet, önemsenme ve kararlara katılma anlamına gelir.

Kurum içi iletişimin inandırıcı ve etkili olabilmesi, çalışanların ekonomik ve sosyal alanda beklentilerinin karşılanması ve yönetime katılmalarına zemin hazırlanmasıyla olanaklı hale gelebilir. Endüstriyel ilişkilerin değişime ayak uydurması, kurum içi iletişim stratejilerine etkide bulunurken, rekabet işletmeye bağlılığı temel iletişim stratejilerinin baş aktörü haline getirmektedir. Bu değişim mobbing, karoshi gibi kavramları çalışanlarla iletişim literatürüne dahil etmektedir.

Endüstriyel ilişkilerin ve çalışma koşullarının yaşanan toplumal, global dönüşümün ve ülkelerin kültürlerinin de etkisiyle uğradığı değişim, karoshi kavramını, Japon iş yaşamından batıya doğru taşımaktadır. Esnek üretim anlayışında performans artışı için benimsenen iş yasalarınca kabul edilen sürelerin üzerindeki çalışma saatleri, çalışanların yaşamlarını tehdit etmektedir.

Çok çalışmaktan ölmek anlamına gelen ve Japon hükümetinin resmen tanıdığı karoshi'den 1994 yılında 32, 1995 yılında 76 ve 1998 yılında ise 90 üst düzey yöneticinin yaşamını yitirdiğini açıklanmasıyla dikkatler 1990'larda aşırı çalışmaktan ölmek anlamına gelen bu yeni sözcüğe yönelirken, karoshi, kısa sürede İngilizce, almanca ve Fransızca dillerinde de kendisine yer buldu. 1990'lı yılların ortaların da ise Çalışma Bakanlığı karoshinin tanımını yorgunluk ve stresi de içine alacak biçimde genişletti[1].

[1] http://www.yenisafak.com/arsiv/2000/nisan/04/d4.html,29.11.2006.

Japonya Çalışma Bakanlığı, yaşamını yitiren kişinin son 24 saat ya da son yedi gün üst üste 16 saat çalışması durumunda karoshi'den söz edilebileceğini kabulleniyor[2].

Gönüllü olarak çok çalışmayı açıklıyor olsa da, aslında yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında ayakta kalabilmenin zorunlu bir sonucuna dikkat çekmekte karoshi sözcüğü...

Mobbing ise, 1960'lı yıllarda literatüre Konrad Lorenz'in küçük hayvan gruplarının büyük hayvana karşı saldırılarını anlatmak amacıyla kullanımıyla birlikte girdi. Daha sonraları, çocuklar arası ilişkilerde grup dışı ve yalnız bırakma davranışını tanımlamak amacıyla Peter-Paul Heinemann tarafından kullanıldı. Ve günümüzde, örgüt içi psikolojik taciz olarak açıklanabilen mobbing, zamanla insan kaynakları ve kurum içi iletişim literatüründe de kendisine yer buldu[3].

Mobbing, daha çok hiyerarşinin yoğun olarak görüldüğü örgütlerde ortaya çıkmakta olup, çok kesin sınırlamalarla yapılmayan görev tanımları, hiyerarşik yönetim anlayışında astın üste itaat zorunluluğu, endüstriyel ilişkilerin eski gücünü kaybetmiş olması, işten atılma korkusu, ilişkilerde güç dengelerinin kurulamaması gibi gerekçeler, mobbing eylemlerine güç verirken, üst yönetimlerin ara yöneticiye karşı mobbing uygulamak amacıyla seçtikleri çalışanlarda araç olarak kullanılabilmektedirler.

Somut olarak ölçülebilir olmaması, aslında dışlanmamış çalışanın, kendisini mağdur hissederek bireysel hassasiyetleri nedeniyle mobbing yaşadığı yanılsamasına yol açabilir.. Henüz sınırlarının tam çizilmemiş olması, yaratılan mobbing suçlamalarını, başka bir mücadelenin görünen yüzü haline getirebilmektedir.

Çoğu zaman, işverenlerin bir tehdit unsuru olarak çalışanların karşısına çıkması mobbing'i, yönetim kademesinin yasal süreler dışında çalışmak zorunluluğunu hissetmesi karoshi'yi çalışanların literatürüne dahil ederken, çalışanlarla iletişim, kurumların vazgeçilmezi haline gelmektedir.

İş dünyasının maksimum verimlilik ve sıfır hata yaklaşımı, insanların yeniden sa-

---

2 Ulaş Başar Gezgin, "Japonya'nın Kalkınmasının Altındaki Kanlı Gerçek http://ulas.teori.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=324, 29.11.2006.

3 https://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489.

dece üretim aracı olarak kabul edilmesi için bir tehdit unsuru haline dönüştürürken, çalışanların memnuniyetinin kurumlara kazanım olarak döneceği gerçeği, çalışanlarla iletişimin önemsenmesinin ardındaki itici güç olarak iletişim stratejistlerinin asla gözden kaçırmamaları gereken bir olgu olarak halkla ilişkiler zincirinin önemli bir halkası haline gelmiştir.

Demokratik yönetim anlayışı, çalışanlarla iletişimin ve yönetime katılmanın altını çizmekte, yaşanan teknolojik gelişmeler kurumların dikkatini çalışanlarla işbirliğinin önemine ve proaktif iletişime çekmektedir. Teknolojik gelişmelerin bilginin yayılma hızını etkilemesi, kurumlara, çalışanlarının bilgilenme gereksinimlerini karşılamak zorunluluğunu daha çok hissettirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, kurumların iletişim yöntemlerine hızla uyumlanırken, endüstriyel ilişkilerin etkisini yitirmesiyle bireylerle iletişim önem kazanmakta, böylece kurum içi iletişim, kurumsal iletişim stratejisinin temel taşı haline dönüşmektedir. İnternetin hızla yaygınlaşması, İntraneti kurum içi iletişimin hızlı ve etkili yöntemi haline getirmekte, çalışan blogları ise farklı olası sonuçları nedeniyle yönetimin çelişkili tutumlarına yol açabilmektedir.

Çalışanların hizmet verdikleri kuruluştan maddi (para-mal) beklentileri kadar, manevi (saygınlık statü kazanma, saygı görmek gibi sosyal; iş doyumu elde etmek, takdir edilmek gibi psikolojik) beklentileri de vardır. Çoğunlukla çalışanlarla örgüt arasında maddi beklentilerle ilgili yazılı bir anlaşma olup, manevi beklentiler bunun dışında kalır, oysa çalışanların kuruluşa bağlılıklarını, dolayısıyla iş verimini maddi faktörler kadar manevi unsurlar da etkilemektedir. Görünmeyen ama, çalışanın kuruluşla imzaladığı psikolojik anlaşma ile kuruluşa karşı sadakat göstermeyi garanti eden çalışan, bunun karşılığında iş güvenliği, saygınlık, eşit durumlarda aynı davranışla karşılaşmak gibi adaletli bir anlayış beklemektedir[4].

Tatminkâr olmayan maddi koşullarda çalışan işgörenin, iyi olmayan yönetim tarafından, iş doyumu, saygınlık, takdir görmek gibi manevi koşullardan da yoksun bırakılması, başka arayışlar içine girmesine ve veriminin düşmesine neden olmaktadır. Bu koşulların sağlanabilmesi ise, işverenin, işgörenin maddi/manevi

---

4 Keth Davis,s.31'den Mahmut Oktay, **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş,** İstanbul, Der yayınları,1996, s.279.

beklentileri olan bir birey olduğunun farkına varması, yönetime katılımının sağlanması ve etkili bir iletişim sistemiyle, gerçekleşir.

Ekonomik ve verimliliğe ağırlık veren örgüt kuramlarının toplumsal değişim karşısında yetersiz kalması, 20. yüzyılın ikinci yarısına doğru, çalışma koşullarının verimlilik üzerinde etkisini belirlemek için Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton Mayo ve arkadaşlarını 1927-1939 yılları arasında bir dizi araştırma yapmaya yöneltmiştir. Bu araştırmaların sonuçları, yönetimin çalışanlara ilgi göstermesi durumunda, verimliliğin arttığını ve sosyo-psikolojik faktörlerin bu anlamda belirgin etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Mc Gregor'un X ve Y kuramının ardından, insan ilişkileri yaklaşımcılarından Likert, çalışmalarında itaat zincirinin yararlı sonuçlar doğurmayacağına değinmiş, baskının çalışanları demorilize ederek kurumdan uzaklaşmalarına yol açacağını ve verimin düşeceğini ileri sürmüştür. İnsan ilişkilerini temel alan davranışçı kurama göre, yukardan aşağı tek taraflı, emir işleviyle sınırlandırılmaması gereken iletişim, çalışanların iş doyumunu da amaçlayan bir süreç olarak algılanmalı, çalışanların yaptıkları işe ve yönetimin karar ve uygulamalarına katılımına katkıda bulunmalıdır. Bu kuram, günümüzde alt kademe yöneticileri için çalışanlara nasıl davranılacağını gösteren bir eğitim aracı olarak kalmış, ancak örgütlerin toplumsal sistem olarak görülmesini sağlayarak, çağdaş örgüt kuramına geçişte önemli bir rol oynamıştır. Katz ve Kahn'ın en önemli temsilcileri olduğu çağdaş örgüt kuramına göre, örgütün temel ögesi olan insan, diğer örgüt ögeleriyle iletişim içinde olmalı, örgütsel amaçlara ulaşmak konusunda insan ve diğer ögeler birlikte, etkileşim içinde işlev görmelidir. İnsanın çıkarlarıyla örgütün çıkarları arasında var olan çatışmayı gidermek ise, bu iki unsur arasında dengeyi ve uyumu sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Çağdaş örgüt kuramında, iletişim, sistemin ögelerini ve alt sistemleri birbirine bağlayan önemli bir işlev üstlenmekte, insan ve birey kalitesi çağdaş örgüt kuramında son yıllarda sıkça sözü edilen toplam kalite yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır[5].

---

5 Haluk Gürgen,**Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları,1997,s.41-52, ayrıca Yönetim Teorileri konusunda ayrıntılı bilgi için bkz. Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.1-2 İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü,1979,ss.12-17 v.d.

Bilindiği gibi genellikle emir verme eğilimde olan amirlere karşın, çalışanlar, düşüncelerini açıklamak konusunda çekingen davranmakta, böylece sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi kurulamamakta ve istenmeyen sonuçlara varılmaktadır.

Oysa, Honda Motors kurucusuna göre arabalar beygir gücü ile, kurumlar beyin gücü ile çalışmaktadır. Bu bağlamda, olası gelişmeler üzerinde sadece tepe yönetici (CEO) düşünüyorsa, işletme tek bir beyin gücünden, sadece yönetici kadro düşünüyorsa, 100-150 beyin gücünden, eğer tüm çalışanlar firma ve yaptıkları iş hakkında düşünüyorsa ve öneri getiriyorsa 20.000 ya da daha fazla beyin gücünden söz edilebilir.

Gerçekten, rekabetin yoğun olduğu bir ekonomik yapıda, müşterinin tatmin olması, çalışanın tatmin olmasına bağlıdır, bir başka deyişle, *işyerinde mutlu olmayan çalışanın, muhatap olduğu kişileri memnun edebilmesi mümkün değildir.* Çalışanlarla iletişimin bir diğer önemli boyutu işletmelerin müşteriler, ortaklar, yerel kuruluşlar ve diğer hedef kitlelerle güvene dayalı iletişim oluşturabilmesi için tek sesli iletişimin gerekliliğidir. Bu esaslara dayalı kurulan iletişim ise, daha az iş bırakma, daha yüksek verimlilik ve daha az hata anlamındadır[6].

Bir işletmede, genel anlamda formal (resmi), İnformal (gayri resmi) iletişim kanallarından söz edilebilir. Doğası gereği daha çok yazışmalara dayalı kuru bir iletişim biçimi olan formal iletişimden doğan boşluğu, çoğu zaman informal iletişim doldurmakta, böylece yanlış mesajlar yanlış zamanda, yanlış insanlara gitmektedir. Aslında bir ihtiyaç olan, ama işyerinde verimliliği olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkileyen dedikodunun minumum düzeye indirilebilmesinin yolu ise, çalışanların ilgi duydukları konularda belirlenen iletişim stratejisi ve yöntemleriyle bilgilendirmekten geçmektedir[7].

Çalışanlarla İletişimin Önemi

İşletmenin iç hedef kitleleriyle olan iletişimin gerçek öneminin, anlaşılması uzun yıllar almıştır.

---

6 Bkz.Allen H. Center, Patrick Jackson, **Public Relations Practices**, 4.ed,New Jersey:Prentice Hall,1990 ss.27-28.

7 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Kazancı, **a.g.e.**, ss. 242-252.

Oysa *Gordon Lewis'e göre, kuruluş dışında olumlu imaj oluşturabilmek, ancak çalışanlarda yaratılan olumlu imaj ile mümkündür*[8].

Gerçekten de verilen mesajın tam tersinin çalışanlar tarafından dile getirilmesi, onun benimsenmesini imkânsız hale getirir.

Ürün kalitesi, iyi ücret ve çalışma koşulları sunduğunu iddia eden bir işletmenin çalışanlarının farklı yönde sözcülüğünün daha etkin olacağı, kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

1970'li yıllarda halkla ilişkiler uygulamaları içinde önemli bir yer tutmaya başlayan çalışanlarla iletişim, modern anlamda I. Dünya savaşı ve özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında, -sanayi kuruluşlarının savaşı destekleme çabaları sırasında- işletmelere sadakatle bağlı olmayan çalışanların varlığının anlaşılmasıyla önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların desteğinin önemini hissetmeye başlayan işletmeler, çeşitli iletişim yöntemlerinden yararlanarak, çalışanların kurumları ile özdeşleşmeleri ve bağlılıklarını geliştirmeleri yönünde çaba sarfetmişlerdir[9].

İşletmenin yapısı ve benimsediği anlayışla, kurum içi iletişim sistemi arasında belirgin bir ilişki olup, az sayıda çalışanın olduğu küçük veya geleneksel işletmelerde çalışanlarla iletişim basit ve daha çok yüzyüze niteliktedir. İşletmeler büyüdükçe iletişim sistemi de genişlemekte, büyümektedir. Ancak, küçük veya büyük ölçekli tüm işletmelerde özellikle bir defadan fazla kullanılacak bilgiler için yazılı iletişime gereksinim duyulur.

Aynı işletme içinde olsa bile, değişik gruplarla değişik yöntemlerle iletişim kurulmaktadır[10]. Çalışanların önemli bir hedef kitle olduğunun farkına varan işletmelerin, çalışanlarla iletişimi bir yönetim fonksiyonu olarak ele almasıyla, bu alanda hizmet veren binlerce iletişim uzmanı, yöneticilerin, işletmenin durumunu ça-

---

8 H. Gordon Lewis, **How to Handle Your Own Public Relations**, Chicago: Nelson-Hall Inc. Publishers, 1976, s.83. ve ayrıca bkz, G.A. "Andy" Marken, "Accessibility The Key to Good Public Relations", **Public Relations Quarterly,** Vol. 33, No.4 Winter 1988-89, ss. 22-24.

9 Grunig Denny, W. Jeffers § David Bateman, "Redefine the Role of the Company Magazine", **Public Relations Review,** 6. Summer, 1980, ss.11-29.

10 Lysbeth. A. Woolcott § Wendy. R. Unwin, **Mastering Business Communication**, 6. ed., London, Macmillan Education Lmtd, 1990, s. 243.

lışanların gözüyle görmelerine yardımcı olarak, mevcut ve potansiyel sorunların saptanmasına önemli katkıda bulunmaktadır[11].

Kurum içi iletişimin temel işlevi, karşılıklı güven ortamının yaratılması ve hoşnutsuzlukların minumum düzeye indirilmesi olmalıdır.

ABD'de yapılan bir araştırmaya göre, çalışanların % 28'i işletmenin kendilerine gerekli bilgiyi aktardığını, % 70'i ise işletme yönetiminin çalışanları dinlemek konusunda istekli olmadığını ifade etmektedir

İstekleri, işletmelere ve zamana göre farklılık göstermekle birlikte, çalışanların genellikle bilgilendirilmek istedikleri konular, ücret politikası, terfi olanakları, iş güvenliği işletmenin performansı, yönetim felsefesi, çalışanlara tanınan diğer olanaklar ile ekonomik bakış üzerinde yoğunlaşmaktadır[12].

Çalışanların iletişim eksikliği nedeniyle de mobbing'e maruz kaldıkları kabul edilmiştir. Örneğin bir çalışanın gerek yatay, gerekse dikey iletişim sürecinde kendini ifade etme özgürlüğünün sınırlandırılması ve söz hakkı tanınmaması, aşağılanması, tehdit edilmesi, özel yaşamın ve iş yapma biçiminin sürekli eleştirilmesi gibi iletişim biçimiyle ilgili, çalışanın iş ortamında yok var sayılması gibi diğer çalışanlarla sosyal ilişkilerin engellenmesi, bireysel itibarı zedeleyecek psikiyatrik değerlendirmeye zorlanmak, asılsız söylentilerin yayılması, jest ve mimiklerle ilgili sistemli eleştiriler yapılması, dil, din, cinsiyet ve etnik kökenle ilgili eleştirilere maruz kalma, bireysel saygıyı etkileyecek görevler verilmesi gibi bireysel itibara yönelik mobbing tehditlerinden söz edilmektedir[13].

Bu açıdan bakıldığında mobbing'in çok geniş bir alanı olduğu ve pek çok davranışın mobbing olarak değerlendirilebileceği, objektif verileri yakalamanın çok güç olduğu söylenebilir. Hiyerarşik yapı içerisinde güç dengesinden söz etmenin zorluğu ve de sendikal örgütlenmelerin eski hızını kaybetmesi karoshi, mobbing gibi

---

11 Ayrıntılı bilgi için bkz.: Gary L. Kreps, "Reflexivity and Internal Public Relations: The Role of Information in Directing Organizational Development", ed., Carl H. Botan, Vincent Hazleton, **Public Relations Theory**, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989, s.266.

12 Nolte, **Fundemantals of Public Relations**, 2.ed,USA: Pergamon Press,1979, s.184-185.

13 Bu konuda bkz. "İş yerimde yalnızım" http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489. 1.12.2006, Ayrıca bkz., Vedat Laçiner, Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz, http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98, 1.12.2006.

kavramların güçlenmesine zemin hazırlarken, işletmelerin deneyimli iş gücünü kaybetmeleri, kaynak israfı, maliyet ve itibar kaybı anlamına geleceğinden, işletmeler bu yöndeki olası tehditlerin bertaraf edilme sürecinde iletişimin gücünden yararlanmaktadırlar.

Bu nedenle işletmeler mobbing'i engelleyebilmek için iletişimin konusu içinde algılanan bazı önlemler almak zorundadırlar[14]:

*Kurumlar, örgüt içi statü ve görev dağılımı gibi konularda belirsizliklere yer vermeyerek, görev tanımlarının ikilemlere yol açmayacak biçimde yaparak,

*Örgüt içi iletişimde dürüstlük ve içtenlik kavramları güçlendirilerek,

*Şikayet ve performans değerlendirme mekânizmalarının olabildiğince sağlıklı çalışmasına özen göstererek, adaletsizlik olduğu inancına dayalı mobbing hareketlerinin önüne geçerek mobbing uygulamalarının hareket kabiliyeti sınırlandırabilir.

*Kurumların iş başvurularında, adayların yeterliliklerini değerlendirirken, kişilik özelliklerine ve duygusal zekalarına da önem vermeleri, iş ortamında sorun çıkaracak kişilik özellikleri olup olmadığına dikkat etmeleri, mobbingin ortaya çıkmasını engelleyecek temel unsurdur.

Gerek çalışanlar ve yönetim arasındaki güç dengesi, gerekse toplumsal değişim ve dönüşüm mobbing'e gereken alt yapıyı hazırlarken, kişilik özellikleri ve duygusal zekânın işe alım sürecinde baş aktör olması yerleşmiş bir kurum kültürü ve iş görme biçimi mobbingin ilk engelleri olarak kabul edilmelidir.

Kuşkusuz kurum içi iletişimin verimlilik ve imaja etkisi, iletişimsizliğin çatışma ve stress'e yol açarak ekonomik kayba dönüşmesi kurumların bu konulara duyarlılığının ve dikkatinin yönelmesinin temel nedenidir.

Çalışanlarla İletişimin Amaçları

Çalışanlarla iletişimin amaçlarının belirlenmesi aşamasında, işletmenin yapısı ve yönetim felsefesi incelenerek strateji oluşturulmalıdır. Bu aşama, iletişimin öne-

[14] Bu konuda bkz."İş yerimde yalnızım" http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489, 1.12.2006

mini, kimlerle iletişim kurulması gerektiğini ve hangi iletişim yöntemlerine gereksinim duyulacağını belirleyici özellikler taşır.

Tüm iç iletişim politikalarının ortak noktaları şunlardır[15]:

* İyi iletişim, çalışanların işletmenin amaçlarını daha iyi anlamalarını sağlayarak, bu amaçların gerçekleşmesi için daha çok çaba harcamalarına zemin hazırlar.
* Aşağı doğru etkili iletişim, çalışanları cesaretlendirerek daha özgür biçimde görüş bildirmelerine yardımcı olur.
* İyi planlanan iletişim, çalışanların işletmenin konumu ve işlevi hakkında daha iyi sözcü olmalarını sağlar.

Spesifik iletişim amaçları ise şunlardır[16]:

* Bütün çalışanlarla düzenli iletişim programları hazırlamak.
* Tüm çalışanları işletme ile ilgili konularda bilgilendirmek için aşağı doğru iletişimi sağlayan yazılı iletişim kanalları oluşturmak.
* Çalışanları kuruluşla doğrudan ya da dolaylı konularda daha ayrıntılı biçimde bilgilendirmek dergi veya gazete yayınlamak,
* Yasal düzenlemeler, rakipler, pazarlama hedefleri üretim ve kârı içeren kurumsal amaçlarla ilgili konuları vurgulamak,
* Yönetim ve çalışanlar arasında periyodik toplantılar düzenlemek ve çalışanları, sorunlarını gündeme getirmek konusunda cesaretlendirmek,
* Orta düzey yöneticilerin, elemanlarıyla toplantılar yaparak, problemleri tartışmalarını sağlamak,
* Çalışanları değişiklikler, ve yenilikler konusunda kitle iletişim araçlarından önce bilgilendirmek,
* Her yıl araştırmalar yaparak, hedef kitlenin gereksinimlerini belirlemek ve iletişim programının etkinliğini arttırmak,
* Yöntemler geliştirerek, çalışanları soru sormak konusunda cesaretlendirmek.

---

15 Roy G. Foltz, "Communication in Contemporary Organization", **Inside Organizational Communication,** Edited by: Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981. s.9.

16 **A.g.m.**, s.10.

Belirledikleri kurum içi iletişim amaçlarını gerçekleştirebilmek için bazı teknik ve yöntemlerden yararlanmak zorunda olan kuruluşlar, önceden belirlenen araç ve yöntemlerle kurum içi iletişimi gerçekleştirirken, bir yandan çalışanların bilgilendirilme isteğini karşılamakta, diğer taraftan yetersiz bilginin yol açtığı spekülasyon ve yanlış yorumları önlemektedir. Çalışanların yönetime katılmalarına olanak veren, kurumu benimsemelerine katkıda bulunan anlayış iki yönlü iletişim anlayışı üzerine yapılanır.

Zira çalışanların olumlu bir imaj sonucunda kurumlarını itibarlı bulmaları, kurumlarına güvenmeleri ancak yetki paylaşımı ve kararlara katılma anlayışıyla yaşam bulur, dolayısıyla iletişim stratejisi bu yaklaşımın bir sonucu olmalıdır.

Çalışanlarla Etkili İletişim Kuralları[17];

Çalışanlarla iletişimi sağlamak için çok sayıda iletişim yöntemi olmasına karşın, etkin iletişim kurabilmenin yolları şu temel prensiplerden geçmektedir.

Önce Çalışanlar Bilgilendirilmelidir: Çalışanların kendilerini ve yaptıkları işi etkileyecek olan konuları dış haber kaynaklarından öğrenmeleri, kuruma olan güveni sarsacak ve iletişimi olumsuz yönde etkileyecektir. Dış haber kaynaklarının kontrolünün mümkün olmaması nedeniyle yönetim, çalışanları öncelikli olarak bilgilendirmelidir.

İşveren İyi Haberler gibi Kötü Haberi de Vermelidir: Çalışanlara sadece olumlu haberlerin verilmesi, zamanla mesajların inandırıcılıklarını yitirmelerine ve kuruma olan güvenlerinin sarsılmasına yol açacağı için iyi haberlerle birlikte pek hoşa gitmeyecek haberlerin de verilmesi çalışanların haber kaynağının daha tutarlı ve objektif olduğunu düşünmelerine yol açacaktır.

Haber Zamanında Verilmelidir: Çalışanlar açısından önemli olabilecek bir haberin önemini yitirmeden paylaşılması, haberin hızlı ve doğru biçimde yayılması, karşılıklı diyalog ve güveni arttırırken, çalışanın başka haber kaynağına yönelmesini ve asılsız söylentilerin yayılmasını engeller. Böylece ilk ve doğru haber kaynağı olan işveren, savunma yapmak zorunda kalmaz.

---

17 Bkz. Center, Jackson, **a.g.e.**, ss.29-30.

Çalışanlar Önemli Olduğuna İnandıkları Konularda Mutlaka Bilgilendirilmelidir: Yapılan ayrıntılı ve uzun süreli araştırmalar çalışanların özellikle bilgi sahibi olmak istedikleri belirli konuları gün ışığına çıkarmıştır.

Uluslararası İş İletişimcileri Birliği ve Perrin, Forster & Crospy (International Association of Business Communicators and Tower, Perrin, Forster & Crospy - IABC/TPFC) tarafından 1980'lerde yürütülen iki yıllık araştırma sonuçlarına göre çalışanların bilgilenmek istedikleri konular sırasıyla geleceğe yönelik kurumsal planlar, yükselme imkânları, işle ilgili "nasıl yapılır tarzı" bilgi, verimliliğin arttırılması, personel politikaları ve uygulamaları, rekabet karşısında kurumun neler yaptığı, çalışanın yaptığı işin kuruma ne kadar uygun olduğu, dışsal olayların çalışanı nasıl etkilediği, kârın nasıl kullanıldığı, mali sonuçlar, reklam ve promosyona ilişkin plânlar, çalışanın kendi departmanı dışındaki faaliyetler, güncel olaylara karşı kurumun tavrı, personel değişikliği ve terfiileri, kurumun toplumsal ilişkileri ve diğer çalışanların kişisel ilgi alanları, doğum günü, yıl dönümü gibi kişisel haberlerdir.

Çalışanların Güvendiği Medyanın Kullanılmalıdır: Yine IABC/TPFC tarafından yapılan araştırmalara göre, çalışanların bilgi edinmek istedikleri kaynaklar sırasıyla şunlardır.

Süpervisor (danışılabilecek en yakın kişi)

Küçük grup toplantıları

Üst düzey yöneticiler

Çalışanlara yönelik yıllık raporlar

Çalışanlara yönelik broşürler

İşe uyum programları

Çalışanlara yönelik yerel yayınlar

Çalışanlara yönelik genel yayınlar

Bülten panoları

Yukarıya doğru iletişim programları

Toplantılar

Audio-visual programlar

Sendika

Söylentiler

Kitle İletişim araçları

Kitle iletişim araçlarının çalışanların tercih ettiği araçlar arasında en alt sırada yer alması yukarıda da belirtildiği gibi çalışanın yönetim tarafından bilgilendirme isteğinin önemini ve dış kaynaklardan bilgi edinmek istemediğini kanıtlamaktadır. *Tercih edilen haber kaynaklarının yanında gerçekteki haber kaynaklarının neler olduğuna yönelik araştırma sonuçlarına göre ise;* 14. sırada yer alan söylentiler yararlanılan kaynaklarda 2. sırada yer alırken, tercihte 9. sırada yer alan panolardan yararlanma oranı, gerçekte 4. sırada yer almaktadır.

Kurum İçi İletişimde Kullanılan Yöntemler

İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerden iç iletişim de nasibini almış, bilgisayar kurum içi iletişim açısından büyük önem kazanmıştır. Interaktif iletişime de imkân tanıyan bilgisayar ortamında iletişim ile bilgi paylaşımı hız kazanmış, çalışanar oluşturulan ağlarla anında bilgiyi paylaşabilir hale gelmişlerdir. Ancak yaşanan bu önemli gelişmeye karşın, yıllardır kurum içi iletişim yöntemi olarak yararlanılan görsel işitsel araçlar ve yüz yüze iletişim önemini korumaktadır.

Kuruluş yayını

Son yıllarda kurum içi iletişim tekniklerinde, her ne kadar çeşitlilik söz konusu ise de, basılı araçlar ve özellikle kuruluş gazete ve dergisinden hemen her işletme yararlanmaktadır. Daha önce 13. bölümde ayrıntılı biçimde incelendiği için burada ayrıca ele alınmayacaktır.

Duyuru Panoları

Kontrol edilebilen diğer iletişim araçlarıyla birlikte kullanıldığında güvenilirlik oranı oldukça yüksek olan panolar, maliyetinin düşük olması, sürekliliğin kolaylıkla sağlanması ve mesajı kısa sürede ulaştırabilmesi nedeniyle tercih edilmekte ve iç iletişimde yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Panolar amacına ulaşabilmesi için, trafiğin yüksek olduğu ve çok sayıda çalışanın dikkatinin çekilebileceği noktalara yerleştirilmeli, düzenli olarak güncellenen bilgiler çalışanların ilgi alanlarına girmelidir. Ekonomik bir iletişim yöntemi olan panoların, başlangıç dışında pek fazla maliyet gerektirmemeleri ve pratik olmaları onları cazip iletişim yöntemi hale de getirmektedir.

Panoların Görünümü: Metal, plastik, mantar veya tahta gibi çeşitli materyallerin kullanıldığı ve çeşitli ebatlarda hazırlanan, genellikle 9x3 feet* ve yatay olan panolar ortalama insan boyu düşünülerek göz hizasına yerleştirilmelidir.

Açık veya duyuruların alınmasını / tahrip edilmesini önlemek ve düzeni koruyabilmek amacıyla kapalı olabilen panolar, iyi aydınlatılmalı veya aydınlık olan noktalara yerleştirilmelidir.

Kimi zaman sadece onaylanan materyalin asılabilmesi tartışma konusu olmakla birlikte, her duyurunun asılması ve sorumlu birinin olmaması, düzenin sağlanmasını güçleştireceği için bu görevi genellikle iletişim bölümleri üstlenmektedir.

Duyuru konuları şu ayrıma tabi tutulabilir

Personel Haberleri: Ücret değişiklikleri, tayinler, çalışma saatleri, tatil, gezi, ofis, yeni açılan iş yerleri, toplantılar, güvenlik ve eğitim programlarını konu alan bilgilerden oluşan personel haberleri.

Kurumdan Haberler: Yeni uygulamalar, yeni ürünler, yeni yapılanma, araştırmalar, tarihsel olaylar, yönetim mesajları, enflasyon, enerji, güvenlik gibi çözüm gerektiren sorunlar, grev, sel, fırtına gibi krize yol açan durumlarla reklam, satış promosyonu veya kâr, satış fiyatları gibi finansal duyurular.

Sosyal Olaylar: Toplantılar, piknik, sanatsal faaliyetler, yardım kampanyaları konularında çalışanlara verilen bilgiler.

Çalışanlara Yönelik Hizmet Duyuruları: Çalışanlara bebek bakıcıları, gündüz bakım evleri gibi sosyal ve toplumsal konularda sağlanan imkanları konu alan duyurular.

Panolarda sergilenecek materyalin biçimsel özelliklerine gösterilen özen düzenli bir görünüm sağlarken, grafik ve fotoğraf gibi görsel öğeler panolara zenginlik ka-

* 1 feet 30.48 cm'dir.

zandırmaktadır. Düzenin sağlanmasının yanında, panoların okunurluğunun sağlanabilmesi ve etkin bir haber kaynağı olması büyük ölçüde güncelleştirilmelerine bağlıdır. İlginin ve duyarlılığın korunabilmesi için panolar, günlük veya haftalık olarak gözden geçirilmeli ve haberler yenilenmelidir. New York'taki ofis binasında ve pek çok yöredeki mağazasında binlerce duyuru panosu olan J.C Penneys'in (sadece New York'da 150 adet olan) duyuruları günlük olarak değiştirilmektedir. İşletmeler açısından etkin ve ekonomik bir iletişim yöntemi olan panoların etkinliğinin ölçülmesi için en basit yöntem, önündeki trafiği incelemektir. Bazı kuruluşlar ise promosyon duyuruları yapmakta ve katılım oranını belirleyerek panolara ilgiyi ölçmektedir[18].

Görsel - İşitsel Araçlar

Kitlesel iletişimde giderek yaygınlaşan görsel-işitsel iletişim tekniklerinden kurum içi iletişimde de etkin bir yöntem olarak yararlanılmaktadır. Son zamanlarda, kurum içi iletişimde, slayd ve video kasetler, iş uyumu, eğitim ve toplantıları desteklemek amacı ile kullanılmaktadır. Pek çok kuruluş ise, video kasetler aracılığı ile kurum içi hedef kitlesini gelişmeler hakkında bilgilendirmektedir.

Snutk Kline, 1971 yılında başlattığı haftalık 5-7 dakikalık haber programlarıyla ilk olma özelliğine sahip işletmelerden biridir[19].

Alberta Telefon Şirketi, video programlarını hizmet içi eğitim amacı ile kullanmış ve eğitim süresini % 30-50 arasında azaltmıştır.

Exxon'un New York'taki genel merkezinde çalışanlar ise, ayda iki kez "Exxon Conversation" adlı programda kuruluşun Atlantik'teki petrol araştırmaları, yasal düzenlemeler ve kâr durumu ile ilgili programı izleyerek, şirket hakkında bilgi edinme şansına sahiptir. Houston Exxon'da ise "Exxon'da bu hafta" adlı programda standart TV formatıyla, çalışanlardan oluşan 60 gönüllü muhabir kurum haberlerini çalışanlara aktarmaktadır[20].

---

18 Panolarla ilgili buraya kadar olan bilgi için bkz; Walter G. Anderson,"Bulletin Boards, Exibits, Hotlines" **Inside Organizational Communication,** (Ed.) Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981, s. 157-162.

19 Camille Emic, "Watching Media with Audience and message", **Inside Organizational Communication,** (Ed.) Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981, s.100.

