

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Osman YILDIRIM

HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK BİR İŞLEVİ OLARAK KONU YÖNETİMİ:  
BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE KONU YÖNETİMİ ANALİZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Osman YILDIRIM

HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK BİR İŞLEVİ OLARAK KONU YÖNETİMİ:  
BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE KONU YÖNETİMİ ANALİZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Çiğdem KARAKAYA

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2017

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,**

Osman YILDIRIM'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Fulya ERENDAĞ SÜMER (İmza)

Üye (Danışman) : Yrd. Doç. Dr. Çiğdem KARAKAYA (İmza)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Zuhâl GÖK DEMİR (İmza)

Tez Başlığı: Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 24 / 03 / 2017

Mezuniyet Tarihi : 30 / 03 / 2017

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Osman YILDIRIM**

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>TABLOLAR LİSTESİ .....</b>	<b>vi</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ .....</b>	<b>vii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>ix</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>x</b>
<b>ÖNSÖZ .....</b>	<b>xi</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

1.1. Geleneksel Ekolden Stratejik Halkla İlişkilere Geçişin Temelleri .....	5
1.1.1. Tarihsel Süreçte Halkla İlişkiler .....	6
1.1.2. Stratejik Halkla İlişkiler .....	8
1.2. Stratejik Halkla İlişkiler .....	10
1.2.1. Strateji Tanımı .....	15
1.2.2. Stratejik Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri .....	21
1.3. Stratejik Halkla İlişkilere Temel Oluşturan Strateji Düzeyleri .....	23
1.3.1. Sosyal Strateji Düzeyi .....	23
1.3.2. İşlevsel Strateji Düzeyi .....	25
1.3.3. Operasyonel Strateji Düzeyi .....	25
1.4. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkilerin Stratejik İşlevleri .....	27
1.4.1. Ortam Taraması .....	27
1.4.2. Paydaş Segmentasyonu .....	28
1.4.3. Kamu Segmentasyonu .....	29
1.4.3.1. Aktif Kamu .....	32
1.4.3.2. Uyanmış Kamu .....	32
1.4.3.3. Uyandırılmış Kamu .....	33
1.4.3.4. Pasif Kamu .....	33
1.4.3.5. Gizli Kamu (Kamu Dışı).....	33
1.4.4. Konu Yönetimi .....	33
1.4.5. Senaryoların Oluşturulması .....	36

## İKİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK BİR İŞLEVİ OLARAK KONU YÖNETİMİ

2.1.	Stratejik Halkla İlişkilerde Konu Kavramı .....	39
2.2.	Stratejik Halkla İlişkilerde Konu Türleri .....	41
2.3.	Stratejik Konu Yönetimi Tanımı .....	42
2.4.	Stratejik Konu Yönetiminin Önemi .....	45
2.5.	Stratejik Konu Yönetimi ve Kriz Yönetimi İlişkisi .....	48
2.6.	Stratejik Konu Yönetimi Modelleri .....	54
2.6.1.	Barrie L. Jones ve W. Howard Chase Stratejik Konu Yönetim Modeli .....	57
2.6.1.1.	Konu Tanımlama .....	58
2.6.1.2.	Konu Analizi .....	59
2.6.1.3.	Konu Değişim Stratejileri Seçenekleri .....	60
2.6.1.4.	Konu Hareket Programı .....	60
2.6.1.5.	Sonuçların Değerlendirilmesi .....	60
2.6.2.	Coates Konu Yönetimi Süreci .....	61
2.6.2.1.	Teşhis Etme .....	61
2.6.2.2.	Küçük Adımlarla Başlama .....	62
2.6.2.3.	Kademeli Genişleme .....	62
2.6.3.	Dutton ve Ottensmeyer Stratejik Konu Yönetim Modeli .....	63
2.6.4.	Crable ve Vibbert Stratejik Konu Yönetim Modeli .....	64
2.6.5.	Grunig ve Repper Stratejik Konu Yönetim Modeli .....	66
2.6.5.1.	Paydaş Evresi .....	66
2.6.5.2.	Kamu Evresi .....	67
2.6.5.3.	Konu Evresi .....	67
2.6.6.	Kerry Tucker ve Bill Trumpheller Beş Aşamalı Modeli .....	68
2.6.6.1.	Konu Önceliklerinin Belirlenmesi .....	68
2.6.6.2.	Konuların Analiz Edilmesi .....	68
2.6.6.3.	Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koymak .....	69
2.6.6.4.	Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesi .....	69
2.6.6.5.	Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması .....	69

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE KONU YÖNETİMİ ANALİZİ

3.1.	Araştırmanın Konusu .....	70
3.2.	Araştırmanın Amacı .....	70
3.3.	Araştırmanın Önemi .....	70
3.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları .....	71
3.5.	Araştırmanın Yöntemi .....	71
3.5.1.	Araştırma Evreni ve Örneklemi .....	71
3.5.2.	Araştırma Verilerinin Toplanması .....	71
3.5.3.	Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi .....	72
3.6.	Araştırma Bulguları .....	73
3.6.1.	Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	73
3.6.2.	Konu Yönetimine İlişkin Bulgular .....	73
3.6.2.1.	Konu Önceliklerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular .....	75
3.6.2.1.1.	Rakiplerin veya Mücadele Edilecek Sosyal & Yasal Faktörlerin Sezinlenebilmesi .....	75
3.6.2.1.2.	Politik ve Sosyal Ortamlardaki Değişimlerin Sezinlenebilmesi ....	76
3.6.2.1.3.	Çalışma Biçimini Etkilemesi Muhtemel Faktörlerin Sezinlenebilmesi .....	77
3.6.2.1.4.	Pazar Koruma ve Geliştirme Becerisi Üzerinde Etkili Olabilecek Olayların Sezinlenebilmesi .....	78
3.6.2.2.	Konuların Analiz Edilmesine İlişkin Bulgular .....	80
3.6.2.2.1.	Fırsat ve Tehditler Üzerinden Konu Özetinin Çıkarılabilirliği .....	81
3.6.2.2.2.	Konunun Göz Ardı Edilmesinin Doğuracağı Sonuçların Öngörülebilmesi .....	82
3.6.2.2.3.	Konunun Hangi Yön Doğrultusunda İlerleyeceğinin Özetlenebilmesi .....	83
3.6.2.3.	Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulmasına İlişkin Bulgular .....	85
3.6.2.3.1.	Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Belirlenebilmesi .....	86
3.6.2.3.2.	Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Konu Algılarının Belirlenebilmesi .....	87
3.6.2.3.3.	Kurumun Durumunu Destekleyici Bilgi ve Verilerin Belirlenebilmesi .....	88

3.6.2.4.	Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesine İlişkin Bulgular .....	91
3.6.2.4.1.	Konu Üzerinde Karar Alıcı Kişilerin Tespit Edilebilmesi .....	91
3.6.2.4.2.	Kurumun Pozisyonunu Desteklemesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi .....	93
3.6.2.4.3.	Kurumun Pozisyonunu Desteklememesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi .....	94
3.6.2.4.4.	Kurumun Pozisyonunu Geliştirmede Yetkilendirilecek Kişilerin Tespit Edilebilmesi .....	95
3.6.2.5.	Arzu Edilen Davranışların Tanımlanmasına İlişkin Bulgular .....	97
3.6.2.5.1.	Konunun Yönetilmesine İlişkin Kurumsal Davranışın Ortaya Koyulması .....	98
<b>SONUÇ .....</b>		<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>		<b>106</b>
<b>EK 1- Yarı Yapılandırılmış Mülakat Formu .....</b>		<b>116</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>		<b>118</b>



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Gray ve Balmer'in (1998) Kurumsal Kimlik, Strateji ve Vizyon İlişkisi .....	17
Şekil 1.2. Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejiler, Amaçlar Arasındaki İlişki .....	18
Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri .....	21
Şekil 1.4. Strateji Düzeyleri Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler .....	26
Şekil 2.1. Ulusal ve Uluslararası Çevresel Ölçütler .....	40
Şekil 2.2. Kurumun Stratejik Bağlantıları .....	41
Şekil 2.3. Stratejik Konu Yönetimi .....	44
Şekil 2.4. Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetim Modeli .....	46
Şekil 2.5. Konu Yaşam Döngüsü .....	51
Şekil 2.6. Konuların Krizlere Evrilme Süreci .....	52
Şekil 2.7. Konu Yönetim Süreci .....	55

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 1.1. Entegrasyon Raporu Sürecinde Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü .....	14
Tablo 1.2. Bilgi ve İlgi Dağılımlarına Göre Beş Farklı Kamu Modeli .....	30
Tablo 1.3. Kamu İletişim Strateji Alternatifleri .....	31
Tablo 1.4. PEST Analizinde İncelenecek Konular .....	35
Tablo 1.5. Senaryoların Oluşturulması .....	38
Tablo 2.1. Konu Sinyal Gücü Seviyelerindeki Olası Reaksiyonlar .....	44
Tablo 2.2. Konular ve Krizler Arasındaki Farklılıklar .....	50
Tablo 2.3. Stratejik Konu Yönetim Sistemi Davranışları .....	64
Tablo 3.1. Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi .....	74
Tablo 3.2. Katılımcıların Konu Önceliklerinin Belirlenmesine Yönelik İfadeleri .....	75
Tablo 3.3. Katılımcıların Konuların Analiz Edilmesine Yönelik İfadeleri .....	80
Tablo 3.4. Katılımcıların Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulmasına Yönelik İfadeleri .....	85
Tablo 3.5. Katılımcıların Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesine Yönelik İfadeleri .....	91
Tablo 3.6. Katılımcıların Arzu Edilen Davranışların Tanımlanmasına Yönelik İfadeleri .....	97

## GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. Konu Önceliklerinin Belirlenmesi .....	80
Grafik 3.2. Konuların Analiz Edilmesi .....	85
Grafik 3.3. Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulması .....	90
Grafik 3.4. Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesi .....	97
Grafik 3.5. Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması .....	100

**KISALTMALAR LİSTESİ**

MBO	: Management by Objectives
MPR	: Marketing Public Relations
CSR	: Corporate Social Responsibility
IR	: Integrated Reporting (Entegrasyon Raporu)
IRC	: Integrated Reporting Committee
TBL	: Triple Bottom Line
TDK	: Türk Dil Kurumu
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SİB	: Stratejik İş Birimi
PEST	: Political, Economical, Social, Technological
PESTELI	: PEST, Ecological, Legislative, Industry
WWF	: World Wildlife Fund (Dünya Doğayı Koruma Vakfı)
SIMS	: Strategic Issues Management Systems
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
OCC	: Operation Control Center (Operasyon Kontrol Merkezi)

## ÖZET

21. Yüzyıl ile birlikte iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hangi alanda olursa olsun elde edilmek istenilen bilgiye hızlı bir biçimde ulaşabilme olanağı sağlamış, bu da kurumların faaliyet gösterdikleri ortamın oldukça dinamik ve rekabetçi bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Sürekli değişimlerin yaşandığı, kurumlara taraf ve bertaraf olan grupların beklentilerinin her geçen gün arttığı ve rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında kurumlar, kamuların değişen değerleri, artan beklentileri ve bilgi edinme taleplerinin yanı sıra sayısı her geçen gün artan medya müdahalelerine de cevap vermek durumundadırlar. Bununla bağlantılı olarak, kurumların her geçen gün birçok farklı kamu ve konu ile karşı karşıya kalma olasılıkları artmakta, faaliyetleri ve sürdürülebilirlikleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilmektedir.

Bir kurumun hayatta kalması ve başarılı olabilmesi için çeşitli alanlarda birçok konu ile karşı karşıya olması, kurumun proaktif bir yaklaşımla bu konuları tanımlamasını, analiz edip değerlendirmesini ve belirleyeceği uygun stratejiler ile konu yönetim süreçleri oluşturmasını gerekli kılmaktadır. Söz konusu gereklilikten yola çıkılarak hazırlanan bu çalışmanın ilk bölümünde, halkla ilişkilerin gelişen ve değişen işlevi ile birlikte gelenekselden stratejik bir oluşuma geçiş sürecinin temellerinden bahsedilmiş, ayrıca yükselmekte olan yeni eğilimlere yönelik iletişim faaliyetlerinin planlama ve uygulama süreçlerine değinilmiştir.

İkinci bölümde ise, paydaşlarla kurum arasında karşılıklı fayda ortamı yaratmayı ve görüş farklılıklarını uzlaştırmayı amaçlayan iki taraflı bir iletişim süreci ve sosyal (enterprise) strateji geliştirme aracı olarak “konu yönetimi” kavramı ele alınmıştır. Ayrıca yine bu bölümde çağın gereklerine uygun stratejik bir halkla ilişkiler fonksiyonu olarak konu yönetiminin önemine, gerekliliğine ve etkinliğine dikkat çekmeye çalışılmış ve stratejik konu yönetimi literatüründe farklı zamanlarda yer alan çeşitli yaklaşımlar incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde içinde bulunduğu sektörün doğası gereği taşıdığı riskler göz önünde bulundurulduğunda uluslararası sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin stratejik konu yönetimine yaklaşımının incelenmesi amaçlanmış ve ele alınan tez konusunun yöntemde uygulanabilirliğinin ölçümü ile bağlantılı olarak kurumun bölüm yöneticileri ile yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar yansıtılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Halkla İlişkiler, Stratejik Halkla İlişkiler, Konu Yönetimi, Sivil Havacılık, Konu Yönetimi Analizi

## SUMMARY

### ISSUE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FUNCTION OF PUBLIC RELATIONS: ANALYSIS OF ISSUE MANAGEMENT IN AN AIRLINE COMPANY

Since the beginning of the 21st century, progress in communication technologies has not only enabled people to get information in all areas quickly but internal and external environment of an organization has also been more dynamic and challenging than ever. In today's complex environment, which rapid changes are experienced, expectations of groups that are side or aside with the organizations have constantly increased and the competition has increasingly heightened; organizations have to understand and respond rapidly to shifting public values, rising expectations, demands for public consultation and increasingly intrusive news media.

Today, an organization is faced with a wide range of publics in different areas and more likely be faced with a lot of different issues to meet with success accordingly. Therefore, it is basic necessity for an organization to establish and implement processes which identify these issues in a proactive approach; analyze, evaluate and manage them with the appropriate strategies. In pursuance of this necessity, within the first part; developing and changing function of the public relations and the foundations of the transition process from traditional to strategic formation are discussed. Furthermore, planning and implementation for the actions of communication to new trends are dealt.

In the second part, as a means of social (enterprise) strategy development and a two-way communication process including subjects like creating a mutually beneficial environment and reconciling differences between organization and stakeholders the concept "issue management" are discussed. Moreover, the importance, effectiveness and necessity of the issue management as a function of strategic public relations are explained and a variety of issue management approaches in strategic aspect raised in years in the literature are examined.

In the third and final part of the research, the approach to strategic issue management of an international civil aviation company which is active in one of the most riskiest industries in the world are examined and the results obtained from semi-structured interviews with department heads of sub-units of this airline organization are presented to provide an overall statement in conjunction with the measurement of applicability of the 'approach' in civil aviation sector.

**Keywords:** Public Relations, Strategic Public Relations, Issue Management, Civil Aviation, Analysis of Issue Management

## ÖNSÖZ

Bu araştırma süreci öncesinde beni bu konu ile tanıştıran ve araştırmam için cesaretlendiren, araştırmam süresince benden ilgi ve bilgilerini hiçbir zaman esirgemeyen, bana duyduğu güveni her zaman üzerimde hissettiğim değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Çiğdem KARAKAYA'ya; çalışmamın özellikle araştırma yöntemine getirdiği eleştiriler ve yönlendirmeler ile bu süreçte önemli katkıları bulunan, beni sabırla dinleyen ve anlayan, hakkını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Fulya ERENDAĞ SÜMER'e; yoğun çalışmalarının arasında beni her seferinde güler yüzle karşılayan ve tüm enerjisiyle bana yol gösteren, uzakta olsa da hep yanımda hissettiğim değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Zuhâl GÖK DEMİR'e ve yüksek lisans eğitimim boyunca akademik birikimlerini benimle paylaşarak ufkumu genişleten tüm değerli Ana Bilim Dalı hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bu araştırma sürecinin uygulama alanı araştırması süresince değerli zamanlarını ayırarak kişisel deneyimleri ve profesyonel birikimleri ile çalışmamın veri toplama sürecine doğrudan katkıda bulunan Sn. Fatih Kaçmaz'a, Sn. Ziya Öztürk'e, Sn. Seyfullah Topal'a, Sn. Ahmed Özdemir'e, Sn. Ali Tipi'ye, Sn. Muhsin Gülmüş'e, Sn. Halim Yılmaz'a, Sn. Erdem Akın'a, Sn. Mahmut Demirkapu'ya gösterdikleri özverili ve içten yaklaşımları, yardımları ve yönlendirmeleri için ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Her zaman olduğu gibi bu yolculuğumda da koşulsuz desteğini hissettiğim, karanlıktaki hiç sönmeyen ışığım, annem Şerife Yıldırım ve her düştüğümde elimden tutup kaldıran yol arkadaşım, kardeşim Dt. Nimet Yıldırım başta olmak üzere bu zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan kıymetli aileme ve ayrıca dostlara minnetlerimi sunarım. İyiki varsınız.

**Osman YILDIRIM**

**Antalya, 2017**

## GİRİŞ

21. yüzyılın ilk çeyreği ile birlikte teknolojik ve ekonomik anlamda geniş boyutlarda ortaya çıkan gelişim ve değişimler, her türlü faaliyet alanındaki kurumların ölçeklerinin büyümesine olanak sağladığı gibi, söz konusu kurumları daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yöneltmektedir. Değişen çevre, gerek yararlanılabilecek bir fırsat, gerekse karşı konulması gereken bir tehlike olsun kurumu beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilme potansiyeline sahip hale gelmiştir. Bu noktada, kurumların gelişmelerini sağlayan tedbirleri alabilmeleri hatta hayatta kalabilmeleri zorlaşmakta, buna bağlı olarak yönetimleri de önemli ölçüde güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde üst düzey kurum yöneticilerinin karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve bu tehlikeler hakkında bilgi sahibi olmaları daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir. Bunun yanı sıra kurumların sosyal paydaşlarına verdiği önemin artması, iyi birer kurumsal vatandaş olarak algılanma beklentisi ve itibar kaygısı duymaları günümüzdeki iletişim çalışmalarının da çağ atlaması ile sonuçlanmaktadır.

Özellikle son çeyrek yüzyılda yaşanan siyasal, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik alanlarda dünyayı etkileyen değişim ve dönüşümlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme ile birlikte uluslar, toplumlar ve yerel gruplar arasındaki karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler derinleşerek genişlemiş ve hızlanmıştır. Ayrıca iletişim araçlarının baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve yayılması ile birlikte, medya teknolojilerinin de katkısıyla bilginin ulaşılabilirliği ve paylaşımındaki hızlı artış, kamuların günümüzde göz ardı edilemeyecek bir bilinçlenme sürecine girmiş olmalarına yol açmıştır. İnsan unsurunun olmadığı bir hayatta, kurumların varlığından da bahsetmek mümkün olmayacaktır. Bu sebeple kamular, kendilerinin sadece üzerinden kâr elde edilen bir meta olarak algılanmasının çok daha fazlası olduklarının bilincinde varmışlardır. Bu noktada toplumsal onay ve meşruiyet kazanmak, kurumların sürdürülebilirliğinin öncelikli koşulları olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlarla bağlantılı olarak, günümüzde ancak kamuları ile bir bütün olarak hareket etmeyi başarabilen, gerçekleştirdikleri sosyal sorumlulukları, sundukları sağlık ve eğitim hizmetleri gibi faaliyetleri kamuoyuna iyi aktarabilen, tüketicinin korunması, iş ahlâkı gibi tamamen toplum yararına olan birtakım faaliyetlere gerekli önem ve hassasiyeti gösteren, kısa ve uzun vadedeki stratejilerini doğru belirleyen kurumların hayatta kalabileceği ve faaliyetlerini sürdürebileceği anlaşılmaktadır.



Son yıllara bakıldığında, kurumların içinde buldukları ortamın oldukça dinamik ve değişken bir yapı içerisinde olduğu görülmektedir. Bu değişken ortamda her gün birçok farklı konu ortaya atılmakta ve kamunun gündemine getirilmektedir. Kurumlar da doğrudan ya da dolaylı olarak bu konulardan etkilenmektedir. Bunun yanı sıra, konuların gelişiminde ortaya çıkan durumlar kurumların iş yapma biçimlerini doğrudan değiştirebilmektedir. Bu nedenle kurumların kamunun gündemini oluşturan ya da ileriki dönemde oluşturma ihtimali bulunan potansiyel konuları takip etmeleri, konuların gelişimini izlemeleri, bu gelişimlerden hem tüm paydaşların hem de stratejik paydaşların nasıl etkilendiğini araştırmaları gerekmektedir. Bu noktada konu yönetimi, paydaşlarla kurum arasında karşılıklı fayda ortamı yaratmayı, görüş farklılıklarını uzlaştırmayı amaçlayan iki taraflı bir iletişim süreci olup, ortaya çıkan değişikliklere, yükselmekte olan yeni eğilimlere yönelik iletişim aksiyonlarının planlanmasını ve uygulanmasını içermektedir.

Kurumsal yönetim fonksiyonu olarak strateji, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetsel araç olarak nitelendirilmektedir. Stratejinin bulunmadığı kurumlarda kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılmamış olacaktır. Stratejide dışsal değişkenlerin gelecekteki yönünün tahminine ve alternatif davranışların şekillendirilmesine önem verilir. Bu noktada kurumun olanaklarının değerlendirilmesi, ne yapıldığı ve ne yapılmak istendiği, kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerini görmesi gibi somutlaştırılabilecek tüm girdiler geniş bir açıdan kurumun sınırlarını görebilmesine olanak sağlayacaktır. Kurumlar, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacaklardır ve bu yön rehberliğinde yeni kurumsal hedeflerini şekillendirebileceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında bir iletişim stratejisi olmayan kurumlar veya stratejisini belirlememiş olan kurumlar gelecek için hiçbir zaman kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü böylelikle kurum, geleceği önceden planlanmamış bir belirsizlik içinde kalmış olacaktır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır.

Stratejik halkla ilişkiler yönetimi, hem ortamda hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içermekte, örgütün yarışmacı geleceğinin yaratılması kadar anlaşılmasında da rol oynamaktadır. Stratejik anlamda bir iletişim yönetiminin amacı, kurumların giderek daha da değişmekte olan çevresel koşullara uyum sağlayabilmeleridir. Tarihte olduğu gibi günümüzde de halkla ilişkiler uygulamaları, kurumsal amaçlar doğrultusunda şekillendirilmektedir. Bu amaçlar, organizasyonların geçmişten gelen kâr

odaklı yaklaşımlarından evrilerek, var oluşları ile doğrudan bir ilişkiye sahip olduğu kabul edilen sosyal sorumluluk odaklı ve paydaş memnuniyetini ön planda tutan bir yönetim anlayışına ulaşılmasına sebep olmuştur.

Bir kurumun ve onun birincil paydaşlarının yararı için, hedef pazarları korumak, riski azaltmak, fırsatlar yaratmak, meşruiyet kazanmak, kurumsal imajı korumak ve sürdürülebilirlik kazanmak gibi birçok amacı içeren çok kapsamlı ve etkili bir stratejik halkla ilişkiler yönetimi süreci olarak konu yönetimi (Jones ve Chase, 1976), ortaya çıktığında bir kurum veya çıkar grubunu etkileyebilecek eğilimlerin proaktif bir bakış açısıyla ele alınmasını ve bu eğilimlere en uygun eylem planının oluşturulmasını ve yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda konu yönetimi, en genel hatlarıyla konuların teşhis edilmesini, analiz edilmesini, konu önceliklerinin belirlenmesini, program stratejilerinin seçilmesini, hareket ve iletişim programlarının yürütülmesini ve verimliliğin değerlendirilmesini kapsamaktadır. W.Howard Chase tarafından planlı ve sürekli bir model olarak tanımlanan konu yönetimi ile birlikte halkla ilişkiler literatüründe “strateji” kelimesi gündeme getirilmiş, konular “stratejik konular” olarak açıklanmış, konu yönetim modeline olağan ve sistematik bir görünüm kazandırılmıştır (Reeves, 1993: 241). Tüm bunların sonucunda stratejik konu yönetimi olarak geliştirilen ve resmiyet kazandırılan bu sistem, stratejik planlama sürecine katkı sağlayabileceği düşüncesiyle yönetim literatürünün bir parçası olarak kabul edilmiştir (Bronn ve Bronn, 2002: 249-250).

Stratejik halkla ilişkilerde konu yönetimi, kurumun iletişim fonksiyonu ile yönetim fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirmeye araçtır ve bu yönüyle kurumlara stratejik olarak yol göstermektedir. Konu yönetimi programlarının uygulanmasında başarı sağlayabilmek için kurumun hem iç hem de dış çevre ile kurduğu iletişimin miktarı ve kalitesi büyük önem taşımaktadır. Kurumların potansiyel konuları ve bunlara bağlı olarak gelişen kamu gündemini başarı ile yönetmesinde ilgili kişi ve grupların desteğini sağlaması gerekmektedir. Eğer halkla ilişkiler yöneticisi sürece dahil edilmezse öncelikle kurum içi analiz imkanları zayıflayacak, kurumun çeşitli kademelerine ulaşan potansiyel konu gündemleri hakkındaki bilgilerin ilgili kişi ve birimlere ulaştırılmasında ciddi sorunlar yaşanacaktır. Nitekim paydaşlar da ancak sürekli ve bilinçli bir iletişim sayesinde kurumların konu yönetimi sürecinde destekçi konuma gelebilirler. Aksi halde kurumların bu tür gruplara kendilerini anlatabilmesi ve konuları yönetme noktasında görüş ya da destek alabilmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle de konu yönetimi sürecinde halkla ilişkiler fonksiyonunun desteği büyük önem taşımaktadır.

Bu araştırma, stratejik halka ilişkiler yönetimi kapsamında son yıllarda ülkemizde de önemi giderek artan stratejik konu yönetimi kavramının çeşitli araştırmacıların yaklaşımları doğrultusunda oluşan tanımlarını, kapsamını, uygulama süreçlerini ve önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu temel amaç doğrultusunda ilk bölümde, strateji ve ilişkili olduğu diğer kavramlar tanımlanmış; kurumsal ve toplumsal yaşamda değişen iş paradigmalarına paralel olarak halkla ilişkilerin geleneksel çerçevesinden sıyrılarak günümüzde üstlendiği stratejik rol üzerinde durulmuş; hızla değişen politik ve sosyal çevreye uyum sağlayabilmesi açısından kurumların geçmişte olmadığı kadar çok görev ve sorumluluk yüklemiş olduğu stratejik halkla ilişkilerin ve stratejik halkla ilişkilere temel oluşturan strateji düzeylerinin tanımı yapılmış ve işlevleri açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise bir kurumun kontrolü dışında gelişen, kurumun stratejik yönetimini belirli bir düzeyde etkileyerek kuruma ve faaliyetlerine zarar verme potansiyeli taşıyan ve bu sebeple kurumun aksiyon almasını gerektiren “konu” kavramı (Hogan, 2002) tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra bu konuların teşhis edilmesi, analiz edilmesi, önceliklendirilmesi, program stratejilerinin seçilmesi, hareket ve iletişim programlarının yürütülmesi ve verimliliğin değerlendirilmesi gibi birbirleri ile bağlantılı süreçlerin yönetilebilmesini kapsayan konu yönetimi kavramı açıklanmış ve stratejik halkla ilişkiler açısından önemine vurgu yapılmıştır. Ayrıca yine bu bölümde, üst yönetim seviyesinde bütünleşmiş bir stratejik fonksiyon olarak halkla ilişkilerin geçmişten günümüze uzanan yolculuğu süresince kurumların uygun konu yönetim modellerini belirleyebilmesi, biçimlendirebilmesi ve uygulayabilmesinde yol gösterici olması bakımından literatürde ortaya çıkan konu yönetimi modelleri incelenmiş ve birbirlerine olan benzerlikleri ve birbirleri arasındaki farklılıklar incelenmiştir.

Havacılık sektörünün doğası gereği her an bir kriz ile karşı karşıya kalınabileceği gerçeği günümüzde yaşanan üzücü gelişmeler ile bir kez daha görülmektedir. Bu noktadan hareketle bir krizin ortaya çıkmadan önce yönetilmesinin kaçınılmaz olduğu bu sektörün en önemli oyuncularından havayolu şirketlerinde konu yönetiminin ne ölçüde bir farkındalıkla yapılmakta olduğunun ölçülebileceği düşüncesi uygulama alanı araştırmasında Türkiye’deki bir havayolu şirketinin ele alınabileceği fikrini doğurmuştur. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü ve son bölümünde bir havayolu şirketindeki konu yönetimi farkındalığının incelenmesine yönelik olarak havayolu şirketinin başkanlıklarına ulaşılmış ve gerçekleştirilen kısa süreli oturumlarda kendilerine yarı yapılandırılmış mülakat yönteminden yararlanılarak yansıtılan 15 adet araştırma sorusuna alınan cevapların betimsel analizleri yapılmış ve tez sonucu ortaya konulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

#### 1.1. Geleneksel Ekolden Stratejik Halkla İlişkilere Geçişin Temelleri

Geleneksel olarak finansal sürdürülebilirlik doğrultusundaki hedeflere ulaşılmasına odaklanılan, ve TBL<sup>1</sup> çağı olarak nitelendirilen 21. Yüzyılda (Elkington, 1999), bir kurumun faaliyette bulunma yetkisine sahip olması toplumun elindedir. Bu sebeple kurumlar, toplum ve paydaş beklentilerine uyum sağlayabilmeli, sahip oldukları itibarlarını geliştirmek ve korumak için değer ve normlara bağlı kalmalı ve toplumsal (sosyal, çevresel, ekonomik olarak) anlamda sorumlu, sürdürülebilir, güvenilir olmalı ve iyi bir (kurumsal) vatandaş olarak algılanmalıdırlar (Steyn, 2009: 3). Ancak, halkla İlişkilerin bu stratejik işlevini kavrayabilmek, geçmiş yıllardan günümüze kadar süregelen geleneksel anlamdaki halkla ilişkiler uygulamalarının ortaya çıkışının ve gelişiminin tanımlanması ile mümkün olacaktır.

Özellikle 21. Yüzyıla kadar çoğu ülkelerdeki kamu yönetimleri ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi ve verimliliği öncelikli hedefleri olarak görmekteyken stratejik halkla ilişkiler yönetimi ile birlikte günümüzde bu anlayış yerini öncelikli olarak kamular ile olan ilişkileri düzenlemeye, geliştirmeye ve sürdürülebilmeye bırakmıştır. Stratejik halkla ilişkiler yönetimi ile birlikte kamu kurumlarında uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır. Stratejik yönetim olarak adlandırılan bu yönetim anlayışına göre, kurumların dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi esastır. 2000’li yıllara gelindiğinde ise halkla ilişkilerin daha çok itibar yönetimi ve sosyal yaklaşımın etkisi altında işlevsel olarak şekil değiştirdiği görülmektedir. Bu dönemde yaşanan finansal skandallar, itibarın geliştirilmesi ve korunması tüm kurumsal faaliyetler açısından stratejik önemi olan bir itici güç haline getirmiştir. Kurumsal itibarın iletişim boyutunun etkili bir şekilde yönetilmesi ise büyük ölçüde halkla ilişkiler uygulamacılarının sorumluluğundadır. Görüldüğü gibi halkla ilişkiler işlevinin tarihsel gelişimi, halkla ilişkilerin kurumlar için giderek önemi artan stratejik bir yönetim işlevi olduğunu açıkça göstermektedir. Halkla ilişkilerin bu yönelimi, halkla ilişkilerin stratejik bir yetki ile güçlendirilerek üst düzey stratejik formülasyona tam katılımı olarak tanımlanmakta ve bu konumu halkla ilişkileri özellikle pazarlamanın destek fonksiyonu olarak gören uygulamalardan ayırarak, onun kurum içerisinde özerk olma durumunu açıklamaktadır (Grunig vd., 2002).

---

<sup>1</sup> TBL: Triple Bottom Line

Halkla ilişkiler akademisyenleri ve profesyonelleri halkla ilişkilerin önemli bir stratejik fonksiyon olarak ele alınması gerekliliğini açıklarken iki temel varsayım üzerinden konuya yaklaşmış ve stratejik halkla ilişkilerin temel çerçevesini oluşturmuşlardır. Bunlar; halkla ilişkilerin, kurumun stratejik yönetim sürecine hangi stratejik düzeylerde nasıl katkı sağlayabileceği ve halkla ilişkiler uygulamalarının nasıl stratejik olarak planlanıp yönetilebileceğidir (Şatır Karakaya vd., 2011: 44). İletişim programlarının hem kitle iletişimini hem de kişilerarası iletişimi kullanarak gündemdeki sorunu müzakere yoluyla çözmeye çalışması gerekmektedir. Halkla ilişkilerin iletişim programları planlarken doğruluk, anlayış, anlaşma ve tanımlayıcı davranışlar gibi resmi hedefler belirlemesi ve bu hedeflerin çıkış noktası olan sorun ve konularla ilgili çatışmaları azaltmada ne kadar etkili olduğunun değerlendirilmesi gerekmektedir (Grunig ve Repper, 2005: 138-141).

### **1.1.1. Tarihsel Süreçte Halkla İlişkiler**

Geleneksel anlamda, kurum ve kamu arasında karşılıklı yarar esasına dayalı ilişkilerin geliştirilmesine odaklanan bir yönetim işlevi olan halkla ilişkilerin, tipik bir çokuluslu işletmede yaklaşık yirmi farklı paydaş ile ilişkisi vardır. Bu paydaşlar ile ilgili olarak, çalışan yakınları, yöneticiler, basın, hissedarlar, yatırımcılar, rakipler, tedarikçiler, baskı grupları, yerel halk, uluslararası toplum, finans kurumları, ticaret birlikleri, aracılar, müşteriler, düzenleyici kurumlar, yasal denetçiler, üniversiteler, sendikalar, yönetim kurulu, idari görevi olmayan çalışanlar gibi çok sayıda örnek verilebilir. Paydaşların yönetimi stratejik yönetim ve halkla ilişkilerin eşgüdümlü bir şekilde faaliyet göstermesi gereken uygulamaların başında gelmektedir (Broom, 2009).