20 Bkz.: **A.g.m.**, ss.100-101.

İşe oryantasyondan, iyi niyetin yaratılmasına kadar pek çok amaçla filmden ve haber vermek için kapalı devre televizyondan yararlanan kuruluşlar, doküman-ter filmlerle gelişim süreçlerini hedef kitlelerine aktarma imkânı bulmaktadır. ABD'de 1977 yılında yüzlerce kuruluş 46.000'nin üzerinde toplam 15 bin saatlik video programı üretmiştir[21].

Telefonla Bilgilendirme Programı[22]

Kurumla ilgili haberlerin banda kaydedilerek önceden belirlenen numarayı çeviren çalışanlara bu bilgileri alma olanağı veren telefonla bilgilendirme yönteminin temeli, bilgilendirme sürecinde hız odaklıdır. Bir kaç basamağa gerek duyulmaksızın, çalışan, işletmenin pozisyonu, veya işletmeyle ilgili son gelişmeler hakkında bilgi alması esasına dayanan bu iletişim yönteminin bir diğer avantajı, bilginin kişisel olmayan yayınlar ve diğer araçlardan farklı olarak sesli aktarılmasıdır. Telefonla iletişimde bir kaç türden söz edilebilmekle birlikte, en yaygın uygulama, çalışanın belirlenen numarayı çevirerek son gelişmeler hakkında özellikle grev, enerji kısıntısı gibi nedenlerle yaşanan kriz dönemlerinde sürekli güncelleştirilen son bilgileri almasıdır. Kriz dönemlerinde çok yararlı olan ve genellikle 24 saatlik sürekli hizmeti kapsayan bu uygulama, sürekli seyahat halinde olan satış personeli ve herhangi bir nedenle bir süre için kuruluştan uzak kalan çalışana, kuruluşla ilgili son gelişmeleri bulunduğu yerden öğrenme imkanı sağlamaktadır.

Bazı kurumlar, işletmenin genel merkezinden tek bir iletişim programı uygularken, kimileri merkezin yanında yerel haberler de veren iletişim hatları oluşturmuştur. Pennsylvania General'in "News Line" adlı programı merkez ofis ve üç ayrı bölgeden sürdürülmektedir. General Electric'in farklı eyaletlerde farklı bölgelerden çevrilerek haber alınacak biçimde düzenlenen telefonla iletişim hattı ise, "News Line","Hotline", "Call-line", "Actionline", "Dial-a- News" gibi isimlerle anılır.

Bu iletişim yönteminin amacı, çalışanlarla önemli bilgilerin ve sosyal faaliyetlerin paylaşılmasıdır.

---

21 Judit M. and Douglas P., "Corporate Video; Burgeoning Role for PR", **Public Relations Journal,** October 1977, ss. 14-16.

22 Ayrıntılı bilgi için bkz Anderson, **a.g.m.,** ss165-168.

Diğer bir telefonla bilgilendirme hizmeti, çalışanın kısa sürede cevap almak üzere yazılı yada sözlü biçimde sorduğu soruların yanıtlarının verildiği programlardır. Soru cevap biçiminde olan bu programlar da cevaplar sadece programı hazırlayanın bildiği bir kişi tarafından cevaplandırılarak anonimlik korunmakta ve çalışan, negatif tutumla karşılaşmamak konusunda cesaretlendirmektedir. Çalışanların memnun olduğu ve pek pahallı yöntem olmayan telefonla bilgilendirme programının maliyeti sistemin genişliği ile doğru orantılı olup, etkinliği arayan sayısının tespiti ile ölçülmektedir.

ABD'deki örnekler ve rakamlar ise, yönteme rağbetin yoğun olduğunu kanıtlamaktadır, örneğin Philadelphia General Electrik yılda 110.000 telefon alırken, B.F. Goodrich günde ortalama 350 kez aranmaktadır[23].

Yüzyüze İletişim ve Toplantılar

Yüzyüze iletişim ve feed-back programları iki kişi arasında gerçekleşen iletişimden organize toplantılara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Kuşkusuz çeşitli iletişim yöntemleriyle gerçekleştirilen yukarıdan aşağı bir enformasyon akışına gereksinim duyulmakla birlikte, çalışanların daha fazla talepte bulunması, pek çok kuruluşu feed-back almaya yönelik programları uygulamaya yöneltmektedir.Kurum içi iletişimde tek çözüm olmamakla birlikte sağlıklı bir iletişim oluşturulabilmesi büyük ölçüde yüzyüze iletişime dayanmaktadır. ABD'de New Orleans Public Service'de liderler iletişim konusunda eğitilmekte ve toplantı konuları, tartışmanın başlatılması, çalışanların sorularını cevaplandırması konularında bilgilendirilmektedir. İletişimin gerçekleştirilmesi için herhangi bir iletişim aracına gerek duyulmayan yüzyüze iletişimin en önemli özelliği ise yanlış anlaşılma riskinin en az düzeyde olmasıdır[24].

Bazı kurumlar açısından çalışanlar ve yöneticilerin bir araya geldiği, düşüncelerin ses kazandığı, soruların sorulduğu, şikâyetlerin dile getirildiği toplantılar, iletişim stratejisinin temel taşıdır.

Toplantı ve konferanslar, özellikle çalışanları bir araya getirmesi, yönetim ve çalışanlar arasında yüz yüze iletişime olanak sağlaması açısından önem taşımaktadır.

---

[23] Anderson, **a.g.m.**, s.168.
[24] Emig, **a.g.m.**, ss.101-102.

ABD'de yapılan bir araştırma sonucuna göre, haftada dört saat üzerinden, çalışma yaşamı boyunca 9000 saat, başka bir deyişle, 365 günden fazla bir sürenin toplantılarda geçirildiği kabul edilmektedir. Bir orta düzey yönetici ise, haftalık çalışma süresinin % 35'ini toplantılara ayırmaktadır. Bir işletmenin personel bütçesinin ortalama % 7-15'inin toplantı giderleri olduğu düşünülürse, 100.000 $ personel bütçesi olan bir kuruluş, yılda 7.000 $ ila 15.000 $ toplantılara harcamaktadır. California'da bir işletme 350 milyon dolar olan personel bütçesinin yılda 30 milyon Dolarını yılda toplantılar için ayırmaktadır[25].

Çalışanlara ve yöneticilere yüzyüze iletişim olanağı veren toplantılar, feed-back'in hemen alınması, yanlış iletiyi büyük ölçüde önlemesi yanında, yeni görüşlerin tartışmaya açılması bakımından da önemli bir iç iletişim yöntemi olarak kabul edilmelidir.

Dilek Kutuları

Kolay ulaşılacak noktalara yerleştirilen kutular aracılığı ile çalışanların görüş, şikayet ve yorumları öğrenilir. Bu yöntemin işlerlik kazanabilmesinin ilk koşulu, soru ve isteklerin cevaplandırılması ve çalışanların cesaretlendirilmesidir.

Sergi ve gösteriler[26]

Belirli bir konu, yeni bir ürün ya da yeni bir faaliyete dikkat çekerek işletmelere geniş bir iletişim imkanı sunan, fotoğraf, poster, ürün sergilerini, Eastman Kodak iletişim sorumlusu, çağdaş iletişim amaçlarını karşılamak için geleneksel duyuru panolarından bir adım daha önde olan iletişim yöntemi olarak tanımlamaktadır.

Kodak'ın Colorado departmanı tarafından başlatılan işletmenin faaliyetleri hakkında çalışanları bilgilendirmek için aylık periyodlarla güncelleştirilen sergi, büyük ölçüde işletmenin faaliyetlerine dayanmaktadır. Colorado'da yapılan çalışmaları içeren fotoğraf sergisi, Colorado'da farklı binaların duvarlarına monte edilen 5x8 feet boyutlarında altı sürekli panodan oluşmaktadır. Rochester kurumsal ile-

---

25 Michael Doyle, David Straus, **How To Make Meetings Work,** Chicago, Playboy Press, 1976. s. 4.
26 Anderson, **a.g.m.**, ss163-165.

tişim departmanının da gönderdiği, çoğu renkli ve farklı boyutlarda olan fotoğrafların sergilendiği, altı panodan sonuncusuna en yeni uygulamalara ilişkin fotoğraflar iliştirilerek, bir önceki sağa kaydırılmakta, böylece kuruluşun son altı aylık uygulamaları sürekli sergilenmektedir. Sergide, genellikle iş güvenliği, kalite, yeni ürün, dağıtım, enerji tasarrufu, Kodak ve baskı endüstrisi, Kodak'ın bölgesel faaliyetleri gibi konular ele alınmaktadır.

Coca Cola ise, sergilerden duyuru amacıyla yararlanmakta, haberlerin yoğun olmadığı dönemlerde enformasyon departmanı, ya önemli bir olay organize etmekte ya da işletmenin dünya çapında giriştiği reklam kampanyasından örnekler sergilemektedir.

ABD'de Barnes Hospital ise, "History Hall"da fotoğraf, portre ve hastane tarihini açıklayan diğer malzemelerden oluşturduğu sergiyi sürekli açık tutmaktadır.

Son yıllarda sergiler, kukla sanatı, dalgıçlık, çalışanların alışılmamış koleksiyonları gibi konuları ve sponsorluk yapılan olaylarıda kapsayan geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Daha standart iletişim kanallarına derinlik katan, kalıcı veya gezici sergi ve gösterilerle, kuruluşun tarihçesi, politikası ve ürettiği mal ya da hizmet, üretim yöntemi, şirketin diğer ülkelerdeki faaliyetleri ve yeni reklam kampanyaları hakkında çalışanlar bilgilendirmektedir.

Kurum İçi İletişimde Yeni Medya

İletişimde hızın önemini kavrayan kurumlar, bilgisayar ortamında iletişimin sunduğu kolaylıkları sonuna kadar kullanmakta, sadece kurum çalışanlarının dahil olabileceği kurumsal bilginin paylaşıldığı yerel internet ağı olan intranet, kameraların internet ortamında kullanılmasıyla gerçekleştirilebilen video konferanslar ve görüntü olmaksızın sesin internet üzerinden karşıdaki bilgisayara erişmesi olan VoIP gibi yeni teknolojiler, kurum içi iletişim yöntemlerine dahil edilmektedir. Sadece kurum içi iletişim yöntemi olarak sınırlamak olanaklı olmasa bile, oluşturulacak mail grupları ya da çalışanlar arasında oluşturulacak haber grupları da internet üzerinden bilgi paylaşımına hız kazandırmakta, bir yandan birbirinden uzaklaşan insanları, diğer yandan ekranlar aracılığıyla da olsa birbirlerine yaklaştırmaktadır. Medya ile iletişimin internete taşınması, mesafeleri ortadan kaldırmakta, iletişimde maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır.

Çalışan Blogları

Bilgi paylaşımı, çift yönlü iletişimin hız kazanması, çalışanın özgürleşmesi gibi nedenlerle potansiyelinin farkına varılan çalışan bloglarını iç iletişim uygulamalarında halkla ilişkiler ortamı olarak konumlandırıyor.

Edelman Public Relations ve Intelliseek tarafından yürütülen yakın tarihli bir araştırma oldukça iddialı bir yaklaşımla blogların giderek artan gücünü, 19 ve 20 yüzyıllarda sendikal yükselişin, çalışanlara katkısı ile ilişkilendiriyor.2005 PR Week / Burson Marsteller CEO anketi, CEO'ların % 59'u blogları iyi, çok iyi, ya da mükemmel şirket içi iletişim araçları olarak değerlendirmektedir Backbone Media tarafından yapılan araştırmaya göre; Çalışanların düşüncelerini özgürce tartışma olanağı buldukları bir iletişim ortamı olarak bloglardan yararlanma nedenleri arasında, düşüncelerini açıklamak (%52), topluluk oluşturmak (%47), düşünce liderliğini körüklemek (%44), müşterilere bilgi ulaştırmak (%36), müşterilerden geri bildirim almak (%23) ilk beş sırayı paylaşırken, ABD'de yapılan araştırmalar, işgücünün yaklaşık %5'i bloglardan yararlandığını ortaya koymaktadır[27].

Günümüzde çalışan bloglarının giderek artmasına karşın kimi kurumlar, çalışanların bloglar aracılığı ile sorularına yanıt bulma olanağı elde etkilerini, müşterilerin beklentilerinin öğrenilebileceği kanal görevi gördükleri, yöneticilerin çalışanlarla kişisel iletim kurmalarına olanak sağladığı gerekçesiyle teşvik ederken, kimi kurumlar ise, çalışanların, gizli bilgileri paylaşabileceği, kurum hakkında olumsuz bilgileri yayabileceği gibi nedenlerle blogların yaygın iletişim biçimi olmasını onaylamamaktadır.

İletişimi hızlandırması, grup ve bireyler arasındaki iletişimi güçlendirmesi blogları önemli bir halkla ilişkiler yöntemi haline getirirken, özgür tartışma ortamı olan bloglar, kuruma yöneltilen eleştirilerin kontolünü de güçleştirir.

Nitekim iletişim danışmanı Alan Jenkins, mesaj kontrolü olanağını ortadan kaldırması nedeniyle halkla ilişkiler uzmanlarının % 90'ının çalışan bloglarına endişeyle yaklaştıklarını ifade ederken, Conlin ve Park, tüketicilerle çalışanların iletişimine olanak veren blogların desteklenmesi gerektiğine dikkat çekerken, Dan

---

27 Bkz. "Yeni İletişim Kanalı: Çalışan Blogları" **Sabah Business,** s. 8

Gillmor, blogları çalışanlarla ortaklaşa yönetmeyi önermektedir. Her ne kadar sayıları giderek artsa da Hirschfield'in 2006 yılında yaptığı araştırma sonuçları; Amerikan şirketlerinin yalnızca %15'inin bloglara ilişkin özel politikaları olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların % 59'unun, işveren hakkında gizli ya da özel bilgi verenlerin işlerine son verilmesini onaylamasına, % 55'inin, işverene zarar veren olumsuz bilgi yayanların cezalandırılması gerektiğini ifade etmesine karşın, çalışanların %23'ü, işverenleri, diğer çalışanları ve müşterileri eleştiren blog sahiplerinin tutumlarını desteklemektedir[28].

Bazı kurumlar ise, etkili iletişim kaynağı olan çalışanların kurumlarıyla ilgili olumlu düşüncelerini paylaştıkları kurumsal iletişim politikalarına bloglar aracılığı ile destek vermekte, çalışan bloglarından kurumsal iletişim kanalı olarak yararlanmaktadırlar.

İntranet/Exranet

Kurumların bünyesindeki bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmak amacıyla oluşturulan Intranet, sadece bir kurumun içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, TCP/IP tabanlı bir ağdır. Aslında genel bir ifadeyle kurum içi İnternet olarak da tanımlanabilen İntranet sistemiyle kurum çalışanları kendilerine ait şifreleriyle bu elektoronik ortamda kurumsal bilgilere ulaşabilmektedir.

Intranet ortamında belge dağıtımı, insan kaynakları, eğitim ve oryantasyon, çalışma grupları, ortak iş programlarının kullanılması, üretim, yeni belgeleme sistemlerinin oluşturulması, tedarikçilerle ilişkiler, sanal alış-veriş, servis ve destek gibi işlemler ve kurum içi tele-konferans uygulamaları gerçekleştirilmektadir. intranet'ler aracılığıyla "Firewall" sistemleri üzerinden (bazı emniyet tedbirleri ile), İnternet çıkışı da yapılmaktadır.

Extranet ise intranet'in teknik altyapısının ve mantığının kullanıldığı ve sadece tanımlanan, izin verilen kişilerin girebildiği bir sistem olup, müşteriler, bayiler, alıcı ve satıcıları aynı ortamda buluşturabilmektedir.

---

28 Sabah Business, **agm.**, s.9

Kurumların faaliyet alanlarına ve isteklerine göre tasarlanabilen İntranet ve extranet sistemlerine kimlerin dahil edileceği, bilgilere ulaşabileceğini kurumlar kendileri belirlemekte böylece mesafeleri ortadan kaldırarak zaman ve mekân sorununa çözüm üretilebilmektedir.

E- Yayınlar (e- pub'lar)

Kurum içi yayınların mantığıyla örtüşen e-yayınlar, bülten, dergi ya da gazetelerin işlevini üstlenir. E- yayınların hedef kitleleri, çalışanlar, paydaşlar, hammadde hizmet sağlayanlar hatta yerel topluluklar olabilir. E- Yayınların en önemli avantajları, güncellenebilme kolaylığı, dağıtım sorunu yaşamamaları, kağıt tasarrufuna katkıda bulunmaları ve tabii ki maliyetlerinin daha düşük olmasıdır.

Ancak kurumların hedef kitlelerinin internet kullanma alışkanlıklarını göz önüne alarak e- yayın ya da matbaa baskısına karar vermeleri gerekir.

E-Yayın kararını verirken[29]

Amaç,

Yayın sıklığı,

Editör,

Kimlere ulaştırılacağı,

Tasarımı,

İçeriği,

Bilgi Kaynakları,

Telif hakları,

Yatırımın geri dönüşü gibi konular üzerinde düşünülmelidir.

Kurum İçi İletişim Yönteminin Belirlenmesi

Yeni teknolojiler sayesinde internete taşınan iletişim, kurumlar, birimler ve bireyler arasındaki mesafeyi kaldırarak anında ve interaktif iletişimi olanaklı hale ge-

29 Bkz.David Phillips, Online Public relations,UK:Kogan Page Limited,2001,s.134

tirmiştir. Bu iletişim biçimiyle yukardan aşağı iletişim hız kazanırken, haber grupları, inranet, çalışan blogları, VoIP, Web sitesindeki interaktivite gibi teknolojik olanaklar iletişimi kolaylaştırmakta, kurumun haber ağını genişletmektedir.

Kurumlar, çalışanlarla iletişimde kuruluş yayını ve ilan panolarının yanında, kapalı devre televizyon, slayd, poster, sergi, telefon hatları, yüzyüze toplantılar, e-posta, kuruluşun çalışanların ailelerine açılması, yıllık rapor gibi pek çok iletişim kanalından yararlanmaktadır. Ancak son yıllarda, aşağıdan yukarıya doğru iletişim tekniklerinin kullanılması giderek yaygınlaşmakta, feedback programları geliştirilmekte, çalışanların görüş ve düşüncelerini öğrenmeye yönelik toplantılarda belirgin bir artış gözlemlenmektedir[30].

Bir kurumun, geniş bir yelpazeyi içeren kurum içi iletişim yöntemlerinden hangilerini kullanacağı, iletişim araç ve yöntemlerinin avantajları ve dezavantajlarının belirlenmesi, kiminle, ne için iletişim kurmak istendiği sorularının yanıtları bağlamında iletişim aracının etkililiği, bütçe ve erişim (dağıtım) gücü ile ilgilidir.

Uzun ömürlü ve insanların alışık olduğu iletişim yöntemi olarak basılı araçların üretimi zaman alırken, gerçek haber bulmak her zaman kolay değildir. Bu genellemenin yanında basılı araçların her birinin kendine özgü özelliklerinden söz edilebilir, örneğin dergilerin daha ayrıntılı haber verebilmesi ve zaman içinde ve birden fazla kez okunma olanağı olmasına karşın, gazete ve bültenler kısa sürede göz gezdirilebildiği için tercih edilmektedir. Sözün görüntüyle desteklenmesi nedeniyle görsel araçlar iletişimi daha etkili ve inandırıcı hale getirmektedir. Hızın önem kazandığı durumlarda ise, iletişim, düşük maliyetle internete taşınmakta, çalışan zamanını çok daha verimli kullanabilmekte, yüzyüze iletişimde kontrolü biraz daha güç olan konu dağılmalarının zaman israfına yol açması bilgisayar ortamında kendiliğinden bertaraf edilmektedir.

Her zaman etkin bir iletişim yöntemi olan yüz yüze iletişimin ise, en önemli avantajı, feed-back'in hemen alınabilmesidir, bu nedenle iletişim teknolojisindeki tüm gelişmelere karşın zamanın iyi yönetildiği toplantılar hala baş tacı olmaya devam etmektedir.

---

30 Gerald J. Voros § Paul H. Alvarez, **What Happens ın Public Relations,** New York: Amacom, 1981, s.89.

İlgi çekici biçimde düzenlenen ve uygun noktalara yerleştirilen ilan panoları, maliyetinin düşük olması ve kısa sürede iletişim olanağı sunması nedeniyle tercih edilmektedir.

Bir kurum için hangi yöntemin uygun olduğu sorusu yanıtlanırken, yukarıda da değinildiği gibi iletişim yöntem ve araçlarının avantajları yanında, bütçe de kararı etkileyecek önemli özellik olarak dikkate alınmalı ve bir iletişim programının bütçesiz onaylanmasının mümkün olmadığı gerçeği hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir. Örneğin ayda iki kez çıkacak dört renkli derginin maliyeti, siyah- beyaz olarak yayımlanan bültenle ya da video programı ile karşılaştırılmalı, kullanılan kağıdın kalitesi, tiraj, dağıtım yörtemleri, renk gibi maliyeti etkileyen spesifik unsurlar ise bu aşamada mutlaka dikkate alınmalıdır. Genellikle dergilerin en pahallı basılı iletişim araçları olması filmlerin,yüksek üretim maliyetlerine teknolojik donanımı da gerektirmesi daha büyük ölçekli kurumların yöntemlari arasında düşünülmesine neden olmaktadır. Örneğin 1980'li yılların başında Smith Kline'nın siyah beyaz haftalık video programının maliyeti yılda 55.000 $ olarak belirtilmektedir[61].

Özet olarak, bir kurum, kurumsal sosyal sorumluluğu açısından olduğu kadar, kendi çıkarları açısından da çalışanlarını mutlu ederek verimliliği arttırmak, toplam kaliteyi yakalamak ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak için iç iletişime gerek duyar. Çalışanların bilgi alma gereksinimleri karşılanmadığı durumlarda, bu boşluğu spekülasyonlar dolduracak ve çoğu zaman telâfisi güç sonuçlara neden olacaktır. Bu sakıncaları önleme çabası ise, kurumsal iletişimin planlı bir biçimde yapılmasına giden yolu açmaktadır.

Çok sayıda işgörenin olduğu büyük işletmeler ise, giderek çeşitlenen yöntemlerle çalışanların iletişim gereksinimlerini karşılamak zorunluluğunu hissetmekte ve işletmenin amaçlarına uygun iletişim stratejisinin oluşturulmasını öncelikli görevler arasına dahil etmektedirler..

---

31 Buraya kadar olan bilgi için bkz. Emig, **a.g.m.**, ss.104-107.

ÖRNEK

SOHIO'NUN KABUSU: TAŞINMA GÜNÜ[32]

Günlük dilde Sohio olarak geçen Standard Oil of Ohio'un, kısa sürede yeni ve tanınmayan bir yere taşınmak, ismini BP America olarak değiştirmek, CEO'nun (tepe yönetici) değişikliği ve bütün bunlarla birlikte petrol piyasasında sıkıntılı bir konum gibi pek çok sorunu aynı anda yaşaması iç ilişkilerde potansiyel riski yükseltiyor, kuruluşu bu konuda ciddi tedbirler almak zorunda bırakıyordu.

Yapılan davranış araştırmaları, her ne kadar Cleveland'ın en merkezi noktası olan Public Square'de yer alsa bile, yeni bir binaya taşınma konusunun moral bozukluğu yarattığını ortaya koymaktaydı.

Yaşanacak değişimler içinde, kuruluşun kontrol edebildiği tek durumun taşınma olması, Standart Oil'in merkez binasında çalışan 3.000 kişiyi kapsayan programın halkla ilişkiler uygulamalarının odak noktası haline getirmiştir.

Başlangıç İçin Fazla Sorun

Petrol piyasasının güç bir dönemden geçmesi nedeniyle işçi çıkarma sürecine giren Standard Oil (BP America)'e duyulan iş güveni oldukça azdı.

Çalışanların taşınmaları istenen ofisin sahip olduğu çağdaş görünüm ve pek çok açık ofis anlayışı, özel ofislere önem verenler açısından önemli bir değişim anlamına geliyordu. Merkez binaları daha önce şehrin dört farklı noktasına dağılmış olan çalışanlar, ilk defa bir araya geleceklerdi.

Açık ofis görünümünü elde edebilmek için bir sanat koleksiyonundan yararlanılması ise, işten çıkarmaların uygulandığı bir dönemde firmanın gereksiz harcamalar yaptığı şeklinde olumsuz görüşlere neden oluyordu.

Amaçlar

Halkla ilişkiler konusunda 1987 'de bu projeyle Gümüş Anvil kazanan Cleveland-Watt, Roop & Co'dan tavsiyeler alan kurumun kendi personelinin programı dört temel amaca dayanmaktaydı.

---

32 Allen H. Center, Patrick Jackson, **Public Relations Practices Managerial Case Studies and Problems,** New Jersey,1990,ss.32-36'den çevrilerek derlenmiştir.

1. Yönetimin çalışanların ihtiyaçları ile son derece ilgili olduğu inancını güçlendirmek

2. Çalışanları yeni bina hakkında bilgilendirerek avantajlarını anlatmak,

3. Büyük ve zor bir iş olan yer değişimi konusunda destek ve katılım sağlamak,

4. Sanat eserlerinin alımı ile ilgili olarak olşan olumsuz yargıları değiştirmek.

Çok Yönlü Bir Program

Çalışanların yeni binayı benimsesi konusunda çok farklı yöntemlerden yararlanılmıştır:

"Genişleyen Boyutlar" adı verilen, yeni binanın gelişimi, sanat eserlerinin edinilmesi ve başka konular hakkında hazırlanan *video kasetler,* lobi veya diğer kamusal alanlarda gösterilerek, çalışanların sabah binaya girerken veya öğle arasında izlemeleri sağlandı.

Yeni merkez binasının temelinin atılmasından hemen sonra çıkarılan ve HQ (headquarter-merkez binası) adını taşıyan *haber bülteninde,* yeni binanın sahip olduğu avantajlar anlatılarak, posta dağıtım merkezinin nasıl çalışacağı, bir sanat harikası olan telefon sistemi ile yeni kantin hakkında bilgi veriliyordu.

Yeni büronun bütün özelliklerine sahip bir *ofis maketi oluşturularak,* yeni binaya geçecek olan çalışanlar görmek konusunda teşvik edilmiş, çalışanların hemen hemen tümünün katıldığı gezi öncesi ve sonrası bir anket uygulanarak tepkileri ölçülmüştür

Düzenlenen *sanat sergisi resepsiyonu,* ticari ürünler sergileme salonunu kelimenin tam anlamıyla Soho sanat galerisine çevirdi. Toplam 2.500 çalışana, katıldıkları açılış kokteylinde kolleksiyondaki eserler hakkında sanat danışmanlarıyla konuşma fırsatı yaratılmış, hazırlanan broşürler dağıtılmış ve CEO bir konuşma yapmıştır.

Tamamlanmamış olan ve henüz ısıtması olmayan bu yeni binada yapılan *Noel partisi*ne ise, 3.000 çalışanın katılmasını olumlu bulan yetkililer, daha ileriki bir zamanda büyük bir açılış yapmanın lojistik problemleri konusunda pek çok bilgi edinmişlerdir.

Yeni binadaki *1. Gün*'de, çalışanların hoşgeldiniz yazıları, balonlar ve konfetilerle karşılandığı program, binaya yeni işçiler taşındıkça haftalık olarak tekrarlandı. Sonuçta bunun çalışanları yeni binada karşılamak için iyi bir teknik olduğu anlaşıldı.

Daha Çok Engelle Karşılaşılıyor

Bütün programlar gibi bu programda da, uygulama süresince ortaya çıkan birtakım güçlüklerin aşılması için bazı düzenlemeler yapılması gerekti.

Başlangıçta Kasım ayında gerçekleştirilmesi planlanan açılışın, binanın hazır olmaması nedeniyle, Mart ayına kadar ertelenmesi yüzünden pek çok son dakika anlaşmalara duyulan gereksinimin yanısıra, bu durumun çalışanların henüz düzelmeye başlayan morallerini etkileyecek mi? sorusunu gündeme gelmiştir. Planlanma aşamasının tam ortasında ise, firmanın isminin BP America olarak değişeceğinin anlaşılmasıyla iç ilişkiler programı yolun yarısında yeni ismin kabul edilmesine ve hazırlayıcı malzemenin düzenlenmesine ağırlık vermek zorunda kalmıştır.

Bütün bunlara bir de yeni binanın açılmasından bir ay önce yaşanan en üst düzey yönetimde değişiklikle, Londra'daki British Petroleum'un Standart Oil üzerinde kontrolünün bir sonucu olarak, firmanın başına geçmek üzere Robert Horton'u göndermesi yepyeni bir CEO ile herşeye yeniden başlamak anlamını taşamaktaydı. Yeni yönetimin, sıkıntıda bulunan petrol endüstrisinde kararlılığa duyulan gereksinimin bir sonucu olan tutumu, iş güvenini daha da düşürdü.

Açılış

İzleyeceği yöntem konusunda dikkatli olmak zorunda olan Standart Oil, İşten çıkarmaların yaşandığı ve petrol endüstrisinin böylesine sıkıntılı olduğu bir dönemde şatafatlı bir açılış uygun olur mu? sorusuna cevap ararken halkla ilişkiler sorumluları partiyi ne çok gösterişli ne de sönük yapmamaya karar verdi.

İki gün boyunca oniki bin çalışanın katıldığı, beş yüz çalışanın koridorlarda ve asansörlerde gelenleri karşılama, binanın planını dağıtma gibi konularda partide gönüllü olarak çalıştığı ve dönüşümlü olarak yirmi altı müzisyen çaldığı ve 160 catering firması yemek servisi yaptığı büyük organizasyon için çok sayıda danışmandan yararlanıldı.

Değerlendirme

Halkla ilişkiler programının amaçlanan başarıya ulaşıp ulaşmadığını anlayabilmek amacıyla sürekli değerlendirme yapılması gerekti. Belirli zaman aralıklarıyla yapılan ve gerekli olan değişikliklerin yapılması konusunda belirleyici rol oynayan değerlendirmeler, programın yürütüldüğü süre boyunca işçilerin moralinde yükselme olduğunu göstermiştir.

Elde edilen verilere göre;

1.Ofis maketinin gezilmesinden sonra yapılan anketler çalışanların tutumlarındaki değişimi göstermiştir.

2.Etkinliklere katılımın 2.500'den 3.000'e ve daha sonra 12.000'e doğru sürekli artması çalışanların ilgisinin çekildiğini gösteriyordu.

3.Çalışanlardan alınan olumlu tepkiler ve yönetime gönderilen mektuplar kaydedildi.

4.Sanat kolleksiyonuna büyük bir ilgi gösteren çalışanlara eserlerin reprodüksiyonlarını alabilecekleri söylendiğinde herkesin birbiriyle yarışması başarılı sanat resepsiyonunun sonucuydu.

5.Daha önce bu tip bir görev için haftasonlarını feda etmeyeceği düşünülen açılışa yardım eden 500 gönüllünün moralinin yükseldiği görüldü.

Kullanılan pek çok iletişim yöntemi, ve çalışanların aktivitelere katılımının sağlanması sonucunda, bir dizi sorunun üstesinden gelen Standart Oil (BP America) rahatlıkla bir kabusa dönüşebilecek olan yeni binaya taşınma konusunu herkesin memnun kaldığı, ileriye dönük bir adıma çevirmeyi başarıyordu.

Kuşkusuz çalışan daha önce de değinildiği gibi, iyi ücret dışında birey olarak yaptığı işin önemini hissetmek ihtiyacını duymakta, işverenin bu konudaki tutumu ise, kuruma bağlılığı ve verimliliği etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. BP Amerika, kurum içi iletişimin önemini kavrayan bir işletme olarak, yeni koşullara uyumun ne denli güç olduğu gerçeğinden hareketle, çalışanların yeni bina ve yeni yönetimi benimsemeleri için gereken hiç bir masraftan kaçınmamış ve her türlü ayrıntıyı düşünmüştür. İşten çıkarmaların yoğun olduğu dönemde düşüncesizlikle suçlanan yönetimin, çalışanların gözünde savurgan olmamak

için tablolar konusunda gösterdiği hassasiyet çalışanların bu konuda fikir değiştirmelerini sağlarken, onların beklentilerinin saptanması konusunda gösterilen özen hoşgörünün doğmasına zemin hazırlamıştır.

26. KURUM KİMLİĞİ

Kavram

Bir kurumun kendisine sorması gereken sorulardan bir tanesi de "Bir kurum kimliğim var mı? Varsa nasıl? Ya da kurum kimliği ile kurum imajı karıştırılıyor mu?"

Kimlik ve imaj kavramlarının birbirlerinin yerine kullanılması, kavramlara farklı anlamsal içerikler yüklenmesi kadar sık karşılaşılan ve oldukça yaygın terminolojik yanlışlardan birisidir.

Oysa her ikisi de birbirinden farklı anlamlar içeren, etkileşimi kaçınılmaz ve de kurumu tanımlayan kavramlardır. Farklı anlamlar içerirler çünkü; genel bir ifadeyle biri kurumun fiziksel açıdan nasıl tanındığı ve tanımlandığı diğeri ise, daha önce de belirtildiği gibi, kurumun zihinsel olarak nasıl kavrandığı ile ilgilidir. Etkileşimi kaçınılmazdır çünkü; Kurumun bireylerin zihnindeki görüntüsü, kurumdan aldıkları iletilerle biçimlenir. Her iki kavram da kurumu tanımlar çünkü; birisi kurumun kendini tanımlama ve ifade biçimi, diğeri ise kurumun insanların zihinlerinde yerleşik resmidir.

Birbirinden farklı koşullarda kuruma muhatap olan bireylerin sahip olduğu imaj farklılık gösterebilir ancak kurumsal kimlik kurumun farkında olan herkes için aynıdır[1].

Bu bağlamda ele alındığında görsel göstergelerle birlikte, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim biçimi de, kurumun kim olduğuyla ilgili bilgi veren ve imajla etkileşen bileşenlerdir. Ancak kimlik, görsel göstergelerle somutlaşır.

Aslında kimlik, kurumu diğerlerinden ayrıştıracak, kurumun kim ve ne olduğuy-

---

[1] Frank Jefkins, **Public Relations Tecniques**, Butterwort- Heinemann, 1990, s.271

la ilgili bilgi veren tasarlanmış tüm görsel göstergeler ve yansımalar olarak tanımlanabilir. Çünkü bu yansıma, kurumun kendini nasıl gördüğü ya da görmek istediğiyle dolayısıyla yaratacağı imaj ile de ilişkilidir.

Bir diğer deyişle kurumun kim olduğu ve ne yaptığını anlatan görüntü olarak kurumsal kimlik, kurumun kendisini nasıl gördüğü ve dış dünyanın onu nasıl tanımlamasını istediğiyle ilişkili olup, birincil amacı fark edilmek ve hatırlanmayı sağlamaktır[2].

Pek çok kurumun kimliğini oluşturan, guru Wally Olins'e göre, kurumun yaptığı herşey, kimliğin bir ifadesidir. Ofislerin fabrikaların ve showroomların yer aldığı binalar ya da yerleşkeler, reklamdan, kullanım klavuzlarına kadar, iletişim kanalları ile kurumun amaçlarını yansıtan yöntem ve kalite de kimliğin bir ifadesi olmalıdır[3]. Bunların tümünü görünebilir hale getiren kurumsal tasarım ise, kimlik karmasının temel olgusudur.

Bu bağlamda kurumlar, kimlikleriyle ilgili değişiklikler yaparak imaj değişimine de katkıda bulunurlar. Zira kurumun logosu ya da sembolleri, kurumun kolayca fark edilmesini sağlayan yüzü olup, tüketilen ürün ya da hizmetin kim tarafından üretildiği hakkında bilgi verir. Gregory ve Wiechmann, tüm kurumların ortak amaçlarının fark edilmek ve hatırlanmak olduğunu vurgulayarak, bugünün kalabalık nüfusu, reklam bolluğu ve rekabete dayalı iş dünyasında, savaşın en azından yarısının bu ortak amaca odaklandığını dile getirmektedir[4].

Fark edilebilmek, onun da ötesinde üreticinin kim olduğu hakkında ilk ve olumlu izlenim yaratabilmek, ancak kurumdan gelen yansımalarla olanaklıdır. Bu nedenle kurumlar, imaj değişikliğine çoğu zaman kimlik değişiklikleriyle başlamaktadır. Gerçekten kurum kimliğinde yapılan değişikliklerin arkasındaki itici güçlerden bir tanesi, imaj değişikliğine duyulan gereksinimdir.

Kurumların görsel yansımaları olan grafik tasarımlar, büyük bir özenle ve tüm detaylar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmeli, olumsuz etki yaratacak,

---

2 Bu konuda bkz. James R. Gregory-Jack G.Wiechmann, **Marketing Corporate Image,** USA:NTC Business Book, 1999,.s.61

3 Wally Olins, **Corporate Identity,** Thames& Hudson, 1994, s.7

4 James R. Gregory-Jack G.Wiechmann, **a.g.e.,**ss. 63-64

karmaşaya yol açacak tasarımlardan kaçınılarak, kurumun tarzı ve eşsizliği yansıtılmalı, stratejik gereksinimlerini karşılamalı ve bunların yanında basılı material açısından kullanım kolaylığı sağlamalıdır. Görsel göstergeler, en az 20-25 yıl kullanılacak biçimde tasarlanmalı ve de hepsinin ötesinde ileti bolluğundan sıyrılma olanağı sağlamalıdır. Kullanılan sembol, kurumun kültürünü, yaptığı işi, kısacası; kurumu anlatmalıdır[5].

Kuşkusuz bugünün koşullarında, kurumların olumlu imaja sahip ve itibarlı olmaları, istenen imaja katkıda bulunabilecek başarılı bir kurum kimliğiyle olanaklı hale gelmektedir. Aristo'dan bu yana kişilerle ilgili algı ve düşüncelerimizi etkilediği kabul edilen, kişinin krizmasını, fiziği ve giyim kuşam tarzını tanımlayan etos, davranışlarını açıklayan pathos ve mantıksal bir çerçeveyi izah eden logos yaklaşımı açısından ele alındığında da, kurumsal görüntü ile zihinlerdeki fotoğraf, bir başka deyişle kurumun kim olduğunu tanımlayan, yansıtan göstergelerle kurum imajı arasındaki ilişki netleşir.

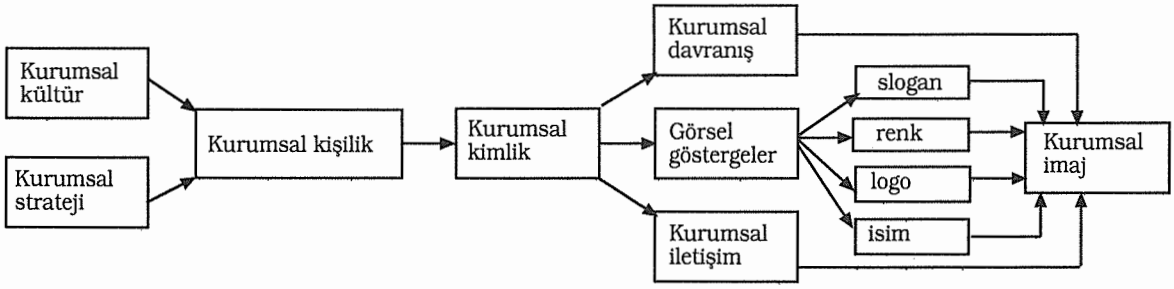
Kısacası, bir kurumun adının yazılış biçiminden, kuruma ait her türlü nesnede hakim olan renk ve tarza kadar geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü, kurum imajını etkiler. Özellikle basılı araçlar, kurum ile hedef kitlesi arasında etkili bir iletişim gerçekleştirmek adına önemli bir yere sahiptir. Kurumun adı ile logo (ya da işaret ve sembol)'su kurum kimliğinin iki temel elemanı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, görsel göstergeleri yansıtan basılı araçlar, kurumsal kimliğin korunmasına ve bilinirliğine katkıda bulunan birer kanal olarak düşünülmelidir. Büyük ölçekli işletmelerde, basım işlerinden sorumlu birimler olsa bile, bütünlüğün korunabilmesi için halkla ilişkiler biriminin görüşü mutlaka alınmalı, küçük işletmelerde ise basım işleri tamamen halkla ilişkiler sorumlusunun denetiminde olmalıdır. Pek çok kurumun, antetli kağıttan, taşıma aracının üzerindeki yazı renk ya da ambleme kadar geniş bir yelpazeyi içeren, bir logo, bir renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesiyle elde edilen görsel kimliği öylesine güçlüdür ki, ürünleri ve reklamları derhal fark edilir. Bu bağlamda görsel kimlik göstergelerinin reklamın farkındalık yaratma çabasına olumlu katkısından söz edilebilir. Özellikle bir kurumun, şirket raporu, kuruluş gazetesi, referans kitabı, katalog gibi çok sayıda yayını olması, basılı araçlarda bütünlüğe dikkat et-

5 Marry Cropper & Lynn Haller, **Fresh Ideas In Corporate Identity**, USA: North Light Book, 2. ed. 1994, s.3

menin önemini daha da arttırır. Çünkü, kurumsal kimliğin, görsel göstergeleri arasındaki uyum, kurumsal görüntüde bütünlüğün mihenk taşıdır.

Kurum kimliği oluşturmanın ayrı bir meslek haline gelmesinin en önemli nedenlerinden bir tanesi de, başarılı bir kurumsal görüntünün, kurumun hatırlanması ve zihinlerde konumlandırılması açısından oynadığı roldür. Günümüzde iş dünyasının önemli bir stratejik uygulama sahası haline gelen kurum kimliği tasarımı, kurumların çağdaş ya da geleneksel, teknolojiyi iyi kullanan, yaratıcı olduğu konusunda algı yaratabilmektedir.. Kimi zaman, kurumun sembolü ya da logosu, basit bir grafik tasarım gibi görünmekle birlikte, aslında stratejik ve duygusal bir bileşke olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle tasarımcı kurumun iş hedefleri, ne yaptığı ve yapmak istediği, yani misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Hatta kurumun işleyişini başarılı bir biçimde tanımlayan kimlik, kurumun iş anlayışındaki hiyerarşiyi dahi yansıtır[6].

Kurumsal Strateji, Kurumsal Kültür, Kişilik ve Kurumsal Kimlik[7]



Kurumun benimsediği kuralları içeren kurum kültürü ile kurumsal strateji kurumun kişiliğini ve kendini tanımlayış biçimi olarak kimliğini belirleyecek, bu kimlik ise, kurumun benimsediği iletişim anlayışı, kurumsal davranış ve görsel kimlik göstergeleriyle görünür hale gelerek, diğer insanların zihnindeki görüntüyü yani imajı oluşturacaktır. Bu imaj ise itibarla etkileşecektir. Tabii ki kimlik kurumun kendini tanımlama ve anlatma biçimi olarak imajın oluşumunda önemli bir rol üstlenir. Ancak kaynaktan gönderilen iletilerin anlamını, kaynağın özellikleri yanında,

6 Bkz. Marry Cropper & Lynn Haller, **Fresh Ideas In Corporate Identity**, USA: North Light Book, 2. ed. 1994, s.2

7 Bu konuda bkz. Pelsmecker v.d. s.11

alıcının ve ortamın özelliklerinin de etkilemesi, beklentilerin farklı olması kurumun imajının kişiden kişiye değişiklik gösterebilmesinin nedenlerinden biridir.

Bu bağlamda, Pelsmecker ve diğerlerinden kaynağını alan yukarıdaki şekli, kurumsal kişilik, kurumsal strateji ve kurumsal kültürün, kurumsal kimliği biçimlendirdiği, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışın kimliğin bir tezahürü olduğu, görsel göstergeleri ise kimliğin somutlaştığı bileşenler olarak yorumlayabiliriz. Yani kurum kimliği, kurumsal iletişim, görsel göstergeler ve kurumsal davranışı belirlerlerken bu sayılan bileşenler de kurum kimliğini açıklamaktadır.

Kurumsal iletişim, çok genel bir anlatımla, kurumun kendini tanımlayış biçiminden kaynaklanan dolayısıyla kimlikle ilintili olan bir kavramdır. Bireyler gibi, kurumların da kişilikleri vardır. Kurumsal kişilik bir taraftan stratejik önceliklerden, diğer taraftan kurumsal kültürden etkilenir. Kurumsal kültür, temel inanış ve varsayımlardan kaynaklanan, kurumun üyeleri tarafından paylaşılan ve sorgulamadan uygulanan, kurumun kendisini ve çevreyi algılayışıyla ilgilidir. *Bir başka ifadeyle kurumsal kültür, tüm çalışanlara rehberlik eden normlar ile kurumun olayları ele alış biçimi olarak tanımlanabilir.* Birden fazla bileşeni olan kurumsal kültürü açığa çıkaran ilk bileşen, fiziksel görüntü olup, binanın atmosferiyle kuruma gelenlere karşı davranışı, ikincisi, çalışanların işe yaklaşımlarını ve etik normlarla vitrin personelin hizmet odaklı anlayışla ilgili tutumunu, üçüncüsü ise, çalışanların, kurumsal kültüre inançlarını ve de sorgulamadan uygulamaya yansıtmasını içerir. *Yani kurumun çoğu kez yazılı olmayan anayasasıdır.*

Kurumsal kişilik de kurumsal stratejiden doğmaktadır. Kurumun uzun dönem stratejik amaçları, istenen kurumsal kişiliği biçimlendirecektir. Kurumun misyonu istenen kişiliği yansıtırken, kurumsal kişilik de stratejik seçenekleri belirleyecektir.

İyi tanımlanmış kurumsal kişilik, bazı ön koşullara dayandırılır. Öncelikle, çalışanlar, kurumun misyonunu anlamış olmalı, neyi başarmak istiyor, toplumdaki yeri ne olmalı, kurumun değerleri nelerdir, bu amaçları ve değerleri korumak için neler yapmalı sorularının yanıtları çalışanlar tarafından biliniyor olmalıdır. Bunların ötesinde çalışanlar kurumun misyonunu gerçekten benimsemeli ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır. Bir başka deyişle, kurumsal kişilik, kurumun temel karakteristikleri ile yönetenler ve çalışanlar açısından kurumsal dav-

ranışın oluşturulması, kurumun gelenekleri, çalışanlar ve kurumun çevresi ile ilgilidir.

Bir başka deyişle; kurumsal davranış, kurumsal iletişim, kurumsal kimliğin bir tezahürü olarak nitelendirilebileceği gibi, görsel göstergeler kimliği somut hale getirir. Kuşkusuz kurumun davranış ve iletişim biçimi bireylerin zihnindeki görüntüyü yani imajı etkilerken, görsel göstergeler de, kimliği somut ve görünür hale getiren bileşenler olarak, imaj üzerinde belirleyici rol oynar.

Üç tür kurum kimliğinden söz edilmektedir[8]

Monolithic Kimlik/ Bütüncül Kimlik Bütüncül ve tekli yaklaşımı benimseyerek, kuruma ait tüm faaliyet alanlarında, tek ve ortak göstergelerin kullanıldığı kurumsal kimlik türüdür.

Onaylanan ya da Desteklenmiş Kimlik: Bağlı kurumların kendi ayrı kimliklerinin ve ayrı faaliyet alanlarının olduğu, ancak arka planda ana kurumun varlığının açık biçimde hissedildiği kimlik yapısı olarak desteklenmiş kimlik aslında kendine ait kimlikle bir bütünün parçası olması felsefesine dayanır.

Olins'e göre ordular bu tür bir yapıyı benimsemekte[9]. Silahlı kuvvetlerin bir parçası olmakla birlikte, her bir kuvvet kendi içinde ayrı ama bütünün parçası olduğunu ifade eden görsel göstergelerle kendilerini anlatmaktadırlar.

Ülkelere göre farklı yapısal özellikler göstermekle birlikte, ordular, geniş ve büyük örgütler içinde en karmaşık, en ayrıntılı ancak esnek bir kimlik yapısına sahip olması gereken kurumlardır. Askeri kimlik yapısının pek çok farklı durumun dikkate alınarak oluşturulması gerekir. Ordu mensuplarının kurumlarına bağlılık duymaları sağlanmalı, bununla birlikte bütünlük içerisinde icra ettikleri görevleri, ait oldukları kuvvet komutanlıklarını, rütbeleri tanımlayacak biçimde bir kimlik yapısı oluşturulmalıdır.

Desteklenmiş kimlik yapısında, üst kimlik daima bütüne aidiyetin bir göstergesi olması açısından önemlidir.

---

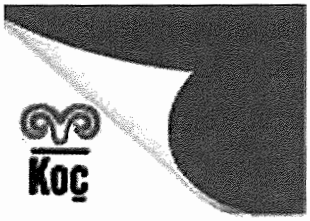
8 bkz, Pelsmecker v.d. **Marketing Communications**, s.12 ve Wally Olins, **Corporate Identity**, s.78
9 bkz. Olins, **age.**, s.100

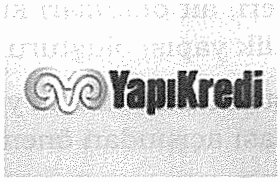
Marka Kimliği Aynı çatı altındaki her bir kurum ya da birimin, hatta her bir ürünün kendi kimliğinin olduğu, kurumun değişik ürün hatlarının birbirleriyle ilişkisini hiç bir biçimde hissettirmeyen bağımsız bir kimlik yapısıdır. Bu tür kimlik yapısında her bir ürün kendi konumunu korumalı, hatta aynı kurumun diğer markalarıyla rekabet halinde olmalıdır. Bu yapıya en belirgin örnekler Procter & Gamble ile Lever verilebilir.

Yukarıdaki ayrımla kimlik yapıları, kesin çizgilerle ayrılmış gibi görünmekle birlikte, uygulamada bu kadar net değildir. Wally Olins'e göre çoğu zaman desteklenmiş kimliğin nerede sona erdiğini veya marka kimliğinin başladığını söyleyebilmek ve kimlik kategorilerinden birinin diğerine üstünlüğünü kabul etmek olanaklı değildir. Her kategorinin kendi içinde avantaj ve dez avantajları söz konusudur. Bununla birlikte uygulamada bazı kategorilerin bazı sektörler için daha yaygın olduğu görülmektedir, örneğin monolitik ya da bütüncül veya tekli kimlik bankacılık, hava yolları ve akaryakıt sektörü tarafından benimsenen kimlik kategorisidir. Desteklenmiş ya da onaylanan kimlik yapısında ise, bir kuruma bağlı ancak farklı alanlarda farklı isimlerde ve farklı kimliklere sahip kurumlar söz konusudur. Türkiye de Koç Holding bu yapıyı ortaya koymaktadır. Maret, Sek, Tat gibi Koç grubunun gıda sektöründeki ayrı markaları, eğitim kurumları ya da diğer sektörlerdeki işletmeleri görsel tanımlamalarını koç logosuyla tamamlamaktadır. Bu kurumların her biri, bütünle ilişkili olmakla birlikte, kendi güç ve varlıklarını hissetmek ve kendi yerini bulmak ister[10].

Arçelik'ten, Koç Özel İlköğetim Okulu ve Lisesine, Koçbank'la birleşen YapıKredi'nin yeni logosundan, Maret ve Tat'a, Migros'tan, Koç Allianz'a kadar tüm markalarını Koç kimliği altında buluşturan anlayış, ekranların ya da reklam afişlerinin ve ilanların veya internet sayfalarının sol alt köşesinden açılan bir sayfayla koç logosu ve dikkatleri buluşturuyor.







[10] bkz. Olins, **age**, ss.78-79

Kimi zaman da kontrol dışı biçimde bir kimlikten diğer kimlik uygulamasına geçiş söz konusu olabilmektedir. Ancak, bir kimlik tanımlaması yapmak ve yapısı hakkında karar vermek tesadüflere bırakılabilir bir durum değildir, bu nedenle hassas davranılmalı, kimlik değişiminin pek çok değişimi beraberinde getireceği bilinmelidir.

Çünkü kimlik değişimi, yapılan işlerin yüzeysel biçimde yeniden adlandırılması değil, işin yapılma yöntemine ilişkin yapısal değişimdir. Bu nedenle çoğu zaman kimlik değişimi güçlü bir direnç ile karşılaşılmaktadır[11].

Kuşkusuz yukarıda sözü edilen kimlik yapılarından herhangi birinin benimsenmesi, kurumun stratejik öncelikleriyle marka, pazarlama ve kurumsal iletişim stratejilerini etkileyecektir.

Kurumsal iletişim ise kurum kimliğinin diğer önemli bir bileşenidir. Örneğin rekabetçi bir kimlik yaklaşımını benimseyen kurumlar, daha agresif bir iletişim stratejisini benimseyerek gerilla pazarlama tekniklerinden, rekabetçi ve kıyaslamaya dayalı reklam yöntemlerinden yararlanarak satış promosyon tekniklerine ağırlık verecektir[12].

Bir kurum kimliğini korumak ve sürdürmek, sadece geleneksel iletişim yöntemlerinden yararlanarak değil, aynı zamanda kurumun yaptığı herşey ve kullandığı her türlü materyalin, tutarlı ve homojen bir kimliğin oluşumundaki rolünün bilincine varmakla olanaklı hale gelir. Özellikle kimliği somut hale getiren görsel göstergeler, bu anlamda önemli bir işlev üstlenirken, kurumsal davranış da kurum kimliğinin önemli bir bileşeni olarak, kurumsal kültürün ve tutumların davranışlara dönüşümüyle görünür hale gelir.

Tarihsel Gelişim

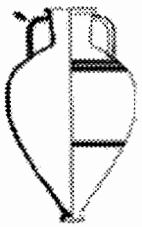
Kurum kimliği kavramı, kişilerin diğerlerine kim olduklarını bildirmek ve kendilerini tanımlamak isteyen anlayışın sonucunda ortaya çıkmıştır. Kurum kimliği, son 25 yılın popüler kavramı gibi görünmekle birlikte, kökleri gerçekten oldukça eskilere, hatta biraz daha iddialı bir yaklaşımla antik çağlara kadar geri gitmek-

11 Olins, **a.g.e**, 79.
12 Pelsmecker v.d., **a.g.e.**, s.14.

tedir. Çömlek ustaları ya da diğer zenaatkarların ürettiklerini belirli işaret ve sembollerle diğerlerininkinden ayırt edilebilebilir kılmaları, ya da hanedanlık sembolleri kimliği anlatan ilk örneklerdir. Yine gemilerinin yelkenlerinin üzerinde ürkütücü kuşların resimlerini taşıyan Vikingler, savaşta ordularını kalkanlarının üzerindeki haçlar ve kartallarla yöneten krallar, kullandıkları simgelerle bir yandan yandaşları tarafından tanınırken, diğer taraftan karşı gruba da mesaj gönderiyorlardı.

Tarihin başlangıcından beri belirleyici olan kurum kimliği, gemilere, yolcu vagonlarına, giderek demiryolları, otobüslere ve havayolları kısacası her türlü ulaşım aracına uygulanmıştır.

Örneğin, Klazomenai'liler, sıvı ürünler için kendilerine özgü depolama ve taşıma kabı olarak kuşak bezemeli amphoralar üretmişler ve bunları şarap ile zeytinyağının depolanmasında ve taşınmasında kullanmışlar ve amphoraların aidiyetini tanımlayacak markaları da geliştirerek, görsel kimlik göstergelerini yaratmışlardır.



Klazomenai amphorası. M.ö. 6. yüzyılın ikinci yarısı

Klazomenai amphoralarının omuzlarında veya boyunlarında görülen firma markaları. M.ö. 6.



Görsel Kimliğin Bileşenleri

Gregory ve Wiechmann gibi Cropper ve Haller'da ad ve semboleri, kurum kimliğinin iki temel ögesi olarak ele almakta ve kurumun adının en etkili belirleyici

olduğunun altını çizmektedirler. Kurumun resmi adı, görsel kimlik tasarımının merkezine oturan kavram ya da simge olabileceği gibi olmaya da bilir ancak önemli olan kurumun yaygın tanınma biçimiyle örtüşmesidir.

Daha geniş bir perspektifle kurumun adı ve logo- semboller ile birlikte renk, yazım stili ve kurumsal sloganlar da kurumun kimliğini yansıtan görsel göstergelerdir. Kurum kimliğinin temel unsurları ile kurumu görünür kılan kimlik unsurları olarak, Frank Jefkins, logo, ticari karakter unsuru, sloganlar, yazı karakteri ve renkleri ele almaktadır[13].

Kurumun adı, logosu ve sloganlar, kurum kimliğini somutlaştırarak tanımlayan kurumsal tasarımın yaşamsal öğeleridir.

Kurumun Adı

Ticari girişimin ilk örneklerinde kurumlar, genellikle kurucularının adlarıyla tanımlanırken, daha sonraları T.C. Ziraat Bankası gibi temel ürün ya da hizmetleri kurumların adını belirleyici rol oynamaya başlamıştır. Aslında Graham Dowling'in aktardığı Jack Trout ve de All Reis'in Postioning adlı kitaplarında dile getirdikleri gibi yaptıkları işi çağrıştıran kurum isimleri, kurumları bireylerin zihninde konumlandırır. Bu bağlamda, Greenpeace'nin zihinlerde çevreci bir örgüt olarak konumlanmasında adının da rol oynadığını söylemek mümkündür[14].

Gerçekten kısaltmaların sağladığı, fonetik avantajlar kurumların adlarının kısaltılarak söylenmesine neden olmaktadır. Örneğin General Motors yerine G.M tercih edilirken yine iki heceli New York N.Y olarak kısaltılarak yazılmasına karşın, New York olarak okunmaktadır. Fonetik olarak avantaj sağladığı durumlarda kısaltmaların tercih edildiğini gösteren bu tür örneklerin kurum adlandırmalarında dikkate alınması, telefuzu kolay olan kurum isimlerinin benimsenmesi ve zihinlerde konumlanmasının daha kolay olacağını ortaya koymaktadır. Reis ve Trout'a göre; fonetik uyum dışında baş harflerin kulanılması, siyasi liderlerde de olduğu gibi ancak kurumlar tanındıktan sonra uygundur, örneğin John Fitzgerald Kennedy Franklin Delano Roosvelt yeterince tanındıktan sonra JFK ya da FDR kısaltmalarını kullanmışlardır. General electric GE ya da The Federal Bureau of In-

[13] Ayrıntılı bilgi için bkz. Jefkins , **a.g.e.**, ss17-21.
[14] Bkz. Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**, Oxford University Press: 2001, s.171.

vestigation FBI kısaltmalarını yeterince tanındıktan sonra kullanmaya başlamışlardır[15].

Kimi zaman bilinçli, kimi zaman tesadüf sonucu açılımların baş harfleri akronim oluşturmaktadır. FIAT (Federation Internationale Automobiles Torino) ya da Sabena (Societe Anonyme Belge d' Exploitation de la Navigation Aerienne). Kararlılığın iletişim becerisi haline gelişinin en önemli kanıtlarından biri olarak Candy Lightner, sarhoş bir kapkaççı şöforün ölümüne neden olduğu 13 yaşındaki kızı Cari'nin ardından kurduğu ve altı yıl içerisinde üye sayısını 600.000'e yüksettiği[16] MADD (Mothers Against Drunk Drivers) ise anlamlı akronim oluşturan adlara bir diğer örnektir. Akronimler bazen eş sesli sözcükler nedeniyle istenmeyen anlamlar yüklenebilirler. Örneğin ; General Aniline & Film kısaltılarak GAF olarak teleffuz edildiğinde bizim dilimizde olduğu gibi İngilizcede de gaf yapma pot kırma anlamına gelen (gaffe ile) eş sesli bir sözcüktür[17].

Özetle bazen kurumun yaptığı işi, bazen ait olduğu yöreyi, kimi zaman ise kim olduğunu anlatan kurum isimleri birer söcük olmaktan çok daha fazla anlam üstlenmeleri nedeniyle çok yönlü düşünülerek belirlenmelidir. Kurum adları, girdikleri pazarın dili ve değerleri ile de uyumlu ve anlamlı olmalıdır. Kurum için en uygun ismin belirlenmesi aşağıdaki kategoriler bağlamında gerçekleştirilebilir[18].

Kurucunun adı	Philips, Hewllett-Packard, Nestle, Koç Holding
Yöre/ bölge adı	Zurich Insurance, Lincoln Star
Hayvan isimleri	Shell, Apple, Jaguar
Tanımlayıcı isimler	Boston Beer Company, Holiday Inn
Kısaltmalar	Pan Am, Nabisco (The National Biscuit Company)
Baş Harfler	IBM, BMW, BP

15 All Reis, Jack Trout, **Positionig,** N.Y: McGraw-Hill, 2001,ss. 86-88.
16 bkz Roger Ailes, **Mesaj Sizsiniz,** İstanbul :Sistem Yayıncılık, 1996, s.94.
17 bkz. Reis&Trout,**age.**,s.93.
18 Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**, Oxford University Press: 2001,s.172.

Soyut isimler	Xerox,Unisys
Benzeşme	Burger King, Nike (Yunan Zafer Tanrısı)
Dinamizm	Dive & Ski, Four Seasons, Speedo
Öz/ İçerik	Coca-Cola

Farkındalık sağlamaya da olanak tanıyan kurum kimliği, somut ve soyutun önemli bir bir bileşkesidir. Çünkü kim olduklarını tanımlayarak, anlatmaya çalışan kurumlar açısından bu amaca katkıda bulunan kimlik göstergelerinin algılama üzerindeki etkileri nedeniyle, göstergeleri tasarlanmakta ve somutlaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, imaj ve kimlik arasında soyuttan somuta ve tekrar somuttan soyuta geçen bir döngüye yol açmaktadır.

Logo ve Semboller

Logo ve semboller kimlik ve aidiyetin simgeleri, ayrıca ürün ve hizmet arasındaki bağın da sembolüdür. İyi bir logo, kurumun diğerlerinden ilk bakışta ayırt edilebilmesini sağlar. Kızılhaç, olimpiyat halkaları kolaylıkla fark edilen uluslararası logolardır. Amerika'da ise Mc Donalds ve Nike en çok bilinen logolar olarak anılmaktadır. Apple, renkli elmasının en çok tanınan logo olduğunu iddia ederken, Shell'in logosu, 170'den fazla ülkede tescilli oup[19] kurumun adı, logonun adıyla aynı anlamı içermektedir[20].

Kurumun rozeti haline gelen, özel bir tasarım olan logo bazen Ford gibi kurucunun imzası ile yaratılırken kimisi TRT gibi kelimelerin baş harfinden meydana gelmekte veya belli bir harf karakteri ya da sembolik şekiller kullanmaktadır.

Öncelikli amaçları, kurumun ayırt edilebilmesi, hatırlanması amacını taşıyan logo ve semboller, yaratıcısı dışında diğer insanlar için bir anlam taşımadığı ya da kurumun hedef kitleleriyle iletişime katkıda bulunmaktan çok birer şekil olarak tasarlandıkları gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmaktadır. Oysa, Marketing Science Institute'ün farkedilebilir logonun özelliklerini belirlemek üzere destek verdiği araştırma sonuçları, logonun istenen anlamı ve kimliği pekiştiren ve kolay ta-

19 Bkz. Dowling, **age,** s.176.
20 Davies, **age,** s. 226.

nımlanabilir, basit ve doğal bir tasarım olması gerektiğini ortaya koymaktadır[21].

Kesin bir tasarım reçetesi olmamakla birlikte, bazı biçimsel özellikler, logoların, etkili olmasında rol oynar[22].

- Kurum adı ve logonun birlikte olduğu tasarımlar,
- Jaguar ya da Shell gibi kurumun adını çağrıştıran logolar ,
- Logo ile birlikte anılan sloganlar,
- Asimetrik tasarımlara oranla simetrik tasarımlar,
- Reklamlara yansıyan kimlik göstergeleri,
- Ürün ve kurumsal materyallerde kimlik göstergelerinin kullanıldığı dizaynlar çok daha etkili olabilir.

Kurumun kendisinin görme biçimiyle bu görüntüyü somutlaştırma ve yansıtma çabası, yani kimlik ile onun diğer insanların zihnindeki görüntüsü olan imaj arasındaki etkileşim, imaj değişikliklerinin çoğu zaman, kimlikle başlamasına neden olur. Örneğin dış pazara açılan teknolojik yenilikleri üretimine taşıyan Arçelik, bu imajı kimlik göstergesi olan Çelik sembolüyle destekliyor, Çelik Arçelik'in teknolojik yüzünün temsilcisi olarak mağazalardan, ekranlara kadar her yerde karşımıza çıkıyor. Aynı dönemlerde şemsiye imajın yansıması olarak Koç Logosu kurumun tüm markalarını destekliyor, kurumun güvenilir imajını markalara transfer ediyordu.

Davies, kurum sembol ve logolarının sahip olması gereken niteliklerin belirli başlıklar altında toplanabileceğini ifade etmekte, logo ve sembollere ilişkin önerilerini aşağıdaki biçimde sıralamaktadır[23].

Tasarım orjinal olmalı (pazardaki diğer logo ve sembollerle karıştırılmayacak biçimde tasarlanmalı),

Esnek olmalı (logo, sinema, basılı medya, web sitesi gibi farklı iletişim kanallarına renk ve tasarım açısından kolay uyum sağlayabilmeli),

21 Dowling, **age,** s.176.
22 Bkz.Dowling, aynı.
23 Bkz. Davies, **age,** s. 226.

Tanımlayıcı olmalı (değişkenlik gösterebilmekle birlikte bazı şekil ve renklerin bazı anlamları çağrıştırdığı bilinmeli),

Farklı kültürlerde kabul edilmeli (özellikle çok uluslu firmalar sembol ve logolarını tasarlarken farklı kültürleri göz önüne almalı),

Negatif çağrışımlar gözönünde bulundurulmalı (logo ve semboller için olası olumsuz yorumlar dikkate alınmalıdır).

Duygu ve çağrışımlar üzerinde müzik kadar etkili olan semboller, korku ve nefret türünden duyguları harekete geçirebileceği gibi, sevinç ve mutluluk uyandıran imgeler de olabilir. Örneğin Mickey Mouse eğlence dünyasının sevimli imgesi rolünü üstlenmiştir[24].

Semboller, simgelediği ürün ya da hizmetle özdeşleşerek, çağrışım yoluyla duyguları etkileyen önemli bir kimlik bileşenleridir.



Doğru anlatımlarla kurumlara önemli kazanımlar sağlayan semboller, 1882'lerden bu yana tescilli olan Procter & Gamble'nin, yüzünü 13 yıldıza çevirmiş olan ay içindeki adam logosu nedeniyle 1982 yılında yayılan bir söylentinin yol açtığı krizde olduğu gibi, negatif çağrışımlara da neden olabilmektedir. Kurumun önceden sahip olduğu itibar ve de izlenen iletişim stratejisi sayesinde atlatılan[25] bu kriz örneğinde de görüldüğü üzere, negatif çağrışımlara neden olabilecek olasılıkların tasarım aşamasında göz önünde bulundurulması gerekir.

Aslında bir logo ve sembol tasarımı oldukça karmaşık bir yapıya işaret eder. Negatif etkilere maruz kalmamak için teknik, yaratıcı, moda ve maliyet dikkate alınmalı, logo, kurum felsefesini yansıtmalı ve istenen imaja katkıda bulunmalı, demode olmamalı, esnek ve ucuz kullanım özelliğine sahip olmalı, pozitif duyguları harekete geçirmelidir[26].

---

24 Wally Olins, **Corporate Identity**, İspanya:Thames & Hudson, 1994, s. 73.
25 Bkz. Olins, **age.**, s.73.
26 Olins, **a.g.e.**, s. 73.

Renk

Kurumun adı ile sembol ve logoların temel kimlik bileşenlerinin odak noktasını oluşturmasına karşın kurumu görünür kılacak en önemli bileşenlerden bir diğeri de renk unsurudur.

Gerçekten zekânın uyarılması ve ruhsal durumlar üzerindeki etkisi nedeniyle renkler, bilimsel araştırmaların da konusu olmakta[27], duygu ve düşüncelerin tanımlanmasına aracılık etmektedir. Kimliklerini temsil etmeleri ve algıyı etkilemesi nedeniyle kurumlar açısından da büyük önem taşıyan renkler kurumların sembolü haline dönüşmektedir. Kodak'ın sarısı, Koç'un kırmızısı, Parliament'in "Gece Mavisi" gibi yeşil de Holiday Inn, tarafından seçilen ve kurumlarla bütünleşen renklerdir.

Renkler ve dünyanın algılanışı arasındaki ilişkiyi inceyen Tornay'a göre herhangi bir şeyin rengi onun sadece yüzey cilası değil aynı zamanda o şeyin doğasında bulunan özüne ait bir nitelik olarak kabul görmüştür[28]. Toplumsal ve kültürel değerler ile yeniden anlamlandırılan ve simgesel bir anlamları da olan renkler, kurumların kendileri ile özdeşleştirmeden önce üzerinde düşünmeleri gereken kimlik bileşenleridir. Örneğin temizliğin ve saflığın simgesi olan beyaz Afrika toplumlarında ölümün ve doğaüstü gücün simgesi haline dönüşürken, kırmızı, Hindistan'da saflık, Çin'de kutlama, şans ve zenginlikle, pek çok ülkede sosyalizmle, batı kültüründe ise enerji, heyecan ve güçle ilişkilendiriliyor. Kültürlerin renkleri anlamlandırması, anlamlar üretmesi, renklerin bireyler üzerindeki etkisi, kimlik göstergesi olarak kullanılacak rengin dikkate alınmasını zorunlu kılar.