Halkla ilişkilerin bugünkü stratejik boyutu ile bu paydaşlarla olan ilişkilerini kavrayabilmek, Grunig ve Hunt (1984) ile başlayan ve 20. Yüzyıl boyunca gelişimini sürdüren temel halkla ilişkiler modellerinin anlaşılmasıyla mümkün olacaktır. Bu modellerin ilki olan basın ajansı ve tanıtım modelinde (1800 - 1899) kurumların amacı, her ne sebeple olursa olsun basında yer almak, sadece kâr elde etmek ve halkla ilişkiler faaliyetlerini bu iki amaca ulaşmak adına bir araç olarak kullandıkları bir dönem olarak betimlenmektedir (Tokgöz vd., 2012: 29). Sonraki dönemde ortaya çıkan kamuyu bilgilendirme modeli (1900 - 1920) ile bu durum, kurumların eylemleri konusunda kamuya karşı açıklayıcı olmak amacı ile hareket etmeleri yönünde değişmiştir. I. Dünya Savaşı ile birlikte kendini gösteren kitlesel ikna yönteminin psikolojik temellerine dayanan propaganda çabasının bir sonucu olarak ortaya çıkan iki yönlü asimetrik modelde ise (1920 - 1960) karşılıklı fakat dengesiz bir iletişim söz konusudur. Daha sonraki dönem ise halkla ilişkilerin amacının kurum ile

paydaşları arasında karşılıklı anlayışı kolaylaştıran bir araç olarak görülmeye başladığı yeni bir akım başlamıştır. Bu dönemde halkla ilişkiler faaliyetinin amacı kurum ve paydaşları arasında karşılıklı anlayışın oluşturulması şeklinde evrimleşmiştir. Kurumlar, sadece etkililik ve verimlilik odaklı olarak çalışmamakta, toplumsal faydayı da göz önünde bulundurmaktadırlar. Halkla ilişkiler, kurumu halka (paydaşlara) anlatan, paydaşları da kuruma anlatan bir köprü işlevi üstlenmiştir. 1990'lı yıllar ise halka ilişkilerin amacının “ilişki yönetimi” şeklinde yeniden yorumlandığı dönem olarak dikkat çekmektedir. Bu dönemde halkla ilişkiler, kurumun hedeflediği misyona ulaşması konusunda ortaya çıkan engellerin kaldırılması ve bu sürecin kolaylaştırılması adına ilgili paydaşlarla karşılıklı fayda temelinde ilişkiler kurulması ve yönetilmesi işlevini üstlenmiştir (Tokgöz vd., 2012: 29). Kurumların topluma karşı sorumlulukların ön planda olduğu bu dönem karşılıklı ve dengeli bir iletişimin söz konusu olduğu iki yönlü simetrik model olarak açıklanmaktadır (Steyn, 2011b: 13-15). Daha sonrasında ise değişen iş paradigmaları ile birlikte, 20.yy'ın büyük bir kısmında kurumun düşük seviyesindeki geleneksel halkla ilişkiler teknisyeni olarak bilinen rolü, büyük ölçüde genişleterek, (giderek 'kurumsal iletişim' denen) yönetici rolüne dönüşmüştür (Steyn ve De Beer, 2012a: 30).

Strateji terimini simetrik olarak tanımlayan Grunig ve Repper (2005: 137), ortamdaki paydaşların muhalefet yaratmaları durumunda onların davranışını değiştirmeye çalışmanın yanında kurumların kendi davranışlarını da değiştirmelerinin kurumların stratejik çıkarlarına uygun olduğunu belirtmişlerdir. Kurumun çıkarları ve paydaşların çıkarları arasında ilişkilerin yaratılması ve sürdürülmesi esasına dayanan simetrik model hareket halinde bir dengeyi içermekte ve kurumun stratejik paydaşlarla olan bağımlılık ilişkisinin diyalog ve tartışma zemininde gerçekleşmesiyle sağlanmaktadır. Burada söz konusu olan simetri, tarafların salt uzlaşması veya anlaşması değil, karşılıklı dengenin kurulmasıdır.

Grunig (2006), 1985 yılında ortaya konulan mükemmellik teorisi ile birlikte gelişen süreçte, halkla ilişkiler denildiğinde genel olarak anlaşıldığı gibi bir tanıtım ya da medya ilişkileri odaklı mesaj iletici bir faaliyetten öte, stratejik karar alma sürecinde başvuru bir üst yönetim fonksiyonu tanımını yapmıştır. Grunig'e göre stratejik halkla ilişkiler yönetimi, kuruma meşruiyet kazandırılması açısından son derece önemlidir. Stratejik halkla ilişkiler yönetiminin kurumun kendisine ya da topluma ne derece değer katabileceği, başta pazarlama olmak üzere üst yönetim ile doğrudan ilişkide bulunan diğer yönetim dallarından ayrılarak nasıl fark yaratabileceği ile doğru orantılıdır. Bunun yanı sıra Grunig, stratejik halkla ilişkiler adı altında baskın yönetim ile ilk elden bağlantı içerisinde çalışmalarını yürüten kimi halkla ilişkiler uzmanlarını bile medya ilişkileri ve halkla ilişkiler kampanyalarını yürüten

teknisyenlerden farksız olduklarını gözlemlemiş olup, birçok reklam araştırma şirketi verilerini kaynak göstererek elde ettiği bulgularda, stratejik halkla ilişkiler uzmanlarının faaliyetlerinin bile bir MPR<sup>2</sup> çalışmasının ötesine geçemediğini, oysa gerçek halkla ilişkiler stratejisinin asıl amacının kurumun paydaşları için ifade ettiği değeri ve itibarı artırmak olması gerekliliğine dikkat çekmiştir. Bu noktada gerçek halkla ilişkiler stratejilerinin, kurum için stratejik kararlar alma sürecinde sosyal, politik ve sektörel çevreyi iyi gözlemleyerek analiz edebilen ve baskın yönetimde yer alan uzmanlar tarafından belirlenmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.

Halka ilişkiler alanında ortaya sürdüğü mükemmellik teorisinin oluşum süreci boyunca, birçok CEO ve halkla ilişkiler yöneticileri ile görüşüldüğünü ve halkla ilişkilerin süregelen gelişimi boyunca kurum odaklı bir yapı olması sebebiyle bir yan disiplin olarak görüldüğü sonucuna varan Grunig (2006), halka ilişkiler alanında ortaya konulan kuramların geç ortaya çıkmasının bu nedenden kaynaklandığına vurgu yapmaktadır. Keskin ve Özdemir (2009: 81), halkla ilişkilerin ne yazık ki pek çok kurumda ve çok sayıda insanın gözünde kötü etkileri azaltıcı bir fonksiyon olarak kurumsallaşmış olduğunu belirtmekte olup, mükemmellik teorisi ve sonraki araştırmaların, tüm dünyadaki pek çok kurumda, halkla ilişkilerin destekleyici bir etkinlik olarak kullanılmakta olduğunu ifade etmektedirler.

### **1.1.2. Stratejik Halkla İlişkiler**

Değişen iş yaşamı ve onun doğruları, hedefleri ve süreçleri, halkla ilişkiler mesleğine “stratejik” yönüyle yaklaşılmasına yol açmış gibi görünmektedir. Stratejik yaklaşımda halkla ilişkiler; kurum ve çevresi arasında bir koordinasyon merkezi görevi üstlenmektedir. Bu pozisyonda, kurumsal hedeflere odaklanırken, toplumun ihtiyaçlarını da gözetmektedir. Stratejik iletişimde kamuoyunun eğilimlerini takip etmek çok önemlidir. Bu eğilimler ile stratejilerinin geliştirilmesi daha kolay olacaktır (Boran, 2013: 3). Stratejik açıdan halkla ilişkilerin işlevsel gelişimi ile birlikte, uygulayıcıların stratejik düzeydeki rolleri, değişen nitelikleri, sorumlulukları, uygulamaları ve kullandıkları teknikler de değişmektedir. Konu yönetiminin, halkla ilişkiler uygulayıcısı için ortamı tarama ve baskın koalisyonun proaktif yöndeki olasılıklara hazırlanmasına yardımcı olma gibi değişen yeni halkla ilişkiler stratejilerini tanımlaması bu duruma örnek olarak verilmektedir (Şatır Karakaya vd., 2011: 38).

Günümüzde kurumların eylem yönlerinin tek bir halkla ilişkiler modeli ile açıklanamaması paydaş ve kamuların konunun içeriğine göre farklılık göstermelerinden

---

<sup>2</sup> MPR: Marketing Public Relations

kaynaklanmaktadır. Kurum ile ilgili algıları farklı olan paydaşların ve kamuların talep ve ihtiyacını kurumsal cevapların ne derece karşıladığına ve kimin algılarının daha kritik olduğuna yönelik bileşenlerinin bilinmesi gerekmektedir. Kurumlar, karşılıklı bağımlılıkların temel açıklayıcı yapısına sahip stratejilere ve bu stratejilerin oluşması için gerekli girdileri sağlayacak stratejik düzeylere bu noktada ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece kurumlar için paydaş ve kamuların iletişim davranışlarını tahmin etmek halkla ilişkilerin stratejik işlevlerinden birisi haline gelmiştir (Şatır Karakaya vd., 2011: 41-42).

Stratejik halkla ilişkiler, toplumsal alana yönelik kurumsal davranışın sonuçlarını önemseyen ve bu yüzden stratejik olarak kurumu dışarıdan bir perspektifle görme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan halkla ilişkiler, stratejik bir yetkiyle kurumun makro ve mikro çevresine uyum sağlaması konusunda, stratejik paydaşlar, toplumsal konular ve sorunlar etrafında oluşan kamuları, kurumun strateji oluşturma sürecine dahil etmektedir. Bu stratejik rolü ile halkla ilişkiler, kurumun stratejik paydaşlarının endişe ve beklentileri, toplumsal sorunlar ve konular üzerinde bir araya gelen kamular hakkında girdiler sağlayarak kurumun toplumsal ve paydaş ortamına uyum gösterebilmesine destek olmakta ve dolayısıyla stratejik formülasyon sürecine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, hem kurum hem de toplum yararı için kurumsal hedefler ve stratejiler ile toplum / paydaş değer ve normlarını aynı düzlemde kesiştirerek söz konusu süreçte karşılaşılabilecek itibar ve diğer stratejik riskleri belirleyebilmeleri için lider yöneticileri yönlendirebilmektedir. Böylelikle kurum, sosyal sorumlu bir tavır sergilemenin yanı sıra paydaş grupları ve hedeflerini gerçekleştirebilmesinin bağlı olduğu diğer ilgi grupları ile karşılıklı çıkar ilişkisi oluşturarak meşruiyet kazanacak, güven duygusu uyandıracak ve iyi bir itibar yaratacaktır (Steyn, 2007: 3).

Stratejik bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde halkla ilişkiler, kurum ve çevresi arasında bir eşgüdüm mekanizması görevi üstlenmekte ve toplumsal refah ile kurumsal amaçlar arasında dengeleyici bir unsur işlevi görmektedir. Bu yönüyle halkla ilişkiler, kurumsal amaçlarla toplumsal değer ve normları uyumlulaştırmakta ve kurumların itibarlarını geliştirme çabalarına katkı sağlamaktadır (Steyn, 2011b).

Holtzhausen (2002), halkla ilişkilerin önemli bir araştırma konusu olmasındaki en önemli etkenin, halkla ilişkileri bir yönetim işlevi olarak ele almak olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, 1980'li yılların başlarında halkla ilişkiler doğru zamanda ve doğru yerde konumlandırılmış ve anahtar kelime “stratejik” kavramı ile birlikte, stratejik halkla ilişkiler yönetimi hakkında oldukça çok sayıda yeni odak alanları ortaya konulmuştur. Bunlardan bazıları konu yönetimi, stratejik ilişki yönetimi, halkla ilişkiler program ve



kampanyalarının hedeflere göre yönetimi (MBO), kamuların ve kurumun dış çevresinin yönetimi ve bir bütün olarak halkla ilişkiler fonksiyonunun stratejik yönetimidir.

## 1.2. Stratejik Halkla İlişkiler

Kurumların çevrelerinden ayrı düşünülmemeyeceği göz önünde bulundurulduğunda ve değişen koşullara ayak uydurmaları gerektiği düşünüldüğünde stratejik halkla ilişkiler; kurumları tüm paydaşlarla uyumlu hale getirme işlevini üstlenmiştir. Burada iletişime odaklanmanın yanı sıra kurumsal paydaşlarla ilişkilere, toplumsal konulara ve sorunlar etrafında oluşan paydaşlara ve kamulara odaklanılmakta ve bu çerçevede iletişim programları planlanmaktadır. Bu değişimle günümüzde halkla ilişkiler, planlama bölümüne ve üst düzey yöneticilere ortamdaki paydaşlar hakkında girdiler sunarak, stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olmak durumundadır (Ertem, 2012: 97).

Sirisagul (2011), tarihsel süreçte halkla ilişkiler uygulayıcılarından alt tabakada yer alan uygulayıcıların teknik görevler ile ilgilendiklerini, daha üst katmanlarda yer alan uygulayıcıların ise daha çok yönetsel bir sorumluluk üstlendiğini belirtmektedir. Nitekim Steyn (1999: 26), halkla ilişkiler / iletişim teknisyenlerinin yönetimin karar alma sisteminde değil, başkaları tarafından ortaya konulan politik kararların uygulanması için kullanılacak iletişim ürünlerinin üretilmesinde görev aldığını; üst yönetimin ise stratejik kararların alınması, doğrudan kamuoyuna temas eden iletişimin belirlenmesi ve spesifik eylemlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olduğunu bildirmiştir. Bu noktada stratejik halkla ilişkiler yöneticileri gelecek yıllarda kurumun ne gibi sorunlarla karşılaşabileceği ve bu sorunların nasıl tespit edileceği, kurumun kriz hazırlığının ne olduğu, üst düzey yönetim seviyesindeki personele verilecek ileri seviye medya eğitiminin nasıl olması gerektiği, web sitesi için düşünülen politikaların neler olduğu gibi çeşitli eğilimler, sorunlar, politikalar ve kurumsal yapı ile yakından ilgilidirler (Smith, 2009: 1).

Stratejik anlamda halkla ilişkilerin yönetimi, kurum ile ortamı arasındaki karşılıklı bağımlılığın, iç ve dış paydaşlarla kurum arasındaki ilişkinin kurulması ve sürdürülebilmesi ile mümkün olacaktır ki bu durum ancak kurumun çevresini belirleyerek ve taleplerinin ne olduğuna karar vererek gerçekleştirilebilecektir. Nitekim stratejik paydaşlarıyla nitelikli, uzun süreli ilişkiler kuran ve bu ilişkileri sosyal sorumluluk bilinci ile yerine getiren kurumlar, bu faaliyetlerinin kendilerine geri yansımalarını, halkla ilişkilerin hem kurumsal hem de toplumsal düzeydeki rolü olarak nitelendirilen “değer” kavramı ile ifade etmektedirler (Sümer, 2013: 54). Bu nedenle kurumların ortamlarına uyum sağlayabilmelerine katkı sağlayacak bilgili paydaşlara ve konu yöneticilerine duydukları ihtiyaç her geçen gün daha da

artmaktadır. Stratejik halkla ilişkilerin bu üst düzey rolü, uygulayıcılarının kuruma ek değer kazandırmasını ve kurumun etkinliğine katkı sağlamak için üst yönetime kurumsal ve toplumsal ilişkilerde artan çalkantılar arasında yol alabilmesine yardımcı olmasını gerektirmektedir. (Steyn, 2011a: 123).

Kitchen'a (1997) göre stratejik açıdan halkla ilişkiler; bir kurumun, kabul edilebilir toplumsal amaçları belirlemesi ve gerçekleştirmesi kapsamında ticari zorunluluklar ile sosyal sorumluluk davranışı arasında denge kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu aşamada ifade edilmesi gereken ilk konu, halkla ilişkiler yöneticilerinin, kurumlarda “karar alan” kişi ve yapılara yakın konumlandırılması gerektiğidir. Böylece karar aşamasında kuruma ve toplumsal çıkarlara odaklanan halkla ilişkiler uzmanı, atılacak ilk adımda etkin görüş bildirecektir. İkinci önemli konu ise halkla ilişkilerde araştırmanın ve gündem takibinin gün geçtikçe önem kazandığıdır. Stratejik halkla ilişkilerde, paydaşlara ve kamulara yönelik gerçekleştirilen araştırmalar, kurumun atacağı her adımda referans olacaktır (Boran, 2013: 3). Bu stratejik yön çerçevesinde, itibar, güven, meşruiyet, şeffaflık, yönetim, sosyal sorumluluk davranışı ve sürdürülebilir kalkınma gibi kavramlar, içinde bulunduğumuz çağın tekeli altında yer almaktadırlar. Toplumsal söylemin bu başlıkları, kurumların temel stratejik öncelikleri olmaları bakımından her geçen gün daha çok önem kazanmakta, halkla ilişkiler açısından yeni fırsatlar yaratmakta ve aynı zamanda kurumlar açısından ele alınması, uyum sağlanması ve bu doğrultuda harekete geçilmesi gereken birer “konu” olarak karşımıza çıkmaktadır. Halkla ilişkiler stratejistinin bu noktadaki görevi, kurumların bu konular etrafında konumlanan paydaşları, değerleri, normları, ve beklentileri tespit edebilmesine, dikkatle irdeleyebilmesine ve sosyal kabul görebilmek ve kamunun güvenini kazanabilmek için gerekli kurumsal davranışı sergileyebilmesine yardımcı olmaktadır (Steyn, 2009: 2). Bu rol kapsamında halkla ilişkiler, kurumun çeşitli paydaşlarının yönetime karşı duydukları ihtiyaçları, çıkarları ve istekleri temsil etmekte ve hem kurumun paydaşları ile hem de etkilediği toplumsal savunucu diğer gruplarla karşılıklı yürütülebilecek bir diyalog başlatarak kurumun onlara karşı olan bakış açısını açıklamaktadır. Bu bakış açısı, üst düzey stratejiler çerçevesinde değerlendirilmek üzere üst yönetime rapor edilmesi sonucu oluşturulabilecektir (Steyn vd., 2013: 31).

Stratejik yönetim uygulayan yöneticiler kurumun misyonu ile içerisinde bulunduğu ortamın ondan beklediği ya da olmasına izin verdiği şey arasında denge kurmalıdırlar. Burada amaç, kurumu misyonuna ulaştırmak için uzun dönemli hedefleri ve genel stratejiyi oluşturmaktır. Stratejik yönetimde dış ortamların gözetimine ve kurumun misyonunun onlarla uyumlu hale getirilmesine önem verilmesi bu süreçte halkla ilişkilere önemli roller düşmesi

anlamına gelmektedir. Stratejik halkla ilişkiler birimleri ve yöneticileri, stratejik yönetime genel anlamda katkıda bulunmanın yanı sıra, stratejik yönetim ilkelerine uygun olarak kendi programlarını da stratejik olarak yönetmek zorundadırlar (Grunig ve Repper, 2005: 134). Bu durum, halkla ilişkiler literatüründe ilk olarak 1979 yılında Broom ve Smith tarafından kullanılan rol kavramı ile açıklanabilir. Bu kavram ile, kurumun stratejik yönetime katkı sağlamak üzere gerçekleştirdiği gündelik etkinlikler ifade edilmektedir (Dozier, 2005: 349).

Broom, Smith (1979) ve Dozier'in (1984) tanımlamış oldukları yönetici ve teknisyen tipolojisinin yanında Steyn 'ın (1999), tanımladığı "halkla ilişkiler stratejist" rolü ile birlikte makro, meso ve mikro stratejik düzeydeki görev ve sorumlulukları kapsayan üçlü bir rol tipolojisi oluşturulmuş ve "stratejist, yönetici ve teknisyen" rolleri açıklanmıştır. Böylece başlangıçtaki çalışmalarda halkla ilişkiler yönetici rolünün departman düzeyinde stratejik yönetilen programlarla sınırlı kaldığı tespit edilirken, özellikle Steyn'in (1999) çalışmasıyla halkla ilişkiler yöneticisinin kurumun stratejik yönetimine katılması ve danışmanlık hizmeti sunmasıyla, halkla ilişkilerin stratejik rolü vurgulanmıştır. Bu durum geleneksel halkla ilişkiler yöneticisinin yanında stratejik unsurlarla ilişkilendirilmiş bir halkla ilişkiler stratejistinin literatüre girmesini sağlayarak halkla ilişkilerin kuramsal çerçevesini genişletmiştir. (Hoştut, 2013: 418-423). Bu çalışmaya göre halkla ilişkilerin stratejist rolü, kurumun stratejik paydaşlarının tanımlanması, görev ortamlarının izlenmesi, proaktif olarak tespitlerde bulunulması, değişen koşullarının tahmin edilmesi ve iç - dış paydaşların kuruma yönelik tutumlarını etkilemekte olan konuların belirlenmesi gibi aşamalardan sorumlu olan en üst düzey iletişim yöneticisi olarak kavramsallaştırılmıştır (Steyn, 1999: 27).

Broom ve Smith (1979) tarafından halkla ilişkiler uygulayıcı rollerine yönelik gerçekleştirilen ilk temel çalışma ile ortaya çıkan uzman reçeteci, iletişim kolaylaştırıcı, sorun çözücü ve iletişim teknisyeni gibi roller, tepe yöneticilerinin aldığı kararlar doğrultusunda iletişim uygulamalarının tanımlanmasını, etkinliklerin planlanmasını, iletişim uygulamalarının yönetilmesini, program sonuçlarının değerlendirilmesini, haber bültenlerinin ve basın ilanlarının yazılmasını ve medya ile ilişkilerin düzenlenmesini içermektedir (Toth vd., 1998: 145-163). Ancak bu roller, ortamdaki değişimlere karşı duyarlı olmayan rutin tepkilerin verilmesi ve tekrarlanan etkinlikler nedeniyle, destek bir rolü yansıtmannın ötesine geçememişlerdir. Bu noktadaki halkla ilişkiler işlevinin kurumun etkinliğine katkı sağlayabilmesi için "yansıtıcı stratejist" rolündeki bir üst düzey halkla ilişkiler uygulayıcısının üst yönetimde yer alması, çevresel değerlendirmeyi yapması ve sosyal (enterprise) strateji geliştirme sürecinde yer alması beklenmektedir (Steyn, 2011a: 169). Bu katkı, uygulayıcı seviyesinde uygulama stratejisi (teknisyen rolü) ve orta düzey yönetim seviyesinde kurumsal

iletişim stratejisi (yönetici rolü) geliştirmenin yanı sıra üst yönetim seviyesindeki sosyal (enterprise) halkla ilişkilere girdi sağlamak (stratejist rolü) olarak özetlenmektedir (Steyn vd., 2013: 17-18).

Halkla ilişkiler stratejist rolü kavramı, iletişim yöneticisi / teknisyeni gibi geleneksel halkla ilişkiler rollerinin kurumsal sınırlarını aşarak; ortam taraması ile bilgi toplayan, bu bilgiyi yönetime aktaran ve strateji formülasyon sistemine girdi sunan “yansıtıcı stratejist” rolüne evrilme sürecinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda “yansıtıcı stratejist” kurumsal stratejileri toplumsal / paydaş değerlerine, beklentilerine, normlarına ve standartlarına uyarlaması için yönetimi etkilemekte; kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için doğal çevre ve paydaşları dikkate alarak denge sağlamaktadır (Steyn, 2011a: 119).

Değişen iş paradigmaları halkla ilişkilerin nasıl uygulanacağını ya da nasıl uygulanması gerektiğini derinden etkilemiştir. Örgüt için halkla ilişkiler fonksiyonu, bilgi sağlamak amaçlı tanıtımdan, örgütün çıkarı için hedef kamuları manipüle etmeye ve müşterileri ürünlerini satın almaya ikna etmeye dönüşmüştür. Halkla ilişkiler uygulayıcılarından örgütsel paydaşlarla karşılıklı anlayış oluşturma ve ilişki kurlmaları, toplumun beklentileri, ilgileri, değerleri ve normlarını örgüte ayna gibi yansıtmaları, örgütün toplumla uyum halinde olmasını sağlamak için stratejileri ve davranışları nasıl yansıtmaları gerektiğinin belirlenmesi beklentisi yakın geçmişe dayanan bir gelişmedir. Dahası, halkla ilişkiler uygulayıcılarına örgütün itibarını teminat altına almak ve uygulama lisansını korumak için; toplumsal sorumluluk, sürdürülebilirlik, paydaşlar ve toplum için yönetimle ilgili (değişen) örgütsel değerleri ifade etmeleri görevi de verilmiştir. Bu gelişmeler halkla ilişkiler uygulayıcısının rolünde “teknisyenden yöneticiye”, “yöneticiden stratejiste” değişimi gerekli kılmıştır (Steyn, 2011a: 120).

Halkla ilişkiler stratejisti dışsal çevrenin değerlendirilmesine odaklanan, örgütü toplumsal ve paydaş çevresiyle ilgileri, beklentileri, değerleri ve normlarıyla eşleştiren ve gerektiğinde örgütün hızla değişen çevresine proaktif tepki üreten bir konumdur. Bu bağlamda halkla ilişkiler stratejistinden beklenen, toplumsal ve stratejik paydaşlarla çift yönlü iletişime geçerek ilgili konuların ve beklentilerin önceden saptanması ve yönetilmesi için neyin iletişiminin yapılması gerektiğinin belirlenmesidir (Steyn, 2011a: 127).

Halkla ilişkilerin bu stratejik rolü ile birlikte gelişen kavramlar ve faaliyetler Steyn ve De Beer tarafından Tablo 1.1.’deki gibi gösterilmektedir:

Tablo 1.1. Entegrasyon Raporu Sürecinde Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü

Üst Kuramsal Çerçeve	Yansıtıcı Paradigma	Üçlü Rol Tipolojisi		
		Paydaş Odaklı Yaklaşım		
Alan	Halkla İlişkiler	Stratejik Yönetim	Yönetişim	İşletme ve Toplum
Kuramsal Çerçeve	Karşılıklı yansımaya: Yansıtıcı rol Açıklayıcı rol  Stratejik Halkla İlişkiler Rollerini: - (yansıtıcı) stratejist - yönetici - teknisyen  Stratejik Formülasyon Düzeyleri: - Sosyal (Enterprise) Halkla İlişkiler (işlevsel) - planlanmış uygulama - acil uygulama  Sosyal Yönetişim: - Sosyal (paydaş) ilişkiler yönetişimi. - Sosyal risk yönetişimi Kurumsal Yönetişim	Stratejik Formülasyon Düzeyleri: - Sosyal (Enterprise) Strateji - Kurumsal Strateji - İşletme Stratejisi - İşlevsel Strateji - Operasyonel Strateji  Stratejik Formülasyon Süreçleri: - Ortam taraması - Paydaş katılımı - Konu yönetimi - Risk yönetimi	Sermaye gözetimi: - Doğal - Fikri - Finansal - Örgütsel - Sosyal  Denetim: - Finansal - Sosyal - Çevresel - Sigorta  Kurumsal Raporlama: - Yıllık - Sürdürülebilirlik. - Entegrasyon	Sürdürülebilirlik: - Sosyal - Çevresel - Ekonomik  Paydaş katılımı  (CSR) Kurumsal Sosyal Performans Prensipleri: - Meşruluk - Kamusal sorumluluk - Yönetimsel onay  Kurumsal Sosyal Sorumluluk Süreçleri: - Ortam tarama - Paydaş yönetimi - Konu yönetimi  Kurumsal Sosyal Performans Sonuçları: - Sosyal etkiler - Programlar - Politikalar
	Kavramsal Çerçeve	Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü	Entegrasyon Raporu Süreci	
Kavramlar	Ortam tarama ve izleme Paydaş katılımı Konu yönetimi Risk yönetimi	Değerlendirme Çalışmaları (IRC <sup>3</sup> , 2011)		

**Kaynak:** Steyn ve De Beer, 2012b: 58

<sup>3</sup> <http://www.sustainabilitysa.org> (erişim tarihi: 12.04.2015)

### 1.2.1.Strateji Tanımı

Latin “stratum” kökenli, birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme becerisi anlamına gelen bir askeri terim olan “strateji” kavramı (Dinçer, 2007: 17), Yunanca “strategos” kelimesinden türemiş ve dilimize “Sevk-ül Ceyş” olarak çevrilmiş olup; literatürde, strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Eren, 2006: 3).

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. Askeri anlamda ele alındığında, bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatı olan strateji kavramının (Eren, 1979: 1), artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin ya da kurumun genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için, stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 67).

Webster’s New International Dictionary’e göre yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanatı olarak kullanılan “strateji” kavramı, 21. yüzyılın gelmesi ile birlikte iktisadi ve idari bilimler literatüründe, günümüz şartlarında tüm kurumların varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için alınan tedbir ve düzenlemeleri kapsayan, kurumların rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak değerlendirilebileceği gibi (Güçlü, 2003: 68); kuruma yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, kurumu ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak da açıklanabilir (Aşgın, 2008: 5). Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, stratejinin başarılı olabilmesi, her şeyden önce amaç ve araçların iyi hesaplanmasına, örgütlenmesine ve amaç – araç dengesinin çok iyi kurgulanması ile ilişkilendirilebilir (Gönen, 2013: 5). Eren’e (1979) göre strateji bu anlamda diyalektik (eytişimsel) bir özelliğe sahiptir. Diğer bir deyimle; önceden, saptanmış amaçlarla, bu amaçlara erişmekte yardımcı olacak araçların karşılıklı etki ve tepkilerini içermektedir. Araçlar, amaçlara hizmet etmekle beraber, onların belirlenmesine de yardımcı olmaktadır.

Günümüz kurumlarında meydana gelen yönetsel, sosyal, siyasal ve ekonomik değişimler ve gelişmeler, klasik yönetim anlayışının ve uygulamalarının çağdaş yönetim ilke ve gereksinimlerine cevap vermede yetersiz ve etkisiz kaldığının anlaşılmasına neden

olmuştur (Yatkin, 2003: 33). Kurumlar, sürekli değişim ortamında etraflarını saran çevresel faktörlerin yarattığı belirsizlikleri azaltarak faaliyetlerini kontrol edilebilir bir düzeyde yürütmek ve çevresel değişimlerin getirdiği olumsuz etkileri önlemek isterler. Bunları sağlayabilmek için de ilgili çevresel faktörlerle çeşitli yollardan ilişki kurarlar. Bu noktada, hangi faktörlerle, nasıl ve ne zaman ilişki kuracağı konusundaki kararlar, kurumların stratejilerini oluşturmaktadır (Koçel, 2003: 310). Başka bir ifade ile strateji, bir organizasyonun varlık sebebini (misyon) ve buna uygun olarak gelecekte varmak istediği ideal yeri (vizyon) ortaya koyması ve buna nasıl ulaşacağını belirlemesidir (Aşgın, 2008: 3). Buna göre strateji; “kurum ile ortamı arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve kurumun yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde de tanımlanabilir. (Dinçer, 1998: 7).

Steyn’a (1999) göre strateji, en iyi şekilde, kurumun gelecek için konumlandırılması sürecinde yapılacakların nasıl yapılacağından önce, ne olduklarının kararlaştırılması şeklinde açıklanmaktadır. Durand’a (1998: 28) göre stratejiden yoksun olan kurumlar, amaçlarını açık ve kesin bir biçimde saptayamazlar ve yeni girişimlerde bulunamazlar. Çünkü stratejiler, gerekli hesaplamaların önceden yapılandırılarak açıklığa kavuşturulduğu birtakım “amaçların” ortaya koyulmasıyla ilgilidir. Dolayısıyla, stratejinin bulunmadığı kurumlarda, kurumsal amaçların saptanması ve faaliyetlerin buna göre düzenlenmesi mümkün olamayacağı gibi fırsatların öngörülebilmesi de söz konusu olamayacaktır.

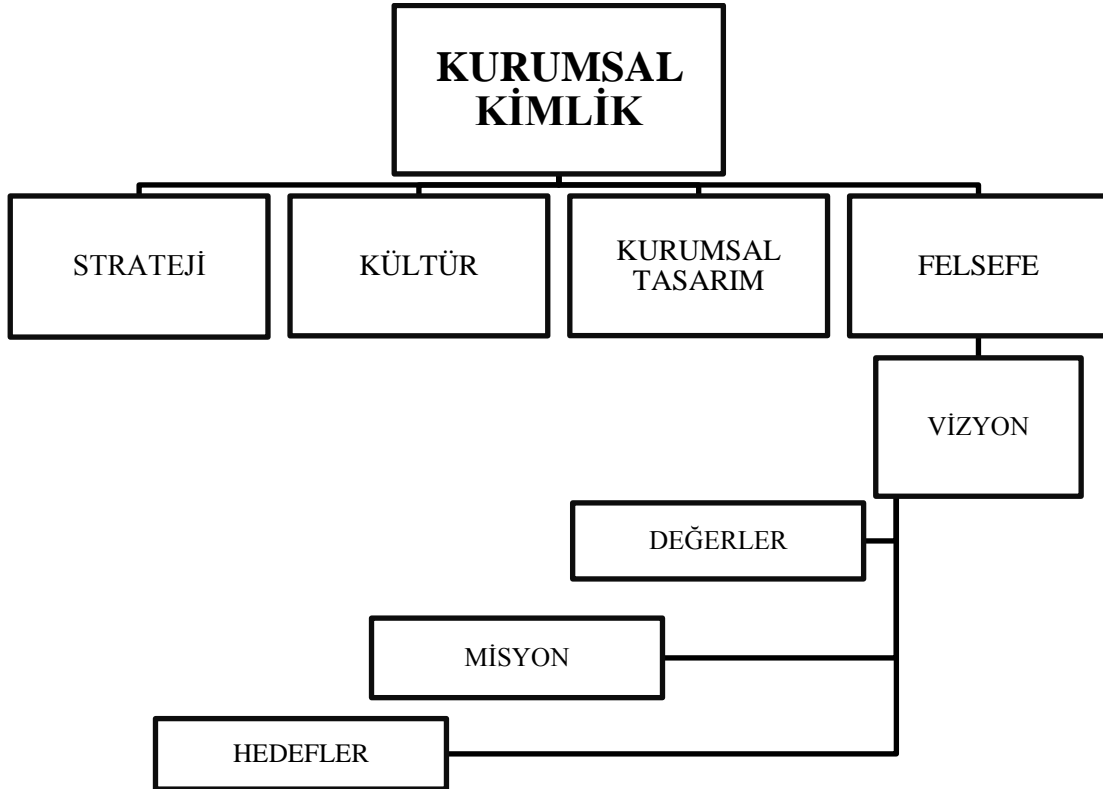
Kronolojik açıdan gelişimi incelendiğinde, strateji kavramına ilişkin farklı zamanlarda farklı tanımlar getirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıda, bu bölümün ana amacına ulaşılmasında temel olan “strateji” kavramının tam olarak sınırlandırılabilmesi açısından bu kavramın etkilendiği ve etkilediği birçok ifade ile olan benzerlikleri ve farklılıkları ele alınacaktır.

- **Strateji ve Vizyon**

Elden ve Yeygel’e (2006: 90) göre kurumsal vizyon, kurumun sahip olduğu öz, varlık nedeni ve gelecek amaçlarını kapsayan bir ifadedir. Bu yaklaşıma göre kurumsal vizyon şirketin bulunduğu yeri, gelecek için hedeflerini net bir biçimde ifade etmeli ve çalışanlarına rehber olarak gelecek için bir yol haritası çizebilmelidir. Tuna ve Tuna (2007: 49), literatürde vizyon kavramının kurumsal kimliği belirleyen unsurlardan biri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Herbst’in (2006: 46) sınıflandırmasına göre vizyon kavramı, kurum kimliğinin imaj, kültür ve kurumsal kimlik araçları ile birlikte 4 bileşeninden biri olan kurumsal felsefe kapsamında ele alınmalıdır. Melewar’a (2003: 198) göre ise kurumsal kimlik yedi temel unsurdan oluşup,

bunlar kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kurumsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurum stratejileridir. Gray ve Balmer'e (1998: 696) göre felsefe kavramı, strateji, kültür ve kurumsal tasarım ile birlikte kurumsal kimliği oluşturan dört temel unsurdan biridir. Bu bağlamda strateji kavramı ile vizyon arasında dolaylı bir ilişki kurulduğu görülmektedir.

Şekil 1.1.'de kavramlar arası bu anlamsal bağlantılar gösterilmiştir:



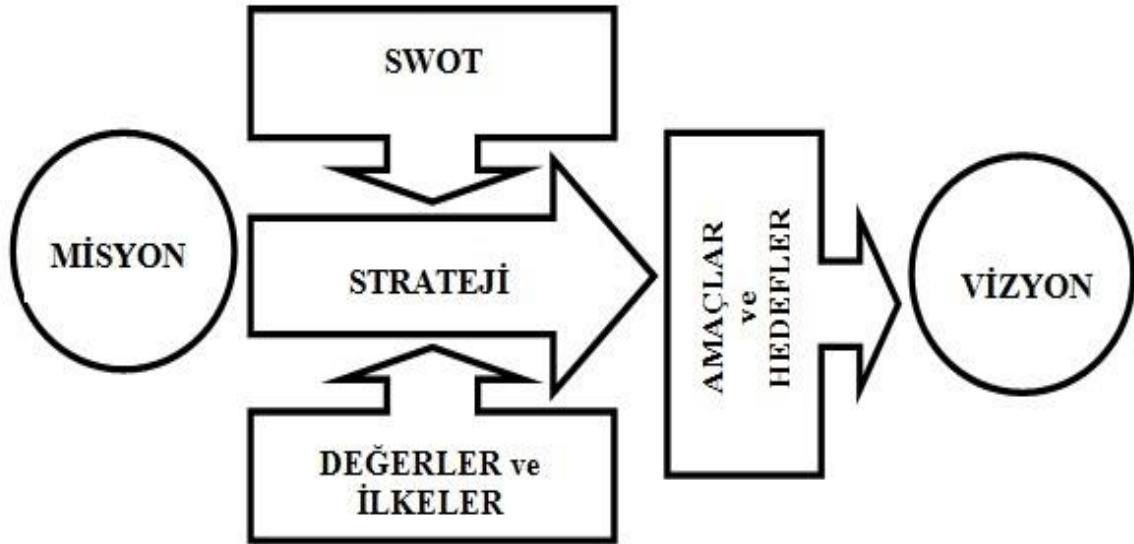
**Şekil 1.1. Gray ve Balmer'in (1998) Kurumsal Kimlik, Strateji ve Vizyon İlişkisi**

**Kaynak:** Tuna ve Tuna, 2007: 49

Kurumsal stratejilerin oluşturulması ve uygulanması değişken şartlara bağlı olarak kendiliğinden şekillenen değil, kurumun derinlerine işlemiş olan değerlerine dayalı misyon, vizyon ve SWOT analizi kapsamı ve sınırları çerçevesinde belirlenmiş bir süreçtir (Kılıç, 2010: 94).

Çağın gereklerine uyum sağlamak ve kendini yenilemek durumunda olan yönetim biliminde misyon, vizyon ve strateji kavramları etrafında şekillenen stratejik yönetim yaklaşımı doğrultusunda bir kurumun sahip olduğu vizyonunun belirlenmesi süreci ve bu süreçte stratejinin konumu Şekil 1.3. de gösterilmiştir:





Şekil 1.2. Misyon, Vizyon, Değerler, Stratejiler, Amaçlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Kılıç, 2010.

Güçlü bir vizyon bildirisi, kurumların esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, paydaşları ile olan özel ilişkilerini ve ilerleyeceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Doğan, 2002: 146). Bu noktada vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar, kurumun misyonunu belirlemek, temel değerlerini (öz ideolojilerini) tespit etmek ve ulaşılmaya düşünülen hedeflerini ortaya çıkarmaktır. (Elden ve Yeygel, 2006: 92). Vizyonla etkileşimli bu kavramlar, kurumdaki çalışanları beynsel ve ruhsal açıdan kuşatarak, onların stratejik konular hakkındaki istekleri, değerleri ve inançları üzerinde belirleyici olmaktadır (Gürel, 2012: 32).

Bu kavramlar ayrıntılı biçimde aşağıda incelenmiştir.

#### ▪ **Strateji ve Misyon**

Literatüre bakıldığında, misyon kavramı üzerinde uzlaşılan tek bir tanımsal yaklaşımın olmadığı görülmektedir. Kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelen misyon (Dinçer, 1998), kurumun varlık nedenini ortaya koymaktadır. (Can, 2002: 68). Bunun yanı sıra, stratejik yönetimin başlangıç evresinde strateji, misyonun tanımladığı sınırlar dahilinde ele alınmalıdır (Dinler, 2009: 5). Genel ve stratejik amaçları aynı olan kurumları birbirinden ayırt etmeye yarayan ve kurumun kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır (Doğan, 2002: 147). Kâr amacı gütsün veya gütmesin her kurumun bir varlık sebebi bulunmaktadır. Kurumun gelecekte ulaşılmaya istenen hedefe (vizyona) yönelik bir görev ve kararlılık ifadesi olarak misyon kavramı (Aşgın, 2008: 6), kurumun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır.

- **Strateji ve Değerler (Öz İdeoloji)**

Kurum vizyonunun bir parçası olan değerler, kurumun kim olduğunun aktarıldığı kurumun yaşam felsefesini ve bakış açısını ifade eden, uzun zaman içinde oluşmuş ve geçmişten geleceğe taşınan karakteristikleri yansıtmaktadırlar (Elden ve Yeygel, 2006: 93). Faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen kriterleri oluşturan değerler, vizyonun temeli, kurumun ayırt edicilik ilkeleri, çalışanların duygularını geliştiren ve özen gösterilen zemini oluşturmaktadırlar (Kılıç, 2010: 83). Değerler, bir kurumun misyon ve vizyonunun arkasında yatan; kurumun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerin belirlenmesine rehberlik eden inançların temelidir (Tuna ve Tuna, 2007: 51).

- **Strateji ve Hedefler**

Vizyonun operasyonel bir alt kümesi olarak nitelendirilen misyon kavramının en son fonksiyonun bir hedefin gerçekleşmesi olduğu bilinmektedir (Kılıç, 2010: 91). Strateji, hedeflere bağlı bir unsurdur; bir kurumun stratejisi o kurumun genel hedeflerine hizmet eder ve güçlerin bu hedefler etrafında toplanmasını sağlamaktadır (Eren, 2006: 8).

- **Strateji ve Plan**

Strateji ve plan birbirlerine kavramsal olarak yakın görülmeleri sebebiyle kimi zaman karıştırılabilen iki kavramdır (Eren, 1979: 13). Bununla birlikte plan, rakamlandırılmış bir öngörü türü iken stratejiler bazı durumlarda yazılı olmayabilirler. İki kavram arasında yapılabilecek en iyi ayrımın stratejinin uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili olması, planın ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanması olduğuna odaklanması olacaktır (Güçlü, 2003: 70). Strateji plandan daha dinamiktir ve kurumun ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerinin olası faaliyetlerinin de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Sağır, 2010: 313).

- **Strateji ve Politika**

Strateji, politikanın üzerinde tasarlama, ileriye öngörme ve sezme ile ilgili bir kavramdır ve ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlardan meydana gelmektedir. Bunun yanı sıra politika, daha özel durumlar için oluşturulmuş ve saptanmış amaçlara ulaşmak için izlenen yollarının veya planların bütünü olarak nitelendirilmektedir (Eren, 1979: 9). Politika, kimi zaman mevcut olan bir durumla ilgili olabilmekte iken; strateji gelecekte olması beklenen bir durumla ilgilidir. Bu bağlamda politikanın karar verme aşamasında bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma

kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilmektedir (Gürel, 2012: 5). Kısacası politika, kurumun uyması istenen prensipleri belirleyen bir unsurken, stratejinin, ise amaçları ve istenen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunduğu bilinmektedir (Kısacık, 2005: 13).

- **Strateji ve Taktik**

Taktikler, stratejilerin uygulanma sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve kısa dönemli, nihai sonuç odaklı olmayan, ancak rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetler olan taktikler, usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır (Sağır, 2010: 314). Bunun yanı sıra stratejiler, kurumun bütününe ilgilendiren yöntemlerle rekabet avantajının uzun dönemde korunması üzerinde yoğunlaşırken, taktikler başarı elde edebilmek için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri üzerine odaklanmaktadır (Barca ve Balcı, 2006: 39). Her stratejiyi uygulamaya koyacak birtakım taktiklere ihtiyaç vardır ve bu bakımdan taktikler stratejileri gerçekleştirmedeki vazgeçilmez bir araçtır (Güçlü, 2003: 69).

- **Strateji ve Program**

Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kim tarafından, nasıl yapılacağını belirleyen ve bir defa kullanılmak üzere tasarlanan planlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1979: 12). Stratejiler, kurumlarda meydana gelebilecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirmekte iken; programlar, kısa süreliğine, sadece tek bir olayın ayrıntıları ile ilgilidirler ve çok az esnekliğe sahiptirler. Bunun yanı sıra programlar, daha çok alt kademelerde ve uygulamalarla ilgili olmaları yönleriyle de stratejilerden ayrılmaktadırlar (Güçlü, 2003: 69).

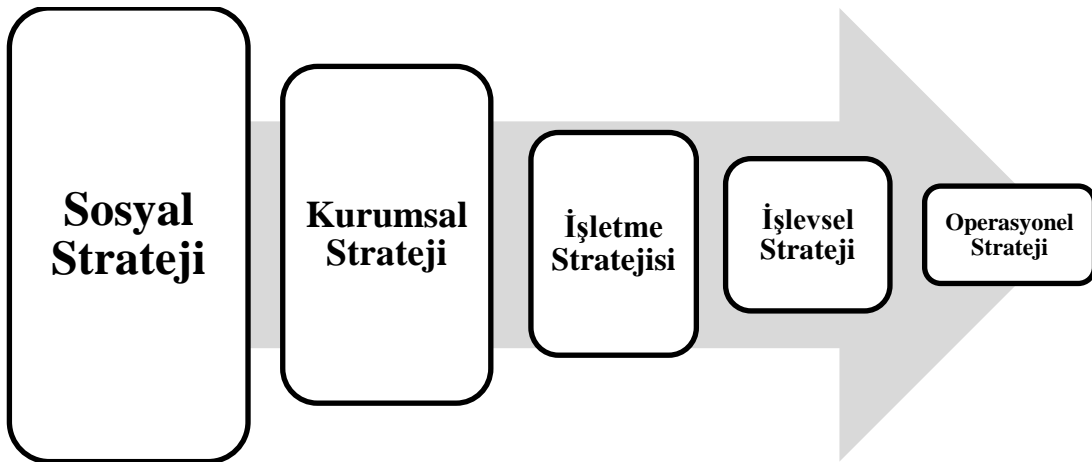
- **Strateji ve Yöntem**

Stratejiden farklı olarak yöntemle ilgili özellikle vurgulanması gereken nokta, yöntemin standartlaştırılma özelliğine sahip olması, hatta bugüne kadar uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemlerin oluşturulmuş olmasıdır (Eren, 1979: 12-13). Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın ortak yönleri ise, sürekli ve uzun vadeli seçimlerden meydana gelmeleridir (Güçlü, 2003: 69).

### 1.2.2. Stratejik Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri

Stratejik yönetim, kurumun ulaşmak istediği hedefleri, bu hedeflere ne ölçüde ve ne zaman ulaşmak istediğini, bunu başarmak için kullanması gereken araçları ve bu araçları nasıl kullanması gerektiğini kararlaştırdığı bir süreçtir. Daha sonra ise bu kararlar uygulanmaya başlanır. Diğer aşama ise kontrol etme ve geliştirmedir. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir, amaçlara ulaşabilmek için gerekli değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Son aşamada ise bu uygulamalar da kontrol edilir ve bu süreç bir döngü şeklinde sürdürülür (Güçlü, 2003: 8).

Stratejiler, kurumlar tarafından hedeflenen geleceğe dair ulaşılmak istenen amaçlar, yüklenen kapsam vb. çeşitli ölçütlere göre çok farklı biçimlerde gruplandırılarak incelenebilmektedir (Gürel, 2012: 6). Bu kapsamda ele alınan konunun bir stratejik yönetim unsuru olması gerekçesiyle, bu kısımda yönetim literatürüne göre stratejik yönetim düzeyleri bağlamında temel strateji düzeyleri ele alınmıştır:



Şekil 1.3. Stratejik Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Tipleri

- **Sosyal Strateji**

Stratejiyi farklı yaklaşımlarla formüle etmek kurumlar için stratejiyi oluşturmada farklı stratejik düzeyleri ifade etmektedir. Yönetim literatürüne göre strateji düzeyleri Pearce ve Robinson (1997), Hill ve Jones (2004), Thompson ve Stickerland (2003) tarafından kurumsal düzey, işletme düzeyi ve işlevsel düzey ile açıklanmaktadır. Strateji düzeyleri, Steyn'e göre stratejinin içeriğine işaret etmektedir. Stratejik halkla ilişkiler literatüründe geliştirdiği "sosyal (enterprise) strateji" düzeyi ile Steyn (2003; 2007) yönetim literatürüne yeni bir boyut kazandırmıştır (Şatır Karakaya vd., 2011: 45).

- **Kurumsal Strateji**

Kurumsal strateji, farklı işletmeler ve değişik iş gruplarına sahip bir kurumun, bir bütün olarak stratejisini ifade etmektedir. Bu seviyedeki bir strateji, kuruma ait işletmelerin tamamını kapsadığı için kurumun bir bütün olarak tanımlanmasıyla veya SİB<sup>4</sup> ya da alt işletmelere kaynak dağılımının yapılmasıyla ilgilidir. (Dinçer, 2007: 57-58).

Kurumsal strateji düzeyinde stratejik karar vermek için kurallar ve mekanizmalar, toplum ve paydaş beklentileri, değerler ve normlar kısıtlı miktarda girdi sağlayabilirken; sosyal strateji kavramı daha detaylı araştırma gerektiren bir seçenek sunmaktadır (Steyn ve Niemann, 2013: 5).

- **İşletme Stratejisi**

İşletme stratejisi, kurumun belirli bir sanayi kolu veya mamül / pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık verir. Özellikle mamül veya pazar geliştirme ve çeşitlendirme kararlarına yöneliktir. Bu strateji şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder. Başka bir ifadeyle bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki stratejilerle gerçekleşir (Gürel, 2012: 8).

- **İşlevsel Strateji**

İşlevsel (fonksiyonel) strateji ise, kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yönelik olarak, sırasıyla kurum ve işletme stratejilerini hayata geçirme doğrultusunda fonksiyonel alanların yaklaşımlarını kapsamaktadır. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın kararlar almaya yöneliktir. İşletmelerin, pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları, tedarik zinciri, satın alma ve satış sonrası hizmet gibi fonksiyonel alanlarına yönelik stratejileri bu düzey stratejilere örnek verilebilmektedir (Bakoğlu, 2010: 40).

- **Operasyonel Strateji**

Bir kurumun günümüzün karmaşık ve dinamik sosyal ortamına tam olarak sorumlu hareket edebilmesini sağlayan ve paydaşları başta olmak üzere tüm çevresi ile olan ilişkilerini etkileyen stratejik düşünce seviyesi, kurum hakkında etik ve stratejik düşüncelere katılımı göstermekle birlikte finansal olmayan hedeflere ulaşılması ile ilgilidir. Kurumsal strateji düzeyi ise kurumun genel profilini biçimlendiren faaliyetlerin (örneğin birleşme ve satın

---

<sup>4</sup> SİB: Stratejik İş Birimleri

almalar, stratejik ittifaklar, ortak girişimler ile ilgili kararlar) bütünü olarak tanımlanmaktadır ve finansal olan hedeflere ulaşılmasına yöneliktir. İşletme stratejisi ise kurumun içinde bulunduğu pazar / ürün / sanayi segmentlerinde rekabet edebilmesi ile ilgili yaklaşımını göstermektedir ve pazarlama odaklıdır. İşlevsel (fonksiyonel) strateji ise daha yüksek seviyedeki stratejilere ulaşılabilmesi için fonksiyonel alanların nasıl birlikte hareket edebileceği ile ilgili ayrıntıları içermektedir ve stratejinin uygulanması ile en çok ilişkili olan düzeydir. Operasyonel düzeyde ise tüm bu stratejiler eyleme geçirilir (Bütschi ve Steyn, 2008: 7).

### **1.3. Stratejik Halkla İlişkilere Temel Oluşturan Strateji Düzeyleri**

21. yüzyıl ile birlikte geniş boyutlarda ortaya çıkan teknolojik ve ekonomik gelişmeler, her alandaki kurumların ölçeklerinin büyümesine olanak sağladığı gibi, söz konusu kurumları daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yöneltmektedir. Bu noktada kurumların hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, buna bağlı olarak yönetimleri de önemli ölçüde güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde üst düzey kurum yöneticilerinin karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve bu tehlikeler hakkında bilgi sahibi olmaları daha güvenilir stratejiler oluşturmaları ve oluşturmuş oldukları bu stratejileri verimli bir şekilde uygulamaları ile ilişkilendirilmektedir.

Stratejik yönetim bağlamında kurum içerisinde belirlenecek stratejileri kurumun farklı yönetim kademelerine göre belirlemek mümkündür. Bu noktada SİB yönetimi düzeyinde ele alınan stratejiler, sosyal strateji; organizasyonun daha alt kademelerindeki işletme yönetimi düzeyinde saptanan stratejiler işlevsel stratejisi, işlevsel yönetim düzeyinde saptanan stratejiler ise operasyonel strateji olarak adlandırılmaktadır. Kurumların başarılı olması, bu üç düzeydeki stratejilerin birbirleriyle uyumlu ve etkileşim içerisinde olması ile doğrudan ilgilidir. Bu düzeyler aşağıda incelenecektir:

#### **1.3.1. Sosyal Strateji Düzeyi**

Günümüzde paydaşlar kurumlardan hesap verilebilirlik ve sosyal sorumlu bir yaklaşım talep etmektedir. Bu durum karşısında Mintzberg (1983), kurumların kendileriyle güç rekabetine giren paydaşlarla dengeli bir paylaşım gerçekleştirmek zorunda kaldıklarını ve bu uyumu gerçekleştiremeyenlerin varlığını sürdüremediğini belirtmiştir. Bu bağlamda sosyal strateji düzeyinde sıkça karşılaşılan bir kavram olarak kurumsal sürdürülebilirlik, üst düzey strateji formülasyonunda sadece kurumsal stratejik düzeyi (kurum için stratejik ortaklıklar, yönetimin finansal performans sorumluluğu, kazançlar, büyüme gibi ekonomik temelli

kararları) tanımlayan girdilerle değil, sosyal stratejik düzeyin (toplumsal değerlerin, normların ve paydaşların temel alındığı) kurumsal stratejik düzeye sağladığı katkı ile açıklanabilmektedir. Kurumsal meşruiyetin kazanılabilmesi için kurumun eylem ve davranışlarına gösterilen toplumsal onayın kurumun dışındakiler tarafından kontrol edildiği günümüzde, toplumsal onay almayan kurumlar ekonomik ve sosyal eylemlerini sürdürme kabiliyetine sahip olamamaktadırlar (Şatır Karakaya vd., 2011: 38-39).

Dozier (1984), halkla ilişkiler literatüründeki uygulayıcı rolü ile yaptığı çalışma sonrası halkla ilişkiler yöneticisini ve iletişim teknisyenini temel rol olarak tanımlamış ve ilk kez ortam taraması aracı ile yönetici rolünün kurumun stratejik yönetimine dahil edilmesi düşüncesini ortaya koymuştur. Nitekim, halkla ilişkilerin stratejik bağlamda değer görmesi ancak üst düzey strateji olarak tanımlanan sosyal (enterprise) strateji düzeyinin halkla ilişkiler literatürüne girmesiyle açıklanabilmektedir.

Steyn ve Bütschi geliştirdikleri sosyal strateji yaklaşımıyla (2006), uygulama seviyesindeki amaçların gerçekleştirildiği toplam iletişim faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine, iletişim girişimi ve etkinliği sayesinde elde edilen gelir artışı, güçlenen ilişkiler ve kurumsal itibarın yükselişi ile birlikte artan kurumsal etkililiğin gösterilebileceği ölçütlerin geliştirilmesi ve artırılması gerekliliğine dikkat çekmektedirler. Sosyal yaklaşıma göre halkla ilişkiler, toplumsal konularla yakından ilgilenen ve kurumu 'dışarıdan' ya da kamu perspektifinden görebilen, kamusal alandaki her türlü soruna karşı gösterilecek kurumsal davranışın potansiyel etkilerinin bilinci ile yaklaşan stratejik bir süreçtir (Steyn ve Bütschi, 2008: 6).

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal yönetim, iyi kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik, paydaş ilişkileri ve itibar gibi finansal olmayan amaçların başarılmasıyla ilgili strateji düzeyini tanımlamak için önemli bir kavram olan sosyal strateji düzeyi, halkla ilişkilerin kuruma stratejik katkı sağlayabileceği strateji düzeyini yansıtırken, kurumun toplumla kurduğu ilişkisini temel alan, kurumun siyasal ve toplumsal meşruluğu üzerine odaklanan ve kurumun paydaşlarıyla olan ilişkisinin değerlendirildiği en geniş strateji düzeyi olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda sosyal strateji, kurumun siyasi meşruiyetinin konumlandırıldığı, kurumun sosyal çevre ve politik yapının içerisinde nasıl kendine yer bulduğu gibi konuların yer aldığı strateji düzeyini göstermektedir.

Steyn (2000), sosyal strateji kavramının kurumlar tarafından resmi olarak benimsenmediğine dikkat çekmekle birlikte bu yaklaşımlarını, misyon ve vizyon bildirimleri, kurumsal davranış ve etik yapıları, paydaşlara olan yaklaşımları, çoklu paydaş diyalogları, simetrik iletişimleri, sosyal denetim yapılanmaları ve kurumsal bağışları ile göstermekte

olduklarını belirtmektedir. Bu bağlamda sosyal strateji, günümüz kurumlarının içinde bulunduğu karmaşık ve dinamik sosyal çevreye uyum sağlanabilmesi açısından kurumlar için gerekli olan stratejik düşünme seviyesini açıklamaktadır. Sosyal stratejiyi gösteren başlıca etmenlere örnek olarak karşılaşılan bir krizde kurumun nasıl tepki gösterdiği ele alınabilir. Böyle bir durumda bir kurumun paydaşlarına pozitif, yapıcı ve hassas bir şekilde temas edip etmemesi sosyal düzeyde stratejiye sahip olup olmaması ile ilişkilendirilmektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri ile birlikte davranış ve tutum biçimleri de sosyal düzey stratejinin bir diğer göstergeleridir (Steyn, 2000: 8-9).

### **1.3.2. İşlevsel Strateji Düzeyi**

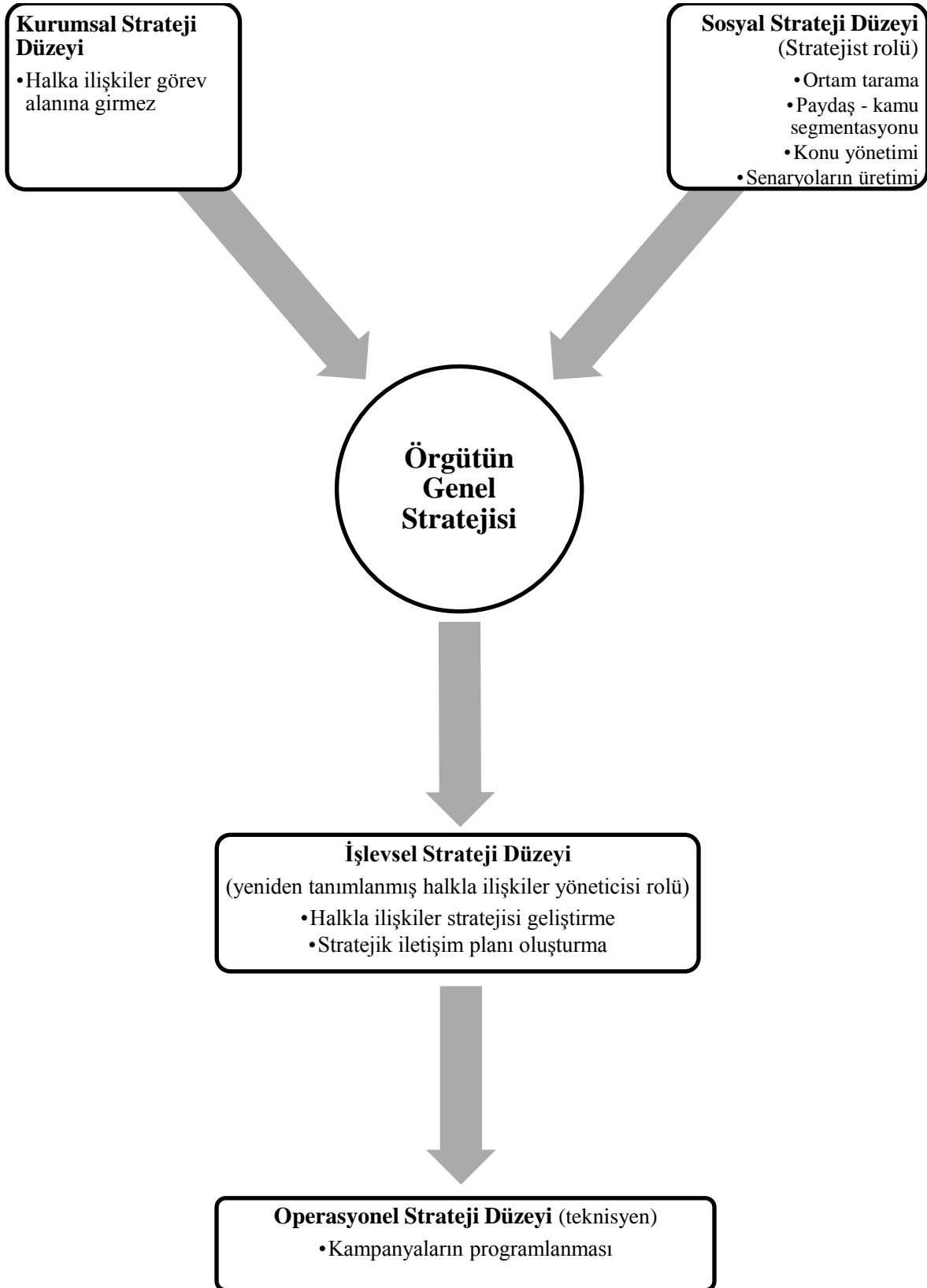
Stratejik halkla ilişkilerin işlevsel düzeyde sorumluluklarını tanımlayan iletişim programlarının planlanması aşaması, kurumların ortamlarıyla etkileşimde bulunmak için kullandıkları taktiklerin belirlenmesini içermektedir. Kurumun strateji formülasyon sürecine eklenen girdiler doğrultusunda planlanan iletişim programlarını içeren bu aşama ile sosyal düzeyde oluşturulan stratejileri bütünleştiren ve somutlaştıran bir süreç ifade edilmektedir. Bu kapsamda halkla ilişkiler uygulayıcıları kurumsal stratejilerin aktarımında senaryolarla önceliklendirilen konular doğrultusunda, paydaş ve kamuları ile ilişkilerinde asimetrik ya da simetrik bir eylem yönü ile iletişim programları planlamaktadırlar. Bu programlar aracılığı ile kurulan ilişkiler kurum ve paydaşın ya da kamunun geçmiş ilişkilerinden etkilenmektedir (Tuncer, 2011: 194).

İşlevsel strateji düzeyinde halkla ilişkilerin yeniden tanımlanmış yönetici rolü ve vitrin işlevi ile üst düzey örgüt stratejilerine paralel olarak halkla ilişkiler stratejisinin nasıl geliştirileceği ve stratejik iletişim planlarına odaklanılmaktadır. Bu durum halkla ilişkilerin bir örgütte var olma nedenini somutlaştırırken; üst düzey (sosyal - kurumsal) strateji ile operasyonel düzey arasındaki bağı da oluşturmaktadır (Şatır Karakaya vd., 2015: 2).

### **1.3.3. Operasyonel Strateji Düzeyi**

İşlevsel strateji düzeyinde yeniden tanımlanmış yönetici rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı tarafından oluşturulan stratejik iletişim planı doğrultusunda operasyonel düzeyde teknisyen rolündeki halkla ilişkiler uygulayıcısı bu kalıplamayı temel alarak iletişim uygulamalarını (halkla ilişkiler kampanyaları ve programları) planlar ve gerçekleştirir. Bu uygulamalar örgütün genel stratejileri doğrultusunda geliştirilen halkla ilişkiler stratejisi ve stratejik iletişim planlarını görünür kılmaktadır (Şatır Karakaya vd., 2015: 2).





Şekil 1.4. Strateji Düzeyleri Bağlamında Stratejik Halkla İlişkiler

Kaynak: Şatır Karakaya vd., 2015: 2.

#### **1.4. Sosyal Strateji Düzeyi Bağlamında Halkla İlişkilerin Stratejik İşlevleri**

Süratle değişen çevre koşullarına uyum sağlamakta sorun yaşayan kurumlar, bu çevre koşullarının yarattığı avantaj ve dezavantajları en kısa sürede ve en sağlıklı şekilde belirlemek durumundadırlar. Kurum için geleceğe yönelik en iyi alternatifleri saptamaya ve bu alternatifler doğrultusunda mevcut kararlar ve düzeltmeler yapmaya imkan veren sosyal düzeyde bir halkla ilişkiler yönetimi bu gereklilik doğrultusunda karşımıza çıkmaktadır. Bu düzey ile halka ilişkilerin bakış açısı genişletilmiş ve iletişim yönetimi, ilişki yönetimi, itibar yönetimi, etki yönetimi gibi çeşitli popüler halkla ilişkiler kavramlarının tümünü kapsayan bir şemsiye halini almasına neden olmuştur.

Stratejik anlamda halkla ilişkiler, çevreyi ve trendleri takip ederek elde olmayan sebeplerden veya beklenmedik gelişmelerden haberdar olmak ve bu değişimlere adaptasyon sağlayıcı çözümler üretmek ve yürürlüğe koymaktan sorumludur ya da sorumluluğun önemli bir aktörüdür. Bu bağlamda halkla ilişkiler uzmanlarının bilgiyi edinmek kadar toplam bilgiyi gelişmeler ve değişimler çerçevesinde değerlendirmeleri ve değişime uyum sağlama konusunda rehber olarak kullanmaları da gerekmektedir. Özellikle karmaşık ortam ve dönemlerde bilgi toplama ve yorumlama işlevi sonrasında duruma ve değişime adaptasyon sağlama ve konu yönetimi, stratejik halkla ilişkilerin görev ve yetki alanına girmesi gereken çalışma süreçleri olarak tanımlanmaktadır. Bu bölümde, sosyal strateji düzeyi kapsamında halkla ilişkilerin stratejik işlevleri olan bu çalışma süreçleri incelenecektir.

##### **1.4.1. Ortam Taraması**

Bir kurumun stratejik yönetiminin ilk adımı, kurumdan kazancı ya da kaybı olabilecek derecede kurum ile ilişkisi olan tarafların belirlenmesidir. Freeman'ın (1984) kurumun paydaş haritası olarak tanımladığı ortam taraması, strateji oluşturma sürecindeki ilk aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Ortam tarama araştırmalarıyla halkla ilişkiler uygulayıcıları, bir kurumun insanlar üzerindeki ve insanların kurum üzerindeki sonuçlarını etraflıca gözden geçirerek bir paydaş haritası çıkarabilmektedirler. Bir kurum, sosyal çevresi içerisinde ortaya çıkabilecek kanaatleri doğrudan etkileyemese de, paydaşları, etkinlikleri ve oluşum gösteren konular hakkında bilgi toplayabilecek, stratejik yönetim sürecine kaynak sağlayabilecek, hatta tehditlerin önüne geçilmesinde ve fırsatların değerlendirilmesinde etkili olacak konuları / eğilimleri öngörebilecektir. Bu nedenle ortam taraması, kurum ve paydaş çevresini birbirine temas ettiren bir bağ olarak yorumlanmaktadır (Carroll, 1996: 652).