Batı kültüründe renkler yüklenen anlamlar açısından renkler[29]:

- Kırmızı enerji, heyacan ve dışa dönüklük
- Mavi otorite sorumluluk ve sakinlik
- Yeşil soğukkanlılık, canlılık, teskin edici
- Gri itibar ve güven

---

27 Merih Zıllıoğlu, **İletişim Nedir,** İstanbul: Cem Kültür Yayınları,1996, s.210.
28 aktaran Zıllıoğlu **a.g.e.**,s.211.
29 Dowling **a.g.e.**,.s.177.

- Sarı samimiyet neşe
- Koyu renkler güç
- Siyah, beyaz, gümüş ve dore prestiji simgelemektedir.

Renkler, kurumların görsel göstergesi haline geldiklerinde, bir yandan kuruma atfedilecek anlamlarda rol oynarken diğer taraftan, logo ya da sembole de görsel çekicilik yanında doğal ve simgesel anlamlar da yüklemekte, kuruma kişiliği üzerinde de etkili olmaktadır.

Kurumsal Sloganlar

Pek çok kurum kimliğinin bir parçası olarak sloganlardan yararlanmakta böylece kurumları zihinlerde konumlandırmaktadırlar. Yapılan bir araştırma sloganların yaklaşık % 50'sinin gerek iç gerekse dış hedef kitle açısından herhangi bir anlam içermemekte ya da müstehzi bir yaklaşımla algılanmaktadır. Oysaki sloganlar Mitsubishi'nin Please Consider/ Lütfen düşünün sloganında olduğu gibi tüketiciyi eyleme davet edebilir ya da Lexu'da olduğu gibi without compromise- Fedakarlık Yapmayın/ Taviz vermeyin gibi istenen kalitenin sunulduğu hatırlatılır[30].

Kurum kimliğini çağrıştıran BMW'nin kulvarında rakip tanımadığını ifade eden "only flying is better" ya da "United Colors of Benetton" "yaşam budur işte" sloganları ile sırasıyla, Benetton, Coca-Cola ile bütünleşerek zihinlere yerleşmiştir (80).

Harf / Yazı Karakteri:

Özellikle bilgisayarın tasarımda yerini almasıyla birlikte seçenekler artmış logolar için yüzlerce farklı harf karakteri arasından seçim yapma şansı doğmuştur. Sadece harf karakteri değil aynı zamanda açık ya da koyu veya italik gibi yeni yazım biçimleri de seçenekler arasına katılmıştır. Bu kadar çok çeşide karşın kimlik göstergeleri arasında benzer yazı karakterlerinin oranı yine de dikat çekicidir.

Kimliklerin kurumları çağrıştırması, ancak farklı ve özgün tasarımlarla olanaklıdır. Gerçekten bazı yazı karakterleri farlı harf karakteri olmanın çok ötesine an-

[30] Dowling **a.g.e.**,..,s.179.

lam ifade eder ve kurumun kim olduğu ilişkin ileti gönderir. İşte bu iletinin tasarlanması oldukça önemlidir. Coca Cola, Pepsi seçtikleri yazı karakterleriyle derhal hatırlanan ve en tanınan kurumlardandır.

Aslında yazı karakterleri ayırt edici olmak dışında gizli anlamları nedeniyle kurumların kimliklerinin yansımasında önemli rol üstlenmektedir. Örneğin harfin alt ve üstünde çizgi olan uzun ve ince karakterlerin seçkinliği yansıttığı, yuvarlak hatlı ve dolgun harf karakterlerinin samimi bir izlenim yarattığı, majüskül harflerin otoriteyi yansıttığı kabul edilmektedir[31]. Harflere ve yazı karakterlerine yüklenen bu tür gizli anlamların göz önünde bulundurulması daha doğru kararların verilmesine ve daha profesyonel yaklaşıma katkıda bulunur.

Kurum Kimliğine Ne Zaman Gerek Duyulur

Kuşkusuz her kurum kendini en doğru biçimde tanımlanmayı ve bunu en etkili biçimde yansıtmayı amaçlar. Yeni kurumların güçlü grafik tasarımlara ve etkili görsel göstergelere duyduğu gereksinim gibi, kimi kurumlar da, kimliklerinin kendilerini tanımlamak konusunda yetersiz kaldığını, demode olduğunu düşündüklerinde, yönetim anlayışında değişim yaşandığında, ürün hattı genişlediğinde ve ürün kategorisi çeşitlendiğinde ya da daha önce belirtildiği gibi imaj değişikliği nedeniyle yeniliğe gereksinim duyabilirler. İyi bir tasarımcı, kurumun hangi nedenlerle kimlik değişimine gereksinim duyduğunu ve kurumun sorunlarının gerçekten kurum kimliği ile ilintili olup olmadığı konusunda doğru saptamalar yapabilmelidir[32].

Kurumsal kimlik, bir kurumun örgütsel yapısı, birimleri, yan kuruluşları ve bunların merkezi yapı ve birbirleriyle ilişkileri hakkında da bilgi verir.

Kimlik Oluşturma Süreci

Pek çok kimlik oluşturma süreci kurumların bu konuda bir problemleri olduğunu hissetmeleriyle başlamaktadır, Cropper ve Haller'e göre, kurumlar görsel kimlikleri için ya daha önce çalıştıkları tasarımcılara doğrudan başvurabilirler veya

31 Dowling, **a.g.e.**,.,s.178.
32 Bkz.Cropper&Haller, **a.g.e.**, s.3.

bir grafiker aracılığıyla müracaat ederler ya da bazen bir uzman, kuruma bir kimlik sorunu gördüğünü ifade ederek bir tasarım önerisinde bulunabilir. Kurum, faaliyet alanıyla ilgili değişiklik söz konusu olduğunda ve kendini yeniden tanımlayarak bunu algıya yansıtmak istediğinde de kimlik değişimine gerek duyabilir. Ancak ne şekilde başlarsa başlasın, bir kimlik tasarım süreci genellikle dört adımdan oluşur.

Araştırma ve analiz, taslak/ tasarım geliştirme, tasarım uygulama ve gerçekleştirme.

Araştırma ve Analiz

Kurumun ürün, hizmet, yönetim anlayışı ve çalışanlarıyla ilgili bilgi toplamak, etkili bir grafik tasarım ve kimlik oluşturma sürecinin ilk adımıdır. Bir tasarımcının ilk yapması gereken şey, broşür, bülten, yıllık rapor, kırtasiye malzemeleri, küpürler gibi kurumun kimlik göstergelerinin bulunduğu tüm materyalleri kurum temsilcileriyle ilk toplantıdan önce incelemesi gerekir. Toplantıda tepe yöneticiler karar verebileceği gibi bir yönetim toplantısına da gerek görebilirler. Ancak her ne şekilde olursa olsun tasarım uzmanları, onlara ışık tutacak aşağıda sıralanan temel soruların yanıtlarını almalıdırlar[33].

- Kurum nerede, ne yapar ve nasıl bir örgütsel yapıya sahiptir?
- Yönetim tarzı nedir? Merkezi ya da otonom kazanmış.....
- Kurumun geçmişi ve gelecek 10 yıl için planlanan değişiklikler.
- Hangi tür sorunlar yeni bir kimlik arayışına yönlendirdi.
- Yazılı bir misyon tanımı var mı? Ya da yönetim örgütsel strateji ve hedefleri nasıl tanımlıyor?
- Üretilen ürün ya da hizmet pazarda nasıl algılanıyor? Anlaşılması güç ürün ya da hizmet mi söz konusu? Eğer öyleyse nasıl daha anlaşılabilir hale getirilebilir.
- Kurumun iletişim amaçları nelerdir? Grafik tasarımların tümü aynı kuruma aidiyeti açıklıyor mu?

---

33 Cropper Haller, **a.g.e.**, s.4.

Kurumsal kimliğin örgütsel amaçları ile örtüşüp örtüşmediği sorusunun yanıtı belirleyici birincil öğe olarak daima hatırlanmalıdır. Grafik tasarımların kuruma aidiyeti açıklayıp açıklamadığı sorusu ise kurumun son bir kaç yıldır kullandığı tasarımların gözden geçirilmesiyle yanıtlanabilir. Aynı soru kurumun tasarım maliyetinin değerlendirilmesi ile imaj ve kimlik arasındaki uyum ve uyumsuzluklar ile zayıflık noktaların belirlenmesi açısından da önem taşır.

Tasarım Aşaması/ Oluşturma

Kurum ve ajans tasarım kriterleri ve bütçe konusunda anlaşmaya vardıktan sonra yaratıcı süreç başlar. Orta ölçekli kimlik programı geliştirirken görsel tasarımın, kurumun amaçları, örgütsel yapısı hakkında bilgi verip vermediği kurumun kişiğini yansıtıp yansıtmadığı soruları göz önünde bulundurulmalıdır. Aslında bu yaklaşımın özünde, görsel tasarımın pazar ve iş hedefleri ile uyum sağlaması yatmaktadır.

Kimliğin temel öğesi olan isim değişikliğinden mümkün olduğu oranda kaçınılmalı, ancak zorunlu imaj değişikliği durumunda profesyonel öneriler değerlendirilmelidir. Logo ve tasarımda renk kullanımı konusunda da titiz davranılmalı, kırmızı, mavi ve yeşilin tercih edilen ancak çok kullanılan renkler olması nedeniyle karışıklığa yol açma olasılığı göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal renkler hakkında çok katı ve kuralcı olmak ise duygusuz izlenimi bile yaratabilir. Kurumsal tarzı belirleyen, kurumun sembolü olan materyallerin renkleri ise karar aşamasında çıkış noktasını oluşturabilir. Tasarım çalışmaları sırasında henüz taslak aşamasındayken grafik tasarımın çizgi altı reklam materyalleri, basın kitleri, antetli kağıtlar ve diğer kırtasiye malzemeleri gibi orjinal kullanım materyalleri üzerinde kurum yöneticileri tarafından görülerek değerlendirilmesi, görsel açıdan doğru kararların verilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Uygulama ve Kulanıma Geçirme

Tasarım aşamasından sonra gelen kurumsal kimliğin her türlü materyal üzerinde görünür duruma gelmesi, belki de en uzun zamanı alacak olan süreçtir. Önemli olan bütçe olanakları dikkate alınarak uygulama planına yaşamsal nitelik kazandırılmasıdır. Küçük ölçekli işletmeler açısından bir kaç ay alacak olan süreç büyük işletme ve kurumlar açısından yıllara yayılabilir. Her türlü kırtasiye

malzemesinden, araçların üzerindeki görsellere, üniformalardan, reklam materyallerine kadar, otel gibi kurumlar açısından ise tabak bardak ve peçeteden tekstil ürünlerinde kullanılan logo ve renklere kadar, geniş bir yelpazenin yenilenmesi önemli bir maliyet gerektirir.

Örneğin International Harvester adını Navistar olarak değiştirdiğinde danışmanlık ücreti de dahil olmak üzere toplam maliyetin 13-16 milyon dolar olduğu, Burroughs ve Sperry'den Unisys'e giden değişiklik ise yaklaşık 15 milyon dolar, AT&T'nin yan ürünü Lucent Technologies ise 50 milyon dolarlık maliyet getiriyordu[34].

Tüm basılı görsellerin bir defada değiştirilmesi nadiren gerçekleştirilebilmekte, çoğu zaman bu değişim işlevi, önceden planlanan ve bütçelenen bir sürece yayılmaktadır.

Bir işletmenin adının yazılış biçiminden, kuruluşa ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi (faturalar, broşürler, kuruluş gazeteleri, reklamlar, yıllık raporları, antetli kağıtlar, kartvizitler, kalem, kül tablası, takvim gibi hediye olarak seçilen materyal yani çizgi altı reklam malzemelerini de içeren kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller, işletmenin imajını etkileyen boyutu ile halkla ilişkilerin alanı içinde algılanmaktadır.

Kurumsal Kimliğin Giderek Artan Önemi[35]

- Şirket evlilikleri, rekabet koşullarının değişimi, pazarda yaşanan radikal değişiklikler gibi kurumları etkileyecek değişim sürecinde kurumların, yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla gerçekleştirdikleri değişime uyum çabaları, kuşkusuz kimliklerine de yansımaktadır.
- Giderek artan sayıları, kurumları fark edilmelerini sağlayacak, konumlandırılmalarına katkıda bulunacak kimlik çalışmalarına yöneltmektedir.
- Küreselleşme ile birlikte gelen ve farklı hedef kitlelerle yürütülmesi gereken uyum sorunun çözümü yine tutarlı iletişim çabalarına götürecek kimlik çalışamalarından geçmektedir.

---

34 Bkz. Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**,Oxford University Press: 2001, s. 161.
35 Bkz., Pelsmecker v.d.,**a.g.e.**, ss.14-15.

- İyi oluşturulmuş kurumsal kimlik motivasyona katkıda bulunarak çalışanların kendilerini kurumun bir ferdi gibi görmelerine ve üretkenliklerinin artmasına katkıda bulunur.
- Doğru bir kurumsal kimlik, dış hedef kitlelere yönelik güven ve iyi niyetin oluşturulmasında, iyi personelin kuruma çekilmesinde itici güç rolünü üstlenir.

27. KURUM İMAJI[1]

Kavram

En genel biçimde, herhangi bir kişi, kurum ya da durum hakkında görüşlerin toplamı olarak izah edilen imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası imagoloji, imaj makerlık gibi kavramları literatüre dahil ederken, hızlı akan zaman ve sorgulamayı bir kenara bırakan anlayış, yapay imajlara güç vermekte, sayıları giderek artan medyanın, yeni starlara duyduğu gereksinim ise imaj yaratıcılığını popüler bir meslek haline getirmektedir.

Gerçek olmayan, yapay bir görüntünün yaratılması ve yayılmasının da imaj yönetimi olarak tanımlanması, imaj kavramına eleştiri oklarını yöneltmekte, John Baudrillard'ın Simülarklar ve Simülasyon kavramlarına dikkat çekmektedir.

Gerçekten bireylerin öz yerine biçimle ilgili olmaları, görüntüyü yazıya tercih etmeleri bu söylemi çoğu zaman haklı kılmaktadır. Ancak, benzeşen rakipleri birbirinden ayrıştıracak iletişim olgusuna duyulan gereksinim kadar, kişi ve kurumların kim oldukları hakkında bilgi verme zorunluluğu, imaj kavramını günümüzün vaz geçilmezi haline getirmektedir.

Bu bağlamda kurumsal imaj, kurum kimliği, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim arasında sinerjinin yaratılmasını ve yönetilmesini açıklamaktadır. Gerçekten olumlu ve uzun soluklu bir kurumsal imaj, kurumsal sosyal sorumluluğun imaj bileşenlerinde yaşam bulması ve istenen görüntünün yaratılmasıyla olanaklıdır. Kurumsal sosyal sorumluluk ya da kurumsal vatandaşlık ise, benzer ürün ve kurumları birbirinden ayrıştıran unsurlardan bir tanesidir.

Kişi ya da kurumla ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak ta-

---

[1] Kurumsal İmaj konusunda bkz.Filiz Balta Peltekoğlu,"Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri", **İ.Ü.İletişim Fakültesi Dergisi**, S.IV, 1997,ss.125-143.

nımlanabilen imaj yaratma, medya kurallarına uygun görüntü oluşturulmasıyla başlayan, davranış ve düşünce biçimiyle tamamlanan bir süreçtir[2].

Ken Cooper'a göre başarılı bir imaj, tutarlı olduğu kadar belirgin olmalı, özellikler uyumlu hale getirilmelidir[3].

İmaj, bir kurum için fiziksel görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranışı, kişi için ise, dış görünüm, beden dili, seçilen sözcükler, içinde bulunulan ortam, ve davranış biçimine kadar geniş bir yelpazeyi içerir. Bu bağlamda bir kurumun donanımı, davranışı ve iletişim biçimi, firma imajını etkilerken, dış görünüm, beden dili, davranış biçimi, içinde bulunulan fiziksel ortam, kişi imajını bütünleyen olgulardır. Ürünün imajını oluşturan şeyler ise, ürünün ambalajı, satış yeri, dağıtım kanalları ve iletişim biçimidir.

Kurumlar, hedef kitlelerin gözünde imajlarının olumlu olduğu yanılgısına sıkça düşmektedirler, oysa var olan ya da oluşturulan imajın etkililiğinin ölçülebilmesi için ölçüm birimleri yoktur ama yararlanılan araştırma yöntemleri vardır.

İmaj oluştururken temel amaçlardan bir tanesi, konuyu bilen, kurumu tanıyan insanların sayısını arttırmak ve kamuouyu önderlerini kazanmaktır.

Bireylerin bilgi ve deneyimlerine bağlı olan imaj, iyi, kötü, alelade olabilir ama iyi bir imaj konusunda en belirgin özellik, onun kazanıldığıdır, çünkü, kurum hakkında bilinçli ya da istem dışı yayılan bilgi, imajı etkilemektedir.

Bu yaklaşımla ele alındığında imajlar nasıl oluşur, sorusunun yanıtlarından bir tanesi de bir çok imajın kazara oluştuğu biçimindedir, diğer yandan imaj, ün ya da fiziksel görüntü/şekil ve deneyimle de kazanılır. Bir başka deyişle görsel göstergeler, kurumun davranış biçimi ve iletişimine bağlı olarak edinilen deneyimler, zihinlerdeki görüntüyü oluşturmaktadır. Yani, kurumdan gelen her türlü ileti, kuruma ilişkin fotoğrafı biçimlendirmektedir.

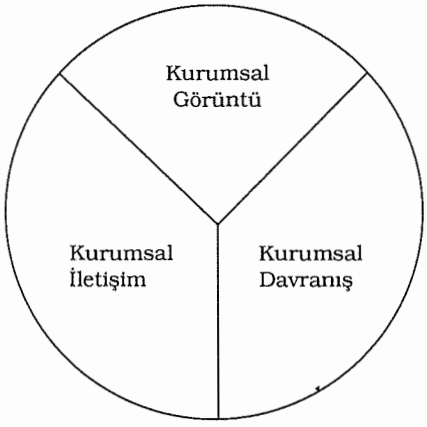
Kurumsal görünüm/ tasarım (corporate Design), kurumsal iletişim (Corporate communications), Kurumsal davranış (corporate behaviour)'ın toplamında ifade-

---

2 Bkz. Can Kozanoğlu, **Cilalı İmaj Devri**, 7. baskı, İstanbul; İletişim Yayınları,1994. ve Nurdoğan Rigel, **Medya Ninnileri**, İstanbul; Sistem Yayıncılık,1993 ss.97-108.

3 Cooper,**a.g.e.** s.245.

sini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde güven yaratmak ve sürdürmek, verimliliği arttırmak ve de uzun vadede itibara etki etmek gibi önemli bir işlevi yerine getirir.



Kaynak: Michael Dinkel, Sportsponsoring als Marketing-Konzept, Wien: Lang, 1996, s. 27.

Hem kurum içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın inandırıcı olabilmesinin birinci koşulu, gerçekle uyum içinde olmasıdır. Kurum imajının oluşumu ve sürdürülebilirliğinde tutarlılığın önemi, imaj bileşenlerinin koordinasyonunun olanaklı kıldığı sinerjiye dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, imaj yönetimi, kurumun görsel göstergeleri olarak kimliği yansıtan logo, yazı karakteri, renk ve kurum adından, basılı materyal, ambalaj, ilân, sergi, stand ve satış geliştirme yöntemleriyle birlikte ortak kurumsal görünümün yaratılması ve yanısıtılmasına kadar imajın tüm bileşenlerinin koordinasyonunu içermelidir.

Diğer taraftan, kurumun iç ve dış tüm iletişimi, yani halkla ilişkiler, reklam, sponsorluk ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerini de içeren kurumsal iletişim kapsamında, kurumun vizyon ve misyonunu tanımlayan mesajlar, görsel kimlikle uyumlu bir biçimde tasarlanmalıdır.

Yine çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, birbirleriyle olan ilişkilerini ve de kuruluşla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içeren kurumsal davranış ise, imajın diğer bileşenleriyle örtüşecek biçimde yönetilmelidir.

Sözü edilen üç öğenin bileşkesi olan kurumsal imaj ise; iletişim karmasının bir aracı değil, üst düzeyde yönetilmesi gereken iletişim politikası olarak algılanmalıdır.. Kurumsal tasarım, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim öğelerinin arasındaki sinerji ile kurumun kendini tanımlayış biçimi ve diğerlerinin zihnindeki görüntünün uyumu, imaj yönetiminde inandırıcı olmanın birincil koşuludur.

Brendt kurumsal imajı, iletişim politikasına dahil etmekte, ancak diğer yöntem ve araçlardan ayırarak "kuruluşu ilgilendiren iletişim politikasına entegre edilmiş, üst(ün) bir kavram olarak tanımlamaktadır[4].

Son yıllarda marka ya da ürün tanıtımı yapmak için ayrılan büyük bütçelere, artık kurumsal imaj oluşturma çabaları da eklenmiştir. ABD'de Ulusal Reklam Birliği'ne (ANA-Association of National Advertisers) göre, Amerika'da işletmelerin yarıdan fazlası ürün reklamı kadar imaj geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır.

Amerikan şirketlerinin imaj reklamı için ayırdığı 50 milyon dolar yaklaşık 25 yıl içinde önemli bir oranda artarak 1989'da 600 milyon dolar civarına erişmiştir. Bu süratli artışa zemin hazırlayan nedenler ise, şirketlerin birleşmesi, toplumsal beklentiler ve yönetim anlayışında değişimin bir yandan iş dünyasının gerçeklerini, diğer taraftan onun çeşitli kitleler tarafından algılanma biçimini etkilemesidir. İşletmenin imajının eskimesi, işletmenin ürünü, kârı ve geleceği hakkında hedef kitlelerin kuşku duyması, işletmelerin günün gerçeklerini yakalamasını ve muhatapları tarafından bu şekilde algılanmasının gerekliliği imaj konusuna yatırımı kaçınılmaz kılmaktadır[5].

Daha öncede belirtildiği gibi planlı bir çaba söz konusu olsun ya da olmasın, kurumla ilgili algının yani imajın oluşması engellenemez..

Kavram olarak karışık görünmese de, imaj konusunda işletmenin sorunu düşünüldüğünden çok daha karmaşıktır. Pierre Martineau'nun ifade ettiği gibi, bir ku-

---

4 Dinkel, **a.g.e.**, ss 26-28.

5 James R. Gregory, Jack G. Wicchman, **Marketing Corporate İmages**, Lincolnwood, Illinois USA,1993, s.3-4.

rumun birden fazla hedef kitlesinin olması, farklı görüş ve düşünceler sonucunda farklı imajlar oluşabilmektedir. Kurumlar, kendileri açısından kurumsal imajın geliştirilmesinin iyi niyet oluşturmaktan çok daha fazla anlamı olduğunun farkına varmak zorundadır[6].

İmaj Çeşitleri[7]

Şemsiye İmajı: Bir üst imaj olarak, tüm marka ve alt kuruluşların üzerinde hissedilen tüm faaliyet alanlarını etkileyen genel imajdır.

Kurum İmajı: Kurumun dışa yansıyan görüntüsü olarak, kamuoyu ile olan ilişkilerde önemli bir yer tutan kurum imajı, marka imajını da etkileyen önemli bir unsurdur.

Ürün İmajı: Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir kuruluşun da, ürettiği ürünle, faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur.

Marka İmajı: En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalar açısından benimsenen imaj türü olmakla birlikte, otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir marka imajı yaklaşımını beniseyebilir. Doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemli olan marka imajı, ürünlerin, kurumdan bağımsız ve kendilerine ait olan imajlarını tanımlamaktadır.

Kurumun Kendi Algıladığı İmaj: Kurumun kendisini görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesiyle benzeşmektedir.

Yabancı İmaj: Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, çoğu zaman kurumun kendi algıladığı imajın tersi olabilmektedir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda kurumun kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

---

6 Lee Bristol, "Why Develop your Corporate Image" **Developing Corporate Image,** (Ed.) Lee Bristol, New York: Charles Scribner's son's,1960, ss.13-15.

7 Bkz. Kurt Huber, **Image: Corporate-Image, Marken-Image, Produkt-Image**, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1987, ss. 170-171.

Mevcut İmaj: Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajın dinamik / değişken olduğu ve olumlu ya da olumsuz algının gelen iletilerle yer değiştirebileceği gözönünde bulundurularak bilimsel analizler yapılmalıdır.

İstenen İmaj: Yapılan araştırmalardan sonra, kurumun ulaşmayı hedeflediği imajdır.

Pozitif İmaj: İyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, iyi yönetilen kurumsal kimlik bileşenlerinin etkisiyle ve muhatapların deneyimleri sonucunda oluşur. Pozitif imaj açısından en önemli öge onun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

Negatif İmaj: Profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, kuruluşun çevreye verdiği zarar gibi kurumdan beklenmeyen agresif ve istenmeyen davranış ve de her türlü iletinin etkisiyle oluşabilir.

Transfer İmajı: En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porche ile güneş gözlükleri, Davidoff ile saat gibi, çoğu zaman uluslararası markaların lüks tüketim maddelerinde bilinen bir üründeki olumlu imajın, aynı markanın başka bir ürün kategorisine yansıtılması biçiminde ortaya çıkar.

Kurumların çeşitli hedef kitlelerinin zihninde yarattığı resim olarak tanımlayabildiğimiz kurumsal imaj, kurumların ilk bakışta birbiriyle ilgisi olmayan parçalarının daha etkili ve anlamlı biçimde bir araya getirilmesine yardımcı olur.

1960'larda daha iyi bir zihinsel fotoğraf için yılda 1 milyar $ harcayan Amerikan firmalarında, bir işletmenin yöneticisine kamuoyunda ne tip bir imaj yaratmak istediği sorusu sorulduğunda, alınan cevaplar, çoğunlukla makul fiyata kaliteli ürün imajı yaratmak istediği yönündeydi. Oysa günümüzde, pahalı, erişilmesi güç imajı da yaratılmaya çalışılmakta, markalar tarafından kuşatılmış bir dünyada ürünler, farklılaşan imajlarıyla zihinlerde ve pazarda yer bulmakta, imaj oluşturma çabalarının yarattığı sanal görüntüler ise, tartışma ve araştırma konusu olmaktadır. Aslında sorunun kaynağı, yoğun rekabet ortamında kurum ya da bireylerin kendilerini anlatma ve farkındalık yaratma çabalarından çok, iletilerle kuşatılmış zihinlerin kendilerini genel akışa bırakmaları olarak tanımlanmalıdır. Eşit koşullarda rekabeti zorlamakla birlikte, ileti yoğunluğundan kurtulmanın yolu, kimlik ve kişilikle

uyumlu, uzun soluklu ve kalıcı imajdan geçmektedir. Günümüzde tüketim toplumunun değerleri ve popüler kültürün etkisiyle insanlar kitapları kapakları, ürünü ambalajı, kurumları fiziksel olanakları, siyasi partileri liderlerinin medya yansımaları, ürün ve hizmetleri de reklamlardan edindikleri izlenimlere göre yargılamakta, yani görüşlerin oluşumunda özden çok biçim rol oynamaktadır.

Bir başka deyişle, çoğu zaman görüşler, göstergelerin, sembollerin etkisinde biçimlenmekte, kişilerin davranışlarını gerçekler değil, gerçek hakkındaki sübjektif yargılar yönlendirmektedir.[8]

Kaynağı kurum olmayan söylemlerin de imaj oluşumuna etkide bulunması, itibara giden yolun imajdan geçmesi, imajın tesadüflere bırakılmaması gereğinin altını çizmekte, imaj ve iletişim yönetimi ilişkisini güçlendirmektedir. Bu nedenle kurumlar, öz ve biçimi birbirinden ayırmak için değil kendilerini anlatabilmek için imaj yönetiminden yararlanmak zorundadır. Olumlu imajın yani kuruma ya da bireye ilişkin olumlu algının, itibarın ilk basamağı olduğu, hiç bir zaman unutulmamalıdır.

Kurum İmajını Oluşturma Aşamasında Cevaplandırılması

Gereken Sorular[9];

Halkla ilişkiler sorumlusunun en önemli görevlerinden biri olan, kurumun kamuoyundaki imajını belirleyebilmek için şu soruların cevaplandırılması gerekir.

Kurumun mevcut imajı nedir?

Kamuoyu kurumun farkında mıdır?

Ve de bu farkındalık yönetiminkiyle ne kadar benzeşmektedir?

Bu konuda yapılan araştırmalar, genellikle kamuoyu ile kurumun yöneticilerinin farklı görüşlere sahip olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Örneğin ABD'de sürekli güncelleşen mönüleri olduğunu düşünen bir restoran zincirinin yöneticileri, 40 yaşın altındakiler tarafından hala eski ve ağır yemekleri olan bir yer olduğunu yapılan bir araştırmadan öğrenmiştir.

---

8 Pierre Martineau, "The Corporate Personality", **a.g.e.**. ss. ,4-5.
9 Bkz. Seitel **a.g.e.**, ss.86-87.

İstenen kurum imajı nedir?

Bir kurumla ilgili olarak herkesin ortak düşünceyi paylaşması beklenemez. Çünkü farklı roller farklı beklentilere neden olurken, farklı beklentilere alınan farklı yanıtlar, değişik imajların temel nedeni olabilir.

Yönlendirici işlevinin olması yeni bir imaj oluşturmaya başlamadan önce bu sorunun cevaplandırılmasını gerektirir. Bu bağlamda ilk iş olarak misyon ve vizyonu ile kurumun hedef kitleleri tanımlanmalı, kurumsal imajın kaynağını oluşturan kurumsal strateji ve kurumsal kültür oluşturulmalıdır.

Bir kurumun ürettiği ürün ya da hizmet imajı nasıl etkilemektedir?

Üretilen ürün ya da hizmet ile kurum imajı arasındaki ilişki her zaman göz önünde bulundurulmalı ve imajın gerçekle uyumlu olması zorunluluğu stratejiyi belirleyici rol oynamalıdır.

Örneğin bir işletme, kaliteli üretim yapan bir imaja sahip olmak istiyor, ancak bu durum, gerçeğin bir yansıması olamıyorsa imajın uzun ömürlü olması beklenemez. Çünkü kalıcı imaj, gerçekler üzerine yapılandırılmış imajdır ve kurumlar, tüm çıktıları açısından tutarlılığı sağlamak zorundadırlar.

Yeni bir kurum imajı kazanabilmek için neler yapılmalıdır?

Çoğunlukla kurum kültüründe değişiklik gerekebileceği gibi, üretim hatlarının yeniden kontrol edilmesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve de görsel göstergelerin gözden geçirilmesi, lider değişikliği, istenen imaja sahip olabilmek için atılması gereken adımlar olabilir. Hatta, eski imajı silmek ve yenisini oluşturmak için kurumun adının değişmesine bile gerek duyulabilir.

Kurumsal İmajı Etkileyen Unsurlar; Hedef kitlenin, kurum, kurumun mensupları ya da ürünle karşılaştığı her yerde bir imajın oluşması söz konusudur. Aldıkları iletileri bir potada eriterek mantık ve duygu süzgecinden geçiren bireyler, obje ile ilgili bir görüşe sahip olurlar. Dolayısıyla görüntüyle ilgili olan ve görsel göstergelerde somutlaşan kurumsal kimlik, kişilerin kurum hakkındaki duygu ve düşünceleriyle ilgili olan imajı etkiler. Bir kurumun imajı, ilk anda görünenden çok daha fazla anlam içerir. Örneğin, bir havayolu şirketinin imajı, gökyüzünde uçan uçaklardan daha fazlasını ifade etmektedir; donanım, hostesler, bekleme salonla-

rı, ikram, uçağın iç dekoru, bagaj hizmeti, uçuş noktaları, servis, logo, renk gibi kurumsal davranış ve görsel göstergeler kapsamında pek çok unsur bir araya gelerek bireylerin zihninde havayolu ile ilgili bir görüş oluşmasına etkide bulunur. Ya da okul sözcüğü, dersliklerden oluşan bir binadan çok daha fazlasını ifade eder, sunduğu eğitim olanakları, öğretim kadrosu, mezunların konumları, fizik koşullar, kurumsal davranış, yönetici ya da liderin tutumu gibi pek çok öğe bireylerin zihnindeki yap-bozun parçalarını oluşturur. Birleşen parçalar ise bütün fotoğrafı/imajı ortaya koyar.

Öz-imaj, algılanan imaj ve istenen imajı belirleyen iç ve dış faktörlerin karışımı olan imaj, kurumlar açısından tutucu veya yaratıcı olabilir. Basma kalıp gibi görünse de tutucu işletmelerin işleri geleneksel yoldan yaptığı, statükodan yana ve kurallara bağlı olduğu, eski, yavaş, otokratik yapıda olduğu, yaratıcı kurumların ise, yenilikçi, değişimci, hızlı ve demokratik olduğu görüşü yaygındır[10].

Bir markanın, logosu, ürünün sunulduğu ve kişiliğini yansıtan ambalajı, satış yeri, yapılan promosyonlar ve reklamlar da imajını doğrudan etkileyen göstergelerdir. Bu bağlamda, pazarlama iletişimi ve imaj arasında da bir ilişki olduğundan söz edilebileceği gibi, kamuoyu önderlerinin, ürün ya da markaya karşı tutumlarının, referans grubu etkisiyle tüketici tercihlerini etkileyebileceği, ülkelerin, sektörlerin, kurumların hatta markaların arasında da imaj transferinin olabileceği söylenebilir.

Aslında kurum kimliği ve imaj arasındaki etkileşim göz önünde bulundurularak, imajı kurumun yansıttığı her türlü iletiyle biçimlenebileceğini dolayısıyla kimlik ve imaj yönetiminin tesadüflere bırakılamıyacağını söylemek bu konuda bir strateji gereğine dikkat çekmekle birlikte, kurumsal imajı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecek, Frank Jefkins tarafından oluşturulmuş check list çalışanlar, lider ve müşteri memnuniyeti eklenerek aşağıdaki biçimde başlıklandırılmıştır.

---

[10] Eleri Sampson, **İmaj Faktörü**, Çev.Hakan İlgün, İstanbul:Rota Yayıncılık,1995, ss.8-12.

Kurum İmajını Etkileyen Unsurlar[11]

Çalışanlar: Kurumdan gelen her türlü iletinin imaj üzerindeki etkisi, çalışanların kurum imajı üzerindeki rolünü belirgin hale getirir. Çalışanlar, kurumun vitrini olarak hedef kitlelerin kurum kültürünü yansıttıkları ya da yansıtmaları gereği nedeniyle, genellemelere giden yolun da başlangıcını oluşturur. Bu bağlamda, iç iletişim, kurum kültürünün ve kurumun misyonunun, çalışanlar üzerindeki etkisi nedeniyle özel bir önem kazanır.