Narayan ve Fahey'e (1987) göre ortam taraması, uyarıcı sinyallerin belirlenebilmesi için taramalar yapmak, taslakların ortaya konulabilmesi yönündeki eğilimler ile ilgili yeterli

verinin toplanması ve yorumlanması için denetimlerde bulunmak, değişimlerin ne yönde olacağı ile ilgili tahminler yürütmek ve son olarak da mevcut ve gelecekteki değişimler ile bağlantılı olarak söz konusu değişimlerin kurum üzerinde doğuracakları sonuçların değerlendirilmesi olmak üzere dört aşamalı bir süreçtir.

Kamuoyu yoklamaları yürüterek veya bunlardan yararlanarak, kitlesel veya uzman medyayı inceleyerek, akademik ve hukuki bültenleri okuyarak, siyasi liderler veya kanaat önderleriyle görüş alışverişinde bulunarak ya da konu yönetimi komitelerinde görevlendirilmek üzere kurumdaki uzmanlara çağrıda bulunarak ortam tarama çalışmaları gerçekleştirmek mümkündür. Paydaşlarla yürütülen sürekli iletişim, uzun dönemli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulmasını sağlamaktadır. Paydaşlar, ortaya çıkan sonuçlardan birini veya daha fazlasını bir sorun olarak görüp bu konuda bir şeyler yapmak için örgütlendiklerinde kamular ortaya çıkmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler, bu kamuları belirlemek ve bölümlenmek için araştırmalar yapmak durumundadır. Kamuların, kurumun karar alma sürecine dahil edilmesine yönelik iletişim, çatışmaların iletişim kampanyalarına gerek duyulmadan yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Kamular, örgütlenerek algıladıkları konular üzerinden gündem (konu) yaratmaktadırlar. Halkla ilişkilerin bu konuları önceden sezerek kurumun bunlara vereceği tepkiyi yönetmesi gerekmektedir (Grunig ve Repper, 2005: 140). Bu süreçte konular ortam taramaları aracılığı ile analiz edilmekte, konulara bağlı paydaşlar ve kamulardan elde edilen bilgiler yorumlanmakta ve kurum için doğurabileceği sonuçların senaryolara bağlı olarak değerlendirilmesi için kurumun strateji formülasyon sürecine dahil edilmektedir (Tuncer, 2011: 176).

#### **1.4.2. Paydaş Segmentasyonu**

Bir kurumun kararlarından etkilenen bir kategoride yer aldıkları ya da kendi kararlarının söz konusu kurumu etkileyebilme olasılığı olduğu gruplar paydaş olarak tanımlanmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 140). Bu tanımda görüldüğü gibi, paydaşlar, kurumun maddi ve manevi varlıkları üzerinde etkili olmaktadır. Bir kurumun paydaşlarının; hissedarlar, çalışanlar, tedarikçiler, kredi veren kurumlar, rakipler, tüketiciler, sivil toplum kuruluşları, fiziksel çevre, medya vb. birçok gruptan oluştuğu bilinmektedir (Boran, 2013: 40). Bilindiği gibi sosyal düzeyde bir strateji (Steyn ve Niemann, 2010), tüm sosyal paydaşlar ve çıkar grupları takdirinde meşruiyet kazanmayı, sosyal sorumlu ve iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanınmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, iletişimde bulunulacak tüm paydaşlara gerçeğe uygun, doğru ve etik yaklaşım gösterilmeli ve her birinin takdirinin kazanılmasına yönelik sosyal stratejileri geliştirilmelidir.

Günümüzde çağdaş kurumların, yatırımcılarına ve finansal kurumlara karşı taşıdıkları son derece önemli sorumluluklar bulunmaktadır. Bunların yanı sıra kurumlar, yasama ve lobicilik gibi faaliyetlerde bulunan resmi kurumlardan, ürün ve hizmet sağlığı standartlarında artış talep eden tüketicilere; hakediş ödemeleri ve eşit muamele gibi talepleri olan çalışanlarından, adil ticaret kuralının ve çevre sağlığının tehdit edilmesi gibi konularda örgütlenen baskı gruplarına kadar uzanan çok daha geniş bir paydaş kitlesinin etkisi altında bulunmaktadır. Tüm bunların kurumsal strateji üzerinde etki doğurabilecek potansiyel kaynaklardır ve kurumsal yönetim ve paydaş yönetimine yönelik yeni yaklaşımlar üzerinde tartışmalar doğurmaktadırlar (Simmons ve Lovegrave, 2005: 496-497). Konulara bağlı farklı paydaş gruplarının değerlerinin ve inançlarının farklılığı, her bir paydaş grubunun konularla ilgili farklı bilgilere ihtiyaç duymasına neden olmakta, bu etkilerin ve konulara yönelik beklentilerin farklılığı da stratejik halkla ilişkiler yönetiminde paydaş segmentasyonunu zorunlu kılmaktadır (Tuncer, 2011: 182).

Grunig ve Hunt'a (1984) göre halkla ilişkiler yöneticileri, paydaşları dikkatlice araştırdıktan sonra, her birinin kurum üzerindeki etkisini ya da kurumun onlar üzerindeki sonuçları ılımlılaştırmaya ne kadar eğilimli olduğunu dikkate alarak onlara bir sıra ya da öncelik vermelidir. Daha sonra ise stratejik anlamda en önemli paydaşlardan başlayarak halkla ilişkilere ayrılmış kaynaklar tükenene kadar sıralı listede aşağı doğru inmeli, her biri için kesintisiz iletişim programları planlamalıdır. Paydaş evresinde kurulan iletişim, özellikle bir çatışma doğmasından önce önemlidir. Çünkü kurumlar, varlıklarını devam ettirebilmelerinin tek koşulu olan paydaşlarının desteğini kazanmak ve ortaya çıkan çatışmaları yönetmek için ihtiyaç duyduğu istikrarlı, uzun dönemli ilişkileri her geçen gün geliştirmek durumundadırlar (Mitchell vd., 1997: 858). Bu bağlamda paydaş segmentasyonu (Schmeer, 1999), bir politika ya da program geliştirme ve uygulama sürecinde hangi tarafların dikkate alınması ile ilgili sistematik bir şekilde nitel bilgi toplama ve analiz etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Rawlins (2006) ise, bu süreçte hangi paydaşlara öncelik verilmesi gerektiği ile ilgili olarak söz konusu paydaşları oluşturan ve onları etkileyen konuların aciliyet derecelerine bakılması ve bu konuların en acil olanından başlayarak ele alınması gerekliliğine dikkat çekmiştir.

### **1.4.3. Kamu Segmentasyonu**

Bir paydaş grubu ile karşılaştırıldığında farkındalığı ve aktifliği daha yüksek olan ya da zamanla yükselen kümeler kamu olarak anılmaktadırlar. Kamu, paydaşa göre daha özel bir kavramdır. Bir paydaş grubunu, kamuya dönüştüren etken, belirli bir konunun algılanan ortak

noktalarıdır. Kurumların özerkliğini ve eylemlerinin meşruluğunu tehdit edecek ya da kurum için fırsat yaratabilecek kamular, bir grup insanın paylaştığı ve bu gruplar üzerinde benzer sonuçlar doğuran karşılıklı bir konunun sonucunda oluşurlar (Grunig ve Repper, 2005: 140).

Kamu segmentasyonuna dair temel halkla ilişkiler kuramı Grunig'e ait olan kamuların durumsal kuramıdır. Kamuların durumsal kuramı, kamuların bazı konularda kurumla nasıl bir ilişki kurduklarını ve kamuların bu konuyu nasıl algılayacaklarına ilişkin kurum analizlerini kapsamaktadır. Bu kuram, kurum ve kamuları arasındaki bağların ve onlardan etkilenenlerin değişim dinamiklerini yakalayacak şekilde tanımlamaya çalışan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda vurgulanan, kurumun etik değerlere bağlı kalarak belirleyeceği politikalar ile alınması gereken konunun belirlenmesidir. Bu noktada ise kamular; aktif, uyanmış ve gizli olmak üzere üç temel gruba ayrılmaktadır (Grunig, 1983: 604). Daha sonra ise Hallahan (2000), Grunig'in bu sınıflandırmasını detaylandırarak yeniden düzenlemiş ve kamular için beş grup önermiştir:

**Tablo 1.2. Bilgi ve İlgili Dağılımlarına Göre Beş Farklı Kamu Modeli**

<b>KAMU</b>	<b>Yüksek İlgili</b>	<b>Düşük İlgili</b>	<b>İlgisiz</b>
<b>Yüksek Bilgili</b>	Aktif	Uyanmış	
<b>Düşük Bilgili</b>	Uyandırılmış	Pasif	
<b>Bilgisiz</b>			Kamu Dışı (Gizli)

**Kaynak:** Hallahan, 2000: 504

Kamular, eylemleri sayesinde kurum ve insan grupları üzerinde sonuçlar doğurur ve kamuları yaratırlar. Kamular ile kurum arasındaki bağlar, dinamik bir ortam yapısına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Kurumlar, kamuların eylemci kamulara dönüşmemesi için onları tanıyabilmeli ve onlarla eylemci niteliğine bürünmeden masaya oturarak karşılıklı dengeyi kurabilmelidir. Çünkü kamular, kendi başlarına ortaya çıkmakta ve bilgi almak, mağduriyetlerini gidermek, kuruma baskı yapmak ya da hükümetten yasal düzenlemeler yapılmasını istemek için konular etrafında bir araya gelmektedirler. Bu yüzden stratejik halkla ilişkiler uygulayıcıları, kurumun misyonunu tehdit eden ya da bu misyonun güçlendirilmesi için fırsatlar yaratan kamularla iletişim kurmaktadır (Grunig ve Repper, 2005: 142). Bu bağlamda stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının nasıl yürütüldüğü ya da hangi kamu ile nasıl bir iletişime her duruma ya da sürece göre değişkenlik gösterebilmektedir (Cancel vd., 1997: 32-40).

Hallahan (2000), farklı özelliklerdeki kamular ile kurulabilecek iletişim alternatiflerini aşağıdaki gibi önermektedir:

Tablo 1.3. Kamu İletişim Strateji Alternatifleri

KAMU	Aktif	Uyanmış	Uyandırılmış	Pasif	Gizli (Kamu Dışı)
<i>Özellikler</i>	Yüksek bilgisi ve ilgisi var. Sözlü ve fiziki eyleme geçmeye hazır.	Yüksek bilgisi, düşük ilgisi var. Dengeli ve sessiz, ancak eyleme teşvik edilme potansiyeli var.	İlmlı-yüksek ilgisi, ancak düşük bilgisi var. Kalıcı olmayan potansiyele sahip.	Düşük bilgisi ve ilgisi var. Tepkisiz.	Bilgisi ve ilgisi yok. Alakasız.
<i>Konular</i>	Kamu; bir sorun ya da fırsat algılamıştır. Bunun ne olduğunu anlayabilmek için bilişsel düzeyde çaba göstermektedir ve değişimi etkileyebilmek için harekete geçmesi söz konusudur. İletişim fırsatı yakalayabilmek için kendini ön plana çıkarabilir.	Kamu; konunun ne olduğunu fark edebilir ve açıklığa kavuşması için çaba gösterebilir, ancak doğrudan müdahil olmamaktadır. Kamu durumu gözlemler, diğerlerini etkilemek üzere girişimlerde bulunabilir, ancak doğrudan kendi ilgisini çekmediği sürece kurumla iletişim kurmaktan kaçınmaktadır.	Kamu; en azından bir sorun ya da fırsatın söz konusu olduğundan haberdardır. Kaynakların ulaşılabilirliğine ve kendilerinden kaynaklanan değişkenlere bağlı olarak risk ya da belirsizlik seviyesini indirgeyebilmek için bilgi arayışına girebilir.	Kamu; kurum, ürün, hizmet, aday ya da dava ile ya çok az ilgili ve varlıklarından çok az haberdardır ya da tamamen ilgisiz ve varlıklarından tamamen habersizdir. Dışarıdan bir müdahale olmadan mesajlara ilgi göstermeyecek, endişelere odaklanmayacak ya da bilgi arayışına girmeyecektir.	Kamu; kurumun varlığından tamamen habersizdir. (ya da tam tersi bir durum söz konusudur.)

<b>Örgütün İletişim Stratejisi</b>	<p>Kamunun varlığı resmen tanınır. Destek ve kaynak sağlanır. Diyalog kurulur. Kamu önderleri ile müzakere ve pazarlık sürecine girilir. Mümkün ölçütlerde kurumsal politikalarda değişikliğe gidilir. Aracı olması için üçüncü taraf arayışına girilir.</p>	<p>Bilgi sağlanır. Diğerlerine örnek olmak üzere cesaret verici (ya da cesaret kırıcı) görev üstlenilir. Davranışlar gözlemlenir.</p>	<p>Söz konusu uyanışın kaynağı anlaşılmaya çalışılır. Kamuyu endişeye sevk eden nedenler ve tartışmalar analiz edilir. Bu endişeleri gidermek üzere bilgi sağlanır ve yanlış anlaşmazlıklar açıklığa kavuşturulur. Davranışlar gözlemlenir.</p>	<p>Motive edici ve sürece dahil edici çalışmalar üzerinde durulur. İletişim kurma fırsatları yaratılır.</p>	<p>Göz ardı edilir. Bilgi vermek ve ilgi uyandırmak üzere gerekçeler ortaya konur.</p>
------------------------------------	--	---	---	---	--

**Kaynak:** Hallahan, 2000: 510

#### 1.4.3.1. Aktif Kamu

Bir kurumun eylemlerinin kendilerini etkilediğine inandıkları anda aktif hale gelerek bir konu hakkında aktif bir biçimde bilgi arayan, bu bilgileri paylaşan ve konunun eylemcisi olan, doğuracakları sonuçlar sorunlu olan ve eylemleri kısıtlanamayan kamulardır. Dolayısıyla kurumun asimetrik ilişki yönünü zayıflatarak simetrik iletişime duyulan gereksinimi artırmakta olan aktif kamuların taşıdıkları kaygılar, bir kararı değiştirmek için kuruma baskı yapmak, ona karşı çıkmak, bir iletişim kampanyasında savunulan bir davranışı benimsemeyi reddetmek gibi yollara başvurlarına zemin hazırlamaktadır.

#### 1.4.3.2. Uyanmış Kamu

Kurum ya da durum hakkında genel bilgi verilebilecek düzeyde örgütlenen kamu topluluğudur. Uyanmış kamular, uyandırılmış kamuların aksine söz konusu konuların çıkış

noktaları, süreçleri ve sonuçları ile ilgili olarak düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmektedirler.

#### **1.4.3.3. Uyandırılmış Kamu**

Bir sorun algılamışlardır ancak henüz bu sorunla ilgili birbirleriyle iletişime geçmemiş ve eylem hazırlığı yapmamışlardır. Uyandırılmış kamularla yapılan görüşmelerin olumlu sonuçlanma şansı aktif ve uyanmış kamulara oranla daha yüksektir.

#### **1.4.3.4. Pasif Kamu**

Aktif, uyanmış ve uyandırılmış kamudan farklı olarak, pasif kamular, her zamanki ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde bir bilgi arayışı içerisine grime eğilimi göstermemektedirler. Bunun yerine bilgi genişliklerini, kendilerini endişelendiren ve dolayısıyla pasif yönlü iletişim davranışları göstermelerine sebep olan konular ile kısıtlandırmaktadırlar (Illia vd., 2013). Kurumlar, eylemci olma ihtimallerini değil olumlu ilişki kurabilecek bir potansiyel sahip olmalarını göz önünde bulundurarak bu statüdeki kamuları ortaya çıkarma girişiminde bulunmalı ve söz konusu kamular ile yürüttükleri iletişim sürecinin başından sonuna kadar doğrudan sorumluluk üstlenici ve bu sorumluluğu sürdürücü olmalıdırlar.

#### **1.4.3.5. Gizli Kamu (Kamu Dışı)**

Kurumsal eylemlerin sonuçlarından etkilenmiş ancak henüz bunun farkında olmayan topluluklardır. Gizli kamularla iletişim kurmak zordur. Çünkü bu kategorideki insanlar bir sorun ayırımında değildir. Kurumu ilgilendiren tek kamu aktif kamularmış gibi görünebilir ancak proaktif iletişim yönetimi uyandırılmış ve gizli kamulardan bilgi toplamayı ve bazen de onlarla iletişim kurmayı gerektirir. Hallahan (2000), kamu segmentlerinin özelliklerine göre kurumsal yanıt stratejilerinin değişebileceğini, dolayısıyla da stratejik halkla ilişkilerin proaktif yönünün, uyandırılmış ve gizli kamulardan bilgi toplamaya, aktif kamular içinse bu kamuların gündeme dönüştürdükleri konular ile ilgili oluşmuş tutumları için alternatif iletişim stratejileri geliştirme üzerine odaklanması gerektiğini önermektedir.

#### **1.4.4. Konu Yönetimi**

Yabancı literatürde "issue management" olarak ortaya çıkmış olan konu yönetimi, krizlerin ortaya çıkmadan önce sezilenebilmesine yönelik olarak kurumların içerisinde buldukları ortamı tarayarak kendilerini dışarıdan içeriye doğru gözlemlemelerine dayanan ve kriz senaryoları oluşturarak oluşabilecek felaketleri önceden tahmin edebilmelerine olanak



sağlayan proaktif bir stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Konu yönetim süreci, kurumların kendilerini, sektörlerini etkileyebilecek konuları analiz etmeleri, iç ve dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri değerlendirmeleri, söz konusu oluşumlar için kurum lehine stratejiler geliştirerek konu iletişim çalışmaları ile kamularını yönetmeleri amacı üzerine kurulmuştur. (Şatır Karakaya vd., 2011: 42).

Ortamda yer alan ve stratejik formülasyon sürecine dahil edilmesi gereken konuları, “stratejik konu” olarak nitelendiren Ansoff (1980: 131-148), bu ifadesi ile ortamdaki tüm konuların kurum tarafından yönetilmek zorunda olmadığını ya da yönetilemeyeceğini önermektedir. Bu kapsamda, bazen konular paydaşları bazen de paydaşlar konuları belirlemektedir. Kurumun ortamındaki bir durum, fırsata çevrilebilecek içsel bir güç veya kurumun yaşamını tehlikeye sokan bir dış tehdit, belirlediği hedefleri gerçekleştirme yeteneği üzerinde doğrudan etki yaratabilecek bir gelişme olarak tanımlanan konular, kurumun misyonu, paydaşları ve kamuları göz önünde bulundurularak ele alınmalıdır (Ansoff ve McDonnell, 1990).

Bir kurum, stratejik halkla ilişkiler yönetim sürecinin önceki iki evresinde de (paydaş ve kamu segmentasyonu) halkla ilişkileri etkin olarak uygulamışsa, kamularla arasındaki sorunların büyük bölümünü daha konulara dönüşmeden çözmüş olacaktır. Bir kamu, olmasını istediği bir şeyin eksikliğini hissettiği zaman (temiz hava, iyi bir toplum hayatı ya da başarılı bir örgüt vb.) bir sorun algılamış olur. Kurum tarafından çözüme kavuşturulmada yetersiz kalınan bu sorunlar ise kamular tarafından konulara dönüştürülmektedirler (Grunig ve Repper, 2005: 161).

Paydaşların ve kamuların segmentasyonuna yönelik bir bakış açısı da sağladığından konuların analizi oldukça önem taşımaktadır. Çünkü ortam taramaları ile kurum için belirlenen stratejik konular, halkla ilişkiler stratejilerinin örgütsel strateji formülasyon sürecine eklediği girdileri oluşturmaktadır (Tuncer, 2011: 178). Bu süreçte, ortamdaki bileşenlerin değerlendirilmesi ve kurumun strateji formülasyon sürecine dahil edilmesi için kullanılan çeşitli analiz yöntemlerine örnek olarak PEST verilmektedir (Chapman, 2006). Bazı durumlarda PEST analizi, ekolojik, yasama ve endüstri analizleri ile genişletilerek yedi değişkenli PESTELI olarak anılmaktadır (Applegate ve Johnsen, 2007: 28-29).

Applegate ve Johnsen (2007), PEST analizinin yapısal içeriğini Tablo 1.4.'de gösterildiği gibi sınıflandırmaktadır:

Tablo 1.4. PEST Analizinde İncelenecek Konular

<b>POLİTİK FAKTÖRLER</b>	<b>EKONOMİK FAKTÖRLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekolojik / çevresel konular</li> <li>• İç ticaret vergisi düzenlemeleri</li> <li>• Gümlük vergisi düzenlemeleri</li> <li>• Uluslararası ticaret düzenlemeleri</li> <li>• BDDK uygulamaları</li> <li>• Hükümet politikaları</li> <li>• Politik değişiklikler</li> <li>• Rekabet düzenlemeleri</li> <li>• Fonlar, ödenekler ve teşvikler</li> <li>• Lobicilik faaliyetleri ve baskı grupları</li> <li>• Uluslararası baskı grupları</li> <li>• Savaş ve uluslararası anlaşmazlıklar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İç piyasa ekonomisi</li> <li>• İç piyasa büyümesi</li> <li>• Uluslararası ekonomik gelişmeler</li> <li>• Genel vergilendirme konuları</li> <li>• Belirli ürün / hizmet vergilendirmeleri</li> <li>• Dönemsel / mevsimsel konular</li> <li>• Pazar ve ticaret dalgalanmaları</li> <li>• Belirli endüstriyel faktörler</li> <li>• Pazar yol haritası ve dağıtım kanalları</li> <li>• Müşteri / tüketici kanalları</li> <li>• Faiz ve döviz oranları</li> <li>• Uluslararası ticaret / para konuları</li> </ul>
<b>SOSYAL FAKTÖRLER</b>	<b>TEKNOLOJİK FAKTÖRLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam stili</li> <li>• Demografik veriler</li> <li>• Tüketici düşünce ve davranışları</li> <li>• Medya gündemleri</li> <li>• Sosyal faktörleri etkileyen yasa değişiklikleri</li> <li>• Marka, kurum ve teknoloji imajı</li> <li>• Tüketicinin satın alma alışkanlıkları</li> <li>• Moda ve rol modelleri</li> <li>• Toplumsal olaylar ve etkileri</li> <li>• Satın alma gücü ve yöntemleri</li> <li>• Etnik / dini faktörler</li> <li>• Reklam ve tanıtım</li> <li>• Etik konular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik gelişmelerdeki rekabet</li> <li>• AR&amp;GE finansmanı</li> <li>• Birleşik / bağımlı teknolojiler</li> <li>• Yenilenmiş teknolojiler / çözümler</li> <li>• Teknoloji ömrü</li> <li>• Üretim ömrü ve kapasitesi</li> <li>• Bilişim ve iletişim</li> <li>• Tüketici satın alma mekanizmaları / teknolojileri</li> <li>• Teknoloji yasaları</li> <li>• Yenilik potansiyeli</li> <li>• Teknolojik erişim, lisanslama, patentler</li> <li>• Fikri mülkiyet konuları</li> <li>• Küresel iletişim</li> </ul>

**Kaynak:** Applegate ve Johnsen, 2007: 29

Sosyal strateji düzeyi bağlamında halkla ilişkilerin diğer dört işlevinden farklı olarak bu araştırmanın ana amacını oluşturan konu yönetimi kavramı bu araştırmanın ikinci bölümde detaylı bir biçimde ele alınacağından, bu kısımda bu kavrama kısaca değinilmiştir.

#### **1.4.5. Senaryoların Oluşturulması**

Kurumlara geleceğin neler getirebileceği ile ilgili kurgular olarak tanımlanan senaryolar; politik çevre, sosyal davranışlar, düzenlemeler ve ekonominin güç dengeleri gibi kurumun dışında meydana gelebilecek ancak kurumla bağdaşabilecek çeşitli etkenler hakkında tahmin verici ve harekete geçiricidirler. Çünkü senaryolar iyi ya da kötü, beklenen ya da beklenmeyen gelecek olasılıklarını kapsayan ve sayıları genellikle üç ya da dört olan bir dizi çoklu hikaye içerisinde yaratılan ve kullanılan hipotezlerdir. Bu noktadan hareketle senaryoların, gelecekte ortaya çıkabilecek tehdit ya da fırsatlar hakkındaki düşüncelerin genişletilebilmesi ve kısa ya da uzun vadede alınacak stratejik kararlarda söz konusu tehdit ya da fırsatların dikkatle ölçümlenebilmesi için tasarlanmış oldukları ifade edilmektedir (Searce vd., 2004: 7).

Birçok belirsizliği de beraberinde getiren zaman ve koşullardaki değişim ile birlikte yöneticiler, esneklik ve yaratıcılık için ortam yaratabilmek amacıyla planlama süreçlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda, stratejik düşünülebildiği sürece ideal bir geleceğin tasarlanabileceği bilinmekle birlikte gerçek yaşam koşullarındaki uygulama aşamasında, çeşitli seçenekler hakkında düşünemeyeni düşünebilmeye ve planlayabilmeye yarayacak bir sisteme gereksinim duyulmaktadır. Her zaman gelecek ile ilgili doğru tahminde bulunmanın mümkün olamayacağı göz önünde bulundurulduğunda, çeşitli seçeneklerin ortaya koyulabileceği ve olasılıkların planlanabileceği tekniklere ihtiyaç duyulmaktadır (Giesecke, 1999: 82). Bu bağlamda, sistematik bir süreç olarak karşımıza çıkan senaryo planlaması, sürekli olarak kurumların hayatında yer alacak çeşitli seçeneklerin taranması; bir süre sonra ise nasıl gerçekleşebileceği ile ilgili farklı hikayelerin kurgulanması gerekliliğidir (O'Connor, ve Au, 2011: 5). Karmaşık olasılıklar ve belirsiz gelecekler ile ilgili yaratıcı düşünebilme olanağı sağlayan sistematik bir yöntem olan senaryo planlamanın merkezinde, tek bir sonuç üzerinde tahminde bulunmaya odaklanmak yerine, sistem içerisinde önemli olan ve birçok belirsizlik içeren çeşitli muhtemel gelecekleri göz önünde bulundurma düşüncesi yer almaktadır. (Peterson vd., 2003: 359). Bu noktada, kurumun yer aldığı ortam içerisinde etki yaratabilecek belirleyici güçlerin tanımlanmasını ve elde edilen bilgileri bir dizi senaryo ve hikayeye dönüştürerek muhtemel geleceklerin ortaya konulmasını sağlayan senaryo planlaması, aynı zamanda yapılandırılmış bir teknik olarak güncel eylemler ile muhtemel

gelecekler arasında bir bağlantı kurabilmeye yardımcı olmaktadır. Yöneticiler söz konusu hikayelerden yararlanarak kurumlarının birçok koşul altında hedeflerine ulaşabilmesine katkı sağlayacak stratejiler geliştirebilmelerinin yanı sıra gelecek hakkındaki kendi varsayımlarını ortaya koyabilmekte ve söz konusu varsayımlarını senaryoların sürekli gözlemlenmesi ve güncellenmesi yoluyla test edebilmektedirler. Sadece tek bir beklenen gelecek üzerinde yoğunlaşan geleneksel stratejik planlamadan farklı olarak senaryo planlama, farklı kurumsal imkanların izlenebilmesine olanak sağlayan bir araç olarak kullanılmakta ve söz konusu gelecek için birden çok yol çizebilme imkanı yaratmaktadır. Bu sebeple kurumlar, tahmin yürütmekten çok daha fazlası olan senaryo planlama süreçlerinden yararlanarak, önemli sayılabilecek birçok belirsizlikle karşılaşmaları durumunda daha doğru kararlar alabilme becerilerini artırmaktadırlar (Ludwig ve Church-Duran, 2012: 9).

Kurumsal iletişim fonksiyonlarının değerlendirilmesi hakkında Steyn ve Bütschi (2004: 4), bir senaryo taslağının görüntüsünden yola çıkılarak; gelişimde sürekliliğinin sağlanabilmesi açısından gerekli görüldüğünde strateji geliştirme, planlama, proje yönetimi, bilgi teknolojileri, üretim ve AR&GE gibi birçok farklı departman arasındaki sınırların ortadan kaldırılarak aynı eksen etrafında bir araya getirilebileceğini ve böylelikle farklı çözümlerin ortak bir noktada toplanabileceğini öne sürerek bu sürecin stratejik halkla ilişkiler açısından taşıdığı öneme dikkat çekmektedirler. Buna ek olarak Sung (2004: 4) bir senaryo üretimi geliştirebilmek için genel stratejik yönetim kavramına ve özellikle de halkla ilişkilerin stratejik yönetiminin anlaşılmasının önemine vurgu yapmakta ve halkla ilişkiler açısından senaryo oluşturmanın kurumların karar verme süreçlerinde kendilerine kamularının tutum ve davranışlarını göz önünde bulundurma olanağı sağladığını ifade etmektedir.

Senaryoların oluşturulmasında gerçekleşme olasılığı en yüksek konular öncelikli konular olarak tanımlanmakta olup, uzun vadede kurumsal hedeflerin önüne geçebilecek olası diğer konuların ise önem sıralarına ve ortaya çıkma hızlarına göre önceliklendirilmesi önerilmektedir. Bu noktada ekolojik ve çevresel konular gibi makro ve mikro ortam taramalarında tespit edilememiş ve aniden ortaya çıkmış konulara da senaryoların oluşumunda öncelik verilmesi beklenmektedir. Bu durum, belirsizliğin arttığı ve çok sayıda seçeneğin olduğu durumlarda senaryo üretiminin daha da önem kazandığının bir ifadesi olarak açıklanmaktadır. Oluşturulan senaryoların, öncelikle ortaya çıkma olasılığı yüksek ve ortaya çıktığında kurumu en fazla etkileyebilecek konulara, bu konularla ilişkili paydaşlara ve kamuların konulara ilişkin davranışlarına odaklanılması gerekmektedir (Tuncer, 2011: 193).

Senaryo oluşturmada konu önceliklerinin belirlenmesi Tablo 1.5.'de olduğu gibi örneklendirilmiştir:

**Tablo 1.5. Senaryoların Oluşturulması**

<b>Öncelik Sıralaması</b>	<b>Senaryo A</b>	<b>Senaryo B</b>	<b>Senaryo C</b>
<i>Konu</i> I Paydaş ve/veya Kamu I			
<i>Konu</i> I Paydaş ve/veya Kamu II			
<i>Konu</i> I Paydaş ve/veya Kamu III			

**Kaynak:** Tuncer, 2011: 193

## İKİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERİN STRATEJİK BİR İŞLEVİ OLARAK KONU YÖNETİMİ

#### 2.1. Stratejik Halkla İlişkilerde Konu Kavramı

Sözlük anlamı olarak konu, “yazılı ya da sözlü iletişimde üzerinde tartışılan düşünce, olay ya da durum” olarak tanımlanırken (TDK<sup>5</sup>, 2015); stratejik halkla ilişkiler kapsamında (Ansoff, 1990), kurumların faaliyetleri ile paydaş gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında ortaya çıkabilecek ve kurum üzerinde etkiye sahip olabilecek, kurum içerisinde ya da dışarısında gelişebilecek potansiyel veya gelişen olgular ya da durumlar olarak açıklanmaktadır (Kipley ve Lewis, 2009: 15). Kurumların faaliyet gösterdikleri ortamın tamamını veya bir bölümünü etkileyebilecek düzeye gelmeden ele alınmayan konular ve bu konular çerçevesinde gelişen olaylar, kurumların yatırımları, yönetsel kararları ve işleyiş düzenleri açısından birer tehdit unsuru olacaktırlar. (Chase, 1984: 4).

Jaques (2004), toplum üzerinde her gün milyonlarca konunun gündeme getirildiğine, bunlar arasından hangilerinin öne çıkacağını ve kurumu nasıl etkileyeceğini önceden belirleyebilmenin son derece önemli olduğuna dikkat çekmekte ve konu tanımlamasının stratejik yönetimin başarısı için oldukça önem taşıdığına işaret etmektedir. Örneğin, bir yönetici ele alınması gereken konunun ozon tabakasının delinmesi olduğunu söylüyorsa onun bakış açısından bunun ne anlama geldiği çok açık değilken, satış rakamlarına sahip olan ürünün sürekli başarısını tehdit edecek ve aynı zamanda ozonun delinmesi ile de bağlantılı olacak bir konu tanımı yapılırsa kurumdaki hiç kimse, konunun önemi hakkında şüphe duymamış olacaktır.

Moore (1979) konu kavramını, bir kurumun sürdürülebilirliğini ve başarısını etkileyen durumlar olarak nitelendirdiği stratejik konular ve kurumun göz önünde bulundurmasının yararlı olacağını belirttiği kamusal konular olmak üzere iki temel başlık altında ele alırken; Meng (1992), bir kurum üzerinde çeşitli etkiler doğurabilecek konuların demografik, ekonomik, çevresel, siyasal, uluslararası, kamusal, teknolojik ve toplumsal olmak üzere birçok kaynağının olabileceğini öne sürmektedir. Wilson ise (1990), konu tanımlamasının içeriğini daha çok kamusal sorunların oluşturduğunu, ülke geneline yayılmış, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek konuların bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Böylelikle konu yönetimi, kurumu bir

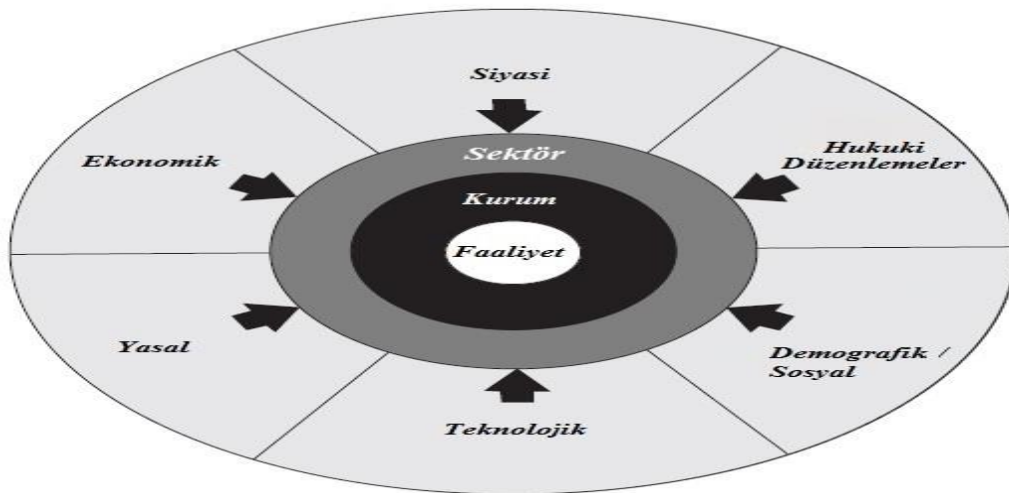
<sup>5</sup> [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58be89abdc9ae1.73191297](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.58be89abdc9ae1.73191297) (erişim tarihi: 07.03.2017)

yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların çözümüne yönelik bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kurumun kamu politikalarını etkileme amaçlı stratejiler geliştirmesine yol açacaktır. Bu noktada her ne kadar konu alanı kamusallıkla çizilse de önemli olan kurumların kendilerini etkileyecek konulara öncelik tanımlarıdır (Karademirlidağ, 2005: 4).

Günümüzdeki dış çevre, hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bu değişiklikler, kurumların amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve ortama uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla kurumların hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen yönetim yapısına sahip olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Kurumlar, sürdürülebilirliklerinin devamını sağlayabilmek için kaynak ve kabiliyetlerinin el verdiği ölçüde çevreleri ile uyum yakalamak zorundadırlar (Budak, 2000: 4).

Weiss (2014), kurumların oldukça değişken birçok yerel, ulusal ve uluslararası çevre ile bütünleşmiş olduğunu ve bu çevrelerin her geçen gün iş hayatı ve ekonomi ekseninde dinamik olarak birbirleri ile etkileşim gösteren küresel bir siteme dönüşmekte olduklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bir kurumun, birçok durumu yerel olarak ele almadan önce global açıdan değerlendirmek zorunda olduğuna vurgu yapmaktadır. Bu etkenlerden yola çıkılarak eğilimleri, fırsatları ve farklı boyutlardaki paydaşları etkileyen etik problemleri belirleyebilmek mümkündür. Dolayısıyla, paydaşlar üzerinde etkili olan çevresel konuların ortaya çıkarılmasında atılacak ilk adım, söz konusu konuların kaynağındaki çevresel etkenlerin araştırılması olacaktır.

Şekil 2.1.'de sektörleri, kurumları, kurumların faaliyetlerini ve performanslarını etkileyen makro düzey çevresel ölçütler gösterilmektedir:



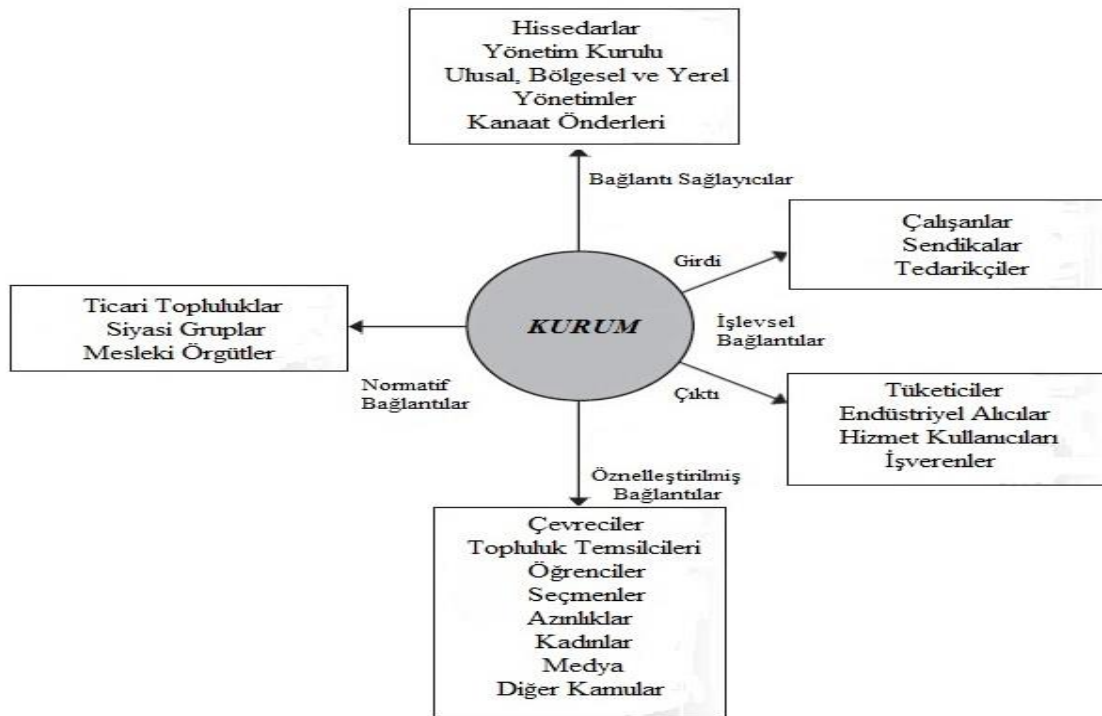
Şekil 2.1. Ulusal ve Uluslararası Çevresel Ölçütler

Kaynak: Weiss, 2014: 10

## 2.2. Stratejik Halkla İlişkilerde Konu Türleri

Günümüzün karmaşık ortamında salt iç çevresine odaklanan kurumlar, toplumsal onay elde edemeyecek ve süreklilik kazanamayacaktır. Dolayısıyla kurumlar, paydaşlarının hızla değişen değerlerini, yükselen beklentilerini, kamunun tartışma taleplerini ve kritik değişimlerini doğru analiz etme ve bunlara yanıt verme durumundadırlar. Geniş çaplı paydaş gruplarının, kurumun faaliyetleri ile ilgili olarak daha açık olmasına, toplumu önemsemesine ve sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde hareket etmesine yönelik sürekli artan bir talebi söz konusudur. Bu noktada, konu yönetiminde yer alacak konuları belirleme çalışmaları, kurumun paydaşları ile kendi çıkarlarını uyumlu hale getirme ihtiyacından doğmaktadır.

Bir veya daha fazla parti tarafından, gizli pazarlık ve düzeltmelerle, hukuk veya ceza davaları ile sonuçlanabilecek ya da yasama / denetleme hareketleri sonucunda kamu politikası konusu haline alabilecek durumlar olan “konular”, pek çok sınıflandırmaya tabi tutulmuş ve farklı kategorilerde değerlendirilmiştir. Bu kategoriler demografik, ekonomik, çevresel, politik, uluslararası, kamusal tutumlar, kaynaklar, teknolojik gelişim, değerler, yaşam biçimleri şeklinde sıralanmaktadır (Hainsworth ve Meng, 1988: 18-30). Bu kritik kategoriler söz konusu olduğunda dışarıdan (hükümetin, eylemci grupların, ya da medyanın müdahalesi vb. yollarla) dayatılan çözümler yerine, birçok paydaşı iletişim sürecine dahil etmek, onlarla belirlenen önemli konular hakkında müzakerelerde bulunmak ve onlarla görüş birliğine varmanın yollarını aramak daha avantajlı olacaktır (Steyn, 2000: 9).



Şekil 2.2. Kurumun Stratejik Bağlantıları

Kaynak: Grunig ve Hunt, 1984



Grunig ve Repper (2005) tarafından literatüre dahil edilen stratejik paydaşlar kavramı, kurumun misyonuna ulaşması için kritik derecede önemli, gerekli, nüfuzlu ve mecburi olan; kurumun ihtiyaç duyduğu her türlü desteği görebilmesi açısından istikrarlı ve uzun dönemli ilişkiler kurulması gereken gruplar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, söz konusu önemli paydaşların kurumun hayatta kalmasını tehlikeye atabilecek çeşitli konuları gündeme getirmeden tanımlanması ve kurumun stratejik konu iletişim planını şekillendirecek bağlantılarının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bir kurumun ortamı ne kadar değişkense, o kadar fazla sayıda ve bir o kadar da hızlı değişime açık bağlantı yönetilmek zorundadır (Steyn, 2001: 65).

### **2.3. Stratejik Konu Yönetimi Tanımı**

Konu yönetimi, Chase (1984) tarafından, “kişisel ve kurumsal kaderi etkileyebilecek kamu politikalarının oluşturulmasında belirleyici katılımın sağlanması gibi tek bir amacın gerçekleştirilebilmesi doğrultusunda tüm stratejik ve politik planlama faaliyetleri, kamu işleri ve halkla ilişkiler becerilerini anlama, harekete geçirme, koordine etme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda konu yönetimi, bir kurumun iç ve dış ortamını daha kolaylıkla anlayabilmesi ve katılımcı bir örgüt kültürü geliştirebilmesi bakımından halkla ilişkiler fonksiyonu ile yönetim işlevini birleştiren bir yöntemdir (Sung, 2004: 48).

Amerika Halkla İlişkiler Derneği'nin kurucu üyesi Chase tarafından ortaya atılan “konu yönetimi” kavramı ile geleneksel halkla ilişkilere yeni bir boyut getirebilmek hedeflenmiştir. Bu bağlamda geçmişte kurumsal yönetim bağlamında ele alınan “konuların”, sosyal ve çevresel eğilimlerin kurumlar üzerindeki potansiyel etkilerinin daha etkili olarak öngörülebilmesi açısından halkla ilişkiler formülasyonunun bir parçası olması gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Rose, 2001: 9). Kurum davranışları ve stratejilerinin, kurumun paydaş ve sosyal çevresi ekseninde değişen beklentileri, değerleri, normları ve standartları yansıtması ve kurumun değerleri ile paydaş beklentilerinin, kurumun ticari devamlılığına etki edecek toplumsal konular ile aynı düzlem içerisinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda halkla ilişkiler stratejistinden beklenen sosyal strateji kapsamındaki çevresel, sosyal ve yönetimsel konular hakkında üst yönetimi gittikçe daha da çok bilgilendiren bir sorumluluk üstlenmesidir.

Grunig (2006: 164), stratejik yönetimde yer alan halkla ilişkiler yöneticisinin alınacak kararların kamular tarafından nasıl konular doğuracağı ve nasıl bir reaksiyon bulacağı gibi sonuçları hakkında yönetimdeki diğer yöneticilere bilgilendirmelerde bulunurken senaryo araçlarından yararlanmasının doğru olacağını önermektedir. Böylelikle, kurumun çevresi

içerisinde kalan, toplum ve paydaş beklentilerini, değerlerini, normlarını ve standartlarını temsil eden ve finansal olmayan önemli kavramlar (kurumsal yönetim, kurumsal vatandaşlık, sürdürülebilirlik vb.) kurum dahilinde ve haricinde tanımlanmakta ve ele alınmaktadır (Steyn ve Niemann, 2010: 20).

Schanz ise (2004), konuların kurum değeri ile potansiyel olarak bağlantılı oldukları, dış paydaşlar ile sistematik ve koordineli bir etkileşim içerdikleri ve farklı ele alınması gereken bir kurumsal konum formülasyonu ve iletişimi gerektirdikleri sürece stratejik derecede önemli kabul edilmekte olduğunu belirtmiştir.

Ortaya çıkmasıyla bir kurum veya çıkar gruplarını etkileyecek eğilimler ile ilgili olan noktaları veya sorunları belirleyen, değerlendiren ve bunlara yönelik uygun eylemi tahmin ederek bu yönde aksiyon almayı hedefleyen stratejik bir yönetim süreci olarak konu yönetimi, kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatarak krizlerin önüne geçmeyi hedeflemektedir (Bir, 2012: 26).

Sıklıkla çatışabilecek olan kurum ve paydaşları arasındaki dengeyi koruyan konu yönetiminin tarihsel geçmişine bakıldığında ortaya çıkan anlaşmazlıkların ve karşıt çıkarların önüne geçilmesinde ne kadar önemli bir etken olduğu kolaylıkla anlaşılabilir. Bunun yanı sıra, her ne kadar kurum için herhangi bir konuda arzu edilmeyecek sonuçların engellenmesi amacıyla kullanılan bir savunma aracı olarak görülse de; paydaş beklentilerinin göz önünde bulundurulması yolu ile kurum faaliyetlerinin etkin bir şekilde konumlandırılması ve rekabette iyi bir konum kazanarak kurumun etkili bir stratejik yönetim sergilemesinde yararlanılabilecek bir süreçtir (Jaques, 2006: 69-74).

Paydaşlar ile kurum arasında gelişebilecek ve kurum üzerinde en yüksek etkiye sahip olan her türlü iletişimsel kopukluğa ve bunun doğuracağı etkilere bakılarak gösterilmesi gereken reaksiyonun hızı gibi önemli kararlar yalnızca etkinin büyüklüğüne değil, aynı zamanda da çözümü için ne kadar zamana ihtiyaç duyulacağına göre değerlendirilmektedir. Örneğin uzak bir gelecekte meydana gelme olasılığı olan yüksek etkiye sahip bir konunun düşük seviyede aciliyeti söz konusudur ve tepki ertelenebilir (Karademirlidağ, 2005: 54).

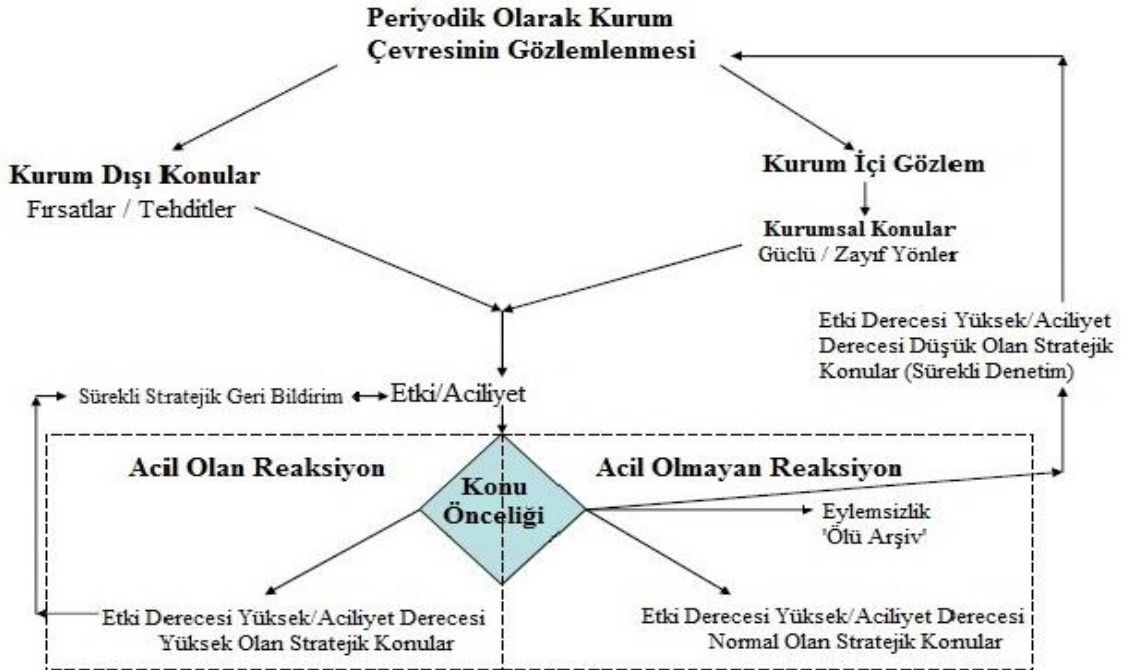
Ansoff ve Antoniou'un birlikte geliştirdikleri hazırlık matrisinde (2005), geçen zaman ile birlikte değişiklik gösterecek konu sinyal gücü seviyelerine göre (en düşük '1-türbülans hissi' seviyesinden en yüksek '6- hissedilecek etki' seviyesine) uygun olacak stratejik ve işlevsel reaksiyonlar Tablo 2.1.'de gösterilmektedir (Kiple ve Lewis, 2009: 17):

Tablo 2.1. Konu Sinyal Gücü Seviyelerindeki Muhtemel Reaksiyonlar

Konu Sinyal Gücü Seviyesi	1	2	3	4	5	6
	Değişim (Türbülans) Hissi	Değişim (Türbülans) Kaynağı	Devamsızlık Düzeyi	Tanımlanan Reaksiyon	Öngörülen Sonuç	Hissedilen Etki
Stratejik	Gözlem Artırma	Değişim Riski	Reaksiyon Oluşturma	Yüksek Ölçekli Risk Reaksiyonu	Düşük Ölçekli Risk Reaksiyonu	Telafi Reaksiyonu
İşlevsel	Esnekliğin Denetimi	Esnekliğin Artırılması	Temel Teknoloji Edinimi	En Düşük Kapasite Oluşumu	En Yüksek Kapasite Oluşumu	Hasar Tespit Oluşumu

**Kaynak:** Ansoff ve Antoniou, 2005

Bu kapsamda, gelişebilecek ve kurum üzerindeki etkisi dikkate alınması gereken stratejik konu boyutları ile ilgili reaksiyonlar aşağıda gösterildiği gibi acil ve acil olmayan olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir (Kiple ve Lewis, 2009: 15):



Şekil 2.3. Stratejik Konu Yönetimi

**Kaynak:** Kiple ve Lewis, 2009: 16

## 2.4. Stratejik Konu Yönetiminin Önemi

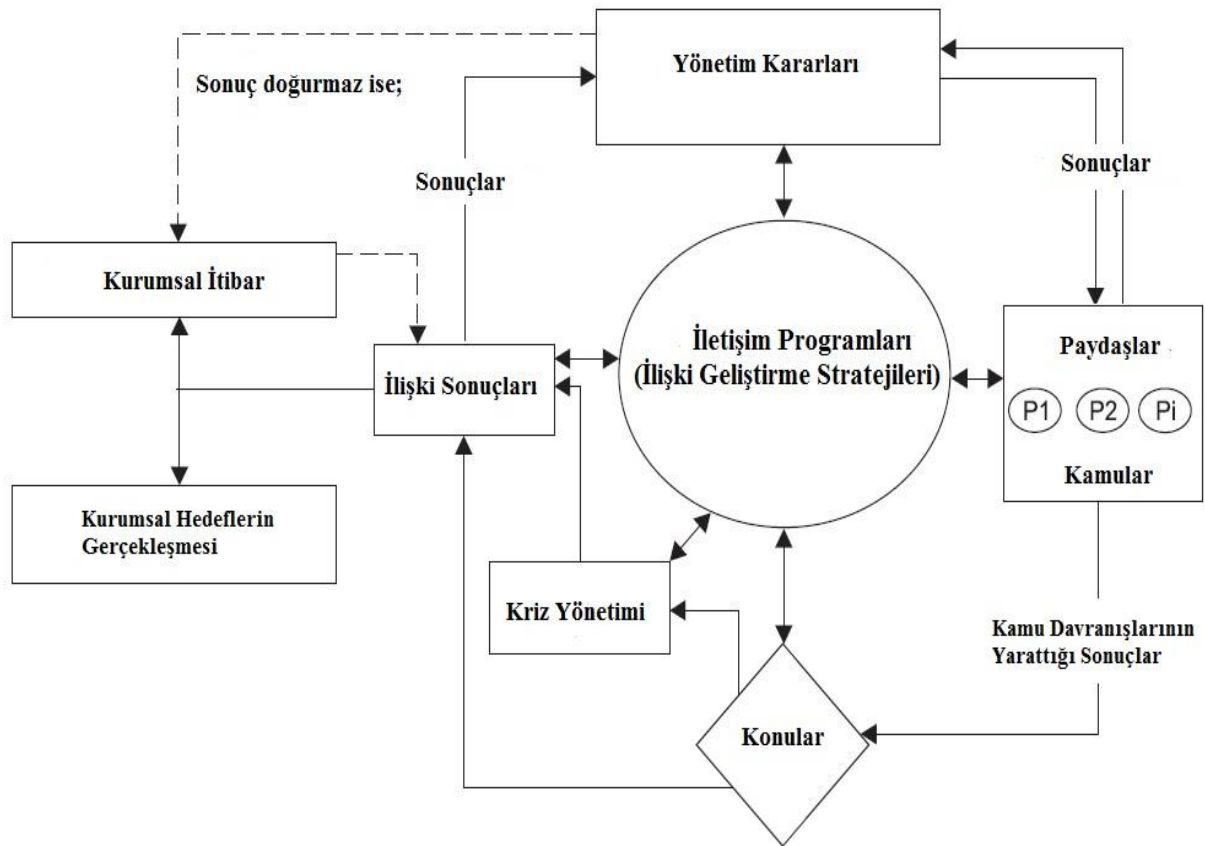
Genel anlamda kurumu, kurumun itibarını ve faaliyetlerini kamu politikası, sosyal çevre ve etik gibi stratejik konuların olumsuz etkilerinden korumayı hedefleyen konu yönetimi, kurumun dış, işlevsel ve iç ortamında meydana gelen konular nedeniyle oluşum gösteren çıkar / baskı / eylemci gruplarının belirlenmesi ve müdahalesine odaklanmaktadır (Steyn ve De Beer, 2012b: 62).

Günümüzde, ortaya çıkan konuların etkin bir şekilde yönetiminin kurumun başarısına olan katkısı her zaman olduğundan çok daha fazla önem taşımaktadır. Her geçen gün daha çok küresel bir pazara dönüşen dünyamızın herhangi bir bölgesinde bir kurumun sergilediği performans, onun denetim yükünü, marka imajını, itibarını ve finansal tanınırlığını sadece söz konusu bölgede değil küresel anlamda da etkilemektedir. Krizlerin önüne geçebilmek ve gelişmekte olan iş fırsatlarından yararlanabilmek için etkin bir konu yönetimi kaçınılmazdır. Bu bağlamda doğru bir şekilde yaklaşılacak konular, kurumun kimliği, itibarı, politikası ve yasal konumu üzerinde kilit derecede önemli farkındalık ve güven inşa edebilecek fırsatlar sunarken; yanlış bir biçimde yönetilen konular paydaşları nezdinde itibar ve meşruiyet kaybı ile sonuçlanmaktadır (Laufer, 2006: 1-3).

Yönetim tarafından güçlü kaynakları olduğu tespit edilen, her zaman olduğundan daha çok üzerinde durulması gereken ve mümkün olan en güçlü yönetici ekiplere ihtiyaç duyulan, yüksek derecede öncelik verilmesi beklenen tüm konular stratejik konu olarak tanımlanmaktadır. Yönetimsel açıdan bakıldığında bir konunun önem algısı stratejik konuların en önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir. Kurumun tüm seviyelerinde daha yüksek bir bağlılığa ve canlılığa yol açabilme beklentisi oluşturmamasından bu yana söz konusu önem algısının konu için önemli bir özellik olduğu kabul edilmektedir. Kurum için katma değer ya da değer kaybı yaratma potansiyeli oldukça yüksek olan konuların yanı sıra ele alındıklarında geniş bir kesim tarafından reaksiyon gösterilmesi gereken konulara da üst yönetimin yüksek derecede özen göstermesi beklenmektedir. Bunun yanı sıra önemli konuların stratejik planlama yönetiminin en merkezi noktasında yer alan bazı yöneticiler tarafından koordine edilmesi ve konu değerlendirme ve yönetme süreçlerinde daha yüksek bir toplam yatırım değeri ayrılması gerekmektedir (Lawal vd., 2012: 21).

Broon ve Broon (2002), konu yönetimini faaliyetlerinde stratejik iş planlamasını ve proaktif kurum davranışını benimsemiş kurumların ortamlarında meydana gelebilecek potansiyel tehditler ya da oluşabilecek fırsatlar hakkında bilgi elde edebilecekleri önemli bir araç olarak nitelendirmektedirler. Bunun yanı sıra birçok araştırmaya göre konu yönetimi, kamunun kurumdan beklentileri ile kurumun faaliyetlerinin kamu tarafından ne şekilde

algılandığı arasında oluşan ve kurumun meşruiyet kazanabilmesi için kapatmak zorunda olduğu boşlukların yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Beklentiler ve algılar arasında oluşabilecek bu tür uyumsuzluklar, kurumun refahını, çıkarlarını ve emniyetini tehdit edebileceğinden söz konusu uyumsuzlukları yönetebilmek için en kısa sürede uygun araçlar geliştirilmelidir. Bu anlamda, konu yönetimi ve kurumsal meşruiyet arasındaki bağlantı, sıklıkla öngörüldüğü gibi sadece kurumların meşruiyet elde edebilmelerine olan uzaklığı ile ilgili değil aynı zamanda toplumun, kurumların konu yönetimi faaliyetleri olarak gerçekleştirdiği faaliyetlerden ne beklediği ile yeterince bilgilendirilmeleri ve toplumdaki değişimlere tam olarak cevap verebilmeleri için (meşru) yetkiye sahip olmaları ile de ilgilidir. Bir kurum, bir sorun ile karşı karşıya kaldığında bunu çözüme kavuşturmak için kaynaklarını seferber edecek ya da çözüm üzerindeki etkinliğini ve kararlılığını gösterecektir. Bu anlayış, söylesel anlamda birçok şekilde eyleme geçirilebilecek, düzenlenebilecek ve koordine edilebilecek bir kaynak olarak iletişim görüntüsü sağlamaktadır. Bu bağlamda konu yönetimi kavramı, kurumların retorik olarak ilgili konuları açıklayan, kurum için en faydalı şekilde konuları çözüme kavuşturmaya yönelik kamusal tartışmalara etki edebilecek bir kaynak olarak tanımlanmaktadır (Brooks ve Waymer, 2009: 32-33).



Şekil 2.4. Halkla İlişkilerin Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Grunig, 2011: 17

Bir kurumun sürdürdüğü iletişim programlarından ve kurumsal ilişkilerinden alınan geri bildirimler kadar, karar almadan ya da aldığı kararları uygulamadan önce kamuları ile etkili bir iletişim sürecine girmesinin de iyi ilişkilerini ve kurumsal itibarını koruyabilmesinde rol oynayabileceğini ve böylelikle krizlerle sonuçlanabilecek konuların ortaya çıkmasına engel olabileceğini ifade eden etkenler Şekil 2.4.'de gösterilmiştir. Bu bağlamda gerçekleşen ya da gerçekleşebilecek konular hakkında kamular ile doğru iletişim programları yürütülmesinin ve konular hakkında karşılıklı görüş alışverişinde bulunulmasının kamular ile olan ilişkilerin geliştirilebilmesi açısından da oldukça önemli olduğu görülmektedir. Söz konusu iletişim programları, stratejik kalkla ilişkiler uygulayıcıları tarafından konu yönetimi olarak tanımlanmaktadır ve krizlere neden olabilecek kararların önüne geçilebilmesi açısından yöneticiler için son derece önemli bir araçtır (Grunig, 2011: 19).

Theaker (2008: 152-162) tarafından uzun vadeli bir stratejik yönetim uygulaması olarak çevresel değişimleri belirlemeyi, kurumsal anlamda bu değişimlere hazırlanmayı ve doğru tepkiler verebilmeyi içeren konu yönetimi kapsamında, kurumu etkileyebilecek önemli değişimler ve sorunlar karşısında kurumsal politika ve uygulamaların değişmesini öngören uzun vadeli stratejik kararlar alınır. Örneğin, dünya balık piyasasının en büyük alıcısı durumunda olan Unilever, Greenpeace'in kendisini doğaya zarar verdiği gerekçesiyle protesto etmeye hazırlandığı sırada, bu saldırıyı başlamadan önlemek amacıyla doğaya yardım kampanyaları düzenlemiş, İngiltere'nin önde gelen yardım kuruluşu WWF (Dünya Doğayı Koruma Vakfı) ile ortaklık kurmuş ve balık avlanan yerleri koruma altına almak ve bu yerler hakkında oluşturdukları katı ölçütlere uyanları sertifikayla ödüllendirmek amacıyla Marine Stewardship Council'i oluşturmuştur. Bu stratejik konu yönetimi uygulaması sonucunda gazetelerde, Unilever'i yeren haberler yerine öven haberler yer almıştır (Tokgöz vd., 2012: 12-13).

Stratejik halkla ilişkiler dışında başka hiçbir kurum fonksiyonu, etik kurum davranışının, kamu hükmünün, sorumlu üretimin, malların ve servisin dağıtımının, desteklerini kazanmak için hedeflenen öğeleri bilgilendirmeye ve ikna etmeye yönelik iç ve dış girişimlerin ayrılamaz olduklarını daha iyi vurgulamamaktadır. Kurumlara stratejik olarak yol göstermekte olan konu yönetimi, kurumun halkla ilişkiler fonksiyonu ile yönetim fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını daha dışarıya yönelik ve katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirmeye araçtır. Bu nedenle de konu yönetimi sürecinin doğru ve kuruma olumlu katkılar sağlayacak şekilde yönetilebilmesi için konu iletişiminin öneminin ve de bu iletişim sürecini en iyi biçimde yönetebilecek olan halkla ilişkiler fonksiyonunun gerekliliğinin gözden kaçırılmaması ve halkla ilişkilerin mutlaka sürece entegre edilmesi

gerekmektedir. Stratejik halkla ilişkilerin günümüzde geldiği nokta, duyurum çabalarının çok ötesinde gerçekleşen, paydaş veya kamuları ikna etmek için onları daha iyi anlamaya yönelik gerekli ortam taramalarını kapsayan yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğudur. Birçok kamu topluluğunun olması ve konuların çeşitliliği nedeniyle karışık sayılabilecek bir ortamda uyumlu ilişkiler peşinde olan kurumlar için bu fonksiyonların harmanlanması çok önemlidir. Karar verme ve stratejik planlama için bu konulara verilen tepkileri idare etmek halkla ilişkiler personelini yönetimde söz sahibi kılmaktadır. Eğer halkla ilişkiler yöneticisi sürece dahil edilmezse öncelikle kurum içi analiz imkanları zayıflayacak, kurumun çeşitli kademelerine ulaşan potansiyel konu gündemleri hakkındaki bilgilerin ilgili kişi ve birimlere ulaştırılmasında ciddi sorunlar yaşanacaktır. Ayrıca potansiyel konulara ilişkin doğru bir stratejik planlama gerçekleştirilebilmesi için konuların kurum içinde farklı düzeylerde tartışılması gerekmektedir ki bu da ancak kurum içerisinde sağlıklı bir iletişim sisteminin varlığı ve doğru iletişim tekniklerinin kullanılması ile mümkün olabilir. Kurumun potansiyel konuları ve bunlara bağlı olarak gelişen kamu gündemini başarı ile yönetmesinde kurum içi iletişim kadar dış çevredeki paydaşlar ve kamularla kurduğu iletişimin miktarı ve kalitesi de önem taşımaktadır. Söz konusu paydaşlar ya da kamular da ancak sürekli, bilinçli bir iletişim politikası sayesinde kurumun konu yönetimi sürecinde destekçi durumuna gelebilirler. Aksi halde kurumun bu tür gruplara kendisini anlatabilmesi ve konuları yönetme noktasında görüş ya da destek istemesi mümkün olamayacağından, konu yönetimi sürecinde halkla ilişkiler fonksiyonunun desteği büyük önem taşımaktadır (Bir, 2012: 26-27).

Bunun yanı sıra dahili ve harici iletişimsel stratejilerde olduğu gibi problem çözme, örgütsel politikaların, uzun vadeli planlamaların ve yönetimsel stratejilerin izlendiği bir yönetim fonksiyonu olan konu yönetiminin, araştırma, analiz etme ve kurumun uzun vadeli politikaları hakkında karar alma fonksiyonlarında da girdi sağlaması söz konusu olamayacaktır (Bowen, 2002: 270).

## **2.5. Stratejik Konu Yönetimi ve Kriz Yönetimi İlişkisi**

Hem akademisyenlerin hem de çok sayıdaki uygulayıcının birçok yayında önerdikleri ve kuramsal bağlamda ya da uygulama bağlamında savundukları ortak nokta, konu ve kriz yönetimi fonksiyonlarının birbirinden bağımsız düşünülemeyecekleridir. Örneğin, Heath (1997), kriz yönetimini bir konu yönetimi fonksiyonu olduğunu ifade ederken; Jaques (2007: 147-157), konu yönetiminin kriz yönetimi öncesine ve sonrasına etkin olarak katkı sağlayan bir yapı olduğunu belirtmektedir. Bu durum ise bizlere yapılan araştırmaların farklılıklarına dayanarak önerilen tanımlamaların iki süreç arasındaki ilişkiyi tanımlayan ve açıklayan

yaklaşımlarda çeşitli alternatiflerin göz önünde bulundurulabileceğini göstermektedir (Jaques, 2009: 280-286).

Konu ve kriz yönetimi birbirlerinin ikiz kardeşleri olarak görülseler de (Jaques, 2002: 140-147), iki disiplin de tanımsal açıdan birbirlerinden tamamen farklı çıkış noktalarına sahiptirler. Bu noktada resmi olarak ortaya çıkış yeri ve zamanı kesin olarak bilinmesi açısından konu yönetimi, halkla ilişkilerin tüm diğer uygulamaları arasında eşsiz bir konuma sahiptir (Chase, 1984: 15)<sup>6</sup>.