Lider: Kurumun görünen yüzü liderler ise, kurum imajı ve itibarı üzerinde en etkili unsurlardan biridir. Kurumu kamuoyu ile buluşturan aracı rolünü üstlenen liderler, kurum felsefesini, misyonu ve vizyonunu yansıtan ayna görevi görmektedir. Bu nedenle kurumu temsil eden liderin, kuruma transfer edilmesini istemediği her türlü davranış ve açıklamadan kaçınması gerekir. Çünkü lider, kurumdan bağımsız biçimde algılanmaz.

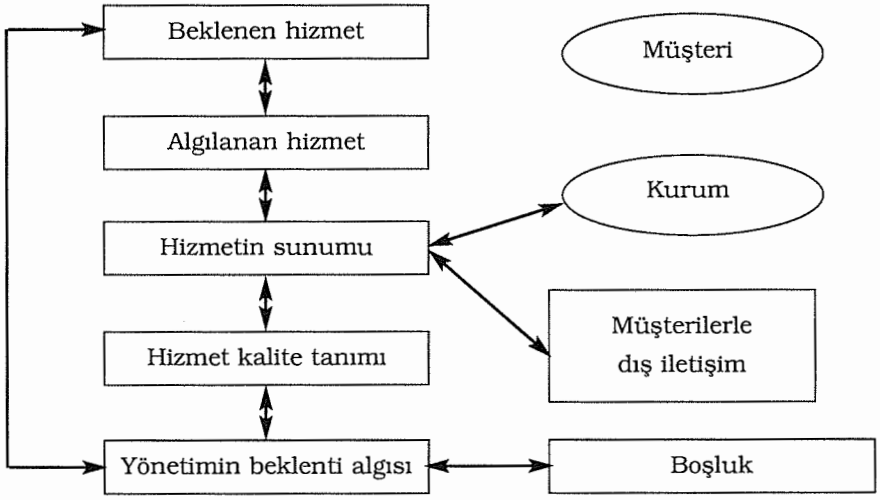
*Müşteri Memnuniyeti :*Kuruma muhatap olanların sorunlarının çözümlenmesi, sorularının yanıtlanması, beklenen kalitede hizmetin alınması kurumun imajını etkilemektedir. Hedef kitlenin beklentilerinin iyi tanımlanmış olması, beklentiler ile karşılanma oranı arasındaki farkı azaltacak böylece memnuniyetin artmasını sağlayacaktır. Müşteri bekletileri, hizmet ya da ürünün kendisiyle ilgili olabileceği gibi sunum biçimiyle de ilgili olabilir. Özellikle hizmet sektöründe, müşterinin beklentisiyle yönetimin temin ettikleri arasındaki fark daha fazla olabilmektedir. 1980'li yıllarda geliştirilen SERVQUAL model, müşteri beklentilerini karşılamak olarak tanımlanan hizmet kalitesindeki boşlukları belirlemeyi amaçlamaktadır[12].

Servis kalitesi ve tepe yönetimin sunmayı hedeflediği hizmet kalitesi arasındaki boşluk müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla imajı etkileyecektir. Aradaki boşluğun fazla olması imajı olumsuz yönde etkilerken, az olması imaja olumlu etkide bulunacaktır.

---

11 Buraya kadar olan bilgiler için bkz. Jefkins, **Public Relations For Your Busines**, ss.14-15.

12 Gary Davies, Rosa Chun, Rui Vinhas da Silva and Stuart Roper,**Corporate Reputation and Competitiveness,** London, Newyork:Routlege, 2003,s.12.



Servqual model ve Boşluklar bkz. Davies v., **a.g.e** s. 13

Satış Sonrası Hizmet: Müşterinin üretilen mal veya hizmetten memnun olması, garanti koşullarına, tüketicinin mamûlden en verimli biçimde yararlanabilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler satış sırasında müşterileri bilgilendirerek, satıştan sonra ise, ortaya çıkabilecek aksaklıkların giderilmesine yardımcı olarak imaj oluşumuna etkide bulunur. Çünkü bir kurum, ürün ya da markanın imajı sadece onun satın alınma süreciyle sınırlı değildir, tüketim sırasında hissedilenler de zihinlerdeki fotoğrafı bütünleyen parçalardır.

Reklamlar: Reklam ve imaj arasındaki ilişki, reklamın kurumdan gelen ve kaynağı kesinlikle belli olan bir iletişim biçimi olmasından kaynaklanmaktadır. Zira kurum, reklamlarıyla farkındalık oluşturmakta ve reklam iletileri kurumun kendini tanımladığı biçimde zihinlere konumlandırılmasına aracılık etmektedir.

Endüstriyel İlişkiler: Çalışanlar, dağıtımcılar, mal ya da hizmet sağlayanlarla ilişkiler, kurum imajının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bir kurumun lokomotif kitleleri ya da referans grupları üzerinde bıraktığı izlenim genel fotoğrafın önemli bir karesini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler bayileriyle, çalışanlarıyla hammadde sağlayanlarla ilişkilerini önemsemeli, endüstriyel ilişkilerde tutarlılık sağlanmalıdır.

Ambalaj: Ambalaj tasarımında tecimsel kaygılardan çok, hijyen, güvenli olma ve

kullanım kolaylığı gibi tüketici odaklılığın ön plana çıkması, yeni teknolojilerin tüketici yararına kullanıldığının duyumsatılması tüketici imajını etkileyen en önemli bileşenlerden biridir. Ambalaj sadece Tifani Kuramı açısından değil, müşteri tatmini açısından değerlendirilmeli, pazarlama iletişiminin daha önce de belirtildiği gibi (iletişim stratejilerini içermekle birlikte), ürün imajının arkasındaki itici gücün, ürünün kendisi olduğu gerçeği olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Su şişelerinin rahat kavranan boyutları, şeffaf ambalajları ve güvenli kapak tasarımları bu konuyu yeterince açıklamaktadır. Bu nedenle, bir ürünün ambalajının bir bireyin giysisi, kurumun fiziksel tasarımı gibi hedef kitleye ileti gönderdiği gerçeği dikkate alınarak, kendini tanımlama biçimiyle örtüşen imaja katkıda bulunmalıdır.

Borsanın Etkisi: Para piyasasındaki yatırım uzmanları ve ilgili yazarlar kuruluşu tanıyor mu? Görüşleri olumlu mu? sorularına olumlu cevap verilebilmelidir. Zira borsada yükselen değeri, kurumun hedef kitleleri önünde imajını desteklemekte, tersi ise kurumun imajına olumsuz etkide bulunmaktadır. Bu nedenle kurumlar finans çevreleriyle iletişimlerini imaj gerçeğini de göz önünde bulundurarak sürdürmelidirler.

Fiziksel Görüntü: Kurumun genel görüntüsü ve yarattığı izlenim, kurumsal imajı etkileyerek, kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasında etkileşimi kanıtlayan en önemli faktörlerden biridir. Çevre düzenlemesi, bekleme salonu gibi mekâna ait tüm görsel unsurlar kuruma ilişkin birer ileti kaynağı olup, kurumun kendini nasıl tanımladığıyla dolayısıyla nasıl tanımlanmak istediğiyle yakından ilgilidir.

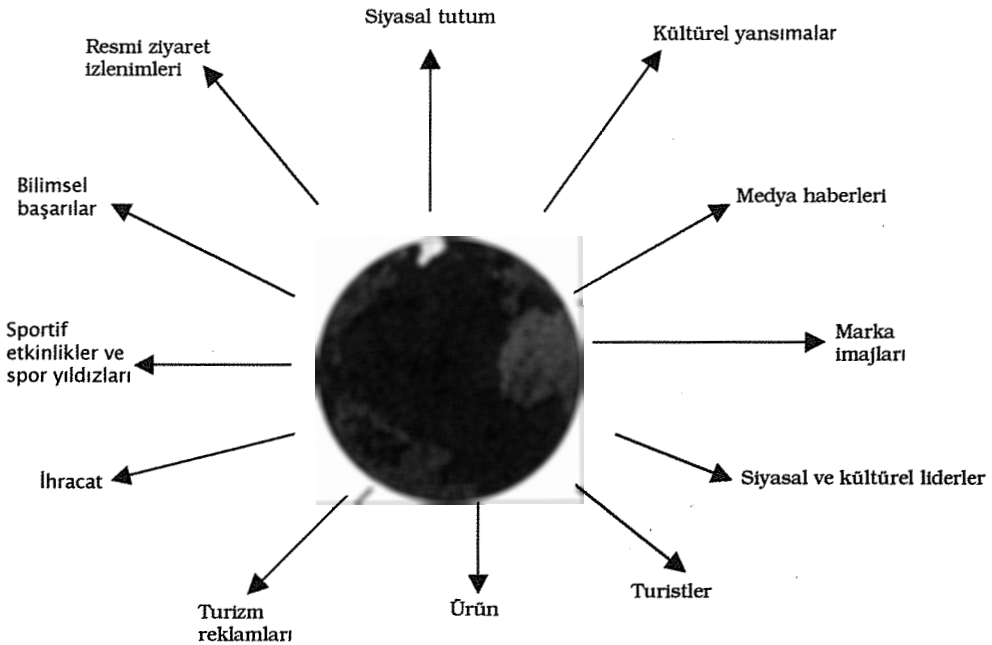
Kurumun Muhatap Olduğu Soruları Yanıtlama Yöntemleri: Herhangi bir nedenle bilgi alma hakkını kullanmak üzere kuruma gönderilen mektuplar ya da açılan telefonlara alınan yanıtlar, kurumun sorun çözme ve toplumsal sorunlara yaklaşımı ya da yüz yüze iletişimde edinilen izlenimler, kurumsal davranışın göstergeleri olarak, bireylerin kurum hakkındaki düşüncelerini, dolayısıyla kurumsal imajı etkiler.

İmaj Transferi: Ülke, Sektör, Kurum ve Marka İmajı Etkileşimi

Pek çok bileşenden meydana gelen ülke imajı, pek çok öğe ile de etkileşim halindedir. Ürün ya da marka hakkında bilgisi olmayanlar, ülke imajlarını ürüne yan-

sıtmakta, ya da bir ülkenin lideri, ülkenin görünen yüzü olmaktadır. Örneğin ürün Fransa'da üretilmiş ise modaya uygundur, Almanya'da üretilmiş ise mühendislik başarısını yansıtmaktadır, Japonya'da üretilmiş ise güvenilir ve ileri teknoloji ürünüdür gibi. Tüketiciler o ülkeleri ziyaret etmemiş olsalar bile ülke hakkında çeşitli yollarla edindikleri genel izlenimleri ürünlere ve diğer öğelere transfer edeceklerdir. Bu nedenle kurumdan yansıyan her türlü iletinin, imaj oluşumu üzerinde etkisinin olması ileti gönderen kanalları daha da önemli hale getirmektedir.

Grahame Dowling ülke imajlarını biçimlendiren unsurları aşağıdaki biçimde tanımlamaktadır.



Şekil için bkz.Grahame Dowling, **age.**, s. 198

Kurumlar ürettikleri ürün ya da hizmetlerle, desteklediklerı kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle ülkelerinin temsilcileri rolünü üstlenirken, marka ve sektörlerin başarıları, ülke imajına transfer edilmektedir. Sportif ve kültürel etkinliklerde elde edilen başarılar da ülkelerin farkındalığına katkıda bulunmakta, karşı-

laşmaların sonuçları ve medya yansımaları, ülkenin imajını etkilerken, kültürel ve tarihsel mirasa yaklaşım, ülkelerin imajına çeşitli biçimlerde etkide bulunmaktadır.

Yine akademik başarılar ve ödüller, ülkenin imajı ve itibarı üzerinde çoğu zaman resmi temsilciliklerden daha etkili olmaktadır. Bu nedenle, kurumları temsil edecek bireyler, kurumsal kültürün doğru yansımasına aracılık yapabilecek donanıma sahip kişiler olmalıdır. İmaj çağında biraz bilgisayar, biraz İngilizce'nin yeterli olduğunun düşünülmesi ya da çağdaşlığın ölçüsünün teknolojiden yararlanmakla sınırlandırıldığı sığ yaklaşımlarla, kurumların ve ülkelerin temsil edilebileceğinin düşünülmesi, imaj ve itibara yarardan çok zarar vermektedir.

Ayrıca, sadece resmi görevlerin değil, bireysel ilişkilerin de ülke ve kurumlara dair genellemelerin başlangıcı olabileceği gerçeği gözden uzak tutulmamalı, ulusal çıkarların korunması, eğitimde birlik ve çağdaş düşüncenin geliştirilmesi, ülke politikasının vazgeçilmezi olmalıdır.

Kimlikle imaj arasında ilişki, ülke imajlarında da kendini göstermekte, ülkenin kendini tanımladığı biçimde algı yaratabilmesi, istenen imajın oluşturulduğu anlamına gelmektedir.

Ülke sorunlarının medya yansımalarının etkileri, kimi zaman kulaktan kulağa, kimi zaman uluslararası medya kanalıyla daha geniş kitlelere yayılmakta ve o ülkenin profili hakkında doğru ya da yanıltıcı önemli sonuçları doğurmaktadır. Nitekim Danimarkalı karikatür sanatçısının Hz. Muhammed'i resmettiği karikatüre İslam ülkelerinin gösterdiği tepkiler, Avusturya Dışişleri Bakanlığı'nın, "Avusturya vatandaşlarının can ve mal güvenliğinin büyük öncelik taşıdığı"nı, ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 19 ülkeyi, "yüksek risk bölgesi" olarak değerlendirdiğini ilan eden web sayfasında yer alan duyurusu[13]na neden olan ve medya yansımalarının önemini ortaya koyan yakın dönem örneklerden biridir. Bu konuda, gerilla halkla ilişkiler anlayışının benimsediği büyük küçüğü izler kuralı işlemiş konu, dünya basınının dikkatini çekmiştir. Benzer biçimde, kuş gribi vakasında medya yansımaları ve itlaf görüntüleri de Avrupa basınında da yer bulmuştur.

Tarihsel ve kültürel miraslara yaklaşım da, bir işletmenin ihracaat sürecinde, ya-

[13] Bkz. **Milliyet gazetesi,** 7 Şubat, Dış Haberler Servisi.

salara uygunsuz davranışı da söz konusu firma yanında tüm sektörü hatta ülke imajını da yaralar.

Ülkelerin görünen yüzü ve sözcüleri olarak imajı biçimlendiren en önemli unsurlardan biri olarak liderler, ülke açısından ayna rolünü üstlenmektedir. Bu nedenle, gerek kurum, gerekse ülke yöneticilerinin taşıdığı önemli sorumluluklar, kendilerine diplomatik davranış ve diplomatik dil kurallarının takipçisi olma zorunluluğunu yükleyerek, sadece şahıs olarak kendilerini temsil etme lüksünden uzaklaştırır.

Örneğin, Genç Türkiye Cumhuriyeti, bilinçli bir iletişim stratejisiyle çağdaş ülke imajı sergilerken, her alanda kimlik ve imaj arasında sinerjiyi yakalamıştır. Yüzünü batıya çeviren ülkenin sanat dünyası, Türk müziği, Türk Beşleri ve harika çocuklarla desteklenirken, uluslararası politikanın yönü Atatürk'ün, "yuttta sulh cihanda sulh" deyişiyle sloganlaşmıştır. Balkan Paktı'nı düşleyen, çağdaş kadının sosyal yaşamdaki yerini sağlamlaştırmayı amaçlayan Mustafa Kemal Atatürk, Sabiha Gökçen'in, Balkan ülkelerine gerçekleştirdiği uçuşlarla söylem ve eylem birlikteliğini gerçekleştirmiş, kimlik ve imaj uyumuna dikkat çekmiştir.

Sadece Ulusal Kurtuluş Savaşı'yla değil, sonrasında da dirayetini göstermek isteyen Genç Cumhuriyet, Duyunu Umumiye'den kalan borçları 29 yıl öncesinden ödeyerek sosyo- ekonomik politikalarının haklılığını dünya kamuoyuna kanıtlamıştır[14]. Kurumlarına verdiği Sümerbank, Hitit Müzesi, Etibank, TCDD gibi adlar da Cumhuriyetin kendi kimliğini anlatmasına aracı olmuştur*.

TDK ve TTK gibi kurumlar kendi dilimizi geliştirmek, kendi tarihimizi araştırmak ve paylaşmak üzere kurulmuş ayrıca Genç Cumhuriyet'in yerleşmesine katkıda bulunan iletişim kanalları görevini üstlenmişlerdir.

Kısacası Genç Türkiye Cumhuriyeti, önderi Mustafa Kemal Atatürk'ün kişiliğinde, yeni kimlik ve imajını dünya kamuoyuna, iletişim kanalı görevini üstlenen ve kimliğini somutlaştırdığı kurumlarıyla yansıtmıştır. Bu hatırlanması gereken örneklerin de ortaya koyduğu gibi, imajın başarısı mevcut kimliği yansıtmasıyla değerlendirilmelidir.

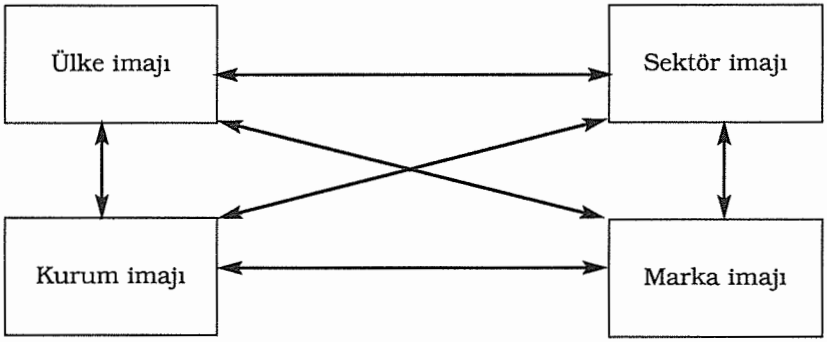
---

[14] Bkz. Emre Kongar, **Tarihimizle Yüzleşmek**, 28 basım, İstanbul:Remzi Kitabevi, 2006,s.75.

* Filiz B. Peltekoğlu, "Genç Türkiye Cumhuriyeti'nin İmajı" 11 Şubat 2008. www.FilizB.Peltekoğlu.com

Kurum ve markaların olumlu imajları da kuşkusuz ülke imajına transfer olmakta, bireylerin zihnindeki algıyı etkilemektedir. Örneğin BMW, Mercedes, Porche Alman markaları olarak Almanyanın mühendislik başarısına dikkat çektiği gibi, Mozart'ın, Avusturya'ya, Leonardo Da Vinci'nin, Michalengo'nun İtalya'ya katkısı, spordaki başarılarının Eski Sovyetler Birliği'nin imajına, NASA'nın çalışmalarının ve eğitim kurumlarının başarılarının, Teksas'ın, Stanford, Harvard ve UCLA'nın, Levi's ve Mc Donalds'ın, Hollywood sinemasının ABD'nin imajına, Silikon Vadisi'nden sonra "Silikon Adası" sloganının Taiwan'ın imajına, Oxford Üniversitesinin İngiltere'nin imajına etkileri yadsınamaz.

Yukarıda sözü edilen ülke, sektör, kurum ve marka imajları arasındaki etkileşim ve imaj transferi Grahame Dowling'in imaj network'ünde ifadesini bulmaktadır.



Bakınız.Grahame Dowling, **age.**, s.189

Üreticiler ve perakendeciler arasındaki ilişki ise paydaşlar arasındaki imaj transferinin somut göstergeleridir. Örneğin pazarın üst segmenti için üretilen bir ürün ya da marka ancak bu tüketim grubuna seslenen perakendeciler aracılığı ile tüketiciyle buluşur. Özellikle pazara yeni giren ürün ya da markaların satışa sundukları perakende mağazalarının imajlarıyla etkileşimleri kaçınılmazdır. Asya firmalarının ABD pazarındaki ürünlerini Sears ya da J.C. Penney mağazalarında satılması, pazarda bilinmeyen bir markanın mağazanın olumlu imajından yararlanması konusunda verilebilecek örneklerden biridir[15].

[15] bkz., Dowling., **age.**, s.201.

Aynı bağlamda, Vakko'da satılan İtalyan ürünleri, kalite ve fiyat arasındaki imaj transferine örnek olarak nitelendirilebilir.

Kurumlar arasındaki imaj transferinin öneminin farkına varmamak, imaj problemlerinin çözümünü güçleştirmektedir. Örneğin, bir ülkenin olumlu imajı, kurumun adı ile ürüne transfer edilebileceği gibi, Fillandiya'nın daha fazla tanınan İsveç'in ve St Petersburg!un imajından "Fillandiya- the Country next door to Swedeen" "İsveç'in komşusu Fillandiya", ya da Fillandiya- the gateway to St. Petersburg" "Fillandiya- St. Petersbug'a açılan kapı"[16] sloganlarıyla yararlanması daha az tanınan ile bilinen arasındaki çağrışımla imaj oluşumuna örnek olarak verilebilir.

Hedef Kitlelere Ulaşım Yöntemleri ve İmaj

Bir kuruma ilişkin tek ve uyumlu imajın oluşturulması, temel gereklilik olmakla birlikte, farklı uygulamalardan farklı biçimlerde etkilenen birden fazla hedef kitle olması nedeniyle, herbirinin gözünde farklı imajın oluşabilmesi de söz konusudur. İmajın oluşması değil oluşturulması çabasının ardında yatan gerçeklerden biri de budur.

Kurumlar, farklı hedef grupların bakış açılarını, farklı iletişim yöntemleriyle etkileme çabası içindedir.

Bu hedef kitleleri ve iletişim sağlama yöntemlerini şu şekilde özetleyebiliriz[17].

Hissedarlar: İşletme için sofistike insanları ifade eden bu grupla iletişim, finansal haberler, finansal reklam, yıllık raporlar, ortaklarla yapılan toplantılar ve hisse senetleri ile kurulur.

Tüketiciler: İşletmenin ürün ya da hizmetini şu ya da bu nedenle kullanan kişileri açıklayan tüketicilerle iletişim, ürün kalitesi, ambalaj, vitrin, çeşitli tanıtım teknikleriyle basılı ve elektronik medyadan ulaştırılan reklam mesajları ile sürdürülür.

Potansiyel Tüketeciler: İşletmeler, ürünü kullanma olasılığı olan, ancak kullanmayan herkezi içeren bu grubu, tanıtım teknikleri ve reklamla etkilemeyi tercih et-

16 Bkz., Dowling.**a.g.e.**,s.204.
17 Martineau, **a.g.m.**, ss,8-10.

mektedir. Pek çok işletme tüketici ile tüketici olmayanı benzer kabul etmektedir, oysa bu iki grup özellikleri açısından birbirinden farklıdır. Tüketiciler ürünü tanır, hoşlanır ve bu nedenle reklamları ile ilgilenirler fakat henüz tüketici olmayan grubun ürüne ilgisizliği bilgi sahibi olmasını da engeller. Bu nedenle önce farkındalık yaratılmalı kurum ve ürüne dikkat çekilmelidir.

Bu hedef kitle grubu ile iletişimin temel amacı, negatif davranışları değiştirmeye yönelik olmalı ve ürün hakkında bilgilenmek konusunda var olan engel ortadan kaldırılmalıdır.

Çalışanlar: Tepe yönetimden, üretimde çalışan işçiye kadar geniş bir yelpazeyi içeren farklı düzeyde çalışanların farklı beklentileri nedeniyle, kurumla ilgili farklı imaja sahip olabilecekleri göz önüne alınmalı, iletişim, kurum yayınları, ilan panoları, memorandum, intranet, haber grupları, toplantılar gibi kurum içi iletişim yöntemlerinden yararlanılarak kurumla ilgili bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Diğer taraftan yöneticilerle sosyal ortamlarda buluşmalar gerçekleştirilerek kuruma aidiyet duygusu pekiştirilerek istenen imaj oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.

Satıcılar: Dağıtım sistemindeki tüm elemanlar bu başlık altında değerlendirilmekte, dağıtımcılar, perakendeciler, toptancılar ve üreticileri kapsayan hedef kitleyle iletişim, kimi zaman tüketici reklamlarından da destek alınmakla birlikte, öncelikli olarak işletme yayınları, doğrudan postalama ve kişisel iletişimle gerçekleştirilmektedir.

Hammadde Sağlayanlar: Kredi, hizmet, materyal sağlayanların tümü bu başlık altında ele alınmakta ve iletişim büyük ölçüde kişisel iletişimle sağlanmaktadır. Bu grubun işletme hakkındaki imajı işletme için çok önemlidir, örneğin güven duyulan itibarlı bir işletmeye kredi kolaylığı sağlanması doğal bir sonuçtur. Kurum yayınları ve iş mektupları bu hedef kitleyle iletişimde sıklıkla kullanılan yöntemlerdir.

Çevre: İşletmenin ofis, fabrika ya da satış mağazasının olduğu yörede yaşayan insanlardan oluşan çevresiyle yerel düzeyde iletişim, kişisel iletişim, sosyal faaliyetler, yerel reklam, tanıtım, toplumsal ilişkiler programlarıyla gerçekleştirilir, sosyal olaylarda yöneticiler gönüllü olarak görev alabilir, kurum burs verebilir, sponsorluk üstlenebilir.

Martineau'nun ifade ettiği grupların dışında kalan, kimi zaman bazı hedef kitlelerle yer değiştirebilen, imaj oluşum sürecinde ilişkide bulunulması gereken sendikalar, yatırım danışmanları gibi gruplardan da söz edilebileceği gibi imajın taşınmasında ve yayılmasında kamu oyu önderlerinin özel bir yeri olduğu söylenmelidir.

Kamuouyu Önderleri: Söyledikleriyle ve davranışlarıyla diğer insanlar üzerinde etkili olabilecek kamuoyu önderleri istenen imajın daha geniş kitlelere ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Kurumlar, kamuoyu önderlerinin bu işlevlerinin bilinciyle onlarla kuracakları iletişim ile kendilerini hedef kitlelerine anlatmaları çok daha kolay olacaktır. Özellikle kapalı kurumların kamuoyu önderleriyle kuracakları iletişim sayesinde kendilerini anlatmaları çok daha kolay ve etkili olur. Bir öğretim üyesinin olumlu görüş ve düşüncelerini öğrencileri ve çevresiyle paylaşması, medya mensuplarının olumlu kanaatlerini topluma yansıtmaları, imajın oluşumunda önemli paya sahiptir.

İmaj oluşturulması ve yerleştirilmesi sürecinde mesajın bu hedef kitlelere gönderilmesi için uygun araçların tespit edilmesi ve ulaştırılması aşamasında kamuoyu araştırmaları, protokol araştırmaları ve davranış analizlerinden yararlanılmalıdır.

Kurumsal imaj, pek çok unsurla etkileşim içinde olan, strateji ve kurum kültüründen, kurumsal kişiliğe, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimden, kimliğe ve imaja ulaşan uzun bir yolun sonundadır.

Marka İmajı ve Kurum İmajı

Kimi işletmede marka ile kurum özdeşleşmekte, kimisinde ise ayrı ayrı imaj oluşturulmaktadır. Birlikte, ya da ayrı ayrı oluşturulan marka ve kurum imajının tanımının yapılması ve ögelerin saptanması imaj kavramını daha netleştirecektir.

Marka imajı, bir kişinin veya kişiler grubunun bir markayla/ ürünle ilgili duygusal olduğu kadar rasyonel değerlendirmelerin tümü, bir başka deyişle, ürünün, kişiye çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünüdür.

Kurum imajını açıklarken marka imajındaki ürün kelimesini kurum sözcüğü ile değiştirmek yeterli olacaktır, yani *kurum imajı,* bir kuruluşun ya da kişiler grubu-

nun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel öğelerin de bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Belirli öğeler bütünü olan marka imajının öğeleri nesnel ve öznel olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Nesnel öğeler, ürünün tipi, kurumun pazardaki yeri, teknik olma derecesi, coğrafi konum, ticari yerleşim, satış yeri, dağıtım tarzı, fiyat, satış sonrası hizmet başlıkları altında ele alınmaktadır.

Ürünün tipi-örneğin parfüm, gıda ile ilgili üründen çok daha farklı bir imaja sahiptir. Kurumun pazardaki yeri (pazarda lider-pazar dışı, marjinal), teknik olma derecesi (kullandığı teknoloji ve çağdaşlık), coğrafi konum (Milli karakterleri yansıtan izler, Alman kalitesi, İtalyan lezzeti, Türk misafirperverliği), ticari yerleşim (Merkez-dağıtım kanalları), satış yeri (büyük alanda süpermarket, büyük alışveriş merkezleri ya da eskiye uygun geleneksel satış yerleri), dağıtım tarzı (seçici veya daha geniş), fiyat (düşük veya yüksek fiyatlar-her ikisine de dikkat çekilebilir), satış sonrası hizmet (servis, garanti ve diğer müşteri hizmetleri)

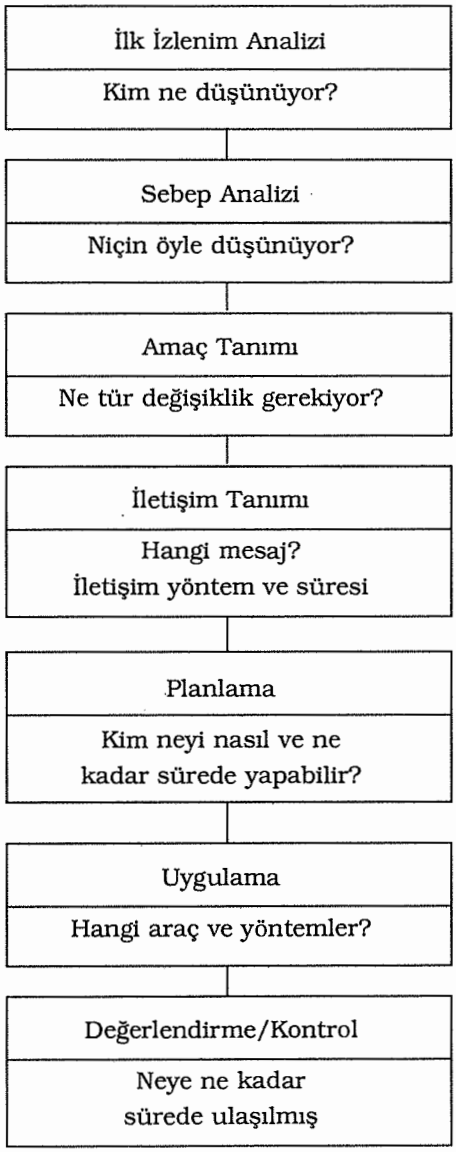
Öznel Öğeler ise, bir ürüne veya kuruma uygulanan bu ögeler bir kişilikte bulabileceğimiz tüm kavramları içermektedir. Örn. Fiziksel kişilik (Dış görünüş, boy, güzellik, gençlik), zihinsel kişilik (sağduyu, hayâl gücü, duygusal kişilik (sempati, hırçınlık, sevecenlik), yaşam tarzı (öncü veya geleneksel, iyimserlik ya da fantazi veya sebat). Buradan markalara belirli kişilikler vermek sonucuna ulaşılabilir. Bazı durumlarda kişi, kurum imajını aşar ve kurum kendi imajından çok bir insanın kişiliği ile anılır[18].

Planlı Bir İmaj Değişimi İçin Gerekli Olan Aşamalar

Bir imaj oluşturma çalışması, durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan hangi mesajı ulaştırmak için yararlanılacağı kararının verilmesiyle süregiden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içermektedir.

---

[18] Buraya kadar olan bilgiler için bkz. Constantin Loguovoy, Denis Huisman,**Traite de Relations Publiques,** Paris; Presses Universitaires de France,1981, ss.84-89.



İlk İzlenim Analizi

Kaynak: Ernest Obermaier, **Grundwissen Werbung,** Munchen; Wilhelm Heyne Verlag,1988, S.214.

İmaj Reklamının Amaçları;

İşletmenin kamuoyu tarafından farkedilmesi, kabul görmesi ve pazarda daha iyi bir konum elde etmesini sağlamak, birleşme, yönetim değişikliği veya isim değişikliği sonrasında işletmeyi tekrar tanımlamak, ortakları ve finansal grupları etkilemek, işletmenin günün eğilimini yakalamasına yardımcı olmak, kriz durumlarında yönetime yardım etmek, kaliteli işgücünü işletmeye çekebilmek olarak özetlenebilir[19].

İstenen görüntüyü yansıtmayı amaçlayan imaj kampanyasında, hedef kitlenin gerçek olarak algıladığı şeyin, işletmenin imajını oluşturduğu bilinmelidir. Jean Baudrillard'ın söylemlerinde ifadesini bulan, bireylerin, algılanan gerçeği, asıl gerçek olarak benimsediği göz önünde bulundurulduğunda, istenen imajı yaratabilmek için kurumların algı yönetiminden yararlandıkları konusu dikkat çeker. İmajın uzun soluklu olabilmesi, ancak oluşturulan bir kurum kültürünün görsel kimlik göstergeleriyle görünür hale gelmesi hedef kitlenin algısında istenen görüntüyü çizmesiyle olanaklıdır.

Tepe yöneticinin işletmeyi tüm boyutuyla tanıyan ve mevcut çatışmaları önleyebilen ve kurumun sözcüsü olması nedeniyle imaj kampanyası tepe yöneticiyi kapsamalı ve birlikte oluşturulmalı, bir imaj kampanyasına başlamadan önce kurum kendini tanımalı ve durumun farkında olmalıdır. Başka bir deyişle nereye gidileceğine karar vermeden önce hangi noktada bulunulduğunu tanımlamak gerekir.

Gerçekten, kurumun mevcut imajının nasıl olduğu ya da nasıl olması gerektiği, kampanyadan önce, kampanya sırasında ve sonrasında yapılacak araştırmalarla belirlenmeli, bir imaj değişikliğine gerek olup olmadığı, ya da kurumun mevcut imajını korumasına gerek duyulup duyulmadığı soruları yanıtlanmalıdır.

Kime/kimlere ulaşılmalı? Sorusuna yanıt ararken, hedef kitlenin demografik ve sosyo ekonomik, kültürel nitelikleri araştırılmalı ve kampanyanın odak noktası tespit edilmelidir. Nasıl söylendiği, en az ne söylendiği kadar önemli olduğu için ise yaratıcılık ön plana çıkmaktadır[20]. İşte Mc Luhan'ın "Medya mesajdır" söylemi önemini bu noktada da hissetirir.