Kurumların konu kavramına ve bu konuların yönetimine olan bakış açıları, insanların sağlık kavramına ve sağlıklarına olan yaklaşımlarına benzemektedir. Bu bağlamda her nasıl insanların sürdürdükleri yaşam tarzları ile kanser gibi ciddi sayılabilecek ve uzun vadede meydana gelebilecek hastalıklara yakalanma riskleri ilişkilendirilebilirse; istenmedikleri ve doğru konumlandırılmadıkları için rahatsızlık verici olan ve uzun vadede kurumun kaynaklarını ve marka değerini etkileyebilme riski taşıyan konular da kurumlar için son derece önem taşımaktadırlar. “Kriz” kavramı ise farkındalık ve eğilim gerektirmesi ve beraberinde sonuçlar doğurması açısından daha çok bilinen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü krizler korku yayarak kurum faaliyetlerinin devamlılığını tehdit etmektedirler. Bunun yanı sıra sadece tam olarak resmi kabul görmüş bir tarihte değil, bir kabul yönetim ihtiyacını karşılamak amacıyla da yeni bir isimle, amaçla ve lisanla ortaya çıkmış olan konu yönetimi kapsamında gerçekleştirilen ilk akademik araştırmalarda, konunun kendisinden çok konu yönetiminin tanımlanmasına odaklanılmış olduğunu görülmektedir. Öte yandan modern kriz yönetiminin ise krizin nasıl tanımlanacağı hakkında süregelen tartışmaların yaşandığı dönemlerin ardından ortaya çıkmış olduğu ve yapılan ilk araştırmaların kriz yönetiminin ne olduğundan çok genellikle krizin kendisi ile ilgili olduğu bilinmektedir (Dalton, 2011: 225-239).

Bir stratejik halkla ilişkiler yönetimi fonksiyonu olarak konu yönetimi, krize neden olabilecek konuları erken belirlemenin yanı sıra, kuruma göre sıraya koymayı, konulara ilgili politikalar geliştirmeyi ve bu politikaları uygulamayı, paydaş ya da kamularla uygun iletişim kurmayı ve tüm bu çabaların sonuçlarını değerlendirmeyi içermektedir. Regestar ve Larkin’e göre; konu yönetimi; kriz yönetiminden farklıdır ve bu iki kavramın birbirinin yerine kullanılmaması gerekmektedir. Konu yönetimi, kriz yönetimine oranla daha az aktivite odaklı olup, sorunların tahmin edilmesine dayanmaktadır. Konu yönetimi birtakım değişiklikleri ve potansiyel tehlikeleri, kurum üzerinde negatif etki hissettirmeden önce tanımlamaya

---

<sup>6</sup> Chase W. H.; “Corporate Public Issues and Their Management” on 15 April, 1976.



çalıştığından proaktif iken; kriz yönetimi, kamuya mal olan ve kurumu olumsuz etkileyen durumlarla ilgilendiğinden reaktif bir disiplindir (Smuddle, 2001: 35).

Konuların ve krizlerin durumsal ve tepkisel açısından birbirleri ile olan farklılıkları Smuddle (2001) tarafından Tablo 2.2.'de olduğu gibi gösterilmektedir:

**Tablo 2.2. Konular ve Krizler Arasındaki Farklılıklar**

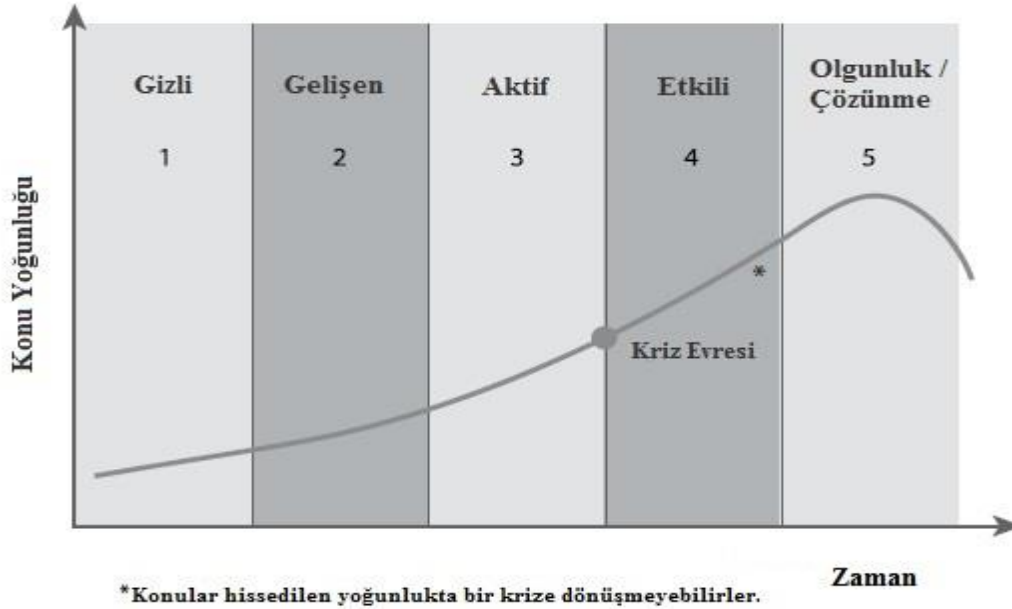
	<b>Konu</b>	<b>Kriz</b>		<b>Konu</b>	<b>Kriz</b>
<b>Durumlar</b>	Kronik	Akut	<b>Tepkiler</b>	Zamanında, etik ve spesifik tepkiler ve faaliyetler planlanmalıdır.	Gerçekler bulunup, onlar üzerinde yoğunlaşılmalıdır.
	Tahmin edilebilir.	Beklenmeden gelişir.		Zaman, konudan yanadır.	Zaman, kurumdan yanadır.
	Konu üzerinde etkili olur.	Organizasyonu temelden sarsabilir.		Kurum kontrolü ele geçirmelidir.	Kontrolü elde tutmak mümkündür.
	Tepki zaman içerisinde verilebilir.	Acilen tepki verilmesi gerekmektedir.			

**Kaynak:** Smuddle, 2001: 35

Aniden gelişen, hızlı hareket eden ve herhangi bir+ hazırlık yapılmadan karşı karşıya kalınan krizler, iyi yönetilememeleri durumunda kurum için çöküşe neden olabilirler. Öte yandan, öncelikle krize neden olan asıl sorunların tespit edilmesi sonra da iyi bir kriz iletişimi, her krizin en az zararla atlatılması ve ve kurum için fırsata dönüştürülmesi açısından önemlidir (Akdağ, 2001: 2-3).

Başarılı bir konu yönetim süreci hem içeriden – dışarıya (kurum içerisinde bir bakış açısıyla) hem de dışarıdan – içeriye (kurum dışındaki paydaşların yaklaşımlarını göz önünde bulundurarak) yapılan analizleri kapsamalıdır. Böylelikle sadece potansiyel konuların değil, aynı zamanda bu konuların birbirleri ile olan bağlantılarının da ortaya çıkarılması kolaylaşacak ve krizlerin ortaya çıkmadan önlenmesi için harekete geçilmesi sağlanacaktır (Laufer, 2006: 3).

Akademik literatürde değişen sosyo-politik ortamda meydana gelebilecek fikir ya da çıkar ayrılık süreçlerini ya da bir kriz halini alabilecek çatışmaları tanımlamak için kullanılmakta olan konu yaşam döngüsü (Agnes, 2012: 2), Dalton (2011) tarafından Şekil 2.5.'de olduğu gibi gösterilmektedir:



Şekil 2.5. Konu Yaşam Döngüsü

Kaynak: Dalton, 2011: 233

Proaktif bir iletişim türü olan konu yönetiminin içeriği, süreç içerisinde ortaya çıkan değişimlere ve öne çıkan eğilimlere yönelik iletişim davranışlarının planlanması ve bu planlama doğrultusunda uygulamaların şekillendirilmesini kapsamaktadır. Ancak başarılı bir konu yönetiminin kuruma en önemli katkısı, yönetilen konunun krize dönüşmemiş olması olacaktır. Çünkü iyi yönetilememiş bir konu yönetim süreci kriz doğurmaktadır. Konu yönetim prensiplerini tanımlama ve anlama zorluğunun bir parçası da onun doğasının kriz yönetiminden daha az hareket - merkezli olup daha çok sezinleme gerektirmesidir. Konu yönetimi, değişim için potansiyeli teşhis etmesi ve bu değişimle ilgili kararları kuruma negatif bir etkiye sahip olmadan yönlendirmesi nedeniyle insiyatifi ele alıcı bir özellik göstermektedir. Konu yönetimi, kurumun işleyişini etkileyebilecek, ancak o anda çok az odaklanmayı gerektiren hatta belirsiz bir referansa sahip ve aciliyeti olmayan potansiyel trend ve olayları teşhis etmek için geleceğe bakışı içermektedir (Bir, 2012: 18-21).

Amerikalı konu yönetimi uzmanları Tucker ve Trumfheller'e (1993: 36-39) göre konu yönetiminin amacı, hem organizasyon hem de birincil paydaşların yararı için pazarları korumaya, riski azaltmaya, fırsatlar yaratmaya ve kurumsal itibarı yönetmeye yardımcı

olmaktadır. Konu yönetimi çerçevesinde, kurumun itibarını en iyi biçimde yönetmek, risk alanlarını tespit ederek gerekli proaktif çalışmaları yürütmek, imajı korumak, krizin meydana gelmesini engellemek için paydaş ya da kamu ve kamuoyu duyarlılıkları dikkate alınmaktadır.

Stratejik yönetim perspektifinden konu yönetimi, paydaş grupların bilişsel düzeydeki beklentileri ile kurumun performansı arasındaki boşluğun kapanması için kullanılabilen bir süreç olarak görülebilir (Steyn ve Puth, 2000). Bu yaklaşım, söz konusu konunun kamular açısından duygusal düzeyde bir soruna ve devamında davranışsal düzeyde bir krize (eylem) dönüşmeden önce sorunların belirlenmesine ve doğru şekilde yorumlanmasına odaklanmaktadır. Çünkü konuların iyi yönetilemediği bir ortamda kriz meydana gelme olasılığı son derece yüksektir. Bunun yanı sıra konu yönetiminin başarılı olması, paydaşlarla olan ilişkilerin sağlıklı bir zeminde sürdürülebilmesine olanak sağlayacak ve aktivist grupların kuruma karşı bir araya gelme ya da kuruma karşı kendilerine destek bulma ihtimallerinin bertaraf edilmesini sağlayacaktır. Konuların krizlere evrilme sürecini gösteren bu düzeyler arasındaki ilişkiler Şekil 2.6.'da gösterilmektedir:



Şekil 2.6. Konuların Krizlere Evrilme Süreci

**Kaynak:** Steyn ve Puth, 2000

Bir kurumun stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının başarısı ile doğru orantılı olarak ilerleyen sorun ya da fırsatlar (Watson, 2005: 45), kurumun belirli seviyedeki stratejik yönetimini etkileyebilen, kurum faaliyetlerini ve bütünlüğünü bozabilen, kurumun kontrolü dışında meydana gelmeleri dolayısıyla da kurumun harekete geçmesini gerektiren konulardır (Hogan, 2002). Bu konuların yönetiminde hem stratejik hem de taktiksel öğelerden yararlanabilmek mümkünken, yüzeysel farklılıkların devam ettiği ve ilerlemenin yavaşladığı kriz yönetimi için bu ayırmadan daha az söz edilmektedir. Çünkü stratejik bağlamda kriz yönetimi, açığa çıkan bir krize taktiksel olarak reaktif bir cevap verilmesinden de öte, krizin

önlenmesinden ve krize tepki verilerek kriz hazırlığı geliştirilmesinden krizin atlatılmasına kadar uzanan, birbirleri ile bağlantılı birçok süreci kapsayan bir disiplindir (Jaques, 2007: 147-157). Bunun yanı sıra mümkün olduğu kadar uygun bir ortamda krize tepki verme girişiminde bulunduğu için reaktiftir. Birçok felaket aniden meydana gelen olaylar olmakla birlikte (örneğin uçak kazası), çoğu kriz türü (örneğin grevler gibi yönetim krizleri) kimse tarafından fark edilmedikleri için yavaş yavaş gelişmektedir. Bu tür krizler birçok durumda ortam taramasından yararlanarak, trendleri ya da potansiyel veya mevcut konuları izleyerek belirlenebilmektedir ve ilk kez ortaya çıktıklarında hem üst yönetimin hem de iletişimin müdahalesini / kararını gerektirmektedirler (Steyn, 2011a: 160).

İdeal bir stratejik halkla ilişkiler faaliyetinin uygulanma süreci, araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme adımlarını içerdiğinden, stratejik halkla ilişkiler uzmanı, çevresel tarama ve analizlerin yapılması, elde edilen verilere uygun iletişim planlarının hazırlanması, işleme konulması ve sonuçların incelenmesini sağlamalıdır. Çünkü konu yönetimi uygulamasını verimli bir şekilde yürütmek başarılı bir halkla ilişkiler uzmanının koordinasyonunda başarılı bir halkla ilişkiler çabasını gerektirir (Akım, 2009: 33).

Günümüzde kitle iletişim araçlarının büyük bir hızla gelişmesi, özellikle de son yıllarda her ortamda internet kullanımının son derece yaygınlaşması sonucunda, dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir felaketin veya bir krizin çok hızlı bir şekilde tüm insanlara ulaşabilmesi mümkün olmaktadır. Bu nedenle meydana gelen herhangi bir olumsuz durum veya kriz olayında haber başka kaynaklardan duyulmadan önce paydaş ya da kamulara her şeyi doğru ve hızlı bir biçimde aktarmak önem taşımaktadır. Son yirmi yılda çok sayıda kurumun karşılaştığı çeşitli kriz olaylarının niteliklerine bakıldığında bir kısmının kriz öncesi yeterli hazırlık yapılmamasından, bir kısmının da kriz esnasında kamuoyunun yeterince aydınlatılmamış ve kriz iletişiminin tam olarak uygulanmamış olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra mevcut tablo kurumların genel olarak krizlerden fırsat yaratmak yerine olumsuz olarak etkilendiğini göstermektedir. Kurumların itibarlarını, ürün ve imajlarını yükseltebilmek için çeşitli çalışmalarda buldukları ve bu faaliyetlere harcanan kaynaklara karşılık; büyük bir çoğunluğunun hala bir kriz anında etkin bir iletişim kurabilecek ve krizi en az hasarla atlatabilecek, hatta krizi bir fırsat olarak görüp değerlendirebilecek çok az kriz yönetimi planının olduğu tahmin edilmektedir. Bu sebeple, kurumların itibarlarına harcadıkları ekonomik kaynağın ve zamanın bir kısmını da bunları korumak amacıyla kriz yönetimine ve iletişimine harcamak zorunda oldukları görülmektedir. Çünkü yıllar boyunca yapılan başarılı faaliyetler ve hizmetlerden elde edilen itibar, olumlu imaj ve hatta kuruluşun varlığı bile bir krizle bir anda ortadan kaybolabilecektir. Doalysıyla, konu yönetiminin kurum

içerisinde sağladığı faydalardan bazıları kaynakların verimli olarak tahsis edilmesi ile birlikte zamanında moral ve verimliliğin artırılması, gelişmiş ekip çalışması ile sürprizlerin ve belirsizliklerin önüne geçilmesi ve kurumun muhtemel tehlikelerden, olumsuzluklardan ve krizlerden uzaklaştırılmasıdır (Okay ve Okay, 2012: 342-351).

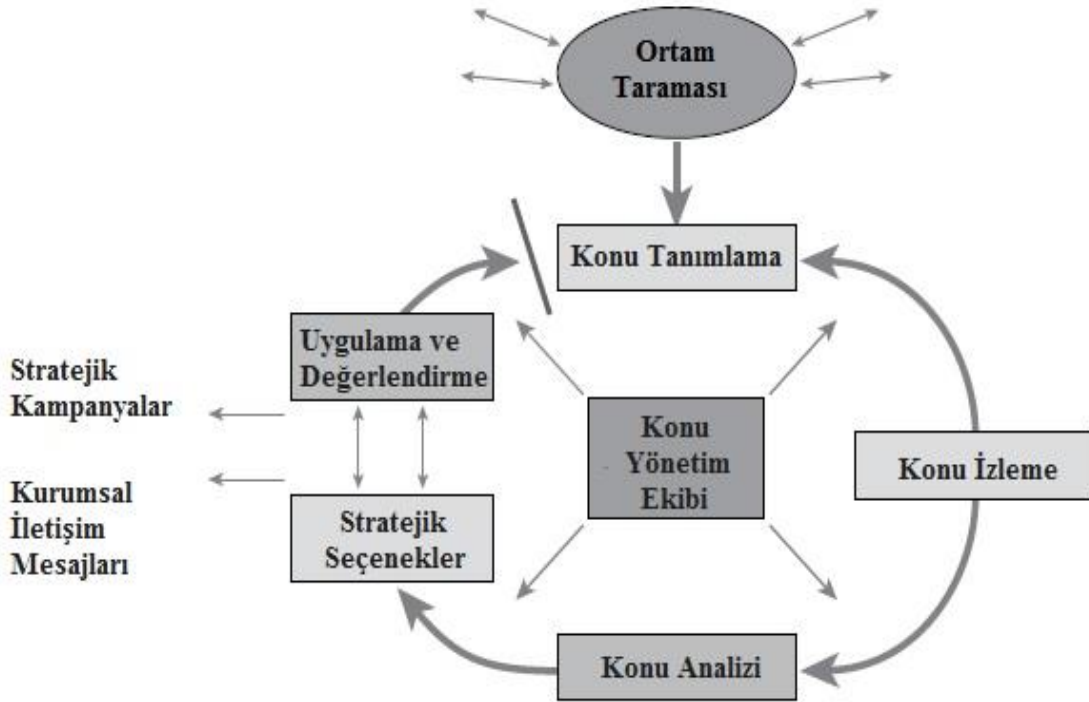
## 2.6. Stratejik Konu Yönetimi Modelleri

1976 yılında W.Howard Chase tarafından bir model olarak tanımlanana ve formüle edilene kadar planlı ve devamlı bir faaliyet olarak değil, geçici bir süreç olarak algılanan konu yönetimi (Reeves, 1993), Chase'in bu çalışması sonrasında "stratejik" bir çerçeveye yerleştirilmiş, konular "stratejik konular" olarak tanımlanmış ve konu yönetimi modeli sistemli bir faaliyet olarak kabul edilmiştir. Tüm bunların sonucunda, Camillus ve Datta (1991: 67-74) tarafından örgütsel prosedürlerin, rutinlerin ve stratejik konuların algılanması, analiz edilmesi ve reaksiyon gösterilmesini kapsayan stratejik konu yönetimi sistemleri (SIMS) geliştirilmiş ve yönetim literatürünün stratejik planlama süreci açısından yararlanılabilecek bir parçası olarak kabul edilmiştir (Bronn ve Bronn: 249-250). Bunun yanı sıra ilk konu yönetimi savunucuları konu yönetiminin, medya ilişkileri, etkinlik yönetimi ve tanıtım gibi halkla ilişkilerin taktiksel faaliyetlerinden ayırt edilebilmesi açısından stratejik bir yönetim fonksiyonu olarak konu yönetiminin üst düzey yöneticiler arasında hala tam anlamda kabul görmeyi bekleyen nispeten yeni bir disiplin olduğunu ileri sürmektedirler (Taylor, 2003).

Bir kurumun paydaşlarınca biliniyor olması, onun paydaşları tarafından tamamen tanınması anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla paydaşlar, kurumun içinde bulunduğu endüstri, temsil etmekte olduğu markalar ve diğer kurumsal faaliyetleri hakkında oldukça fazla bilgi edinme ihtiyacı içerisindedirler. Öte yandan, bir paydaş grubunun kurum hakkındaki farkındalığının yüksek olması, söz konusu grubun kurum hakkında her zaman olumlu ve arzu edilir bir algıya sahip olduğu anlamı taşımamaktadır (Dabadie, 2013: 4).

İlk olarak kurumların paydaşlar tarafından yönetilen eleştiriler ile baş etmelerini sağlayacak bir yol olarak değerlendirilen konu yönetiminin günümüzdeki anlamı ve uygulama alanı önemli ölçüde gelişmiştir. Bu kapsamda modern anlamda konu yönetimi, öngörme, tanımlama, analiz etme ve kurumun konudan en az zararla sıyrılabilmesi için en iyi çözümün üretilmesi amacıyla stratejik fikirler üretilmesi gibi birbirini takip eden çok aşamalı bir görünüm kazanmıştır. Bunun sonucunda ise konu yönetimi modern yönetim anlayışına sahip pek çok kurum için stratejik planlamayla bütünleşen bir parça ve kurumun var olması için gereken temel unsurlardan biri olarak görülmeye başlamıştır. Yıllar içerisinde birçok farklı

araştırmacı tarafından birbirleri ile oldukça bağlantılı ancak birbirlerinden kısmen farklı olarak şekillendirilmiş olmakla birlikte konu yönetimi temel olarak ortam taraması, konu tanımlama, konu izleme, konu analizi, stratejik konu seçenekleri ve eylemleri, uygulama ve değerlendirmeden oluşmaktadır (Dalton, 2011: 230):



**Şekil 2.7. Konu Yönetim Süreci**

**Kaynak:** Dalton, 2011: 230

Amerikan Halkla İlişkiler Konseyi'ne göre konu yönetiminin işlevleri, olay ve eğilimleri tanımlamak, etkilerini yorumlayıp öncelikleri belirlemek, kurumun pozisyonunu oluşturmak ve kurumsal faaliyet ve tepkileri, planların uygulanabilmesi doğrultusunda düzenlemektir. Bu işlevler istikrarlı bir şekilde uygulanmalı ve kurum yararına yapılması gerekli işlere entegre edilmelidir. Bu faaliyetin anahtar noktaları ise planlama, denetleme, analiz etme ve iletişimden oluşmaktadır (Regester ve Larkin, 2002).

Kurum veya çıkar grubunu etkileme tehdidi taşıyan eğilimlere yönelik uygun eylemi tahmin eden bir yönetim süreci olarak konu yönetimi, kurumun tekil ya da çoğul paydaşlarının çok yönlü beklentilerini dengelemeye yönelik tüm çabaların tepkiselliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu kapsamda kurumun çıkar gruplarına karşı olan iki yönlü ve kapsamlı kurumsal sorumluluğunun bir gerekliliği olarak, gerçek ve etik anlamda uzun dönemli bağlılığını sürdürebilmesi açısından konu yöneticilerinden beklenen, kurumsal beklentiler, performans, iletişim ve sorumluluk alma arasındaki boşlukları kapama ve tanımaya yönelik aksiyonların planlanması ve uygulanmasıdır (Karademirlidağ, 2005: 98).

Gelecekteki ortak bir yatırımın parçası olarak karşılıklı anlayış inşa etmesi bakımından konu yönetimi, hem kurum hem de kurum paydaşları açısından sürdürülmesi beklenen uzun süreli bir halkla ilişkiler uygulaması olarak kullanılmak üzere tasarlanmış bir süreçtir. Böylelikle tüm taraflar açısından alınabilecek en yüksek verim, kurumları etkileyen öğelerin daha büyük ölçüde öngörülebilmesi ve uzun vadedeki planlamayı ve gelişimi destekleyen yapıcı ilişkilerin kurulması olacaktır (Watson, 1996: 50-62). Tüm bu gerekçeler ile kurumlar, paydaşları ile daha çok etkileşim içerisinde bulunma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu noktadaki halkla ilişkiler fonksiyonundan beklenen ise kurumun savunma stratejisi izlemesi yerine etkili bir iletişim kanalı ile konuların kaynağına inmesi ve çözüme kavuşturulmasına yöneltilmesidir. Böylelikle kurum, çevresi ile her açıdan gerçek anlamda temas kurabilecek ve hızlı ve sürekli değişen dünya içerisindeki konumunu koruma altına almış olacaktır (Watson, 2004: 12-13).

Konu yönetimi sürecinin başarı ile uygulanması kurumların pazar payının artması, kurum itibarının gelişmesi, kuruma tasarruf sağlaması ve kurumun paydaş ve kamuları ile olan ilişkilerini geliştirmesi gibi önemli faydalar sağlayabilmektedir. Ayrıca konu yönetimi, kurumlara çevrenin gerçek beklentilerini anlamalarına yardımcı olması, kamu politikalarına ilişkin tartışmalarda yer alabilecek iletişim donanımına sahip olmalarına olanak sağlaması, kurumun genel çevresinde meydana gelebilecek değişimlere ilişkin duyarlılığını artırması, kurumları tepkisel olmak yerine inisiyatifli ele alıcı bir tutuma sahip olmalarına yardımcı olması gibi bakış açıları kazandıran bir süreçtir (Heath ve Cousino, 1990: 6-18). Tüm bunlara rağmen, geçtiğimiz kırk yıl içerisinde önemli ölçüde evrim geçiren konu yönetiminin konumunu sağlamlaştırarak güçlü ve kalıcı bir disiplin olarak varlığını sürdüreceği mi, yoksa ana akım iletişim faaliyetleri arasında sıkıştırılarak kaderine mahkum mu edilecek olduğu ise günümüzde cevabı merakla beklenen bir soru işareti olarak karşımızda durmaktadır (Jaques, 2012: 35).

Howard Chase'in resmi olarak tanımını yaptığı günden beri konu yönetimi, akademisyenler tarafından çeşitli modellerle geliştirilmeye ve modernize edilmeye çalışılmıştır. Hatta bazı kurum ve organizasyonlarca kendi konu ve ortamlarına en iyi uygulanabilecek ve etkinliği optimize edilebilecek modeller üzerinde durulmuştur. Bu modellerden bazıları disipline önemli katkılarda bulunurken, özellikle kurumsal çerçeve içerisinde kalan bir diğer kısmının ise konu yönetim temellerinin kurum içerisinde yeniden yapılandırılmasından çok da öteye gidemediği görülmektedir. Ayrıca konu yönetim süreçlerinin artan sayıları ile birlikte bu süreçlerin nasıl karşılaştırılabileceği ve hangi modelden olumlu sonuçlar alınabileceği sorusu ortaya çıkmıştır. Belirli bir konu üzerinde

değerlendirme yapabilmek için birçok araç ve teknik varken, bir kurumun nasıl konu yönetim disiplininin gelişim ve uygulama sürecini kendi başına değerlendirebileceği tartışılmıştır. Ortaya çıkışından bu yana yaklaşık olarak otuz yıl geçen bu süreçte hangi modelin ve uygulamanın en iyi olduğu sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda en yaygın ve genel olarak kabul edilen düşüncenin ise tüm durumlarda tek bir modeli en iyi olarak tanımlayabilmenin mümkün olmadığı, kurumların birbirlerinden farklı ihtiyaçları nedeniyle “hepsi için tek bir model” yaklaşımının doğru olamayacağı belirtilmiştir. Farklı akademisyenlerin ve kurumların en iyi konu yönetim modelinin hangisi olduğunun yanı sıra; “konu” kavramı ile ilgili ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varamamış olması, literatüre büyük oranda bir katkı sağlamayan, uzun tartışmalara sebep olmuştur. En iyi modelin hangisi olduğu üzerinde sonuç alınamayan bu uzun tartışmalar daha sonra yerlerini en etkili modellerin özelliklerinin neler olacağı, en iyi uygulamaların kilit noktalarının neler olduğu, nasıl uygulandığı, nasıl uygulanması gerektiği gibi sorulara bırakmıştır (Jaques, 2005: 8-11).

Konu yönetimi modelleri, kurumlarda konuları gözlemlemek, stratejik iş planlarını bu konular doğrultusunda biçimlendirmek, uygulamalarını bu doğrultuda sürdürmek ve anahtar kamuya ilişkilerini başlatacak ve kuvvetlendirecek şekilde iletişim kurmak için uygulanmaktadır (Heath, 1997: 4). Ancak kriz yönetimi ile karşılaştırıldığında, birçok kurumun yatırım ve ekip tahsisi bakımından konu yönetimine oldukça az kaynak ayırmış olduğu görülmektedir (Dalton, 2011: 230). Ayrıca, bugüne kadar kurumların karşılaşacağı stratejik konuları yönetmeleri için geliştirilen modeller incelendiğinde birçok konu yönetim modelinde tanımlama kısmına oranla kurumun alt uygulamalarına daha çok zaman harcandığı görülmekte ve bu durum özellikle mevcut konu yönetimi modellerindeki önemli bir sınırlandırmaya işaret etmektedir (Bronn ve Bronn, 2002: 248). Bu modeller aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

### **2.6.1. Barrie L. Jones ve W. Howard Chase Stratejik Konu Yönetim Modeli**

Kurumsal sistemin bütünü üzerinde, içsel ve dışsal çevre değişikliklerinin ortaya çıkarabileceği etkilerin önceden sezimlenmesi olarak tanımlanan konu yönetimi anlayışı 1976 yılında Barrie Jones ve W. Howard Chase tarafından literatüre kazandırılmıştır. Chase’e göre herhangi bir sistemde meydana gelen en ufak bir değişim diğer sistemleri de etkileyebilecektir. Konu yönetimi, birçok kişi tarafından riskler ve arzu edilmeyen olaylarla ilgili olumsuz bir kavram olarak algılansa da; hükümet politikaları ve yasal düzenlemelerin getirdiği değişiklikler gibi kurumlar açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek birçok durum da bu kapsamda ele alınabilir. Bu sebeple, yıllar içerisinde bu kavram giderek gözle görülür



bir önem kazanmaya başlamış ve halkla ilişkilerin önemli bir parçası haline almıştır (Dalton, 2011: 229).

Bu bölümde Chase ve Jones'un beş aşamalı konu yönetim süreci modeli incelenecektir.

### 2.6.1.1. Konu Tanımlama

Konu tanımlama süreci, hızlanmakta olan ve konulardan hemen önce gelen sosyal, ekonomik ve politik değişimler gibi öne çıkan eğilimlerin göz önüne alınması ile başlamaktadır. Başka bir ifade ile bu aşama, buğdayların dış kabuklarından ayrılma işlemi olarak betimlenmektedir. (Sung, 2004: 50).

Konu yönetimi sürecinde öncelikle kamudaki içsel ve dışsal kaynaklar taranmakta, araştırılmakta ve yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen ve kurumu etkileyen ya da etkileme potansiyeli görülen konuların bir özeti çıkarılmaktadır (Renfro, 1987: 553). Daha sonra kurumlar öncelikli konuları belirlemekte ve potansiyel tehdit ve fırsatların sözlü olarak tanımlanmasını gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetler konuların kurumlar üzerinde nasıl bir etkisi olacağına belirlenmesi açısından önemlidir. Konu tanımlama basamağı tarafından ortaya konulan her bir konu, model üzerindeki diğer dört basamağa aktarılır (Karademirlidağ, 2005: 122). Bu ön çalışmalardan sonra belirlenen konuların paydaşlar üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılır. Bu kapsamda paydaşların algıları, konular üzerindeki potansiyel konumları ve davranışsal eğilimleri incelenir ve buradan elde edilecek sonuçlara göre bir konu yönetim programı uygulanır (Tucker ve Trumpfheller, 1993: 25).

Konu tanımlama sürecinde yönetim, kurum üzerinde etkiye sahip olabilecek potansiyel veya gelişen konuları tespit etmeyi amaçlar ve sonrasında bu konuların gelişimini stratejik olarak etkilemek amacıyla örgütsel kaynakları koordine eder (Seitel, 1995).

Jones ve Chase "konu tanımlama" basamağının ilk amacının, acil konular üzerinde temel öncelikleri belirlemek olduğunu ve konu tanımlama basamağı tarafından ortaya atılan her bir konunun model üzerindeki sonraki dört basamağa yerleştirilip, ayrılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda Jones ve Chase'e göre konular, genelden özele doğru olmak üzere şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Karademirlidağ, 2005: 122):

- Türü (sosyal, ekonomik, politik, teknolojik vb.)
- Etki ve tepki kaynakları (işletme sistemi, endüstri, kurum, şube, bölüm vb.)
- Coğrafyası (uluslar arası, ulusal, bölgesel)
- Kontrol mesafesi (kontrol edilemez / yarı kontrol edilebilir / kontrol edilebilir)
- Önlem derecesi (anında / göze çarpan / göze batan)

### 2.6.1.2. Konu Analizi

Konuların tanımlanmasından sonraki adım, kurum için hangi konunun öncelikli olduğuna karar vermek üzere konuların analiz edilmesidir. Başarılı bir konu yönetimi için kurumlar, kurum için önemli olabilecek konuları belirledikten sonra kendilerini etkileme olasılığı en yüksek olan konular üzerinde odaklanmalı, başta medya olmak üzere söz konusu konu ile ilgili paydaşların nasıl bir iletişimde ve etkileşimde bulduklarını ortaya koymalıdır. Bu noktada yöneticiler, konunun çıkış noktasını ya da bu konuyu etkileyen başlıca kaynak veya güçleri belirlemektedirler. Aşağıda, söz konusu kaynak ve güçlerin belirlenmesi ile ilgili olarak Barry Jones'un beş aşamalı önerisi gösterilmektedir (Jones ve Chase, 1979: 3):

- Teori ve araştırma (kaynak / amaç / hedef / mesaj / taktik)
- Konunun temel kaynağının belirlenmesi (sosyal / ekonomik / politik)
- Geçmişteki konu deneyimleri (var olan çalışmalar / kamuoyu yoklamaları)
- Mevcut konu durumu (kurum ile konu arasındaki ilişkiyi belirleyecek araştırmalar)
- Yargı ve önceliklerin belirlenmesi (kurumun fırsat ve tehditlerinin belirlenmesi)

Chase ise (1984), kurumun var olduğu gerçek dünyada hiçbir sorunun ya da konunun ayrı düşünülmeceğini belirtmiş ve bir kurumun sosyal, ekonomik ve siyasi değişimler açısından yaşamış olduğu deneyimleri gözden geçirme gerekliliğine işaret etmiştir. İç ve dış deneyimler üzerinde yapılacak bu araştırmanın hem nitel hem de nicel yöntemlere dayandırılması, yöneticilere konuların kökeni ve gelişimi hakkında açık fikirler kazandıracaktır. Bu aşamada aynı zamanda yöneticilerden beklenen, kanaat önderleri, medya içeriği ve trend analizi gibi çeşitli metodolojiler aracılığıyla mevcut konularını gözden geçirmeleridir. Tüm bu analizler neticesinde yöneticiler, konuyla ilgili kurumlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilecek ve bu doğrultuda atılacak adımları kararlaştırabileceklerdir (Sung, 2004: 51).