---

[19] Gregory, Wiechmann, **a.g.e.**, s.198 ve s.183,s.4.
[20] **A.g.e.**, ss. 198-199 ve s.22 , s.5.

İmajın Değerlendirilmesi[21];

Araştırma yapmaksızın, bir işletmenin imajının, iyi ya da kötü mü olduğu konusunda görüş ileri sürülmesi durumuna sıkça tanık oluruz.

İşletmenin kurumsal imajı, bireysel yargıdan çok, araştırma sonuçlarına göre değerlendirilmelidir. Kurumsal imajı anlamaya ve yorumlamaya yönelik araştırmalar, aynı zamanda insanların işletmeye karşı davranışlarını da anlamaya yöneliktir. Çünkü, bazı durumlarda, işletmenin davranışları kurumsal imajı değiştirmeye yönelik biçimde tasarlanabilir. Bu durumda, kurumsal imajın tüm ayrıntılarıyla tanımlanması ve aynı zamanda davranışların hangi yönde değiştirilmesi gerektiği, ne tür kurumsal davranışın istenilen değişikliği yaratmak konusunda etkin olacağı belirlenmelidir.

Ancak işletmenin uzun vadeli amaçları, araştırma ile değil, işletmenin politikasını belirleyen kişiler tarafından saptanmaktadır. Yapılacak araştırmalar ise, bu ilkeleri belirlemek değil, hangi amaçlara hangi araçlarla varılabileceğini belirlemeye yöneliktir. Bazı durumlarda, bazı alt amaçlar bütün amaçlar üzerinde etkili olabilir, örneğin çalışanın motive edilmesi, kaliteli çalışanın cezbedilmesi, kapasite arttırımı, yeni bir fabrika açılması, mevcut ürünün dağıtım ağının genişletilmesi gibi, bu amaçlar, mevcut işletme politikasından kaynaklanacağı gibi, işletmenin uzun dönemli amaçlarını başarabilmek için araştırmalardan elde edilen sonuçlar olabilir. Örneğin, işletmenin amacı yeni sermayeyi çekmekse, mevcut yatırımcıların hisselerini arttırmaları ya da yeni hissedarlar kazanılması gerekmektedir, bizim ilgi alanımıza giren nokta ise işletme imajının bu davranışı etkileme olasılığıdır.

Kişilerin işletmeye karşı davranışlarını ölçmeye yönelik araştırma teknikleri temelde pazarlama araştırmalarında kullanılan tekniklerle aynıdır. Sorun ise tüketici davranışlarını anlamayı hedefleyen faaliyetlerden pek farklı değildir.

Kurumsal imaja konu olan iki tür araştırmadan söz edilebilir.

Birincisi, işletme imajı açısından en yararlı olacak bir kaç kurumsal davranışı be-

---

21 Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz.Robert Williams" Evaluating the Image", **Developing Corporate Image**, (Ed.) Lee Bristol, New York: Charles Scribner's Son's,1960.,ss.279-288.

lirlemeye yöneliktir. Bu durumda işletme davranışını hedef kitlenin algı ve davranış biçimine adapte etme olasılığı söz konusudur. İkinci ise, kuruluşun mevcut imajını değiştirmeye yönelik işletme davranışını anlamayı içermektedir. Birinci tür araştırmada imajın yeni bir ürün ya da markanın pazara tanıtımını kolaylaştırmak için kullanılıp kullanılmayacağı sorusu yanıtlanmalıdır. Burada araştırmacının sorması gereken soru, kurumsal imajın ürünün tüketici tarafından daha kolay kabul edilmesine katkısının olup olmadığı konusu ise odak noktasını oluşturur. Kurumla birlikte anıldığında yeni ürünü alma konusunda tüketicinin daha istekli olup olmadığıdır. Bu konuda tek bir reçeteye sadık kalmayan işletmeler farklı yaklaşımlar sergilemektedir, örneğin General Electric pek çok ürününde marka adı olarak işletmenin adını kullanırken, Procter & Gamble, işletme adını sadece yeni markalarının tanıtım reklamlarında kullanmaktadır.

Diğer bir araştırma türü, imaj değişikliğinin yönünü anlamakla ilgilidir. Bu noktada, hedef kitlelerin işletmeye karşı davranışları belirlenmekte ve araştırma ile hangi yönde değişikliğin gerektiği saptanarak yukarıda değinildiği biçimde iletişim gerçekleştirilmelidir. Bazı grupların görüşlerinin değiştirilmesi arzu edildiğinde önemli olan değişikliğin yönünün belirlenmesidir.

Bir imaj çalışması gerçekleştirilirken şu soruların cevaplandırılması gerekir[22].

* Yönetim ve PR danışmanı arasında kurumsal imaja ilişkin görüş birliği var mı?
* Uzun vadeli hedeflere ek olarak daha spesifik ve kısa süreli amaçlar belirlendi mi?
* Hedef kitlenin kurum hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla araştırma yöntemlerinden yeterince yararlanılıyor mu?
* Programın başarısını belirleyebilmek için periyodik değerlendirme yapılıyor mu?
* Aynı alanda faaliyet gösteren kurumların deneyimleri, örnek oluşturmak üzere araştırılıyor mu?

Kurumlar açısından başarıyı yakalayabilmek konusunda etkin bir rolü olan imajın, herhangi bir iletinin etkisiyle oluşabilmesi olasılığı, stratejik iletişimi ve imaj

22 Bkz.Lee H. Bristol,"Six Questions to Help You Get Started",**Developing Corporate Image**,s.293-297.

yönetimini zorunlu kılar. Önceden belirlenen stratejinin uygulanması ve imaj faktörünü ilgilendiren pek çok unsurun farkına varılarak uzun ve kısa vadeli plânların yapılması ise, başarılı imajın ön koşuludur.

İmaj ve Kimlik Arasındaki Uyum

Kurumsal kimlik ve imaj arasında uyum zorunluluğu ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye dikkat çekilmektedir. Kurumun görsel kimliğiyle diğer bireylerin zihninde görüntülerin oluşması veya var olan görüntünün etkilenmesinden daha doğal bir şey olamaz. Manchester Business School Corporate Reputation Institute Başkanı olan Profesör Gary Davies'e göre, kimlik ve imaj arasındaki uyum, zincir etkisi kapsamında çalışanlar ve tüketicilerin tatmininin ilişkilendirilmesi açısından ele alınmalıdır. Davies ve arkadaşları imaj ve kimlik arasındaki uyumun tepe yönetimin politikası ve stratejisi ile kurumun vizyon ve misyonundan daha da karmaşık bir yapısı olduğunu ve bu uyumun zincir etkisi bağlamında simetri, benzerlik ve bağlantı olmak üzere üç temel kavramla açıklanabileceğini dile getirmektedirler[23].

Simetri, kurumun çalışanlar ve müşteriler tarafından aynı biçimde algılanması durumuna dikkat çeker. Benzerlik ise paydaşların kuruma duygusal bağını tanımlar, bağlantı kurmak ise çalışanların müşteri memnuniyetini benimseyen anlayıştır. Kurum kültürü bağlamında ele alınabilen bu yaklaşımın getireceği yararların çalışanlar tarafından paylaşılması gerekir

İmaj ve İtibar Yönetimi

Karıştırılan bu iki kavram, etimolojik olarak incelendiğinde aralarındaki anlam farklılığı kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Yansıyan tüm iletilerin imaja etkilerinden söz edildiğinde imajın ve bu etkilerin olumlu ya da olumsuz olabileceği düşünülebilir, ancak bir kurumun itibarından söz edilmesi, sözcüğün yüklendiği olumlu anlam nedeniyle herhangi bir olumsuzluğu çağrıştırmaz.

Bireylerin zaman içerisinde oluşan algılarına dayanan itibar, uzun yılların sonuda kazanılmakta ama çok kısa sürede kaybedilebilmektedir. Ronald J. Alsop' da,

---

23 Davies v.d., **a.g.e.**, s.185.

kurumsal itibarın sadece etik ve sosyal sorumlulukla kazanılabilir bir şey olmadığını, ama bu iki unsurun itibarın önemli bileşenleri olduğunu ifade etmektedir. Alsop, finansal performans, toplumsal çevre, ürün ya da hizmetin kalitesi, kurumsal liderlik ve vizyon itibarı etkileyen bileşenlerdir. Kuşkusuz, CEO'nun kendi itibarı da kurumu etkilemektedir[24].

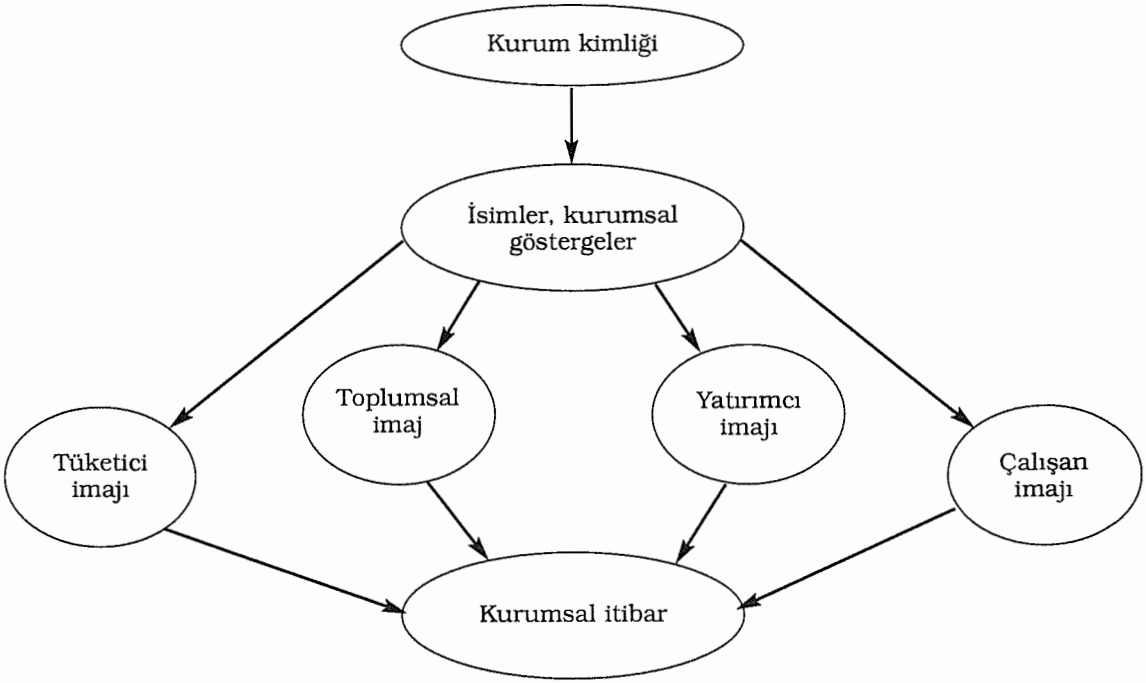
2003 yılında Burson Marsteller tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre işletmelerin itibarı büyük ölçüde CEO'ların itibarına dayanır. Bu nedenle directorler kurulu yeni bir CEO atayacağı zaman adayın performansının dikkate alınması büyük önem taşır.[25].

Hedef kitleler tarafından algılanan tüm iletilerin, mantık ve duygu süzgecinden geçirilerek, zihinlerde oluşturduğu fotoğraf olarak tanımladığımız imaj, her zaman tutarlı olmayabileceği ve kişilere göre farklılık gösterebileceği gibi, istenen görüntü de olmayabilir. NYU Profesörü Fomburn'a göre imajla sıklıkla karışan bir diğer kavram olarak kurumsal itibar, kurum içinde ve dışındaki bireylerin algılarının sonucunda oluşur ve rekabet avantajının kaynağıdır. İtibar tek bir kişinin kontrolü altında olmaması manüplasyonunu güçleştirir. Fomburn'a göre itibar, "kurumun tüm bileşenleriyle elde ettiği toplam değer"dir[26].

Yine Joe Marconi'ye göre, kurumun nasıl göründüğü ve ne yaptığı imajını oluştururken, imajlar, zaman içerisinde itibarı yaratır[27].

---

24 Ronald J.Alsop, Immutable Laws of Corporate Reputation, NY:Wall Street Journal Book, 2004,s.10.
25 Bkz. Ronald J. Alsop, a.g.e.,s.12.
26 Fomburn, a.g.e., s.37.
27 Joe Marconi, **Reputation Marketing**, USA:McGraw-Hill, 2002,s.70.



Kaynak: Charles J. Fomburn, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image,Boston Massachusett :Harvard Business School Press, 1996, s.37

Fomburn'un kimlik ve imajdan geçerek itibara giden yolu anlattığı yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi itibar pek çok bileşenin sonucunda oluşmaktadır. Kuşkusuz kurumsal kimliğin arkasındaki güç ise kurumsal kültürdür.

Sadece iyi ilişkiler kurarak itibar elde etmek oldukça güçtür. Endüstriyel kurumları reklamlardaki duygusal öğelerle etkilemek ne kadar olanaklıysa, yatırımcıları da iyi ilişkilerle etkilemek ancak o kadar olanaklıdır. Örneğin, şirketin borsa değeriyle ilgili olan yatırımcılar şirket faaliyetlerinin analiziyle ilgili olup, işletmenin güvenilir olmasını beklerler. Bu ise kurumun olumlu algı sonucunda oluşan itibarına atıfta bulunur. Ancak bu dört bileşen yanında uygulamada, kamuoyu, hükümetle ilişkiler ve rakipler bir kurumun itibarını etkileyen unsurlar olarak anılmalıdır.

Elde edilen güven ve saygınlığın ekonomik değeri de yaratacağını ifade eden Fomburn, itibarın kısmen kimlik ve imajla bir ölçüde de liderin çabalarıyla oluştuğunu dile getirmektedir. Bir yöneticinin, sıradan ve herkes tarafından bilinen yönetim kurallarını sistemli biçimde uygulayarak kurumsal itibar elde edebileceğini ifade etmekte ve çalışanlarının saygı duyarak uyduğu kurallardan söz ederek Peter Drucker'e de gönderme yapmaktadır[28].

Kurumsal imajın daha kısa süreli ve geçici olabilmesine karşın, daha uzun sürede oluşturulabilen, kısa sürede değişimi pek kolay olmayan takdire değer, güvenilebilir, itimat edilebilir ve sorumluluk sahibi gibi anlamlar yüklenen kurumsal anlatıyı ifade eden itibar, kimlik ve imaj bileşenlerine atıfta bulunur[29].

Gerçekten kurumdan gelen her türlü ileti imajı etkilemekte, imaj ise itibarın yönünü belirlemektedir. Dolayısıyla kurum adının çağrıştırdığı fotoğrafın değeri kurumun itibarıdır tanımlaması imaj ve itibar kavramlarının farklılığını açıkça vurgulamaktadır.

Bireyler gibi kurumlar da kim oldukları hakkında bilgi veren davranış biçimleriyle, yönetim anlayışlarıyla, elde ettikleri ödüllerle, yöneticileriyle, ve de kurumsal sosyal sorumlulukları konusundaki başarılarıyla itibar kazanmaktadırlar. Bir başka deyişle, kurumların hukuk, etik, ekonomik sorumluluklarını yerine getirmeksizin sadece iletişim çabalarıyla itibar kazanmalarına olanak yoktur.

Özetle; bir kurumun itibarı, onun algı yönetim yeteneğine, yatırımcı, çalışan, tüketici ve toplum gibi itibar bileşenleriyle güçlü ilişkiler kurabilmesine ve bu bileşenlere karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesine bağlıdır. Bu nedenle Fortune 500'de yer alan firmaların büyük bir bölümü ekonomik, hukuk, ve etik sorumlulukları saygın audit firmaları tarafından onaylanan işletmelerdir[30].

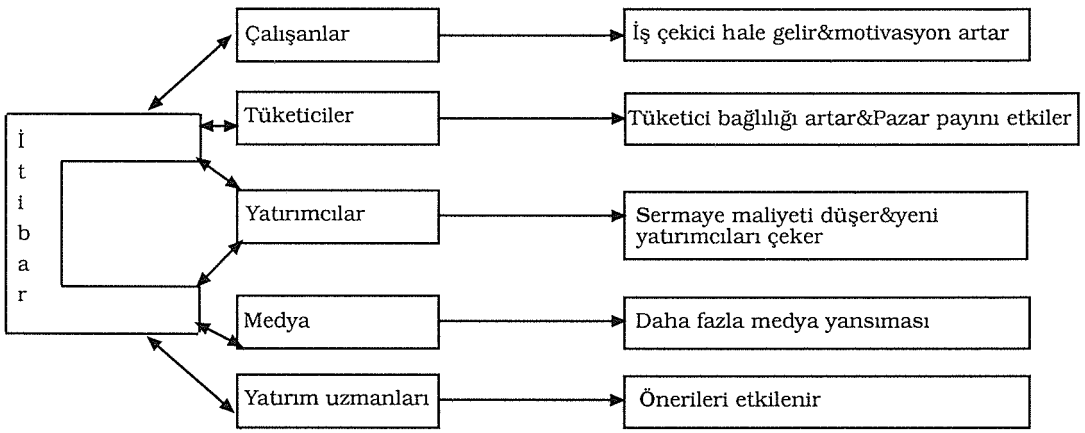
İtibar Mıknatısının Bileşenleri

Reklam iletilerinin her zaman rasyonel unsurlara dayandırılmaması, hatta çoğu zaman duygusal unsurlara yer verilmesi, kuşkusuz tüketici davranışlarını yön-

28 Charles J. Fomburn, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image, Boston Massachusett : Harvard Business School Press, 1996, s.29.
29 Pelsmecker, v.d., age.,s.15.
30 Bkz.Fomburn,**a.g.e.**,s.62.

lendiren unsurların sadece rasyonel öğeler üzerine yapılanmamasından kaynaklanmaktadır. Sonuç olarak, tüketicilerin davranışlarını ürün ya da kuruma ilişkin algıları yönlendirmekte, yine kurumun itibarı finansal değerini ve yatırımcıları etkilemekte, potansiyel ve nitelikli iş gücü ise itibarı yüksek işletmelere yönelmektedir.

Bu nedenle kurumların itibarını, Charles Fomburn ve Cees B.M. Van Riel, Fame & Fortune adlı kitaplarında itibarın mıknatıs işlevinden söz etmektedirler.



İtibar Mıknatısı,

Kaynak: Charles Fomburn ve Cees B.M. Van Riel, Fame & Fortune, N.J. :Prentice Hall, 2003, s.5

Yukarıda Fomburn ve Cees B.M. Van Riel'in itibar mıknatısında da görüldüğü gibi itibarlı kurumlar, hedef kitlelerin olumlu algı ve bunun yansımalarıyla nitelikli işgücünü, yatırımcıların ve medyanın desteğini mıknatıs gibi çekerek kurumun nihai olarak ekonomik değerini de arttıracaktır.

İtibarın Oluşturulması

Fomburn'a göre; uzun süredir göz ardı edilen soyut kavramlar günümüzün yükselen değeri haline geliyor. Son bir kaç yıldır kurumsal strateji konusunda çalışanlar kurumlara rekabet avantajı sağlayan soyut kavramların önemini ve itibarın ekonomik geri dönüşünün farkına varmaya başladılar. Ve yine Fomburn itiba-

rın oluşturulması, korunması ve sürdürülebilirliği ancak eşsiz bir kimlik ve de tutarlı bir imajla olanaklı olduğunun altını çizmekte, bunu gerçekleştirecek uygulamaları da aşağıdaki biçimde sıralamaktadır[31].

*Reklam kampanyalarını sadece ürün ya da markaları bağlamında değil kurumu bir bütün alan bir yaklaşımla tasarlamak.

*Ürün kalitesi ve müşteri hizmetleri açısından tüketici mutluluğunu ön plana çıkaran projeler üretmek

*İtibara etkileri açısından çalışanlar üzerinde denetim mekânizmaları oluşturmak

* Medya ile iletişimi sürdürebilmek amacıyla halkla ilişkiler biriminden ve halkla ilişkiler ajanslarından yararlanmak,

* Sadece sosyal sorumluluğu kanıtlamak için değil aynı zamanda pazarlama politikasının bir parçası olarak da çevre konusunda duyarlı davranmak,

* İyi bir kurumsal vatandaş olmak.

Daha önce de belirtildiği gibi yukarıdaki yaklaşımın benimsenmesi kurumlara ekonomik değer yaratmaktadır.

İtibarın oluşturulması sırasında hedef kitlelere verilen imajların tutarlılığı, hedef kitlelerle ilişkilerin gözden geçirilmesi gerekir. Tabii ki bu durum, temel olarak kurum kültürüyle ilgilidir.

Kurumsal Algı ve İtibar Katsayısı[32]

Algısal değerlendirmeler, kurumların rakiplerine oranla soyut bileşenlerinin değerini tanımlar. Amerika'da algı ölçümlemelerinin en bilineni Fortune tarafından 1984 yılından bu yana yayınlanan ve her yıl bağımsız bir araştırma firması tarafından yapılan araştırmadır.

6000-8000 yönetici, analiz uzmanı ve direktör'e sorulan sorular kurumların sekiz alanda değerlendirilmelerini amaçlamaktadır.

---

31 Bkz.,Fomburn a.g.e., s.6.

32 Charles Fomburn, & Cees Van Riel, B.M., **Fame & Fortune,** N.J. :Prentice Hall, 2003, s. 52.

Altı ülkede yapılan fokus grup araştırmalarında kişilerden olumlu biçimde hatırladıkları kurumları hatırladıkları özellikleriyle tanımlamaları istendiğinde kurumlara ilişkin algının altı ayrı kategori altında toplandığı görülmüştür.

Duygusal Çağrışımlar; kuruma güven ya da hayranlık duyulmaktadır.

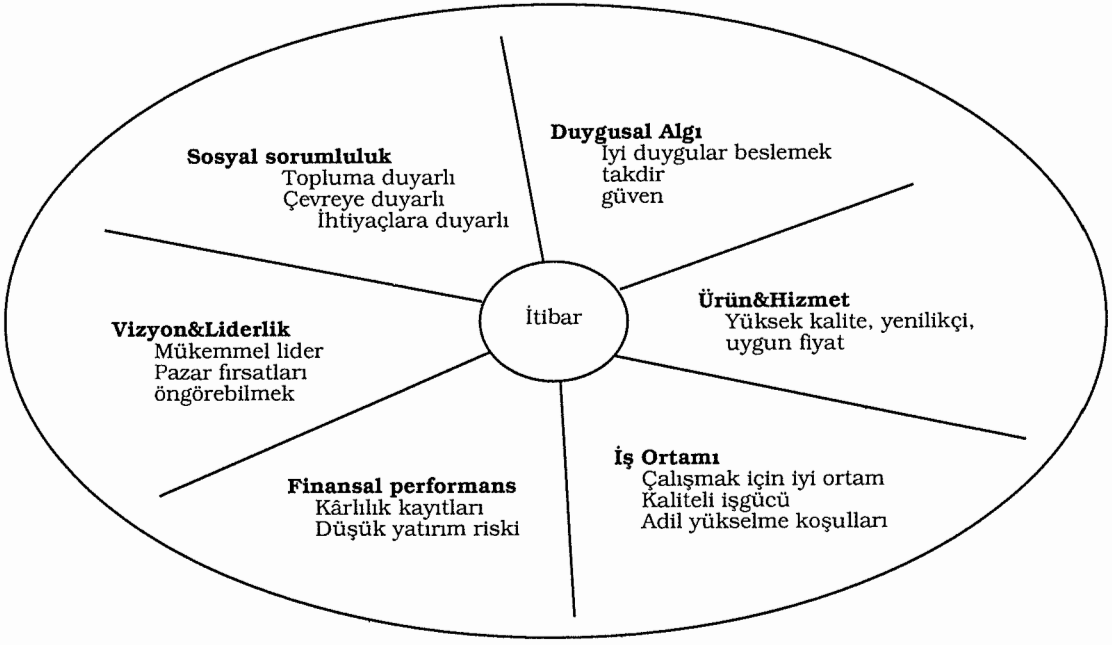
Ürün ve Hizmet; satılan ürün ya da hizmetin kaliteli, yenilikçi, güvenilebilir ve fiyatla uyumlu olduğu düşünülmektedir.

Finansal Performans; kârlı bir işletme olduğu, riskli yatırımlarının bulunmadığı kanısı hakimdir.

Vizyon ve Liderlik; Vizyonu geniş ve güçlü lideri olan bir kurumdur.

İş Ortamı; kurum iyi yönetilmekte ve kaliteli işgücünü çekmektedir.

Sosyal Sorumluluk; işletmenin iyi bir kurumsal vatandaş olduğu kanısı vardır. Çevreye ve toplumsal sorunlara duyarlıdır.



Charles Fomburn, & Cees Van Riel, B.M., **a.g.e., s. 53.**

28. LOBİCİLİK

Lobicilik Nedir?

Kişilerin ve özel çıkar gruplarının siyasal karar alma süreçlerini etkilemek amacıyla başvurdukları girişimler olarak ifade edilen kavramın kaynağı, İngilizce lobby sözcüğü ile tanımlanan meclis koridorlarında, yasa koyucuların belli yönde oy kullanmasını sağlamak için yürütülen kulis çalışmalarına dayanmaktadır.

Tüm siyasal sistemler için geçerli olan, ancak ABD'de özel bir önem taşıyan lobicilik, uygulamada kamu görevlilerine meclis koridorlarında ulaşmanın dışında, otellerde, evlerinde veya mektup ya da telefon kanalıyla ulaşılması çabalarını da içermektedir. Parlamenter sisteminin bir parçası kabul edilen lobiciliğe, ABD'de, bu amaçla görevlendirdiği 40 civarında kişiden oluşan ekibi olan Ford gibi büyük işletmelerin yanında, sendikalar ve tüketici grupları da gerek duyar. Kamuoyunu etkilemek amacıyla modern iletişimin tüm tekniklerinin kullanıldığı bir alan olan lobi faaliyetlerinden, geniş çaplı halkla ilişkiler kampanyalarında da yararlanılmaktadır.

Yasama meclisleri, bakanlıklar ve yönetimlerle çıkar grupları arasında aracı rolü oynayan lobiciler, kâr amaçlı bir kuruluşun ya da işçi sendikalarının bu işle görevli çalışanı olabileceği gibi lobicilik şirketlerinde bu hizmeti verenler ya da isteklerini aktarma çabası içinde olan sıradan insanlar olabilir. ABD'de kentler, eyaletler, tüketici birlikleri, çevre korumacıları, "kamu yararı" gözeten başka gruplar federal yönetimin çeşitli bölümleri profesyonel lobici çalıştırmaktadır[1].

Yasama organlarına yönelik kitlesel ilişkiler çabalarından başka birşey olmayan lobicilik faaliyetlerinin amacı, hedef kitleyi belli inanç ve eylemlere yöneltmek ya da etkilemektir. Kuralları ve oyuncuları ile bir meslek olan lobicilik faaliyetleri

[1] **Ana Britanicca** Cilt.14, s.543.

için, Hill and Knowlton'un Brüksel bürosu başkanı Stephan Worth üç aşamadan söz etmektedir; Dosyayı mantıklı hale getirmek, karar almak ve ikna etmek için gerekli delilleri bulmak.

Yasaları yapanları hedef alan lobicilik çalışmalarının mutlaka meclis koridorlarında gerçekleştirilmesi gerekmez, düzenlenen bilimsel toplantılarla, kamuoyu önderlerinin seslerini yükseltmesiyle, yasa koyucuyu etkilenmeyi hedefleyen çalışmalar da bu kavram içinde değerlendirilebilir. Halkla ilişkiler açısından, doğrudan yasa koyucuları etkilemeye yönelik kamusal ilişkilerin, daha fazla uzmanlık gerektiren biçimi olarak da tanımlanan lobicilik, bazı halkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından, hükümeti bireysel çıkarlar için manipüle etme anlamını içeren, hoşa gitmeyen sözcük olarak anılmaktadır.

Çoğulcu toplumlarda, çıkar gruplarının kanun ve yönetimin iradesini etkilemek amacıyla giriştikleri çabaları içeren lobicilik faaliyetlerinin, çeşitli suistimalere neden olması, ikinci dünya savaşından sonra lobiciliğin en yoğun uygulamalarına tanık olan ABD'de, çeşitli sınırlamalara gerek duyulmasına zemin hazırlamıştır. Böylece, lobiciler kongre üyeleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermek ve harcamaları hakkında kayıt tutmak zorunda kalmışlardır. Etkin olması nedeniyle ABD'de, Federal yönetim ve eyaletlerin çoğunda, lobi faaliyetleri, belirli yasal düzenlemelere bağlanmış ve lobiciliğe ilişkin yasalarla lobicilerin katkı ve harcamalarını kaydedip bildirmeleri zorunlu hale getirilmiştir. ABD'de, Washington ve eyalet başkentinde meclislerde lobicilerin listesi bulunur bunun dışında kalan, listede adı olmayanlar lobi faaliyetleri yapamazlar[2].

Lobiciler, bir yandan, yasama organını belirli yönde etkilemeye çalışılırken, diğer taraftan yapılan kampanyalarla yasanın getirecekleri hakkında kamuoyunu bilgilendirilip etkilemeye çalışmaktadır.

Lobicilerin kayıtlı olmalarını, girdi ve hacramalarının beyanını zorunlu kılan yasaların hüküm sürdüğü ABD'de, dernekler, sendikalar, diğer kamu ve özel ilgi grupları hükümetin karar verme sürecini etkilemek amacı ile lobi faaliyetlerinden yararlanırlar.

---

2 Alaeddin Asna, **Public Relations Temel Bilgiler**, İst: Der Yayınları,1993,s144-145.

Her seviyede yasaların işleyiş biçimi ve yasa koyucular hakkında doğru bilgi sahibi olmayı gerektiren lobicilik görevi, ABD'de genellikle iyi halkla ilişkiler bilgisi ile donanmış eski yasa koyucular tarafından yerine getirilmekte olup, 1985 yılı rakamlarına göre Washington'da kayıtlı 10.000 lobici görev yapmaktadır.

Hükümet ve yasa koyucu ile ilişkileri içeren, bir kuruluşun halkla ilişkiler faaliyetlerinin bir bölümü olan lobicilik, uygulamada hükümet dışında olan ancak sesi yasa koyucular tarafından duyulacak kişilere yönelik faaliyetlerle de yakından ilgilidir.

Çoğulcu toplumlarda, demokratik yapı içinde giderek artan öneme sahip olan lobicilikle ilgili görüşlerini Senator James A. McClure, "İnanıyorum ki lobiciler sistem içinde yararlı bir role sahiptir. Eğer, gerçek bilgi ve geniş bakış açısı istiyorsanız konuyu savunan ve karşısında olan lobicilerden bilgi alın. Böylece kısa zamanda konuyu öğrenirsiniz. Lobiciler size iki bakış açısı ile en iyi tartışmayı sunarlar.." biçiminde ifade ederek lobiciliğin önemini vurgulamaktadır.

Çoğu zaman yasama ve karar organlarında etkili olan kişilerin, uzmanlık gerektiren pek çok durumda yeterli bilgi donanımına sahip olmamaları, dışarıdan gelen bilgiye açık olmaları ve etkisinde kalmaları sonucunu doğururken, lobicilerin işini kolaylaştırmaktadır.

Günümüzde lobicilik görevini yerine getirebilmek için, yasa koyucu ya da karar mekânizmalarıyla sadece kişisel tanışıklık yetmemekte, günümüz lobicisinden sakin, konuşkan, iyi eğitim almış, istatistik ve araştırma raporları ile donanmış olması beklenmektedir. Lobi faaliyeti gösteren organizasyonların kendilerini genellikle kamusal ilgi grupları olarak tanımlamalarına karşın, çok farklı yapıda kuruluşların lobi faaliyetlerinden yararlanması, çoğunlukla kamu yararı kavramının farklı algılanması ve özel çıkar gözetilmesi sonucunu doğurur. Örneğin ABD'de Redwood National park'ın oluşturulması sırasında Sierra Club, parkın kamu yararına olduğu görüşünü savunur ve lobi faaliyetleri yürütürken, vergi gelirleri ve istihdam olanakları ağaç endüstrisine bağlı olan yöre sakinleriyle yerel yönetim, parkın kurulmasının kamusal yararı konusunda kuşkuluydular. Her iki görüşü dinleyen kongre kararının parkın kurulması yönünde olması ise Sierra Club'ın lobi faaliyetilerinde başarılı olduğunu kanıtlamıştır[3].

[3] Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, s. 365-366.

Aynı biçimde federal hükümetin finans güçlüğü içinde olan Chrysler çalışanlarının, işletmenin yararı ve önemi konusunda kongreyi ikna ederek, güç durumdaki şirket lehine karar vermesini sağlamaları, başarılı lobicilik faaliyetlerinin bir sonucundan başka birşey değildir.

ABD'nin bazı üniversitelerinde derslerde örnek çalışma olarak gösterilen ve ABD televizyonlarında yayınlanan, Washington'un Kuveyt büyükelçisinin 13 yaşındaki kızının, Iraklı askerlerin vahşetini ağlayarak anlattığı filmin, dünya ve ABD kamuoyunda yaratacağı etkiyi, Kuveyt adına yürüttüğü lobi faaliyetleri çerçevesinde hazırlayan Hill-Knowlton'un tahmin etmesi herhalde pek güç olmamıştır.

3 Mart 1986 yılında Time magazinde yer alan, "lobiciler yasaların yararlarını ve boşluklarını, meşgul yasa koyuculara açıklayarak, yararlı bir hizmet vermektedir" biçimindeki görüşe ilave olarak Hill-Knowlton'un Washington ofisinde 20 yılı aşkın süredir uzman olarak çalışan Robert Gray, lobicilik, "....kongre üyelerini, sizin tarafınızın haklı olduğu konusunda ikna etmektir" diyordu. 24 nisan 1986 tarihli New York Times'ın, Robert Gray'in lobi faaliyetlerini yasal aktiviteler olarak değerlendirmesine karşın, önceki işleri yasamayla ilgili olanlarla, hükümet içinde görevi olanların büyük paralar karşılığı lobi faaliyetlerini yerine getiriyor olmaları, medyanın ve kamunun yoğun biçimde ilgisini çekmiştir.

1985 yılında ise, Reagan döneminde Beyaz Saray'daki görevinden ayrılarak Kamusal Olaylar Danışmanı olarak çalışmaya başlayan ünlü lobici Deaver, kısa sürede uluslararası faaliyetlerle adından söz ettirdi, Kanada, Güney Kore, Singapur ile Meksikalıların önemli işletmeleri adına Kayıtlara göre Güney Kore 1 milyon dolar Panama şeker endüstrisi 1 milyon $ Singapur ve meksika'nın ödediği ise $250.000 ve Amerikan Sarayının çevresine zarar vermekte olan asit yağmurunun ABD yasal prosedürünü etkileyerek sonlandırması için Kanada'dan aldığı $100.000 ile dikkatleri üzerinde toplamıştır.

Aslında Beyaz Saray'dan ayrıldıktan sonra lobicilik yapan ilk kişi olmamasına ve 1986 yılında kayıtlı olan 8800 lobicinin büyük bölümünün hükümet yetkilisi olmasına rağmen, Deaver'ı ayrıcalıklı kılan, Başkan Reagan'la yakın ilişkisi ve dikkat çeken rahat davranışlarıydı. 1986 Mart ayında Time Magazin'e kapak konusu olması ve diğer aleyhte yazılar Deaver'e, 1987 yılında kongre araştırmasının

yolunu açarken, Deaver 'ın 6 yabancı müşterisi ile birlikte toplam $2.1 milyon dolarlık geliri geride kalıyordu.1987 yılında üç kez Federal Mahkemeye verilen Deaver, Washington lobicileri tarafından lobi faaliyetleri ve halkla ilişkiler uygulayıcıları hakkında olumsuz imaja neden olduğu için eleştirilirken, Reagan döneminde Beyaz Saray'da görevli olan ve Wedtech Corporation yararına yaptığı lobi faaliyetlerinin yasal olmadığı gerekçesiyle, 1987 yılında, tam 6 kez suçlanmıştır. Washington'da kendi halkla ilişkiler firması olan Lyn Nofziger'de, 1988 yılında yasal olmayan lobi faaliyetleri nedeniyle 90 gün hapis ve 30.000$ para cezasına çarptırılmıştır.

1985 yılında Başkan Reagan'ın vergi reform tasarısı ise, gerekli değişikliklerin yapılması için bir grup lobiciyi harekete geçirmiş, Amerikan Yaşam sigortası Birliği, yeni tasarıyla ilgili olarak sigorta endrüstrisi adına vergi düşüşünü önlemek için, daha önce Başkan Reagan'ın Sağlık Hizmetleri Sekreteri olan Richard Schweiker başkanlığında lobi faaliyetleri için 5 milyon Dolar harcamıştır. Gerçekleştirilen lobi faaliyetleri kapsamında, 30 saniyelik bir televizyon spotunun yanında, hazırlanan "Vergilendirmede Korkunç Hikaye" adlı bir film, ülke çapında tüm sigorta acentalarına izlettirilerek, kongre üyelerine başvurma konusunda cesaretlendirilmeleri sağlanmıştır. Doğrudan postalama kampanyası kapsamında ise, poliçe hamilleri adına kongre üyelerine yedi milyon adet kart gönderilmiştir. Sigorta lobisinin başarılı olmasıyla hazine tarafından alınan 100 milyar doların 80 milyar dolarlık bölümüyle ilgili olarak eski uygulamaya dönülmüştür.

Lobi faaliyetlerinin böylesine güçlü olduğu, yabancı devletlerin de lobiciler tarafından temsil edildiği ABD'de, Japon Hükümeti 1986 yılında ticaret politikasına ilişkin koruma tedbirlerinin olumsuz yönlerini kanıtlayabilmek için 60 milyon dolar ödemek zorunda kalmıştır. Toplam 100'den fazla kişi ve kuruluş Japonya'nın temsilciliğini yaptığı bu kampanyanın, iki temel dayanağından birisi, 250.000 Amerikan yurttaşının Japon otomobil endrüstrisinden yılda 4.5 milyar dolar kazandığı ve Brooking Enstitüsünün araştırma sonuçlarına göre, kota uygulamasının Japon arabalarının fiyatlarında 2500 dolar, Amerikan arabalarının fiyatlarında ise 1000 dolarlık artışa neden olduğu konusudur. Bu örnekte de görüldüğü gibi uluslarası alanda da özellikle hukuk ve iletişim konusunda uzman olan lobicilere ihtiyaç vardır. Gerçekten ülkeler diğerlerinin gözünde itibar sağlayabilmek,

ekonomik destek alabilmek, kendi çıkarlarını koruyabilmek için çeşitli örgüt ve kişilerin desteğinden güç almaktadır[4].

GYİAD-Değişim Dergisinin şubat 1997 sayısında yer alan haberde Associated Press'in açıklanan kayıtlar üzerinde yaptığı incelemeye yer verilerek, dış çıkar çevrelerinin kongre üye ve yardımcılarını ülke içi ve dışı gezilerde ağırlamak için 1996 yılı için 4.6 milyon dolar harcadığı, yabancı hükümetler, dev şirketler, düşünce üretim kuruluşları ve üniversitelerin ise 1996 yılı ocak ayından ve aralık ayı ortalarına kadar 2.973 kez hesap ödedikleri ileri sürülerek, ABD'de lobi faaliyeti yapan 27 kuruluş arasında, Bilkent Üniversitesi düzenlediği 12 gezi ve harcadığı 68.388 dolarla 9. sırada gösterilmekte[5].

Lobiciler için checklist[6];

Salt Lake City'de halkla ilişkiler firması sahibi David Evans'a göre, lobicinin etkin olabilmesi için gereken sorular şunlardır

Müşteri veya kuruluşun durumu savunulabilir mi? Eğer değilse bu yönde neler yapılabilir?

Müşteri ve lobi şirketi güvenilir mi, bilgi kaynağı, istatistik donanım bakımından yeterli mi?

Anahtar kişiler belirlendi mi? Başarı aşamasında en etkin olabilecek isimler kimlerdir.

Halk hangi boyutta etkilenecek?

Strateji saptandı mı? saldırı ve savunma için tüm gerekli unsurlara planda yer verildi mi?

-Rakiplerin durumu nedir, temel sorularımıza cevap verebiliyorlar mı? Onların stratejisi nedir?

---

4 Buraya kadar olan bilgi için bkz. Wilcox, Ault, Agee, **a.g.e.**, ss.366-370.
5 **GYİAD. Değişim Dergisi**, sayı 7, Şubat 1997, s.36.
6 Bkz. Wilcox, Ault, Agee, s. 370.

29. HALKLA İLİŞKİLERİN SEYRİ

Halkla ilişkilerin farkındalık yaratmak ve itibar sağlamak isteyen kurumların yükselen değeri haline gelmesi, kavramın kendisini yenilemesi kadar, iletişim disiplinlerini koordine eden bir iletişim yönetimi işlevi üstlenmesi, yeni yöntemleriyle ileti bolluğunu kırma şansını yakalayabilmesi ve reklama oranla güvenilirliğinin daha fazla olmasıyla da ilişkilendirilebilir.

Günümüzde sadece kurumların değil, ürünlerin de halkla ilişkilerinin yapılabilmesi, farkındalık yaratma konusunda geliştirdiği becerileri ve reklamın güvenilirliğinin tartışılması halkla ilişkileri iletişim karmasının temel bileşeni haline getirmektedir. Aynı zamanda reklamın en önemli avantajlarından biri olan yaratıcılığı da önce Edward Bernays'ın yöntemleriyle, günümüzde ise gerilla halkla ilişkiler tatikleriyle yakalamak olanaklı hale gelmişti.

Dikkatleri yakalayan kurumlar, kendilerini daha kolay anlatabilmektedir. Kurumsal marka değeri yaratabilmeyi olanaklı kılan halkla ilişkiler uygulamalarıyla işletmelerin ekonomik değerlerini de yükseltmeleri olanaklı hale gelmektedir.

Çünkü küreselleşen dünya ve giderek artan rekabet, işletmeleri, kendilerini anlatabilmek ve yakın özellikteki ürünlerin farklılıklarını iletişim yönetimiyle oluşturmaya yönlendirmektedir. Ürün ya da hizmetin algısal farklılığı ise, ekonomik değere dönüşmekte ve *Halkla ilişkiler itibarı yönetmektedir:.*

Önemi giderek hissedilen mesleğin gelişimine dair Bernays'ın, "Your Future in Public Relations" adlı kitabından edindiğimiz bilgilere göre, ABD'de 1945 yılında "Public Relations Directory and Year Book" 'un kayıtlarında 24 eyalet ve 65 şehirde, toplam sayıları 455 olan bağımsız halkla ilişkiler uygulayıcısından söz edilmektedir. Fortune'nin tahminlerine göre ise, 1949 yılında, yıllık toplam gelirleri yarım milyon doların üzerinde olan 500 firma faaliyet göstermektedir. 1952 yılında sayıları 600'e yükselen danışmanlık firmalarının 1959 yılında 1250 halkla iliş-

kiler danışmanına ulaştığı, 1959'da ise halkla ilişkiler firmalarının sayısının 1350 olduğundan söz etmektedir[1].

Bugün ulaşılan sayılar ve bütünleşik iletişimin yapısına uyumlu olarak gerçekleşen birleşmeler, *önümüzdeki yıllarda da bir yandan uzmanlığın kendisini hissettireceğini bir yandan da uzmanlıkların küresel şirketler içerisinde çok uluslu işletmelere hizmet vermeye devam edeceğinin ip uçları olarak değerlendirilmelidir.*

Ancak özellikle son yıllarda tecimsel medya, halkla ilişkiler ve işletmelerin ticari kaygı üçgeni, etik tartışmaları gündeme taşımakta, halkla ilişkilerin güven sorunu yaşamasına zemin hazırlamaktadır.. *Bu nedenle halkla ilişkiler, kurumları toplumsal duyarlılığa davet ederken, kendi varlığını tehdit eden etik sorunları masaya yatırmalıdır.*

Yeni ya da eski bir meslek dalı mı olduğu konusundaki tartışmalar sürüp giderken, halkla ilişkiler mesleği, her türlü teknolojik değişim ve gelişmeyi şaşırtıcı bir hızla uygulamalarına dahil etmekte ve halkla ilişkiler, iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle yöntemlerini belirlemektedir.

Küreselleşme, işletmelerin faaliyet alanlarını etkilerken, halkla ilişkiler ajansları uluslar arası kimlik kazanmakta, Avrupa Birliği'ne giden yol, halkla ilişkiler ajanslarının yeni standartlarını etkilemekte, sınırların kalkmasıyla işletmelerin ürünleriyle birlikte kültürlerini de satmalarına halkla ilişkiler aracılık etmektedir.

Halkla ilişkiler dünyasında değişen çok şeye rağmen doğuşundan bugüne omurga hep aynı, halkla ilişkilerin yolu stratejik iletişim yönetiminden geçiyor. Ancak mesleğin yaşadığı somut değişimi gözler önüne serebilmek tarih içindeki değişimini tanımlamakla olanaklı...

Aslında sadece halkla ilişkiler mesleği ile ilgili değil, insanı tanımak, toplumsal sorunları daha doğru değerlendirebilmek için de geçmişi gözden kaçırmamak gerekir. Nasıl bireylerin ve kurumların bugünlerine ilişkin doğru saptamaları yapabilmek için, nasıl uluslararası ilişkileri doğru değerlendirebilmek için, tarih bilgisi gerekliyse halkla ilişkilerin de nereye gitmekte olduğunu nereden geldiğine ba-

[1] Edward L. Bernays, Your Future in Public Relations, N.Y.:Richard Rosen Pres,1961,s.43.

karak değerlendirmek gerekir. Zira geçmişi anlamadan geleceği değerlendirmek olanaklı değildir.

İlk ortaya çıkışından itibaren, sosyal paydaşlarının alanını genişletmek, olumlu algı yaratmak, ortak zemin yakalamak gibi hedef kitleleri ikna etmeye yönelik iletişim kurma çabaları olarak dikkat çeken *halkla ilişkiler ve teknoloji arasındaki ilişki giderek güçleniyor.. ...*

Özellikle İkinci Dünya Savaşında sonra artan sosyal psikoloji araştırmaları ve ikna kuramları üzerindeki çalışmaların yoğunlaşması, iletişim teknolojisinde gelişmelerin hız kazanması halkla ilişkiler uygulamalarını önemli ölçüde etkilemiş, daha kısa sürede daha geniş kitlelerle iletişim kurma olanağı sağlayan iletişim araçları sırayla halkla ilişkiler ortamı haline dönüşmüştür..

Kürelleşmenin etkileri, halkla ilişkilerin önüne çok uluslu işletmeler aracılığıyla değişen ve dönüşen kültürel yapıyı çıkarmakta ama bir yandan da halkla ilişkiler uygulamalarıyla bu değişim ve dönüşüme destek verilmekte, hız kazandırılmaktadır.

Tecimsel kaygının, öncelikleri yönettiği günümüzün hâkim anlayışına halkla ilişkilerin, çoğu kez destek veren konumunda olması, onun doğasından daha çok, gücünden yararlananların yaklaşımına aracı olmasından kaynaklanmaktadır. Zira, tüm kurumlar, aynı yöntemlerden yararlanma olanağına sahiptir, ancak küreselleşme ve ekonomik gücün belirleyici yapısı, halkla ilişkiler uygulamalarında ibreyi gücün yönüne çevirmektedir.

Bir başka deyişle; tecimselleşen medya, küreselleşmenin medya üzerindeki etkileri, yeni iletişim teknolojilerinin kullanma olanağı, halkla ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Yüz yüze iletişim önemini korumakla birlikte, yaygınlaşan ve hızlanan iletişim kanallarıyla yeni yöntemler daima bir öncekinin yerini almaktadır. Teleksin dün tarihe karışması, yarın faksın aynı sonuçla karşılaşabileceği haberini verirken, internetin her geçen gün yeni bir uygulamayla karşımıza çıkması, yeni yöntemlerin müjdecisi oluyor...

Önceki yıllarda, medya ilişkileri olmaksızın bir halkla ilişkiler kampanyasının yürütülebileceğini düşünmek hayalken, kitle iletişim araçlarının kullanılmadığı halkla ilişkiler kampanyaları oldukça yaygınlaşmakta ve yurttaş gazeteciliğinin

sesleri duyulmaktadır. Bu durum ise bir yandan iletişimde güç dengesini etkilerken, diğer taraftan şehir efsaneleri yaratarak *konu yönetimi ve kriz iletişimini ön plana çıkarmaktadır.*

Yapılan araştırmalar da, halkla ilişkiler uygulayıcılarının, iletişim teknolojilerinde yaşanan dönüşümün en yakın takipçisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Örneğin Amerika'da 1.400 iletişim yöneticisinin %77'si gelişen teknolojik olanaklardan yararlanmaları durumunda çalışanların gerek iç gerek dış hedef kitlelerle çok daha başarılı bir iletişim ağının kurulacağına inandıklarını ortaya koymaktadır[2].

Yine e-mail'in henüz sesli iletişimin yerini aldığını söylemek olanaklı değil ama, 2001- 2003 yılları arasında kamu ve özel sektörde çalışan 400 kişi arasında yapılan araştırma sonuçları çalışanların %47'sinin günde 40 mail mesajı ya da daha fazla sayıda mesajı aldığını ortaya interneti yoğun biçimde kullananların ise günde 500 dolayında mesaja muhatap olduğunu ortaya koymaktadır. İnternetin ve mailin yaygın kullanımı medya ilişkilerini etkilemekte, medyaya daha ayrıntılı bilgiyi ulaştırmak kolaylaşmaktadır. Gazeteciler, daha fazla bilgi edinmek istediklerinde, mail ortamında kısa sorularla muhataplarına ulaşma ve gelen yanıtları kes- yapıştır yöntemiyle word dosyasına taşıyabilmektedir. Bu ise en hızlı, en az zaman kaybettiren, en kolay yöntemdir[3].

Maliyet tasarrufu sağlaması, interneti, kısa zamanda baş tacı haline getirirken, yaygınlaşması, broşürleri ve katalogları kuruluş yayınlarını bilgisayar ekranlarına taşıyor.

Sorgulamayan yapı, halkla ilişkiler anlayışı üzerinde etkili olurken, ekonomik düzen ve halkla ilişkiler birbirini beslemekte halkla ilişkiler uygulamaları hakim anlayışı güçlendirmektedir. Çünkü canlanan ekonomi, halkla ilişkiler sektörünü de canlandırmaktadır.

Oysa ürettiği her ürünü satmak isteyen işletme de, ulusal politikalarını kamuoyu-

---

2 Carolyn Rafa Fazio, "Public Relations Technology and the Workforce A Powerful Partnership on Inernational Scene" Thomas Achelis, PR Baut Brücken München; 1999, s. 155

3 Richard Laermer, Michael Prichinello, Full Frontal PR, Princeton: Bloomberg Pres,2003,s.189

na ve dış dünyaya anlatmak isteyen katılımcı bir yönetim anlayışı da halkla ilişkilerden yararlanmalıdır.

O halde yeni iletişim ortamları, yeni yaşam biçimlerini oluşturmaya devam ederken, işe gösterilenin asıl gerçek olarak algılanmasını önleyecek medya okur yazarlığından ve etik değerlerin güçlendirilmesinden başlamak gerekir....

EKLER

MESLEK AHLAK YASASI

IPRA'NIN PROFESYONEL DAVRANIŞ İLKELERİ

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin genel oturumu Mayıs 1961'de Venedik'te yapılmıştır ve alınan kararların kanunların, davranış ve görgü kurallarının derneğe bağlı halkla ilişkiler üyelerini bağlayıcı etkisi vardır.

A-PROFESYONEL BÜTÜNLÜĞÜ SAĞLAYAN KURALLAR

1- Derneğe üye bir halkla ilişkiler uzmanının piyasada ünvanın iyi olarak duyulması ve yüksek ahlâki değerlere sahip olduğunun bilinmesi ve ayrıca IPRA'nın belirlediği görgü kuralları ve ahlak kurallarına uyduğunun bilinmesi gereklidir.

B- MÜŞTERİYE YÖNELİK KURALLAR

1- Derneğe üye bir halkla ilişkiler uzmanı bütün müşterilerine görev anlayışı açısından adil ve eşit davranmalıdır.

2- Bir üye ilgili tarafın onayı olmaksızın taraf tutmamalı ve rekabet etmemelidir.

3- Bir üye eski yada yeni müşterisine ait gizli bilgileri ilgili tarafın onayı olmadan açıklamamalı ve bunları daima kendine saklamalıdır.

4- Bir üye diğer bir üyenin müşteri ve işverenini tenkit edici davranışlarda bulunmamalıdır.

5- Bir üye bir müşterinin işini yaparken başka hiç kimseden değerli hediye, komisyon ve maaş alamaz.

6- Bir üye başarıyla neticelendirdiği işlerin sonunda hiç bir şekilde fiat ve ücret tartışmasına giremez.

C- HALKA VE BASINA YÖNELİK DAVRANIŞ KURALLARI

1- Bir üye daima kamuouyunun çıkarları doğrultusunda hareket etmelidir.

2- Derneğe üye bir halkla ilişkiler uzmanı asla medyayı birbirine düşürecek hareketlerde bulunmamalıdır.

3- Bir halkla ilişkiler uzmanı yanlış veya çarpıtılmış bilgiyi basına vermemelidir.

4- Bir üye çalıştığı organizasyon adına daima tutarlı ve iyi bir temsilci olmalıdır.

5- Bir üye hiçbir zaman bir derneği kendi çıkarları için kullanmamalıdır.

D- MESLEKTAŞLARA YÖNELİK KURALLAR

1- Bir üye hiçbir zaman diğer bir üyenin kişiliğini zedeleyecek ve onu rencide edecek davranışlarda bulunmamalıdır.

2- Bir üye kötü amaçlı bir meslektaş hakkında birşeyler biliyorsa bu bildiklerini mutlaka IPRA'ya bildirmelidir.

3- Bir üye başka bir üyenin işine talip olmamalıdır.

ATİNA KURALI

Atina Kuralı'nın IPRA üyelerini de bağlayıcı etkisi vardır. Atina Kuralı başlığı altındaki bu ahlâk kuralları genel IPRA oturumunda Mayıs 1965'de alınmıştır. Daha sonra Nisan 1968'de Tahran'da bazı eklemeler ve değişiklikler yapılmıştır.

Atina Kuralı 1965 yılında CERP (Halkla İlişkiler Avrupa Konfederasyonu) tarafından da kabul edilmiştir.

Her bir üyenin uyması gereken mesleki ve diğer görgü-ahlak kuralları şu başlıklar altında toplanmıştır:

ÇABA GÖSETERECEĞİ KONU VE DURUMLAR

1- Her üye kültür şartlarını, görgü kurallarını ve insan haklarını en üst düzeye eriştirilmesi, iyiye ulaşılabilmesi için çaba göstermelidir.

2- Gerekli bilgilerin dağılımının kolayca sağlanabilmesi için iletişim kanallarının kurulması gereklidir. Ve üyeler sürekli bilgilendirilmelidir. Bunun sebebi hem gelişen durumlardan haberdar olunabilmesi hem de üyelerin birbirlerine bağlı olduklarının sürekli hatırlatılabilmesi içindir.

3- Bir halkla ilişkiler uzmanının topluma iyi örnek olabilmesi için ve olumlu etki bırakması bakımından özel hayatına daima dikkat etmesi gerekmektedir.

4- Çalıştığı süre boyunca evrensel ahlâk ve görgü kurallarına uygun davranmalıdır.

5- İnsan haklarının kurallarından biri olan her kişinin kendi kendini eleştirebilme hakkı halkla ilişkiler uzmanının sahip olduğu ve daima gözeteceği bir konudur. Yani kimse kimseyi haksızca eleştiremez,ancak, insan hatalarını özeleştiri yoluyla kendini düzeltme yoluna gitmelidir.

6- Derneğe üye olan bir halkla ilişkiler uzmanı, samimi ve yoğun diyalog kurabilmek için mutlaka ahlak ve psikoloji bilmeli, aktüalite ve toplumu ilgilendiren diğer konularda da entellektüel donanıma sahip olmalıdır. Ve entellektüelliği teşvik etmelidir.

7- Derneğe üye olan bir halkla ilişkiler uzmanı, her zaman ve her türlü şartta güven duyulan kişi olmalıdır.

8- Her şart altında her iki tarafın da çıkarlarını korumakla yükümlüdür.

9- Bir halkla ilişkiler uzmanı işlerini daima bir devamlılık içinde sürdürmeli, yanlış anlaşılabilecek bir dil kullanmamalıdır. Bunun yanısıra gelmiş geçmiş tüm müşterilerine sadık kalmalıdır.

HALKLA İLİŞKİLER UZMANININ YAPMAMASI GEREKEN DAVRANIŞLAR

10- Doğruyu başka şeyler için kullanmak ve doğruları saptırmak.

11- Yanlış bilgi vermek.

12- İnsan onuruna ve ahlakına ters düşen bir konuda taraf olmak.

13- Zorlayıcı teknik ve metod kullanmak.

IPR (Halkla İlişkiler Enstitüsü)NÜN AHLAK KURALLARI

Bu ahlak kuralları içerik ve birtakım eklemeler yapılmak suretiyle 9 Nisan 1986'da değiştirilmiştir.

1- Bir üye halkla ilişkiler yaparken en yüksek standartları kullanmalıdır. Asla ucuza ve düşük kaliteye kaçmamalıdır.

2- Bir üye tüm çalışanlarına, müşterilerine, üye arkadaşlarına, halka ve basına karşı samimi olmalıdır.

3- Basını kışkırtmamalı ve yanlış bilgi vermemelidr.

4- Çalıştığı şirketin gizliliğine saygı duymalıdır.

5- İşini gördürmek için bir resmi kuruma rüşvet vermemelidir.

6- Her zaman doğruyu söylemelidir.

7- Mahkeme emri olmadığı sürece gizli bilgileri vermemeli ve hiçbir şey söylememelidir.

8- Aynı anda iki tarafı birden temsil etmemeli ve ancak istendiği anda aracı olmalıdır.

9- Bir ticari şirkette payı varsa bunu açıklamalı.

10- Yapacağı işin önceden pazarlığını yapmamalı ve buna göre para almayı teklif etmemelidir.

11- Resmi biriyle görüşecekse bağlı olduğu Enstitüye bildirmeli, ve bu görüşme kayıtlara geçmelidir.

12- Bir başka üyeyi eleştirmemelidir.

13- Bir üye Enstitünün ününe ya da halkla ilişkilere gölge düşürecek hareketlerde bulunmamalıdır.

14- Üye bu kurallara uymalı ve herhangi bir üyenin bu kurallara uymadığını gördüğünde ilgili üyeye bildirmelidir. Daha sonraki safhada ise bu hatalı davranışı Enstitüye bildirmelidir.

15- Bir üye başka profesyonellerle çalışırken, onların kurallarına göre hareket etmelidir.

16- Üye devamlı gelişen olayları takip edecek, kendini yenileyecek ve haberdar olacaktır.

17- Bir üye halkla ilişkiler konusunda başkalarını da eğitecektir.

LİZBON HALKLA İLİŞKİLER AHLAK KURALI

Bu kurallar Halkla İlişkiler Avrupa Konfederasyonunun genel oturumunda alınmıştır. 16 Nisan 1978'de Lizbon'da kabul edilmiş ve 13 Mayıs 1989 yılında bazı eklemeler yapılmıştır.

1. BÖLÜM

Her profesyonel üye ulusal derneklerinin kurallarına uygun olarak birer halkla ilişkiler uygulayıcısıdır. Ve bu kurallarla bağlıdır.

2. BÖLÜM

Genel Profesyonel Yükümlülükler

Mesleğini icra ederken halkla ilişkiler uygulayıcısı evrensel insan hakları prensiplerine saygılı olmalıdır. Özellikle de basın hürriyetine. Çünkü kişinin bilgi alma hakkına saygılı olmalıdır. Halkın iyiliğini ve çıkarlarını gözetmelidir.

3. BÖLÜM

Halkla ilişkiler uygulayıcısının dürüstlük, entellektüel olma ve sadakat gibi özellikler taşıması şarttır. Yanlış ve yanıltıcı bilgiyi bilerek kullanmamalıdır.

4. BÖLÜM

Halkla ilişkilerde açıklık esastır. Gizlilik yoktur. 3. şahısları yanıltıcı olmamalıdır.

5. BÖLÜM

Diğer meslekteki kişilerle, bu meslek uygulayıcılarının hak ve özgürlüklerine saygı göstermeli ve bunu sürekli olarak ko-rumalıdır. Ayrıca bir halkla ilişkiler uzmanı çalıştığı ülkedeki mesleğinin gerektirdiği kuralları uygulamalı ve kişisel halkla ilişkiler yapmamalıdır.

Kesinleşmiş profesyonel sorumluluklar

MÜŞTERİYE YÖNELİK

MADDE 6: Bir halkla ilişkiler uygulayıcısı müşterisinin veya işvereninin onayı olmadan her iki tarafı da temsil etmemeli.

MADDE 7: Mesleğini icra ederken sessiz, mütevazi ve gizli çalışmalı. Profesyonel bilgilere saygı duymalı. Aldığı bilgileri gizli tutmalı.

MADDE 8: Halkla ilişkiler uygulayıcısı müşterisinin kendi işleri çelişecekse bunu derhal söylemeli.

MADDE 9: Bir halkla ilişkiler uygulayıcısı kendisinin bağlantıda olduğu (mali veya başka türlü bir çıkarının olduğu işyerini) müşterisiyle yüzyüze getirmemeli ve tasviye etmemeli. Bu durumu müşterisine açıklamalıdır.

MADDE 10: Bir halkla ilişkiler uygulayıcısı bir müşteri veya işverenle sonuçların garantisi olacak şekilde anlaşma yapmamalıdır.

MADDE 11: Halkla ilişkiler uygulayıcısı hizmetlerinin karşılığını maaş veya ücret alabilir. Maddi açıdan kıymetli hediye alamaz.

MADDE 12: Halkla ilişkiler uygulayıcısı müşterisi için yaptığı işler karşılığında 3. bir şahıs tarafından para ve komisyon alamaz. Eğer böyle bir durum oluşmuşsa müşterinin onayını mutlaka almalıdır.

MADDE 13: Halkla ilişkiler uygulayıcısı yapacağı iş eğer yanlış bir hareket içeriyorsa müşteriyi uyarmalıdır. Eğer müşteri veya işveren ısrar ederse o zaman bu kural doğrultusunda hareket etmeli ve netice ne olursa olsun ilkelere ve prensiplere sahip çıkmalıdır.

KAMUOYUNA VE BASINA YÖNELİK

MADDE 14: Bu kuralın ruhu madde 2, 3, 4, 5'tekilerle birlikte devamlı halkı savunucu, halkın doğru bilgiye ihtiyaç duyduğu gerekliliğinden hareketle ve bilgilerle sürekli bilgilenmekte yatmaktadır.

MADDE 15: Kamuouyunu ve temsilcilerini zor durumda bırakacak yanıltıcı davranışlara yönelmemelidir. Bilgiler para karşılığında değil, yalnızca hizmet verme amacı ile verilmelidir. Ayrıca basında kullanılması istenen bir haber karşılığında gizli hediye verilmemeli ve alınmamalıdır.

MADDE 16: Eğer herhangi bir şekilde bilgi dağılımındaki ilk kaynak olmak gerekiyorsa halkla ilişkiler uzmanı bizzat basında yer satın alabilir ya da şahsen televizyonu kullanabilir.

MESLEKTAŞLARINA YÖNELİK

MADDE 17: Bir halkla ilişkiler uzmanı meslektaşları ile haksız rekabete girmemelidir. Bir meslektaşının ününü ve işini etkilememelidir.

MESLEĞİNE YÖNELİK

MADDE 18: Bir halkla ilişkiler uzmanı mesleğinin ününü olumsuz etkileyecek davranıştan kaçınmalıdır. İşinin iyi yürümesini ve dengeli bir şekilde çalışmasını engelleyecek davranışlarda bulunmamalıdır.

MADDE 19: Bu mesleğin ünü her üyenin sorumluluğu altındadır. Halkla ilişkiler uygulayıcısı bu kurala yalnız kendisi saygı duymamalıdır, aynı zamanda;

a) Kuralların daha iyi ve daha geniş çevre tarafından anlaşılmasını sağlamalı.

b) Bilgisi dahilinde bu kurallara karşı gelinmiş olduğunu disiplin yetkililerine bildirmeli.

c) Yetkisi dahilinde bu yetkililerin iyi çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmeli.

d) Uygulayıcı bu kuralın ihlâline müsaade ederse kendisi ihlâl etmiş sayılır.

TÜHİD MESLEK AHLAKI İLKELERİ:

Türkiye Halkla İlişkiler Derneği üyeleri, halkla ilişkiler mesleğinin profesyonel değerlerini ve itibarını korumak doğrultusunda aşağıda yer alan meslek ahlak ilkelerini benimser, uygular, yaygın ve doğru olarak uygulanması konusunda aktif rol üstlenir.

TÜHİD Üyeleri;

1. Tüm bireylerin, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nden doğan haklardan yararlanmaları gerektiği inancından hareket eder ve mesleklerini İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin ruhu doğrultusunda icra ederler,
2. Halkla ilişkiler mesleğini, kamuoyu çıkarlarını zedelemeyecek biçimde icra ederler,
3. Çocuklarla ilgili ürünlerin tanıtılması için hazırlanan halkla ilişkiler mesajlarında onların güven duygularını zedeleyecek, ruhsal ve fiziksel zayıflıklarını etkileyecek içerik bulunmamasına özen gösterirler,
4. Mesleki faaliyetleri sırasında karşılıklı anlayış yaratmayı hedefleyerek kurdukları iletişimin, hem yasal hem de ahlaki açıdan toplumun kültürel değer ve inançları ile uyum içinde olmasını gözetirler,
5. Mesleklerini icra ederken, ilgili tüm tarafların görüşlerinin adil bir biçimde temsil edilmesine özen gösterirler,
6. Meslekleri gereği edinebilecekleri sır niteliğindeki bilgilerin gizliliği prensibine saygı gösterirler,
7. Meslekleri gereği kurdukları iletişimin açık, doğru, iki yönlü ve tarafların tam anlamıyla bilgilendirilmesine dayalı olmasına özen gösterirler.
8. Çalışmaları esnasında Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu maddelerine uyum içinde davranırlar,
9. Meslek ahlakı ilkelerine ters düşecek görevleri kabul etmezler,

10. Mesleğin itibarını ve saygınlığını korumak ve yükseltmek için çalışırlar,
11. Meslektaşlarının itibarını zedeleyecek yorumlarda ve davranışlarda bulunmazlar,
12. Medyanın haber alma ve kamuoyunu bilgilendirme özgürlüğü ile Basın Meslek İlkeleri'ne saygı gösterirler,
13. Mesleki hizmetlerin karşılığında hediye/maddi menfaat kabul etmezler,
14. Kişisel veya kurumsal düzeyde rekabet etmek gereken durumlarda, rekabeti haksız olarak etkileyecek kişisel/kurumsal bağlantılar; ikincil olarak üstelenilmiş görevleri vb. bu amaca hizmet edecek şekilde kullanmazlar.

TÜHİD; halkla ilişkiler meslek ahlakı ilkelerinin gözetilmesi konusunda CERP, IPRA, Global Alliance ve ICCO başta olmak üzere ilgili tüm uluslararası meslek kuruluşları ve Türkiye'de halkla ilişkiler sektörünü temsil eden diğer meslek kuruluşları ile dayanışma ve bilgi alışverişi içinde olmaya inanır; bu kuruluşların meslek ahlakı ilkelerinin ruhunu benimser.

TÜHİD ETİK KURULU ÇALIŞMA DİSİPLİNİ

TÜHİD Etik Kurulu, Türkiye'de Halkla İlişkiler mesleğinin TÜHİD Meslek Ahlakı İlkeleri doğrultusunda korunması, haksız rekabetin önlenmesi, meslek ahlak ve dayanışmasının yerleştirilmesi, halkın ve iş dünyasının halkla ilişkiler kavramına güven ve saygı duymasını sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

TÜHİD Etik Kurulu'nun Oluşumu

TÜHİD Etik Kurulu'nun Oluşumu

Meslek ahlakı ilkelerinin ihlali ile ilgili bildirimler TÜHİD Etik Kurulu tarafından değerlendirilir. Etik Kurulu üyeleri, TÜHİD Yönetim Kurulu üyeleri tarafından yapılan davetin kabul edilmesi yöntemiyle belirlenir. Meslek ahlakı ilkelerinin ihlaline ilişkin başvuruları hukuki, ticari ve ahlaki açılardan ele alabilecek ve farklı uzmanlık alanlarını temsil eden, alanının önde gelen ve itibarlı isimlerine davet çıkarılır. TÜHİD Yönetim Kurulu'nun seçimle yenilenmesinden bağımsız olarak, sürekliliğini ve özerkliğini koruyarak çalışmalarını yürütür. Üyelerden birinin ayrılması durumunda TÜHİD Yönetim Kurulu aynı fonksiyonu temsil edecek yeni bir üyeye davet çıkarır.