Kilit paydaşların değer ve inançları, kurumların finansal açıdan büyümeleri ve kar beklentileri üzerinde fırsat ya da tehdit yaratabilen daha geniş toplumsal etkilere dayanmakta olduğundan toplumsal konuların ve eğilimlerin analizi oldukça önemlidir. Toplumsal tutumların farkında olan ve bu tutumlara uyum sağlayan kurumlar, yasal kısıtlamalardan uzaklaşabilecek ve paydaşları tarafından 'kötü bir kurumsal vatandaş' olarak algılanmaktan kaçınabileceklerdir (Harrison ve St. John: 1998).

### **2.6.1.3. Konu Değişim Stratejileri Seçenekleri**

Modelin üçüncü adımındır. Temel kararlar, kamu politikası süreci içindeki konulara yönelik kurumların meydan okuma tepkilerini ya da fırsatlarını ortaya çıkarma biçimleri üzerine oluşturulur (Karademirlidağ, 2005: 126).

Kurumlar, hızla meydana gelen sosyal, ekonomik ve politik değişimler karşısında dikkatle seçilmiş bir duruş sergilemek durumundadırlar. Bu basamakta, değişimleri kontrol etmek için kullanılacak alternatif stratejiler ile bu stratejileri uygulamada kullanılacak metotların dikkatlice seçimi tasarlanmaktadır. Aksi takdirde kontrollerini kaybedecek olduklarından, ilgili konuya yönelik stratejik karar ve hedefler doğrultusunda kullanılacak tüm iletişim kanallarının bu basamakta bir bütünlük içerisinde yürütülmesi gerekmektedir (Akyürek, 2000: 386).

### **2.6.1.4. Konu Hareket Programı**

Kurumun pozisyonuna ilişkin belirli davranışların geliştirilmesi, planlama sürecinin diğer kısımlarının (iletişimler, pazar stratejisi, hedefler, amaçlar, mesajlar, taktikler, kaynak tahsisatı ve bütçeler) da gelişmesine yol açmaktadır. Ancak bu aşamada beklenen tüm analizlerden ve paydaş ya da kamu tespitlerinden sonra konuyu yönetmek için nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesidir (Bir, 2012: 24).

Bu aşamada, konuyu yaratan beklenti boşluğunu kapatacak faaliyet planları geliştirilecek ve uygulanacaktır. Söz konusu faaliyetler ile ilgili olarak eğitim programları yoluyla sosyal paydaşları bilgilendirmek, çevresel tehditi yok etmek amacıyla üretim sürecinin yeniden yapılandırılması veya bütün organizasyonu değiştirecek yeni bir politika tasarımı örnek olarak verilebilir (Jones ve Chase: 1979).

### **2.6.1.5. Sonuçların Değerlendirilmesi**

Modelin son aşaması sonuçların değerlendirilmesidir. Bu aşamada, programın ne kadar devam ettirilmesi gerektiği ya da değişiklik yapmanın gerekli olup olmadığı belirlenecek, konu yönetim sürecinin hedeflenen ve gerçekleşen sonuçları karşılaştırılacak; modele göre hedef gerçekleşmiş olsa bile konuyu tekrar gündeme getirebilecek sosyal, politik ve ekonomik değişimler araştırılmaya devam edilecektir (Akyürek, 2000: 386). Ayrıca bu aşamada gösterilen ilerlemenin değerlendirilmiş ve konu çizelgesinin belirlenerek, gerekli düzenlemelerin yapılmış olduğundan emin olunması gerekmektedir (Bir, 2012: 24).

Konu hareket programı amacına ulaşsa bile konu yönetim süreci henüz tamamlanmamış olacaktır. Bu aşamada ilgili yöneticiler elde edilen sonuçlar ile amaçlanan program sonuçlarını karşılaştırmalı, gerekirse program yöneticilerini performans

değerlendirmelerine sokmaladırlar. Bunun yanı sıra yöneticiler ekonomik, sosyal, politik değişimleri önceden tahmin edebilmek üzere sürekli olarak çevrelerini izlemeli ve gözlemlemelidir. Böylelikle konu yönetimi süreci, genel olarak bu çerçevede değişim yaşayan popüler topluma yönelik toplumsal politik konuları tanımlamak, analiz etmek ve yönetmek konusunda daha sonraki dönemlerde, daha etkili çözümler üretebilmek için yol gösterici konuma gelecektir (Lesly, 1982: 45).

### **2.6.2. Coates Konu Yönetim Süreci**

Joseph F.Coates'ın 1986 yılında tanımladığı prototip sistemde ise kurumların gelecekte karşılaşacağı konulara hazırlıklı olmaları için her bir adımda yapılması gereken görev ve sorumluluklar belirtilmiştir. Coates'ın stratejik planlama, halkla ilişkiler ve politik analiz temeline dayandırmış olduğu sisteme göre kurumun bütün birimlerinin CEO'ya etkin iletişim kanallarıyla bağlı olması söz konusudur. Sistem, bir stratejik planlama birimi içerisine konumlandırılabilir veya bölümler arasında daha genişçe dağıtılabilir. Kapsamlı bir program, kurum için iki beş yıl arası orta dereceli; ya da beş, on ve daha fazla yılı içeren uzun vadeli önermelerle ilgilenmelidir. Ayrıca ani, sıkıştırıcı problemler ve fırsatlarla uzun menzilli konular ilişkilendirilmelidir (Karademirlidağ, 2005: 163).

#### **2.6.2.1. Teşhis Etme**

Coates, bu adımda öncelikle konu teşhis ve yönetiminin kurum açısından bir anlam taşıyıp taşımadığının belirlenmesi gerekliliğine dikkat çekmiş ve kurumların çevrelerinde meydana gelen eğilimleri analiz ederken öncelikle kendilerine şu soruları yöneltmeleri gerektiğini belirtmiştir:

Son birkaç yılda kurumun işletim süreçlerinde kurum dışı etkenlerden kaynaklanan ve sezinlenemeyen problemler ortaya çıktı mı? Geriye baktığınızda, sırada neyin geleceğini öngörmenin veya neler olup bittiğini daha iyi kavramanın, kullandığınızdan daha iyi bir yönetim stratejisini işaret eden noktalarını tanımlayabilir misiniz? İleriye bakarak, ani ve orta vadeli gelecekte şimdiki karar alma sınırlarını aşan belirsizlikler söz konusu mudur? Coates'a göre bu sorulara verilecek cevap “evet” ise bir konu yönetim süreci ihtiyacından söz edilmelidir (Coates, 1986: 98). Bu noktada bir dizi farklı senaryo üzerindeki fırsat ve tehditlere bakılarak konunun resmi bir özeti çıkarılmalı ve anahtar seyircilerin konu tarafından muhtemelen nasıl etkileneceklerini de içeren kapsamlı bir analiz yapılmalıdır (Regester ve Larkin, 2002: 38).

### 2.6.2.2. Küçük Adımlarla Başlama

Coates, kurumlara konu yönetim sürecinin başlangıcında küçük adımlar atmalarını önermiştir. Kendini kanıtlamış, yenilikçi bir yönetici tarafından şekillendirilebilecek, kurumun karar alma süreci ve ihtiyaçlarına duyarlı, yararlı görüldüğünde büyüyen gelişebilecek bir grupla literatür taramasına dayalı bir konu teşhis sistemi başlatılmalı ve bu teşhisin basit analitik gereçleri, bilgi dağıtım mekanizmaları geliştirilmelidir (Coates, 1986: 99-100) Bu noktada izlenmesi gereken adımlar:

- amaçlar ve ana hatlar hakkında kısa bir açıklama yapılması,
- neler için tarama yapılacağına örneklenmesi,
- taranması gereken başlıkların çıkarılması,
- tarama ve takip biçimlerinin gösterilmesi olarak açıklanmaktadır.

Ayrıca, yıl içinde konu koordinatörü ve konu yönetimi komitesinin tarama ve takip başlıklarını en az iki kere yeniden gözden geçirmeleri sağlanmalıdır. Konu koordinatörü ve komitesi, yüksek öncelik ve dikkat gösterilmesi gereken başlıkların bir listesini de oluşturmalı ve periyodik olarak güncellemelidir. Ayrıca, gelişen ve meydana çıkan konulardan kurum yönetimi ve kadrosunu haberdar etmek için düzenli aralıklarla yazılı bildirimler veya diğer yayın formatları hazırlanmalıdır. Bir konuya yanıt olarak alınan kararlar ve gerçekleştirilen faaliyetler yönetim tarafından belirlenecek ve uygun seviyedeki personele yürürlüğe koymaları için aktarılacaktır (Karademirlidağ, 2005: 166).

### 2.6.2.3. Kademeli Genişleme

Bir konu yönetim sisteminin uygulanmaya başlanması ile birlikte kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda hizmetler genişletilebilir ve kapasiteler artırılabilir. Politik, uluslararası ve bilimsel gelişmeler; çevresel, sosyal, ekonomik ve politik trend alanlarının sistematik olarak gözlemlenmesi; ortak çıkar konularının araştırılması ve bilgi paylaşımında bulunmak üzere diğer kurumlarla işbirliği içerisinde hareket edilmesi bu noktada ileri seviyede bilgi teknolojilerinin kullanımı ile birlikte genişletilmesi gündeme getirilebilecek hizmetlere örnek gösterilebilir. (Coates, 1986: 102).

Coates daha çok kurumlara adım adım stratejik konu yönetimi sürecinde neler yapmaları gerektiğini gösteren bir akış şeması sunmaktadır. Bu oldukça yol göstericidir. Her adımda görev ve sorumluluk tanımlarının yapılması özellikle büyük kurumların gelecekte karşılaşılabilecekleri konuları başarıyla yönetebilmeleri açısından önemlidir (Karademirlidağ, 2005: 167).

### 2.6.3. Dutton ve Ottensmeyer Stratejik Konu Yönetim Modeli

Konular, Dutton ve Ottensmeyer tarafından iç ve dış konular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İç konular, kurum performansını etkileyebilecek değişikliklerden kaynaklanan, kamudan uzak ve kurum içerisinde çözümlenebilen sorunlar; dış konular, kurum sınırları dışında kalan, önceden saptanması ve kamu politikasının izlenmesini gerektiren sorunlardır (Akyürek, 2000: 383).

Uygulanacak konu yönetim sistemi, kurumun konuya adapte olma kapasitesini artırma oranına bağlı olarak çeşitlilik gösterebileceği gibi, izlenmesi gereken konuya ve gerçekleştirilecek uygulamaların farklılığına bağlı olarak da değişiklik gösterebilmektedir. Bu kapsamda bazı konu yönetim süreçleri kurum içi konular üzerinde yoğunlaşmakta iken, diğer konu yönetim süreçleri ise dış çevre üzerinde odaklanmaktadır. Konu yönetim sistemlerinin popülerliği ve başarısı, kurumun uyum ve kalıcılığını sağlanması ve temel sorunlar ile başa çıkabilmede yarar sağlaması ile doğru orantılı olarak ölçülmektedir (Bronn ve Bronn, 2002: 250).

Dutton ve Ottensmeyer'e göre, konu tanımlaması yapabilmek için öncelikle konuya yönelik olarak yapılandırılmış yönetim sistemi aktif ya da pasif olarak kategorileştirilmelidir (Dutton ve Ottensmeyer, 1987: 360). Bu noktada, temel konu tanımlamasının doğasına ve tepki hareketlerine göre pasif sistem, kurum stratejisini ve performansını etkileyebilecek potansiyel güçlerdir. Gelişmeler ve olaylar hakkında bilginin iletilmesi ve toplanmasıdır. Toplama süreci sonrasında ise konu ile ilişkili bilgiler yorumlanarak karar vericiye aktarılmaktadır. Kurum içi durum raporları, stratejik konulara yönelik kurumsal konum dökümanları ve gelişmeler, konuların doğasını ve gücünü değiştirmede lobi çabalarının düzenlenmesi de pasif sistem araçlarındandır. Aktif sistemde ise aynı pasif sistemde olduğu gibi bir araya toplama, yorumlama ve biçimlendirme süreci takip edilmektedir. Ancak bu noktada pasif sistemden farklı olarak "konu tepkileri" tanımlanarak, projelendirilmektedir. Böylelikle konuya yönelik verilecek tepki yapılandırılarak, aktif sisteme hareket kolaylığı sağlanmaktadır (Karademirlidağ, 2005: 131).

Konu yönetim sistemleri faaliyetlerini ve konu yönetim sistemleri tarafından açıklanan konuların göz önünde bulundurulması sonucunda ortaya çıkan konu yönetim sisteminin dört farklı boyutu Dutton ve Ottensmeyer tarafından Tablo 2.3.'deki gibi gösterilmektedir (Dutton ve Ottensmeyer, 1987: 357-358):

**Tablo 2.3. Stratejik Konu Yönetim Sistemi Davranışları**

	<b>Kurum İçi Konular</b>	<b>Kurum Dışı Konular</b>
<b>Pasif</b>	Koleksiyoncular	Duyargalar
<b>Aktif</b>	Harekete Geçiriciler	Müdahale Ediciler

**Kaynak:** Dutton ve Ottensmeyer, 1987: 358

Stratejik konu yönetim sistem fonksiyonu içinde içsel ve dışsal çevreden gelen konuların tanımlanmasında bilgi süreci ünitesi biçiminde düzenlenmiştir. Dutton ve Ottensmeyer (1987), bu aktif ve pasif stratejik konu yönetim sistemi incelemesinde koleksiyoncular, duyargalar, harekete geçiriciler ve müdahale ediciler olmak üzere dört adet stratejik yönetim sistemi davranışı ortaya koymuştur. Koleksiyoncular, kurum içi stratejik konuların teşhis edilmesi için oluşturulmuşlardır. Harekete geçirici olarak tanımlanan kurum içi aktif stratejik konu yönetimi sistemleri ise kurum içi konuların izlenmesi ve yönetilmesi için kullanılmaktadırlar. Kurumun olağan dış çevresini izleme faaliyetleri olan duyargalar ise özellikle kurum dışı konuların teşhisi bakımından yol göstericidir. Sistem, duyargalardan müdahale edicilere yayıldığı zaman ise tam olarak kurumun çevresinde daha geniş kapsamlı bir araştırma ihtiyacı doğmaktadır.

#### **2.6.4. Crable ve Vibbert Stratejik Konu Yönetim Modeli**

Crable ve Vibbert'e göre konuların nasıl ve neden meydana geldiğini saptamak, çözüme yönelik en önemli adımdır. Ama konular birçok biçimde ve boyutta meydana geldiği için bunun cevabını vermek oldukça güçtür. Basit bir kuşkuyla değil, bir ya da birden çok insan grubunun yaşantısını etkileyebilecek düzeyde bir sorun algısı sonucunda kurum bünyesinde meydana gelen her türlü konu (Crable vd., 1985: 5), sadece kurum için değil aynı zamanda kurumun kamusal paydaşları, kural koyucu organları, baskı grupları ve kamuoyu tarafından da son derece önemli olacaktır. Dolayısıyla, kurumun yürüteceği konu yönetim politikaları kamu politikasını da etkileyici nitelikte olmalıdır (Conor vd., 2010: 12).

Crable ve Vibbert konuların önceden tahmin edilebilir biçimde ortaya çıktıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, her konunun bir yaşam döngüsü vardır ve bu döngüye göre gelişimleri önceden saptanabilmektedir. Ayrıca bir konunun konu yaşam döngüsünün hangi basamağında meydana geldiğini belirlemek de, o basamakta yer alan bir konuya nasıl müdahale edileceğinin belirlenmesi açısından oldukça zaman kazandırıcı olacaktır (Hainsworth, 1990: 7).

Jones ve Chase'in temellerini attığı, Dutton ve Ottensmeyer'in ise onları takip ettiği dinamik stratejinin savunucu ve negatif yönlü olduğunu ortaya süren Crable ve Vibbert (1985), belirledikleri konu yaşam döngüsünden hareketle kataletik strateji adını verdikleri yeni bir konu yönetim stratejisi geliştirmişlerdir. Dinamik stratejinin aksine konu yönetim sürecinin başında ortaya çıkan katalitik strateji kapsamında, kurum çevresinde görülen eğilimlerin değil kurum beklentilerinin ön planda tutulması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu noktada kurumun sürekli ihtiyaçlarının neler olduğu araştırılarak, kurum çevresinin kurum yararına nasıl bir değişim gösterebileceği değerlendirilmektedir (Karademirlidağ, 2005: 135).

Konuların yaşam döngüsünü oluşturan beş temel seviye ise şu şekilde ilerlemektedir (Crable ve Vibbert, 1985: 8):

- **Birinci Seviye:**

Konuların potansiyel durumlara sahip olduğu düşüncesiyle başlamakta ve grupların konulara ilgi göstermesiyle gelişmektedir. İlgili gruplar, olası değişimler hakkındaki soru ve sorunları açık bir ifade ile dile getirdikten sonra konu hakkında yapılan ve kendi amaçlarını destekleyen tüm tartışmaları bir araya getirerek konunun cevabını oluştururlar. Bu noktadan sonra ise kamunun konuya ilgi oluşumunun yoğunluk derecesine bağlı olarak da konunun gelişimi gözlemlenecektir.

- **İkinci Seviye:**

Bu adım, konunun yakın durumu olarak adlandırılmaktadır. Eğer konunun potansiyeli, diğerleri tarafından kabul edilirse ikinci basamak meydana gelecektir. Konunun bazı kişi ya da gruplar tarafından desteklenmesi sonucunda ise konuyla ilgilenenler arasında bir bağ oluşmaya başlayacak ve konu yeni destekçiler kazanacaktır.

- **Üçüncü Seviye:**

Güncel durum olarak tanımlanan bu basamakta ise konu, karşılıklı konuşma ve tartışmaların konusu olarak kabul edilmeye başlanacaktır. Konuya yönelik güncel bir ilgi vardır ve değişimden söz edilmeye başlanacaktır. Aynı zamanda kitle iletişim araçları da konuyla yakından ilgilenmektedir.



- **Dördüncü Seviye:**

Bu basamak kritik durum olarak adlandırılmaktadır. Bireylerin ya da toplulukların konunun bir tarafı olarak adlandırıldığı sürece girilmekte ve söz konusu birey ya da toplulukların arzuladıkları sonuçlara ulaşana kadar konu üzerinde etki ve baskı oluşturmaları gündeme gelmektedir. Bu basamak aynı zamanda da bir kamu hareketini gerektirmektedir.

- **Beşinci Seviye:**

Crable ve Vibbert bu basamağı konunun etkin olmaması olarak adlandırmışlardır. Herhangi bir hareket ya da düşünceye yönelik konuşma yoktur. Konunun çözülmüş olduğu ya da önemini yitirerek gündemden kaybolduğu varsayılmaktadır. Ancak, kişiler problemi çözmüşler ya da sorularına cevap bulmuş olsalar bile yeni bir durum içinde konuyu yeni bir problem olarak tanımlayıp, tekrar yaşantılarına gündeme getirecekleri ana kadar konunun sessizce bekleyeceği ve hiçbir zaman tam anlamıyla yok olmayacağı bilinmektedir.

### **2.6.5. Grunig ve Repper Stratejik Konu Yönetim Modeli**

Birçok uzman tarafından literatürde asimetrik bir süreç olarak tanımlanan konu yönetimi, kurumların gelecekte belli bir grup ya da aktif kitleler tarafından yaratılacak bir konuyu önceden tahmin ederek rakiplerine karşı bir avantaj olarak kullanması üzerine kurulu bir süreçtir. Bununla birlikte Gruning ve Repper'in (2005) daha çok simetrik bir süreç olarak yorumladıkları konu yönetim modeline göre, konuların ortaya çıkması ile birlikte stratejik halkla ilişkiler yöneticisinden beklenen, stratejik yönetime bu konuların yönetim kararları içine dahil edilmesi yönünde hizmet etmesi ve probleme yönelik kararlar alınmadan ve kamu bu konularla yüzleşmeden önce kamu ile iletişime geçmesidir (Moss vd., 2002: 42).

#### **2.6.5.1. Paydaş Evresi**

Bir kurumun ya da bir paydaşın davranışlarının birbirleri üzerinde sonuçlar doğurması, o kurumun ve paydaşın birbirleri ile ilişkisi olmasından kaynaklanmaktadır. Bu noktada stratejik anlamda halkla ilişkilerden beklenen, ortamı ve kurumun davranışını taramaya yönelik araştırmalarla bu sonuçların neler olduğunun ortaya konulmasıdır. Paydaşlarla sürdürülen kesintisiz iletişim, ilişkide ortaya çıkabilecek çatışmaları yöneten, uzun süreli ve istikrarlı bir ilişkinin kurulmasını sağlayacaktır (Grunig ve Repper, 2005: 138).

Her kurum kendisine ait paydaş haritasını ayrıntılı olarak oluşturabilir. Burada unutulmaması gereken kurumun stratejik olarak yönetmek zorunda olduğu kendisine yönelik fırsat ya da tehdit olabilecek konular yönünde paydaşlarıyla iki farklı konumda karşılaşacağıdır. Paydaşlar, konuları yaratabilir ya da bunlardan kurumla birlikte doğrudan etkilenebilir. Bu nedenle paydaşların ve eğilimlerinin ayrıntılı olarak belirlenmesi, konuların

çözümüne yönelik desteklerini sağlayacak biçimde iki yönlü iletişim süreci içinde olunması gerekmektedir. Bazı durumlarda kurumların karşılaştıkları konular yönünde farklı paydaş grupları da gelişmektedir. Örneğin hiçbir şekilde paydaşı olmayan bir sivil toplum örgütü, kurumun yönetmek zorunda olduğu konunun en önemli paydaşı haline dönüşebilmektedir (Karademirlidağ, 2005: 142).

### **2.6.5.2. Kamu Evresi**

Kurumun davranışlarına bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlardan bir ya da daha fazlasının paydaşlar tarafından bir konu (sorun) olarak algılanması ve paydaşların bu noktada bir şeyler yapmak üzere örgütlenmesi neticesinde kamular meydana gelmektedir. Stratejik halkla ilişkiler bu kamuları belirlemek ve bölümlenmek için araştırmalar yapmalıdır. Bu noktada fokus grup tartışmalarından faydalanılabileceği gibi kamuların, kurumun karar sürecine dahil edilmesine yönelik olarak sürdürülecek iletişim de çatışmaların iletişim kampanyalarına gerek duyulmadan yönetilmesinde yardımcı olacaktır (Grunig ve Repper, 2005: 138).

Paydaş grubundan farklı olarak doğrudan konuların etrafında örgütlenen, kurumların neden olduğu konuları izleyen, hataların düzeltilmesi için araştırmalar yaparak bilgiye ulaşan ve bu bağlamda kurumlara baskı yapmaktan çekinmeyen kamular, hükümetlere de bu konuların düzenlenmesi için sorular yönelterek kurumları zor durumda bırakma eğilimindedirler. Her kurumun birçok paydaşının ya da kamusunun olması, her alanda karşılaşılabileceği ve stratejik olarak yönetmek zorunda kalabileceği birçok farklı konu olması anlamına gelmektedir. Böylesi büyük bir yapı ise sadece parçalara ayrılarak yönetilebilecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken kurum ve konu arasında en uygun ve en akılcı seçimleri yaratabilmektir (Karademirlidağ, 2005: 144).

### **2.6.5.3. Konu Evresi**

Konu evresinde ise örgütlenme süreci tamamlanmış olan kamuların algılanan sorunlar üzerinden konular yaratması ve bu konuların medyaya taşınması gündeme gelmektedir. Stratejik halkla ilişkilerin bu konuları önceden sezinleyebilmesi ve kurumun bunlara vereceği tepkiyi yönetmesi gerekmektedir. Gündemlerin yaratılması ve büyümesinde medyanın da oldukça büyük bir etkisinin olduğu göz önünde bulundurulduğunda kurumlar, hem kitle iletişimini kullanarak hem de kişilerarası iletişimden yararlanarak gündemdeki sorunları müzakere yoluyla çözmeye çalışmalıdırlar (Grunig ve Repper, 2005: 138). Bu bağlamda verilen mücadelenin boyutları büyümüş ve kamu evresinde kurumun stratejik olarak yönetmek zorunda olduğu konular genel kamu konusuna dönüşmüştür. Bu noktada kurumlar

kamuoyuyla karşı karşıya gelmek yerine ekonomik açıdan daha az zarar görebilecekleri konu doğrultusunda değişime gitme faaliyeti içerisine girmelidirler. Ancak bazı konuların böylesi bir değişime imkan tanımadığı durumlarda, kurumlardan beklenen mücadele verilen konunun kurum menfaatinden çok kamu menfaati için vazgeçilmez olduğu yönünde açıklamalar yapması ve kamuoyunu farklı boyuttaki bir düşünceye sevk etmesidir (Karademirli, 2005: 146).

### **2.6.6. Kerry Tucker ve Bill Trumpfeller Beş Aşamalı Modeli**

Kerry Tucker ve Bill Trumpfeller ise bir konu yönetimi sistemi oluşturmak için beş adımdan oluşan bir plan hazırlamışlardır. Bu plan günümüzde konu yönetimi uygulayan pek çok kurum tarafından tercih edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu sistemin basamakları aşağıdaki gösterilmektedir (Tucker ve Trumpfeller, 1993: 36-37):

#### **2.6.6.1. Konu Önceliklerinin Belirlenmesi**

Buradaki ilk temel adım, çok basit bazı varsayımlar çizmekten ince ayrıntısına kadar düşünülmüş konu sezinleme sistemlerine kadar birçok şekil alabilmektedir. Programın ilk basamağında aşağıda gösterilenler gibi pek çok soruya yanıt aranmaktadır:

- Ne tür ani veya orta vadeli rakip, sosyal ve yasal faktörlerle mücadele etmemiz gerekiyor?
- Önümüzdeki 12 ay ve ilerisinde, pazarda ve daha geniş politik ve sosyal ortamda ne gibi değişikliklerin olacağını sezinliyoruz?
- Çalışma biçimimizi ne gibi faktörlerin etkilemesi muhtemeldir?
- Pazarlarımızı muhafaza etme ve geliştirme becerimiz üzerinde etki yaratabilecek ne gibi özel olayların oluşumu muhtemeldir?

Bu konular teşhis edildikten sonra, öncelikler belirlenebilir ve onlara ne kadar zaman ve kaynak ayrılması gerektiğine dair kararlar alınabilir.

#### **2.6.6.2. Konuların Analiz Edilmesi**

Bu aşamada, bir dizi farklı senaryo üzerindeki fırsat ve tehditlere bakılarak konunun resmi bir özetini veya analizinin çıkarılması gerekmektedir. Bu çalışma, konular görmezden gelindiğinde olabileceklerin ve anahtar seyircilerin konu tarafından muhtemelen nasıl etkileneceklerinin tayinini de içermelidir. Ayrıca konunun hangi yön doğrultusunda ilerlediğinin özetinin de bulunması gerekmektedir.

### 2.6.6.3. Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koymak

Bir önceki adımdaki analizden yola çıkılarak, etkilenen bireylerin ve grupların büyük çoğunluğundan destek sağlamaya yönelik tasarlanmış bir pozisyonun geliştirilmesi için şu soruların cevaplarından oluşan bir veritabanı sunacaktır:

- Konudan etkilenen kimler?
- Etkilenen kişi ve gruplar konuyu nasıl algılamaktadır?
- Durumumuzu desteklemek için ne gibi bilgi ve veriler toplanmalıdır?

### 2.6.6.4. Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesi

Bu gruplar ve bireyler şu soruların sorulmasıyla belirlenecektir:

- Konu üzerinde karar alanlar kimlerdir?
- Bizim pozisyonumuzu desteklemesi muhtemel olanlar kimlerdir?
- Desteklememesi muhtemel olanlar kimlerdir?
- Kendi pozisyonumuzu geliştirmede en büyük farkı yaratabilmek için kimleri başarıyla hedef alabiliriz?

### 2.6.6.5. Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması

Araştırmacılara göre gözden kaçırılması kolay bir noktadır. Kurumun pozisyonuna ilişkin belirli davranışların geliştirilmesi, planlama sürecinin diğer kısımlarının (iletişimler, pazar stratejisi, hedefler, amaçlar, mesajlar, taktikler, kaynak tahsisatı ve bütçeler) da gelişmesine yol açmaktadır. Ancak bu aşamada beklenen, tüm analizlerden, paydaş ve kamu tespitlerinden sonra konuyu yönetmek için nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesidir. Son olarak gösterilen ilerlemenin değerlendirilmesi, konunun çizelgesinin belirlendiğinden ve gerekli ayarların yapıldığından emin olunması gerekmektedir.

Stratejik konu yönetimi modelleri arasında kronolojik açıdan en son geliştirilmiş olmaları ve bu araştırma sürecinde yararlanılmasına karar verilen yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi sorularının tasarlanabilmesine uygunlukları sebebiyle bu araştırmanın veri toplama yönteminde Kerry Tucker ve Bill Trumpfheller'in beş aşamadan oluşan konu yönetim modeli ölçeklerinden yararlanılmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE KONU YÖNETİMİ ANALİZİ

#### 3.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu uluslararası alanda faaliyet gösteren bir havayolu şirketindeki konu yönetimini incelemektir. Bu kapsamda, Kerry Tucker ve Bill Trumpfheller'in beş aşamadan oluşan konu yönetim modeli temel alınarak araştırma soruları oluşturulmuş ve bir havayolu şirketi genelinde yürütülen alan araştırması ile konu yönetiminin betimsel analizi yapılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olan konu yönetiminin Türkiye'deki uluslararası bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Havayolu şirketinde konu öncelikleri belirlenebiliyor mu?
- Havayolu şirketinde konular analiz edilebiliyor mu?
- Havayolu şirketinde konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon belirlenebiliyor mu?
- Havayolu şirketinde konular üzerinde kurumun pozisyonunu geliştirebilecek fikir grupları ve liderler belirlenebiliyor mu?
- Havayolu şirketinde konular üzerinden arzu edilen kurumsal davranışların tanımı yapılabiliyor mu?

#### 3.3. Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada, havacılık sektöründe dünya ekonomisini büyük ölçekte etkileyen çok sayıda kriz vakasının (büyük uçak kazaları, terör olayları vb.) önüne geçilmesi, paydaşların kurum üzerindeki baskıları sonucu oluşabilecek olası krizlerin (çalışanların iş bırakması, grev vb.) önlenmesi ve yanlış kurumsal uygulamalar sonucu ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların azaltılarak uyumun artırılması açısından konu yönetiminin bir kurum için önemi araştırılmıştır. Nitekim yapılan literatür taramasında konu yönetimi kavramı ile ilgili daha önceki akademik araştırmalara<sup>7</sup> bakıldığında, konu yönetiminin ya geleneksel halkla ilişkiler yaklaşımı ile ele alınmış olduğu ya da ilaç, gıda gibi farklı sektörler bağlamında

---

<sup>7</sup> Karademirlidağ, 2005; Tol, 2014

incelendiği görülmektedir. Bu araştırmada, tüm bu yaklaşımlardan bağımsız olarak konu yönetiminin sosyal (enterprise) düzey strateji perspektifi ile incelenmesi gerekliliği göz önünde bulundurulmuş ve ağırlıklı olarak bu doğrultuda bir literatür çalışması yapılmıştır. Bu yönüyle araştırmanın havacılık sektöründe bu bakış açısıyla bir ilk olacağı, sürekli olarak meydana gelen krizlere karşı uyarıcı bir rehber niteliğinde olacağı ve sektörün geleceği ile ilgili yönetsel stratejilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın temel sınırlılığı, SHGM'ye kayıtlı 13 havayolu<sup>8</sup> işletmesinden sadece bir tanesi ekseninde gerçekleştirilmiş olmasıdır.

### **3.5. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde, araştırmanın evreni, araştırmada kullanılan veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu araştırmanın evreni, SHGM'ye kayıtlı havayolu işletmeleri arasından en köklü havayolu olması, en çok personel sayısına sahip havayolu olması, en çok noktaya uçan havayolu olması sebebiyle kurumsal yapısı bakımından stratejik çalışma olanaklarının en fazla olduğu düşünülen havayolunu kapsamaktadır.

Bu araştırmanın örnekleme tam sayım yöntemiyle toplam 23 birim yöneticisi dahil edilmiştir. Ancak, çeşitli sebeplerden ötürü bu yöneticilerin 9 tanesi ile görüşme imkanı sağlanabilmiştir.

#### **3.5.2. Araştırma Verilerinin Toplanması**

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi ile elde edilmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakat görüşmesi, incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu yaklaşımda, görüşme öncesinde görüşmeciye rehberlik edecek görüşme sorularının ya da konu başlıklarının yer aldığı görüşme formu hazırlanır. Araştırmacı, görüşme formunda yer alan soruları sorabilir, bununla birlikte ayrıntılı bilgi toplama amacıyla ek sorular da geliştirebilir. Yarı yapılandırılmış görüşme, bu biçimiyle amaçlı bir sohbete benzemektedir. Dolayısıyla görüşme formunda yer alan soruların belirli bir öncelik sırasıyla sorulması

<sup>8</sup> web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik\_isletmeleri/Havayolu\_isletmeleri.pdf (erişim tarihi: 03.10.2016)

zorunlu değildir. Görüşmeci, hazırlanan soruları katılımcıyla olan etkileşimine bağlı olarak farklı sırada sorabilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmede, görüşme formu yaklaşımı kullanıldığı için toplanan veriler, yapılandırılmamış görüşme verilerine göre daha sistemattir. Dolayısıyla, verilerin düzenlenmesi ve çözümlenmesi görece daha kolaydır (Sever ve İspir, 2012: 115-120). Yarı yapılandırılmış mülakatlarda başarılı olmak isteyen bir araştırmacının mülakatın her bir bölümü için ayrı bir hazırlık gerçekleştirmiş olması, mülakatın her bir bölümü sırasında bir diğerinden daha disiplinli ve yaratıcı olması, mülakatın her bir bölümü sonrası analiz etme ve yorumlama sürecinde daha çok zaman harcamış olması gerekmektedir. Bu yönüyle yarı yapılandırılmış mülakatlar daha çok hazırlık, daha çok risk, daha çok veri, daha çok analiz çalışması gerektiren kapsamlı bir çalışma yöntemi olarak nitelendirilmektedirler (Wengraf, 2001: 5).