TÜHİD Başkanı Etik Kurulu'nun doğal üyesidir. Etik Kurulu'nda iletişim camiasında aktif olarak çalışan kişilerin (TÜHİD Üyesi ve değil) yer almasının, kurulun objektifliğini zedeleyeceği düşünülmüştür.

Etik Kurulu Üyeleri kendi aralarında yaptıkları ilk toplantıda bir Başkan, bir Başkan Yardımcısı, bir Genel Sekreter seçer. Etik Kurulu gerek duyduğunda bilirkişi görüşüne başvurur. TÜHİD Etik Kurulu'nun sözcüsü Etik Kurulu Başkanı'dır.

TÜHİD Etik Kurulu' nun Görev Alanı

a. TÜHİD'e iletilen ihlalleri incelemek ve karara bağlamak,

b. Gerek görülmesi halinde TÜHİD üyelerini veya ilgili tarafları konuya ilişkin bilgilendirmek,

c. Kamuoyuna yansıyan konularda medyayı bilgilendirmek.

Etik Kurulu Değerlendirme Toplantısı

TÜHİD Etik Kurulu, düzenli olarak yılda en az bir kez değerlendirme toplantısı yapar. Yıllık TÜHİD Etik Değerlendirme Raporu, tüm üyelerle ve basın bülteni aracılığıyla tüm kamuoyu ile paylaşılır.

Şikâyet Başvurusunun Değerlendirilmesi

Şikâyet başvurusu, TÜHİD'e yazı ile ve zarf üzerinde ETİK KURULUNA yazısı bulunacak şekilde yapılır. Şikayet formunun ana yapısı TÜHİD web sitesinde yayınlanır. Şikayet başvuruları bu formdaki bilgilerin tamamı temel olmak üzere kuruluşun ilaveleri ile birlikte yapılmalıdır.

TÜHİD Yönetimi, şikayet başvurusunu Etik Kurulu Başkanı'na iletir.

Şikayetin Etik Kurulu tarafından değerlendirilmeye alınabilmesi için formda yer alan şikayet sahibinin adı, çalıştığı kurumun adı, görevi, iletişim bilgileri ve şikayetin konusu açık ve net olarak doldurulmuş olmalıdır. Başvuranın bilgileri tüm 3. şahışlar nezdinde gizli tutulacaktır.

Etik Kurulu yapılan başvuruları tüm üyelerinin görüşlerini alarak değerlendirir, gerekli incelemeleri yapar, görüş ve savunmaları alır, gerekirse bilirkişi görüşüne başvurur ve başvuruya ilişkin raporunu yayınlar. Şikayetler bir ay içinde Etik Kurulu Başkanı imzasıyla bir rapor halinde yanıtlanır.

Başvurunun Haklı Bulunması Durumunda

Şikâyet edilen "iletişim" tarafı **TÜHİD Üyesi** ise sırasıyla;

- Yazılı uyarı
- İzleme

- Yaptırım uygulamak için disiplin kuruluna iletir

yaptırımları işleme alınır.

Şikâyet edilen "iletişim" tarafı TÜHİD Üyesi değilse ;

- İletişim sektörü meslek ilkeleri çerçevesinde konu değerlendirilerek kendileri ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilerek, meslek etiği ilkelerimiz hatırlatılır.

Şikâyet edilen iletişim sektörü dışından iş dünyasından ise;

- Konu ile ilgili meslek etiği ilkeleri çerçevesinde olması gereken iletişim yönetimi kendilerine iletilir.

Şikâyet edilen iletişim sektörü dışından medya dünyasından ise;

- Sektör örgütünün de onayı alınarak, medya kuruluşuna veya ilgili kişiye konu ile ilgili görüş belirtilir.

KAYNAKÇA

Allen, Johnny , O'Toole, William, Ian Mc Donnel, Haris Robert: **Festival and Event management,** 2. Ed., Australia: Wiley Ltd., 1999.

Allen, Judy: **Event Planning Ethics and Etiquette**, Canada:John Wiley&sons Canada ltd.2003,s

Ailes, Roger : **Mesaj Sizsiniz,** İstanbul :Sistem Yayıncılık, 1996

Alsop, Ronald J. **Immutable Laws of Corporate Reputation**, NY:Wall Street Journal Book, 2004

Ana Britannica, C.14.

——————— C.19.

Anderson, Walter G.: "Bulletin Boards, Exhibits, Hotlines", **Inside Organizational Communications,** Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Arens, William: **Advertising**,7ed.,USA:McGraw –Hill,1999.

Paul Argenti, **Corporate Communication,** 2.ed. Singapore,1998

Aristoteles, **Retorik,** çev. Mehmet.H. Doğan, İstanbul:Yapı Kredi Yayınları, 1995.

Asna, Alâeddin: **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Bozak Matbaası, 1979.

——————— **Public Relations Temel Bilgiler**, İstanbul: Der Yayınları 1993.

——————— "Halka İlişkiler Derneği 25.yılına girerken", **İletişim Dergisi,** Ocak-Mart 1997.

Asna, Sibel: "Sponsorluk Nedir? Ne Değildir? Sponsorluk ve Bağış: İki Farklı Olgu", (Düz.) Marketing Türkiye, III. Halkla İlişkiler Kongresi'ne Sunulan Bildiri, 5 Aralık 1995.

Austin Clare:**Successful Public Relations in a week**, London:Copyright Licensing Agency Ltd., 1992.

Awad, Joseph F: **The Power of Public Relations,** New York: Praeger Publishers, 1985.

Aydede Ceyda "CERP Vizyonu" Türkiye Halkla İlişkiler Forumu VIII 31 Ekim 2000.

Aydemir, Şevket Süreyya: İkinci Adam, C.2, 7. basım, Remzi Kitapevi, 1999.

Aziz, Aysel: Radyo Yayıncılığı, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2002.

Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.I-II, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü

Baskin, Otis. & Aronoff, Craig: **Public Relations The Proffession and the Practice,** 3. ed., WCB Publishers, Dupuque, 1992.

Baxter, Bill, L. **"The News Rlease"**, Ray Eldon Hiebert ed., N. 4: Longman Inc., 1988.

Beger, Rudolf & Hans-Dieter Gaertner & Rainer Mathes: **Unternehmenskommunikation: Grundlagen-Strategien-Instrumente,** Wiesbaden: Gabler, 1989.

Belch, George &. Belch, Michael: **Advertising& promotion,** 5. ed. USA: McGraw Hill, 2001.

Bernays, Edward: **Biography of An Idea; Memoirs of Public Relations Counsel ,** Edward L. Bernays, Simon and Schuster, New York, 1965.

——————— **Cristallizing Public Opinion**, 3.ed., New York: y.y., 1961.

——————— **Public Relations**, Oklahoma: University of Oklahoma Press, 1952.

Your Future In Public Relations, N.Y., Rihard Rosen Press,1961.

Berkowitz, Eric N., Kerin, Roger A., Hartley, Steven W., Rudelius William: **Marketing,** 5. ed. USA: McGraw-Hill, 1997,

Bivins, Thomas: **Handbook for Public Relations Writing**, Lincolnwood, Chicago: NTC Business Books, 1988.

Black, Sam: **Introduction to Public Relations,** London: The Modino Press Limited, 1989.

——————— **Exhibitions and Conferences From A to Z**, London, The Modino Press Limited, 1989.

Blumental, L. Roy: **The Practice of Public Relations,** New York: Macmillan Campany, t.y.

Bowman, Pat: **Handbook of Financial Public Relations,** Oxford: Heinemann Professional Publishing Ltd., 1989.

Bristol, Lee: "Why Develop your Corporate Image", **Developing Corporate Image,** Ed. Lee Bristol, New York: Charles Scribner's son's, 1960.

——————— "Six Questions to Help You Get Started", **Developing Corporate Image**, Ed. Lee Bristol, New York: Charles Scribner's son's, 1960.

Brooks, Brian S. & Kennedy, George & Moen, Daryl R. & Ranly, Don, **News Reporting and Writing**, 2. ed., New York, St. Martin's Press, 1985.

Brückner, Michael & Schorman, Sabine: **Sponsoring Kompass,** Heidelberg: I.H.Sawer Verlag Gmbh, 1996.

Brünen, Werner: **Sportsponsoring**, Essen: Veralg Die Blaue Eule, 1995.

Burnett John & Moriarty,Sandra: **Marketing Communications,** New Jersey: Prentice Hall,1998.

Bythe, Jim: **Marketing Communication,** England: Financial Times, Prentice Hall, 2000

Center, Allen & Jackson, Patrick: **Public Relations Practices,** 4.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.

Clow, Kenneth E. & Donald Baack, **Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications,** New Jersey, Prentice Hall, 2001.

Cooley, Tracy: "Interactive Communication – Public Relations on the Web" PR quarterly, Vol: 44, No: 2 Summer 99.

Cooper, Ken: **Sözsüz İletişim**, çev. Tunç Yalkı, İstanbul: İlgi Yayınevi, 1989.

Cropper, Marry & Haller, Lynn : **Fresh Ideas In Corporate Identıty**, USA: North Light Book, 2. ed. 1994, s

Cutlip, Scott M. & Center, Allen H., **Effective Public Relations**, 1.ed., 1952.

Cutlip, Scott M. & Center, Allen H. & Broom, Glen M.: 6th. Ed., **Effective Public Relations**, New Jersey, Prentice -Hall Inc,1985.

Cutlip, Scott M, **The Unseen Power**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1994

D'Aprix, Roger M.: "Communicattors in Contemporary Organizations", **Inside Organizational Communications**, Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Darrow, Richard W. & Forrestal, Dan J. & Cookman, Aubrey O.: **Public Relations Handbook,** Chicago: The Dartnell Corporation, t.y.

Davies, Gary, Chun, Rosa, Vinhas da Silva Rui and Roper,Stuart:**Corporate Reputation and Competitiveness,** London, Newyork:Routlege, 2003

Davis, Keith & Blomstrom, Robert L.: **Business Society and Environment, Social Power and Social Response**, 2. Ed, New York, McGraw Hill Book Company, 1971.

Day, Nancy: **Advertising :Information or Manipulation,** Springfield, N.J: Enslow Publishers Inc.,1999.

Dennis, Everette E. & Ismach, Arnold H.: **Reporting Processes and Practices: Newswriting for Today's Readers,** California, Wadsworth Publishing Company, 1981.

Denny, Grunig & Jeffers, W. & Bateman, David, "Redefine the Role of the Campany Magazine", **Public Relations Review**, 6. Summer, 1980,

Dinkel, Michael: **Sportsponsoring als Marketing Konzept**, Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag, 1996.

Denton, Craig: **Graphics for Visual Commmunication**, Dupuque: Wm. C. Brown Publishers, 1992.

Dewhurst, Philip: "Environmental Crisis", **Public Relations in Practice,** Ed. Danny Moss, London: Biddles Ltd., 1990.

Dinçer, Nabi & Ersoy, Turan: **MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulama Durumunun Değerlendirilmesi Araştırması**, Ankara; Sevinç Matbaası,1974.

Donaldson, Bill: Personal Selling: "Management and Organization" ,Philip J.Kitchen, **Marketing Communications,** UK:International Thomson Publishing Company, 1999.

Dowling, Grahame: **Creating Corporate Reputations**, Oxford University Press: 2001,

Doyle, Michael & Straus: David: **How To Make Meetings Work**, Chicago, Playboy Press, 1976.

Ehrenkranz, Lois B. & Kahn, Gilbert R.: **Public Relations/Publicity,** USA, Fairchild Publications, 1983.

Elevli, Nevsal : **Milliyet Gazetesi**, 26.1.2005,

Emic, Camille. "Watching Media with Audience and message", **Inside Organizational Communications,** Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Engel, Jack: Advertising, **The Process and Practice,** USA: MacGraw Hill, 198..

Ertekin, Yücel: **Halkla İlişkiler**, 2. Baskı Ankara: TODAİE Yayını, 1986.

Etzel Michael J., Walker Bruce J., Stanton William J.: **Marketing,** Mc Graw Hill International Ed., 1997.

Ewen Stuart, **PR! A Social History of Spin,** N.Y.:Basic Books, 1996.

Fazio, Carolyn Rafa: "Public Relations, Technology, and the Workforce A Powerful Partnership on International Scene" Thomas Achelis, **PR Baut Brücken**, München:1999,

Foltz, Roy G.:"Communication in Contemporary Organizations", **Inside Organizational Communications,** Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Fomburn, Charles J. Reputation: **Realizing Value from the Corporate Image**, Boston, Massachusett :Harvard Business School Press, 1996.

Fomburn, Charles & Van Riel, Cees B.M., **Fame & Fortune,** N.J. :Prentice Hall, 2003.

Frazier, Moore H.: **Public Relations,** 1985.

Goldman, F. Eric: **Two Way Street,** 1948.

Goldman, Jordan: **PR in Marketing Mix**, Illinois USA: NTC Business Books, 1982.

Gompertz, Rolf: **Promotion & Publicity Handbook for Broadcasters,** USA, Tab Books, 1977.

Govani, Norman & Eng, Robert & Galper, Morton: **Promotional Management,** New Jersey: Prentice Hall, 1986.

Grassınger, Gülçin Elçin : **Sponsorluk Sözleşmesi,** Ankara: Seçkin yayıncılık, 2003.

Gregory, James & Wicchman, Jack G., **Marketing Corporate Image,** Lincolnwood, Illinois, USA, 1993.

Greener, Tony: **The Secrets of Successful Public Relations and Image-Making**, Oxford: Butterworth-Heineman, 1990.

Grey Anne-Marie & Reid, Kim Skildum: **Sponsor's Toolkit**, Australia:Mc Graw Hill, 2001

Grunig, James E. & Hunt, Todd: **Managing Public Relations,** New York, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1984.

Grunig, James E.: "Theory and Practice of Interactive Media Relations", **Public Relations Quarterly**, Fall 1990.

Guth, David W. Marsh, Charles: **Public Relations A Value – Driven Approach**, 2. ed. USA: A& and B, 2003

Gülsoy, Tanses: **Reklam Sözlüğü**, Adam yay. 1990.

Gürgen, Haluk: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

GYİAD, **Değişim Dergisi**, Sayı:7, Şubat 1997.

Harlow, Rex. F.: "Building a Public Relations Definition", **Public Relations Review,** 2 (4), 1976.

Harris, Thomas: **Value Added Public Relations,** USA: NTC Business Book, 1998.

Harvard Business Essentials, USA: Harvard Business School, 2004.

Hawkins, Del I. & Best, Roger J. & Conney,Kenneth A. **Consumer Behaviour: Implications for Marketing Strategy**, 3.ed., Texas: Business Publications Inc., 1986.

Haynes, Colin: **A Guide to Successful Public Relations**, Illinois: Scott Foresman and Company, 1989.

Hiebert, Ray Eldon: **Courtier to the Crowd,** Ames: Iowa State University Press, 1966.

Hiebert, Ray Eldon:**Precision Public Relations**, N. Y.:Longman Inc., 1988.

Hiebert, Ray Eldon & Unguralt, Donald F. & Bohn, W. Thomas: **Mass Media**, New York: David McKay Company, 1974.

Hill, John W.: **The Making of a Public Relations Man**, USA: NTC Books, 1993.

Hilliard, Robert L.: **Writing for Television and Radio,** 4. ed., California, Waldsworth Publishing Company, 1984.

Hollis Sponsorship, Mart 1997.

Holtz, Shel : **Public Relations On The Net**, AMACOM, 1998,

Hough, George A.: **News Writing**, Boston, Houghton Mifflin Company, 1975.

Howard, Wilfred: **The Practice of Public Relations**, 3. ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

Howard, M. Carole: "Technology And Tabloids: How The Media World Changing Our Jobs" **Public Relations Review,** Vol: 45, no : 1 Spring 2000.

Holtz, shel: **Public Relations on the Net,** USA: Amacom, 1999.

Huber Kurt: **Image: Corporate-Image, Marken Image, Produkt-Image,** Landsberg anı Lech:Verlag Moderne Industrie, 1987.

IPRA: **Gold Paper**, 1990.

Jefkins,Frank: **Public Relations**, 3. ed., London: Pitman Publishing, 1989.

———— **Public Relations for Your Business**, London: Mercury Business Paperbacks, 1990.

———— **Public Relations Techniques**, 2 Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann,1990.

Kampe, Joane & Christenson, Lyn: "Publication: What's in The Package" **Inside Organizational Communications**, Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Katz, Anthony R.: "Checklist: 10 Steps to Complete Crisis Planning", **Public Relations Journal**, Vol. 43, No: 11, Nov. 1987.

Kayalıoğlu, Ömer: "IPRA Vizyonu" **Halkla İlişkiler Forum VIII** tebliğ, 31 Ekim 2000 İstanbul.

Kazancı, Metin: **Halkla İlişkiler**, Ankara: Savaş Yayınları, 1982.

Kadıbeşegil, Salim: **Halkla İlişkiler'de Temel Bilgiler**, İzmir: Tükel Mat. A.Ş., 1986.

Kent, Michael L: "Does your Web Site Attract or Repel Customers" **Public Relations Review,** Vol : 43, No: 4. Winter 1999.

Kocabaşoğlu, Uygur: **Şirket Telsizinden Devlet Radyosuna**, Ankara: A.Ü.SBF yayınları,1980.

Kohlmeier, Louis M. Jr. & Udell, Jon G. & Anderson, Laird B.: **Reporting on Business and the Economy**, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1981.

Kongar, Emre : **Tarihimizle Yüzleşmek**, 28 basım, İstanbul:Remzi Kitabevi, 2006.

Korbus, William E.:"Publications:Putting the Package Together", **Inside Organizational Communications**, Ed. Carol Reuss, Donn Silvis, New York: Longman, 1981.

Kotler, Philip & Armstrong,Gary: **Principles of Marketing**, 5.ed., USA:Prentice Hall Inc., 1991.

Kotler Philip& Nancy Lee, **Corporate Social Responsibility**, N.J.: John Wiley& Sons,Inc,2005.

Kozanoğlu, Can: **Cilalı İmaj Devri**, 7.baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.

Kozlu, Cem: **Uluslararası Pazarlama**, 5.baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1995.

Kreps, Gary L. "Reflexivity and Internal Public Relations: The Role of Information in Direction Organizational Development", Carl H. Botan, Vincent Hazleton, **Public**

Relations Theory, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1989.

Laermer, Richard & Prichinello, Michael: **Full Frontal PR,** Princeton: Bloomberg Pres,2003.

Lemarie Cindy & Walker, Mardi Foster :**Event Planning Business**, Canada: Self.Counsel Press, 2005.

Leonard Mogel, **Making It In Public Relations**, New York:Macmillan Publishing Comp., 1993

Levine, Michael: **Halkla İlişkiler: Bir Gerilla Savaşı**, İstanbul: Rota YayınYapım Tanıtım, 2003.

Levinson Jay Conrad: **Guerrilla Creativity,** Boston: Houghton Mifflin Company, 2001.

Lewis, H. Gordon: **How to Handle Your Own Public Relations,** Chicago: Nelson-Hall Inc. Publishers, 1976.

Lougovoy, Constantin & Huisman, Denis: **Traite de Relationes de Publiques**, Paris: Presses Universitaire de France, 1981.

Luthans Fred § Hudgetts Richard, **Social Issues in Business**, New York: The Macmillan Com., 1972

Marconi, Joe: **Crisis Marketing**, Second Ed., USA: NTC Business Books, 1999,

Marconi, Joe: **Reputation Marketing,** USA:McGraw-Hill, 2002.

M., Judit & P. Douglas: "Corporate Video; Burgeoning Role for PR", **Public Relations Journal**, October 1977.

Marken, G.Andy: "Accessibility The Key to Good Public Relations", **Public Relations Quarterly**, Vo.33, No.4, Winter 1988-1989.

Marketing Türkiye, Yıl: 6, Sayı:118, 15 Mart 1996.

———————— Yıl: 6, Sayı 135, 1 Aralık 1996.

Marsthon, John E.: **Modern Public Relations**, New York, McGraw-Hill Book Company, 1979.

———————— **The Nature of Public Relations**, USA: McGraw Hill Book Comp., 1963.

Martineau, Pierre: "The Corporate Personality", **Developing Corporate Image,** Ed. Lee Bristol, New York: Charles Scribner's son's, 1960.

MacCann, Richard Dyer: **The People's Film**, New York, Hastings House, 1973.

May D.Robert , Gray R.Edmond , Gates E. James, **Business and Society: Cases and Text**, Cincinati: south Western Publishing,1976.

Merrilll C. John & Lowenstein L. Ralph .: **Media Messages and Men**, New York: David McKay Company, 1971.

Miller, Allen: "Develop a Direct-Mailing List", **Public Relations Journal**, Vol:44, No:44, April 1988.

Milliyet Gazetesi, 25 07.2006 .

Milliyet Gazetesi, 6.08.2006 .

Milliyet Gazetesi, 26. 07.2006.

Milliyet Gazetesi, 27. 07.2006.

Milliyet Gazetesi, 17.11.2006.

Milliyet Gazetesi " Bloglararası Fındık Birliği", 28.09.2006.

Milliyet Gazetesi, 30 Nisan 2005.

Milliyet gazetesi, 7 Şubat, Dış Haberler Servisi.

Morley, Michael: "Public Relations Consultancy Backgorund and Definition", **The Practice of Public Relations**, Ed. Wilfred Howard, 3.ed., Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., 1992.

Mucuk, İsmet: **Pazarlama İlkeleri**, 8. Basım, İstanbul:Türkmen Kitabevi, 1997.

Murray, Donald: **Writing For Your Readers**, 2. Edition, Connecticut: The Globe Pequot Press, 1983.

Nolte, Lawrence W.: **Fundamentals of Public Relations**, New York: Pergamon Press Inc., 1979.

Newsom, Doug & Carell, Bob: **Public Relations Writing-Fom&Style**, 4.ed., USA: Wadsworth Publishing, 1995.

Obermaier, Ernest: **Grundwissen Werbung**, München; Wilhelm Heyne Verlag,1988.

Oeckel, Albert:"Die historische Entwicklung der Public Relations", **Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit:Public Relations in der Gesammtkommunikation**, (Hrsg.) Wolfgang Reinecke, Hans Eisele, 2.Auflage, Heidelberg: Sauer, 1994.

Oktay, Mahmut: **İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

———————— **Halka İlişkiler Mesleğinin Yöntem ve Araçları**, İstanbul:Der Yayınları 1996.

Olasky, N.Marvin: **Corporate Public Relations: A new historical perspective,** Hillsdale; New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers,1987.

Olins, Wally :**Corporate Identity,** Thames& Hudson, Artes Graficas Toledo, 1994,

Oskay, Ünsal: **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Simavi Yayınları, 1992.

Özdil, Yılmaz :"Don" **Sabah Gazetesi**, 25 Haziran 2006.

Özkale Lerzan : **Pazarlama Stratejileri,** İstanbul: İletişim Yayınları, Cep Üniv, t.y.

Pavlik, John: **Public Relations, What Research Tells Us**, USA: SAGE Publications, 1987.

PC net Dergisi, 1 Ekim 1997, Yıl.1, S.1, İstanbul: Hürgüç Gazetecilik Ticaret ve Organizasyon A.Ş.

Pearson,Chritine M., Harrington, L. Katherine **The Essential guide to Corporate Crisis**, NewYork:Oxford University Press,1996

Peel, Malcolm: **Bir Haftada Başarılı Sunuş,** İst: Dünya yayıncılık, 1998.

De Pelsmacker, Patrick, Geuens, Maggie, Van Den Bergh, Joeri: **Marketing Communications**, London: Prencite Hall, 2001.

Peltekoğlu, Filiz Balta: "Halkla İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk", **Marmara İletişim Dergisi**, S.2, Nisan 1993

——————— "Kriz Yönetimi Nedir"? **3.Halka İlişkiler Kongresine Sunulan Bildiri**, 1995.

——————— "Tutundurma Bilişeni Olarak PR", **İletişim Dünyası**, HİD Yayını, Ocak 1997.

——————— "Kurumsal İletişim Sürecinde İmajın Yeri", **İ. Ü. İletişim Fakültesi Dergisi**,1997.

——————— "Genç Türkiye Cumhuriyeti'nin İmajı",11.02.12008.

Phillips, David: **Online Public relations,**UK: Kogan Page Limited, 2001.

Register Michael & Larkin, Judy: **Risk Issues and Crisis Management**, **London, 1997, Kogan Page,**1997.

Reinhardt, Claudia: "Handle a Crisis", **Public Relations Journal**, Vol. 43, No:11, Nov. 1987.

Reis, All , Trout, Jack :**Positioning,** N.Y: McGraw-Hill, 2001.

Postman, Neil: **Çocukluğun Yok Oluşu,** Ankara: İmge Yayınevi, 1995.

Reisman, Joan: Public Relations Quality Control", **Public Relations Journal**, Vol.45, No.3, March 1989.

Reuss, Carol & Donn Silvis: **Inside Organizational Communication**, New York: Longman, 1981.

Rigel, Nurdoğan: **Medya Ninnileri**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1993.

Rogers, Everett M., Agarwala Rekha – Rogers: **Communication In Organizations,** New York: The Free Press, 1976,

Ross, Robert: **The Management of Public Relations**, New York: Wiley-Interscience Publication,1977.

Rotman, Moris B.: **Public Relations Carrers, Illınois**: VGM Career Horizons, 1988.

Rubenstein, Paul Max & Maloney, Martin J.: **Writing for the Media**, 2. ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall, 1988.

Sabah Business, "Yeni İletişim Kanalı: Çalışan Blogları"

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İşletmelerde Halkla ilişkiler**, Bursa: Rota Ofset,1992

Sampson, Eleri: **İmaj Faktörü**, çev. Hakan İlgün, İstanbul: Rota Yayınları, 1995.

Schoenfeld, A. Clay & Diegmuller, Karen S.: **Effective Feature Writings**, New York: Hole Rinehart and Winston, 1982.

Seyidoğlu Halil: **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, 7.Baskı, İstanbul:Güzem Yay. 1997.

Shone, Anton & Parry, Bryn: **Successful Event Management,** 2.ed. London:Thomson Learning, 2005.

Sissors, Jack & Bumba, Lincoln: **Advertising Media Planning**, 3.ed, USA: NTC Business Books, 1990.

Stein, Meyer L.: **Getting and Writing the News**, New York, Longman, 1985.

Seitel, Fraser P.: **The Practice of Public Relations**, 4.ed.,Ohio: Merrill Publishing Company, Columbus, 1989.

Shimp, Terence: **Promotion Management and Marketing Communications**, 2.ed., USA: The Dreyden Press, 1989.

Shidle, Norman G.: **The Art of Successful Communication**, New York: McGraw-Hill Book Company, 1965.

Smith, Cynthia S.: **Küçük Bir Reklam Bütçesiyle Büyük Sonuçlar**, çev. E.Sabri Yarmanlı, İstanbul: Alfa Yay., 1996.

Şen Semra & Çerçi, Meral: **Halkla İlişkiler**, Ankara: DPT Yayını, t.y.

Semenik, Allen: **Advertising& Integrated Brand Promotion,** USA:Thomson South Western, 2006.

Tarlow, Peter E. **Event Risk Management and Safety**, Canada: John Wiley & Sons Inc. 2002.

Telser Lester G.: "Advertising and the Consumer", **Advertising and Society**, ed.Yale Brozen, New York: New York Universitiy Press, 1974.

Tokgöz, Oya: **Temel Gazetecilik**, 3.baskı, Ankara: İmge Yayınevi, 1994.

Tortop, Nuri: **Halkla İlişkiler**, Ankara: İlk San Matbaası, 1986.

Türk Dil Kurumu Sözlük

Ulanoof, Stanley: **Advertising in America,** USA: Communication Arts Book, 1977.

Uras, Güngör: Olayların İçinden, **Milliyet Gazetesi,** 22 Ocak 2005).

Vanden Bergh, Bruce, Katz., G. Helen: **Advertising Principles**, USA: NTC Publishers, 1999,

Vogel, David: **The Market For Virtue,** Virginia: R.R.Donneley, 2005.

Voros, Gerald J. & Alvarez, Paul H.: **What Happens in Public Relations**, New York: Amacom, 1981.

Wakefield, Gay & Cottone, Laura P. "Knowledge and Skills Required by Public Relations Employers", **Public Relations Review**, Vo.XIII, No.3.

Wales, Engels & Warshaw: **Promotional Strategy**, USA: Richard D.Irwin Inc., 1967.

Walters, Lilly: **Secrets of Successfull Speakers**, USA: R.R. Donnelley & Sons Comp, 1993.

Warren, Charles David: "The Art of Getting Belived in" **The Paradox of Ivy Lee's Publicity and Principles in his Information Campaign following the Ludow Massacre**, University of Northern Colorado, 1991.

Werner, Klaus, Weiss, Hans: **Markaların Kara Kitabı,** çev., Dilman Muradoğlu, İstanbul:İMediaCat Kitapları,2003

White Candece, Roman Niranjan: "The World Web as a Public Relations Medium: The Use of Research, Planning and Evaluation ın Web Site Development" **Public Relations Review,** Vol: 25, No:4.

White, Roderick: **Advertising**, 2.ed. London McGraw Hill, 1988

Wilcox, Dennis & Ault, Phillip & Agee, Warren K., **Public Relations Strategies and Tactics**, 2nd Ed. Harper & Row Publishers, New York, 1989.

Wilcox, Dennis & Nolte, Lawrence W.: **Public Relations Writing and Media Techniques**, New York: Harper Collins Publishers Inc., 1990.

Williams, Robert: "Evaluating the Image", **Developing Corporate Image**, Ed. Lee Bristol, New York: Charles Scribner's son's, 1960.

Winner, Paul: **Effetcive PR Management**, A Guide to Corporate Succes, London: Kogan Page Ltd, 1990.

Winter, 1998 99, s. 31.

Wolf, Paulette, Wolf ,Jodi, Levine, Donielle: **Event Planning Made Easy,** Mc Graw-Hill, 2005

Wood, David: "Types of Media", **The Practice of Public Relations**, Ed. Wilfred Howard, 3.ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.

Woolcott, Lysbeth. A. & Unwin, Wendy R.: **Mastering Business Communication**, 6. ed., London: Macmillan Education Lmtd, 1990.

WPP Group plc, **The Companies' Book, USA: Sympson,1991.**

Yüksel, Ahmet Haluk**: İkna Edici İletişim**, Eskişehir: Anadolu Ünv., ESBAÇ Vak. Yay., 1993.

Zaklama, Loula :**Rada Research & Public Relations Co.IPRA Conference**, İsanbul: 23 Ocak2002.

Zıllıoğlu, Merih :**İletişim Nedir,** İstanbul: Cem Kültür Yayınları,1996

İnternet Kaynakları

http://www.eserp.com/CONTENIDO S/images/DecConf/foto20.jpg

http://www.pirelli.com.tr/tr_TR/tyres/car_suv/communication/images/pirelligirls30.jpg

http://www.chip.com.tr/konu.asp?id=2185 5.11.2006).

(http://www.chip.com.tr/konu.asp?id=2280).

http://www.aktifhaber.com/read_news.php?nID=89726 14.11.2006).

http://images.google.com.tr/images?hl=tr&q=bonus+pack&btnG=Resimlerde+Ara 14.11.2006

http://images.lowes.com/product/converted/022592/022592004983md.jpg 14.11.2005

http://www.damat.com.tr/50indirim%20ilk%20yaz%2006.jpg 14.11.2005

http://www.kangurum.com.tr/images/mailing/pro_cekler.jpg 14.11.2005

http://www.popai.com, 14.11.2006).

http://images.google.com.tr/images?q=Point+of+Purchase&ndsp=20&svnum=10&hl=tr&lr=&start=0&sa=N 14.11.2006

http://images.google.com.tr/images?q=Point+of+Purchase&ndsp=20&svnum=10&hl=tr&lr=&start=120&sa=N 14.11.2006

http://images.google.com.tr/images?q=Point+of+Purchase&ndsp=20&svnum=10&hl=tr&lr=&start=40&sa=N 14.11.2006

http://www.billcigliano.com/images/port_edit/PT_Barnum_web2b.jpg 21.11.2006

http://www.barnum-museum.org/images/giftshop%20photos/posters/circus%20is%20coming%20poster.jpg 21.11.2006

www.barnum-museum.org/images/gifts

http://www.barnum-museum.org/ 21.11.2006

http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html 21.11.2006).

http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html#bio.

http://infoshare1.princeton.edu/libraries/firestone/rbsc/finding_aids/lee.html#bio

http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_html 21.11.2006

http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_1929a.html 21.11.2006

http://www.prmuseum.com/bernays/bernays_1929a.html 21.11.2006

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/8/89/1920UnitedFruitCompanyEntrance.jpg/300px-1920UnitedFruitCompanyEntrance.jpgBkz. http://www.tuhid.org/hid_uye.php

http://images.google.com.tr/images?q=Edward+Bernays&svnum=10&hl=tr&lr=&start=20&sa=N&ndsp=20 18.12.2006

http//www.rtuk.org.tr/firmalar default.aspx 21 .09.2006.

http://www.rtuk.org.tr/firmalar/default.aspx 21.08.2006.

http://www.rtuk.org.tr/firmalar/default.aspx 21.08.2006.

http://www.ortyd.org.tr/rtkanal/rtkanal.html-26.07.2006.

http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=275, Haber Bülteni, S.93, 7 Haziran 2006.

http://www.antivirus.odtu.edu.tr/virus_hoax.php, 22.12.2006.

http://www.hsbc.com.tr/OnlineServisler/Guvenlik/Phishing.asp,

http://www.iem.gov.tr/iem/?idno=147 21.11.2006.

http://yazilim.gencturk.net/spam/, 22.12.2006

http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1%C4%9F%C4%B1n_ileti#Y.C4.B1.C4.9F.C4.B1n_.C4.B0letinin_Tan.C4.B1m.C4.B1_Problemi, 23.12.2006.

http://www.ntvmsnbc.com/news/376658.asp, 22.12.2006.

http://tr.wikipedia.org/wiki/Y%C4%B1%C4%9F%C4%B1n_ileti#SPAM_E-Postalar.C4.B1n_.C4.B0.C3.A7erikler 23.12.2006.

http://www.efeskeyfi.com/blues16.htm

http://www.fresh99.com/maria-shaparova.htm

http://www.iksv.org/muzik/muzik.asp?cid=25

http://www.klazomenai.com/sikkeler.htm

www.klazomenai.com.

http://www.yenisafak.com/arsiv/2000/nisan/04/d4.html,29.11.2006

http://ulas.teori.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=324, 29.11.2006)

http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/haber.aspx?id=3727544&tarih=2006-01-02 28.2.2007

İş yerimde yalnızım" http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489. 1.12.2006.

Vedat Laçiner, Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz, http://www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98, 1.12.2006.

İş yerimde yalnızım" http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=3489, 1.12.2006.