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat görüşmesi 5 bölüm ve toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular hazırlanırken, Tucker ve Trumpfheller (1993) tarafından geliştirilen stratejik konu yönetim modeli referans alınmıştır. Bu model kapsamında ise aşağıdaki 5 temel ölçekten yararlanılmıştır:

- Konu önceliklerinin belirlenmesi
- Konuların analiz edilmesi
- Konu üzerinde organizasyon bir pozisyon ortaya koyulması
- Kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesi
- Arzu edilen davranışların tanımlanması

### **3.5.3. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi**

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz modelinde amaç, görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Toplanan verileri açıklayabilecek kavramalara ve ilişkilere ulaşmak için daha önceden belirlenmiş temalardan yararlanır. Bu temalara göre veriler sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır. Bulgular arasında neden - sonuç ilişkisi kurulur ve olgular arasında karşılaştırma yapılır. Betimsel analiz, dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada araştırmacı araştırma sorularından, araştırmacının kavramsal çerçevesinden ya da görüşme ve gözlemlerde yer alan boyutlardan hareket ederek veri analizi için bir çerçeve oluşturur. Böylece verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiş olur. Daha sonra ise araştırmacı, önceden oluşturmuş olduğu çerçeveye dayalı olarak verileri okur ve düzenler. Bu süreçte verilerin anlamlı ve mantıklı bir biçimde kurgulanması önem taşımaktadır. Bu aşamadan sonra araştırmacı düzenlemiş olduğu verileri tanımlar, bulguları

açıklar, ilişkilendirir ve anlamlandırır. Ayrıca araştırmacı, yapmış olduğu yorumları güçlendirmek için bulgular arasındaki neden - sonuç ilişkilerini açıklar ve farklı olgular arasında karşılaştırma yapar (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224). Betimsel analizde araştırılan konu doğal ortamda incelenmeli ve araştırmaya katılan bireylerin bakış açılarından yararlanılarak yorumlanmalıdır (Bryman, 2004: 106). Bu noktadaki amaç, araştırılan konu hakkında betimsel ve gerçekçi açıklamalar yapmaktır (Scase ve Goffee, 1982: 198).

Araştırma verilerinin değerlendirilme sürecinde, alınan ses kayıtlarından bilgisayar ortamına dökümü yapılan kurum ve kişi isimlerinin gizli tutulmasına yönelik olarak şirket yöneticilerinin görev yaptıkları birimler A'dan I'ya kadar harf kodlamaları ile ifade edilmiştir.

### **3.6. Araştırma Bulguları**

Bu bölümde toplanan verilerin incelenmesiyle elde edilen bulgulara ve bunların yorumlanmasına yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları aşağıda açıklanmaktadır.

#### **3.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular**

Araştırmaya katılan 9 katılımcının cinsiyeti, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları ve pozisyonlarına ilişkin bulgular aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Araştırmaya katılan 9 kişinin tümü erkektir.
- Araştırmaya katılanların yaş aralıkları 32 - 51 arasında değişmekte olup, yaş ortalamaları 39'dur.
- Araştırmaya katılanların 6'sı (%66) evli, 3'ü (%33) bekadır.
- Araştırmaya katılanların tümü lisans derecesi almış olup, buna ek olarak 2'si yüksek lisans ve 1'i doktora derecesine sahiptir.
- Araştırmaya katılanların 5'i (%55) üst düzey, 4'ü (%44) ise orta düzey yönetici ünvanlarına sahiptir.

#### **3.6.2. Konu Yönetimine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın amacına ilişkin olarak, havayolu şirketinde konu yönetiminin analizi kapsamında elde edilen tüm bulgular Tablo 3.1.'de gösterilmiştir. Konu önceliklerinin belirlenmesine, konuların analiz edilmesine, konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına, konulara karşı kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ya da liderlerinin teşhis edilmesine ve arzulanan kurum davranışının tanımlanmasına ilişkin olarak 5 temel ölçek üzerinde toplanan bulgular Tablo 3.1.'de detaylı bir biçimde incelenecektir.





### 3.6.2.1. Konu Önceliklerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Konu önceliklerinin belirlenmesine ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 3.2.' de gösterilmiştir:

**Tablo 3.2. Katılımcıların Konu Önceliklerinin Belirlenmesine Yönelik İfadeleri**

3.6.2.1. KONU ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BULGULAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3.6.2.1.1. "RAKİPLERİN VEYA MÜCADELE EDİLECEK SOSYAL & YASAL FAKTÖRLERİN SEZİNLENEBİLMESİ"	+	+	+	+	+	+	+	+	-
3.6.2.1.2. "POLİTİK & SOSYAL ORTAMLARDAKİ DEĞİŞİMLERİN SEZİNLENEBİLMESİ"	+	+	+	+	+	-	-	+	+
3.6.2.1.3. "ÇALIŞMA BİÇİMİNİ ETKİLEMESİ MUHTEMEL FAKTÖRLERİN SEZİNLENEBİLMESİ"	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.6.2.1.4. "PAZAR KORUMA VE GELİŞTİRME BECERİSİ ÜZERİNDE ETKİLİ OLABİLECEK OLAYLARIN SEZİNLENEBİLMESİ"	+	-	+	+	+	-	+	+	+

Tablo 3.2.'ye göre, mevcut çalışma biçimine etki etmesi muhtemel faktörlerin sezinlenebilmesi noktasında katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür. Ancak, havayolu şirketinin içinde bulunduğu ortamda ortaya çıkabilecek ticari, sosyal ve yasal faktörler; siyasi ve sosyal değişimler ya da pazar koruma ve geliştirme çalışmalarını etkileyebilecek olayların öngörülebilmesi ölçekleri söz konusu olduğunda kimi katılımcıların stratejik konu yönetimi ile örtüşmeyen ifadelerde buldukları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıların konu önceliklerinin belirlenmesine yönelik olarak ifadeleri aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir:

#### 3.6.2.1.1. Rakiplerin veya Mücadele Edilecek Sosyal & Yasal Faktörlerin Sezinebilmesi

Katılımcılar, havayolu şirketinin temel politikasının büyüme olduğunu ve giderek büyüyen bir uçak filosunun avantajları olduğu gibi dezavantajlı konuları da gündeme getirdiğini belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak bir katılımcı, "Şirketimiz, değişen dünya ve ülke koşulları ile birlikte seyahat ve iş bağlantılarının doğurduğu ihtiyaca cevap verebilmek için başta rakipler olmak üzere birden çok faktör ile mücadele etmek durumundadır. Bu sebeple şirketimiz, %100 büyüme stratejisi kapsamında rakipleri ile girdiği mücadelede önemli bir konuma sahip olabilmek için genişleyen operasyon ağının yönetiminde hem ekonomik hem de yasal anlamda beklenmedik gelişmelerle her an karşılaşılacak bir havayolu şirkettir." ifadesini kullanmıştır.

Ayrıca katılımcılar, havacılık sektörüne damgasını vuran 11 Eylül 2001 tarihli Amerika saldırısı başta olmak üzere artan terör olayları neticesinde birçok ülkede ortaya çıkan

hukuki ve siyasi her türlü gelişmenin pazarlama faaliyetleri üzerindeki olumsuz etkisinden söz etmişlerdir. Bu duruma örnek olarak bir katılımcı şu cümleyi ifade etmiştir: “Ülkemizin G-20 içerisindeki yerini koruması, havacılık sektörü açısından sosyal ve ekonomik yönden bir avantaj olsa da kimi zaman kendini gösteren terör olaylarının yarattığı olumsuz algı, hava taşımacılığı açısından dezavantajlı sonuçlar doğurmaktadır.”

Bunun yanı sıra katılımcılar, kitlesel iletişim ve etkileşim aracı olarak sosyal medyanın ortaya çıkardığı ve havayolu açısından konuya dönüşebilecek tüketici eğilimlerinin ve algılarının önemine dikkat çekmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “Sosyal anlamdaki konuların önceliklendirilebilmesi ve ele alınabilmesi ile ilgili olarak yürüttüğümüz çalışmaların hacimli bir kısmını, sosyal mecrada havayolu şirketi hakkında çıkan tüketici yorumlarının günlük, haftalık ve aylık taranması ve analiz edilmesi faaliyetleri oluşturmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 8’inin (%89) ifadeleri, bu kurumda ağırlıklı olarak büyümenin önceliklendirildiğini, büyümeye paralel olarak ise başta terör olmak üzere havayolu şirketinin pazarlama ve sosyal faaliyetleri açısından ele alınması gereken siyasi, hukuki ve operasyonel anlamda çeşitli konular üzerinde durulduğunu göstermektedir. Öte yandan, her geçen gün etkisi giderek artan sosyal medyanın, bir kitlesel iletişim ve etkileşim aracı olarak tüketici eğilimlerini ve algılarını açıklıkla yansıtabilmesinin, havayolu açısından konuya dönüşebilecek birer unsur olarak algılandığı görülmektedir.

### **3.6.2.1.2. Politik & Sosyal Ortamlardaki Değişimlerin Sezinlenebilmesi**

Katılımcılar, ortadoğudaki karışıklığın, ülke havayolları üzerindeki etkisinin önümüzdeki süreçte de devam edeceğini belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak bir katılımcı, “Son 3 - 4 yıldır Arap Baharı olarak nitelendirilen ülkelerin içinde bulunduğu iç karışıklık sürecinin, havayolu şirketinin önemli ölçüde kar elde ettiği Libya, Suriye, Mısır, Tunus gibi birçok hat operasyonunu olumsuz anlamda etkilediği ve bu bölgelerdeki pazar paylarında kayıplar yaşandığı görülmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Ayrıca katılımcılar, Rusya ile yaşanan siyasi kriz ve Sultanahmet meydanında 11 Alman’ın hayatını kaybetmesi ile sonuçlanan terör saldırısı sonrası gelecek 12 aylık süreçte Türkiye’ye seyahat amacıyla gelen yolcu sayısında azalma olacağı beklentisinden söz etmişlerdir. Bu beklentiyi bir katılımcı şu ifade ile açıklamıştır: “Ülkemizin güneyinde başlayan ve etkileri günümüzde de devam eden bu problemlerin yakın gelecekte ülkemizin kuzeyinde de kendini göstereceği ve bu nedenle Gürcistan, Ukrayna ve son olarak da Rusya

gibi ülkelere gerçekleştirilen seferlerin de bu iç karışıklık süreçlerinden olumsuz etkileneceği tahmin edilmektedir.”

Bunun yanı sıra katılımcılar, III. Havaalanı Projesi'nin hayata geçirilmesi ile birlikte önümüzdeki 12 ay ve sonraki süreçte Türkiye'nin, dünyada yolcu ve yük taşımacılığı bakımından söz sahibi bir hava ticaret merkezi olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu beklentiye örnek olarak bir katılımcı şu ifadeyi kullanmıştır: “Eskiden sadece Asya ile Avrupa kıtasını birbirine bağlayan bir transit geçiş bölgesi olarak kabul edilen Türkiye, III. Havaalanı Projesi ile birlikte Afrika kıtasını da doğu ve batısına bağlayan, son derece stratejik bir havacılık merkezine dönüşecektir.” Diğer bir katılımcı ise bu konuda; “III. Havaalanı Projesi, Frankfurt ve Dubai gibi önemli transit geçiş noktalarını İstanbul'a taşıyacak ve Türk Sivil Havacılığı'na pozitif yönlü bir ivme kazandıracaktır.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 7'sinin (%77,7) ifadeleri, kurum eksenindeki politik ve sosyal ortamlardaki olumsuz değişimlerin ülke ekseninde meydana gelen terör olaylarının doğrudan bir sonucu olduğunu ve komşu ülkelerde meydana gelen iç karışıklıkların havayolu şirketinin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen unsurlar doğurduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, ortadoğudaki karışıklığın, ülke havayolları üzerindeki etkisinin önümüzdeki süreçte de devam edeceğini belirten katılımcılar, Rusya ile yaşanan siyasi kriz ve Sultanahmet meydanında 11 Alman'ın hayatını kaybetmesi ile sonuçlanan terör saldırısı sonrası gelecek 12 aylık süreçte Türkiye'ye seyahat amacıyla gelen yolcu sayısında azalma olacağını tahmin etmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcılar, III. Havaalanı Projesi'nin önümüzdeki süreçte hayata geçirilmesi ile birlikte havayolu şirketinin dünya havacılığında sahip olduğu payda artış olacağını beklemektedirler.

### **3.6.2.1.3. Çalışma Biçimini Etkilemesi Muhtemel Faktörlerin Sezilenebilmesi**

Katılımcılara göre, ülkemizin içinde bulunduğu coğrafya içerisinde meydana gelen siyasi gelişmeler ve rakip havayolu firmalarının ortak pazarlardaki yatırımları kurum faaliyetlerini etkileyebilecek sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumu, bir katılımcı şu şekilde örneklendirmiştir: “Başta Çin ve Birleşik Arap Emirlikleri olmak üzere dünya havacılığında söz sahibi olmak isteyen havayolu firmalarının sayıları 300'ü geçen uçak siparişleri, havayolu şirketinin büyüme planlarına yönelik çalışmalarını etkileyebilecek bir faktör olarak görülmektedir.”

Ülkenin yürüttüğü politika ile paralel bir çalışma stratejisi belirlemenin her zaman mümkün olmadığını belirten bir diğer katılımcı ise, “Dış pazarda reklam gibi araçlarla iletişim faaliyetinde bulunulacağı süreçte temsil edilen ülke ile bağlantılı her türlü konudan ötürü ülke

ve marka algısını birbirinden ayırmaya yönelik ek çalışmalara gereksinim duyulmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, teknolojik anlamda ortaya çıkarılan yenilikler ve iyileştirmeler, servis hizmet kalitesinin artırılması gibi teknik anlamdaki gelişmelerin çalışma faaliyetlerini olumlu yöndeki etkisinden söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu ilişkiyi şu cümle ile açıklamıştır: “Kurum bünyesinde görevli personelin sayısı, bilgi birikimi ve etkinliği ile kurumun yürüttüğü faaliyetlerin verimliliği arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Personellerin kurum bünyesinde etkili bir iletişim ve etkileşim yapısına sahip olması, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olması, doğru potansiyele sahip çalışanların doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi kuşkusuz ki çalışma biçimini olumlu yönde etkileyecektir.”

Özetle, araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), hem iç hem de dış birtakım etkenlerin çalışma biçimini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, dünya havacılık sektöründeki giderek artan rekabetin kurum üzerinde dış kaynaklı olumsuz sonuçlar doğurduğu ve ülke politikalarının dolaylı olarak şirket faaliyetlerini de etkilemekte olduğu düşüncesinde birleşen katılımcılar; ülkenin içinde bulunduğu sosyo - politik ortam, kurumun teknik altyapısı, personelin bilgi ve birikim düzeyi gibi iç kaynaklı etkenleri de bu noktadaki diğer önemli unsurlar olarak açıklamaktadırlar.

#### **3.6.2.1.4. Pazar Koruma ve Geliştirme Becerisi Üzerinde Etkili Olabilecek Olayların Sezinlenebilmesi**

Katılımcılara göre yolcular, günümüzün değişen rekabet anlayışı ile birlikte havayolunun seferlerini zamanında icra edebilmesinden, havaalanı işletmesinin operasyon performansına, hatta havayolu çevresindeki yerel karayolu trafiğinin yoğunluğuna kadar birçok etkeni tercih unsuru olarak değerlendirmektedirler. Bu düşünceleri bir katılımcı, “Havayolu şirketinin frekans derinliği ve uçuş ağı zenginliği gibi operasyonel niteliklerin yanı sıra uçakların dış görünümü, koltuk, ikram ve uçak içi ürünlerin kalitesi gibi diğer havayolu şirketleri ile olan rekabette fark yaratabilecek donanımsal özellikler de pazarların korunması ve geliştirilmesinde son derece önemlidir.” ifadesiyle açıklamıştır.

Pazarların korunması ve geliştirilmesinin ürün çeşitliliği ve kalitesinin artırılması ve geliştirilmesi ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade eden katılımcılar, ayrıca rakip davranışlarına paralel hizmet anlayışı sunabilmenin, inovatif fikirler üretebilmenin ve faaliyete geçirebilmenin de bu noktadaki önemi üzerinde durmuşlardır. Bir katılımcı, bu konu ile ilgili olarak; “Mevcut pazarların korunması ile ilgili olarak yürütülen faaliyetlerde, yolcuların uçak

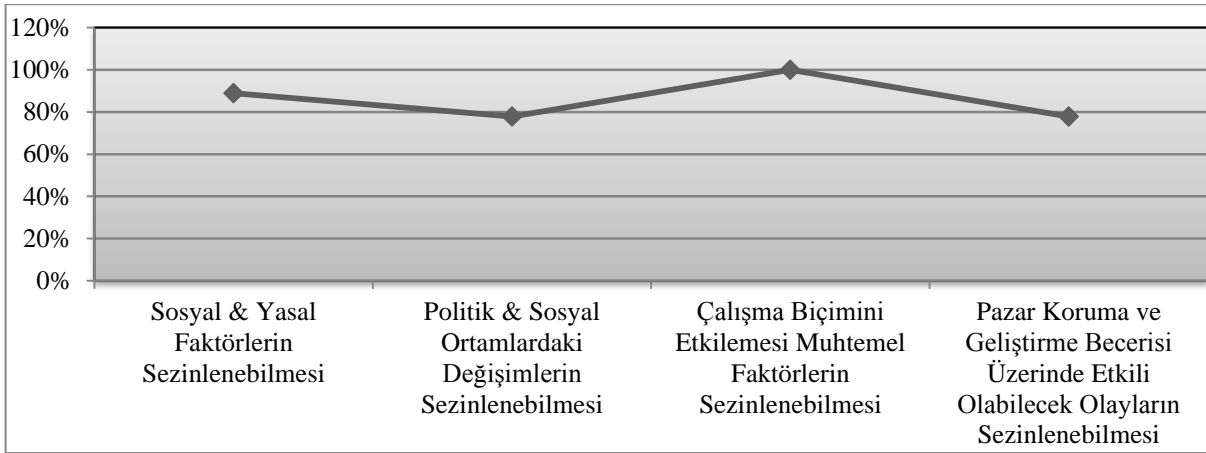
içinde sunulan ikram hizmetlerinden memnuniyetini gösteren yolcu profili araştırmalarından yararlanılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Başka bir katılımcı, bu konuda iletişim faaliyetlerinin yadsınamayacak derecede önemli bir rolü olduğuna dikkat çekerek; “Tüketici ile kurum arasındaki iletişim dozunun düşürüldüğü dönemlerde kitlelerin hareketlerinde ortaya çıkan negatif yönlü gelişmeler, her geçen gün daha etkili PR faaliyetlerine gereksinim duymamız ile sonuçlanmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, havayolu şirketinin faaliyet gösterdiği pazarlara dahil olma girişimi gösteren rakiplerin söz konusu pazarlarda rekabeti artırdığından, ancak III. Havaalanı'nın hayata geçirilmesi ile birlikte havayolu şirketinin bölgesel rekabetteki avantajlı bir konuma sahip olacağından söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu düşüncesini; “İstanbul'da devam eden III. Havaalanı Projesi ile birlikte Türk sivil hava taşımacılığında pozitif yönlü bir ilerleme görüleceği; Türkiye'nin, dünyada yolcu ve yük taşımacılığı bakımından söz sahibi bir hava ticaret merkezi olacağı tahmin edilmektedir.” cümlesi ile açıklamıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 7'sinin (%77.7) ifadeleri, havayolu şirketinin faaliyet gösterdiği pazarları korumada etkili olabilmek için çağın değişen rekabet anlayışına paralel olarak hareket etmenin bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Bu noktada şirket, gerek donanımsal anlamda gerekse ürün - hizmet ve servis kalitesi anlamında gelişim ve değişimlere açık olmalı ve iletişim faaliyetlerini artırarak devam ettirmelidir. Ayrıca katılımcılar, İstanbul'da devam etmekte olan III. Havaalanı Projesi'nin havayolu şirketinin pazarların geliştirilmesi için avantajlı bir konum doğuracağı görüşünde birleşmektedirler.

Havayolu şirketinde konu önceliklerinin belirlenmesine ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, rakiplerin ya da mücadele edilecek sosyal ve hukuksal faktörlerin sezinlenebilmesi ölçeğinde şirket bünyesinde % 89 oranında bir katılım olduğu belirlenmiştir. Ancak, ilk 12 ay ve ilerisinde politik ve sosyal değişimlerin sezinlenebilmesi noktasında bu oranın %77,77'ye düştüğü görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışma biçimlerini etkileyebilecek faktörleri önceden görebilmeleri söz konusu olduğunda tüm başkanlıkların (%100) konu yönetimi bilinci ile hareket ettikleri; ancak pazar koruma ve geliştirme becerisi üzerinde etkili olabilecek özel olayların öngörülebilmesi ölçeğinde havayolu şirketi genelinde yine %77,77 oranında bir farkındalık olduğu gözlemlenmiştir.

Konu önceliklerin belirlenmesine ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 3.1.'de gösterilmiştir:



**Grafik 3.1. Konu Önceliklerinin Belirlenmesi**

Bu dört aşamalı sürecin betimsel analizlerinden elde edilerek yukarıda verilen değerlerinin ortalaması %86,13 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; havayolu şirketinde konu önceliklerinin belirlenmesi aşamasında %86,13 oranında bir konu yönetimi yaklaşımı gösterildiği belirlenmiştir.

### 3.6.2.2. Konuların Analiz Edilmesine İlişkin Bulgular

Konuların analiz edilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 3.3.' de gösterilmiştir:

**Tablo 3.3. Katılımcıların Konuların Analiz Edilmesine Yönelik İfadeleri**

3.6.2.2. KONULARIN ANALİZ EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3.6.2.2.1. "FIRSAT VE TEHDİTLER ÜZERİNDEN KONU ÖZETİNİN ÇIKARILABİLİMESİ"	+	+	-	+	+	-	+	+	-
3.6.2.2.2. "KONUNUN GÖZ ARDI EDİLMESİNİN DOĞURACAĞI SONUÇLARIN ÖNGÖRÜLEBİLİMESİ"	+	+	-	+	+	+	-	+	+
3.6.2.2.3. "KONUNUN HANGİ YÖN DOĞRULTUSUNDA İLERLEYECEĞİNİN ÖZETLENEBİLİMESİ"	+	+	+	-	-	+	-	+	+

Tablo 3.3.'e göre, fırsat ve tehditleri gözeterek konu özetinin çıkarılabilmesi, konunun göz ardı edilmesi durumunda meydana gelebilecek sonuçların öngörülebilmesi ve konunun hangi yön doğrultusunda bir gelişim göstereceğinin özetlenebilmesi ölçeklerinde çoğu katılımcının stratejik konu yönetimi ile bağdaşan ifadelerde bulunmasına rağmen, bazı katılımcıların ifadelerinde bu perspektiften uzak kaldıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların konuların analiz edilmesine yönelik olarak ifadeleri aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir:

### 3.6.2.2.1. Fırsat ve Tehditler Üzerinden Konu Özeti Çıkarılabilirliği

Katılımcılara göre fırsat ve tehditlerin öngörülmesinde şirket içerisinde yapılan simülasyon çalışmaları ve rakip faaliyetlerinin izlenmesi olmak üzere iki farklı analiz önemli rol oynamaktadır. Bir katılımcı, bu durumu şu cümle ile ifade etmiştir: “İyi tahlil edilmiş rakip analizleri ve pazar formasyonu sonrasında gerek hattın, gerekse hattın besleyeceği networkun, birim maliyet ve birim geliri arasında oluşacak karlılığın iyi hesaplanması son derece önemlidir. Daha sonra ise elde edilen verilerin simülasyonlara dökülmesi ile yeni açılacak ya da derinleştirilecek hatlara karar verilirken oluşabilecek fırsat ve tehditler öngörülebilir.”

Ayrıca katılımcılar, farklı birimlerin birbirleri ile entegre olarak gerçekleştirdikleri stratejik çalışmaları neticesinde SWOT, PEST gibi analizler aracılığıyla şirketin bugünkü şartlarından daha iyi bir konuma nasıl gelebileceğini gösteren iyimser senaryo, bugünkü şartlarını nasıl koruyabileceğini gösteren normal senaryo ve bugün sahip olduğu konumu nasıl kaybedebileceğini gösteren kötümser senaryo olmak üzere üç farklı senaryo üzerinde sürekli olarak çalışıldığını belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu konu ile ilgili olarak; “İleriye dönük bu senaryoların herhangi birinin gerçekleşmesi durumunda nasıl bir aksiyon alınacağı önceden belirlemiş oluyoruz. Örneğin, geçtiğimiz dönemde Germanwings Havayolları uçak kazası sonrasında Lufthansa Havayolları’nın, bir alt markası olan Germanwings ile hiçbir bağlantısı yokmuş gibi yürüttüğü PR çalışmaları, bir şirketin kendi ana markasını koruması adına alınmış iyi bir aksiyon olarak açıklanabilir. Bu durum göstermektedir ki, kötü bir senaryo üzerinden bir tehdit algılandığında, başarılı bir konu iletişim çalışması ile söz konusu tehdit bertaraf edilebilir.” ifadesini kullanmıştır.

Öte yandan katılımcılar, özellikle gelir koruma ve artırmaya yönelik olarak yapılan çalışmalarla, ileride oluşabilecek farklı senaryolara göre alınabilecek aksiyonların çeşitli aralıklarla değerlendirilmekte olduğundan söz etmişlerdir. Bununla ilgili olarak bir katılımcı; “Ülkemiz, bulunduğu konum itibarıyla tehditlere açık bir ülkedir. Bu sebeple uzakdoğu noktalarına yapılan satışların tek bir nokta yerine birkaç farklı noktaya yayılması ya da transit yolcu sayısının artırılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri yürütülmesi gibi geliştirilen çeşitli stratejiler ile olası konuların krize dönüşmeden yönetilebilmesi hedeflenmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Son dönemde ülkedeki toplumsal tansiyonun yükselmesi ve terör olaylarının artması ile birlikte ticari beklentilerde bir düşüş yaşandığını ve bu süreci tolere edebilecek pazar alternatifleri üzerinde durduklarını belirten bir katılımcı ise şu cümleyi ifade etmiştir: “Ülke gündeminden kaynaklanan bu tablonun özellikle uzakdoğu bölgelerinde ciddi bir talep



kesintisine yol açtığı görülmektedir. Bu gibi tehditler, şirketin sadece kendi görev sahası içindeki olaylarla başa çıkmaktan sorumlu olmadığını, aynı zamanda temsil ettiği ülkeye dışarıdan bakıldığında görülen resmin içeriğinin ne olduğunu doğru anlatabilmekle de yükümlü olduğu göstermektedir.” Bir diğer katılımcı ise değiştirilemeyecek olayların öngörülmesine ve oluşabilecek senaryoların yönetilmesine yönelik çalışmalardan söz ederek: “Şirketimizde belirli aralıklarla yakın, kısa, orta ve uzun vadede yüzleşilebilecek tehditlere yönelik olarak ‘tehlike belirleme’ olarak nitelendirilen, ‘tehditlerim nelerdir?’ ve ‘nelerle yüzleşebilirim?’ sorularına cevaplar arandığı projeksiyon çalışmaları yapılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6’sının (%67) ifadeleri, fırsat ve tehditler üzerinden konu özetinin çıkarılabilmesi ile ilgili olarak şirket içi simülasyon çalışmalarından; ileride oluşabilecek farklı senaryoların tasarımında ise SWOT, PEST gibi analizlerden yararlandığını göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, havayolu şirketindeki birçok birimin entegre olmasıyla, çeşitli zaman aralıklarında gerçekleştirilen stratejik çalıştayların, her türlü senaryo üzerinde durabilme olanağı sağladığı görüşünde birleşmektedir. Katılımcılara göre, yine bu çalıştaylar aracılığıyla, en kötü senaryonun işaret edeceği tehditlerin bile başarılı bir konu iletişim çalışması ile bertaraf edilebileceği tahmin edilmektedir.

### **3.6.2.2.2. Konunun Göz Ardı Edilmesinin Doğuracağı Sonuçların Öngörülebilmesi**

Katılımcılara göre, yönetim stratejileri açısından bir konunun göz ardı edilmesi, gelir ve maliyet yönetimi başta olmak üzere tüm diğer konuların da başarılı olma ihtimalini tehdit edecektir. Bir katılımcı, bu durum ile ilgili olarak; “Ölçülemeyen hiçbir şeyin yönetilemeyeceği düşüncesinden hareketle, gerçekleştirilen faaliyetlerde ölçümleme çalışmalarına oldukça önem verilmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Bir başka katılımcı ise bu tehdidi ortadan kaldırmak için çeşitli zaman aralıklarında üst birim yöneticilerinin talimatları doğrultusunda çalışmalar yaptıklarından söz ederek; “Oluşabilecek bir konudan, kişi ya da kurumların nasıl ve ne oranda etkilenebileceğinin belirlenebilmesine yönelik olarak idari birimler arasında iş bölümü planlanmaktadır.” ifadesinde bulunmuştur.

Ayrıca katılımcılar, ortaya çıkan bir konunun görmezden gelinmesinin, önce kurumun daha sonra da kurum ile doğrudan bağlantılı olarak faaliyetlerini yürüten tüm paydaşların etkilenmesine yol açacağını belirtmişlerdir. Buna örnek olarak bir katılımcı, kurum dışında yolcuya yakından temas eden en önemli birim olan acenteler ile aktif bir iletişim içerisinde olunmasının önemine dikkat çekerek; “Özellikle yurt dışındaki bazı acente firmalarının

oluşabilecek bir konudan doğrudan etkilenebileceği bilinmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, bir konunun görmezden gelinmesinin bir kriz ortamına davetiye çıkaracağı bilincinde olduklarını belirtmişler; proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme becerisinin ve ön hazırlık yapmanın önemine ve gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “Bir kriz anında verilecek yanlış bir karar çok fazla kayba sebep olacağı bilindiğinden, bir konunun krize dönüşmesinin önüne geçebilmek için üzerinde senaryolar üretilmiş ve ön çalışmasının yapılmış olması gerekmektedir. Böylelikle, konuya karşı kurum bünyesinde ve kısa sürede bir reaksiyon tasarlanacak ve oluşabilecek kayıplar ya tamamen önlenecek ya da en aza indirgenecektir.” ifadesini kullanmıştır.

Bununla birlikte katılımcılar, bir havayolu için potansiyel bir tehlike içeren konu gerçekleştiğinde oldukça ağır sonuçlar ile karşı karşıya kalınabileceğine, bu nedenle her bir konunun titizlikle ele alınması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Bu noktada bir katılımcı şu cümleyi ifade etmiştir: “Görmezden gelinecek her bir konu havayolunu tercih eden yolcuların algılarında olumsuz bir imaj oluşturarak yolcu kaybına yol açabilmektedir.” Buna ek olarak başka bir katılımcı ise; “Güvenlikle ilgili konular başta olmak üzere ticari bir havayolunun uçuş operasyonunun içereceği tüm konuların titizlikle planlanması ve tüm konuların doğurabileceği sonuçları içeren pre-taktik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 7’sinin (%77.7) ifadeleri, havayolu şirketi ile bağdaştırılabilecek herhangi bir konunun göz ardı edilmesinin, gelir ve maliyet yönetimi başta olmak üzere yönetsel tüm stratejilerin negatif yönlü etkileneceği bilincinin hakim olduğunu göstermektedir. Katılımcılara göre, görmezden gelinen bir konudan sadece kurumun değil, kurum ile doğrudan bağlantılı olarak faaliyetlerini yürüten diğer tüm paydaşların da etkilenmesi söz konusu olacaktır. Bu bağlamda, idari birimler arasında gerçekleştirilen oturumlarla söz konusu konudan kişi ya da kurumların nasıl ve ne oranda etkilenebileceğinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmakta olduğu ifade edilmiştir. Potansiyel tehlike içeren bir konunun, telafisi mümkün olmayacak krizlere kadar uzanan oldukça ağır sonuçlar doğurabileceğinin bilincinde olan katılımcılar, proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme becerisinin ve ön hazırlık yapmanın önemini belirtmiş ve her bir konunun titizlikle ele alınması gerekliliği düşüncesinde birleşmişlerdir.

### **3.6.2.2.3. Konunun Hangi Yön Doğrultusunda İlerleyeceğinin Özetlenebilmesi**

Katılımcılar, belirli aralıklarla gerçekleştirilen senaryo analizleri yardımıyla başkanlık faaliyetlerine olumsuz anlamda etki edebilecek konuların %70 - %80 oranında tayin

edilebildiğini, geri kalan %30'luk kısmın ise pazardaki anlık değişimler ve gelişimler ile ortaya çıkarılabildiğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak şu örneği vermiştir: “Finansal bir konunun hangi yön doğrultusunda ilerleyebileceği ile ilgili olarak, o konu ile bağlantılı maliyetlerin ve gelir sağlayıcı faktörlerin analizi olmak üzere iki anahtar çalışma referans alınmaktadır.”

Bunun yanı sıra katılımcılar, konunun hangi yön doğrultusunda ilerleyeceğinin özetini çıkarabilmek için daha önceki operasyonel deneyimlerin incelenmesinin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumu; “Örneğin, bir ünitenin ihtiyacı olan bir malın tedarik ve gönderim sürecinde yaşanan her türlü aksaklıkla ilgili olarak geri bildirimlerin toplanması ve diğer birimlerle paylaşılması, bir sonraki süreçte konunun istenmeyen yönde ilerlemesini engelleyecektir.” ifadesi ile açıklamıştır. Başka bir katılımcı ise bu konuyu ulaştırma maliyetleri üzerinden ele alarak; “Geçmiş yıllardaki petrol fiyatlarındaki dalgalanma trendinin takip edilmemesi, gelecek yılların bütçelerinde, ciddi oranlarda oluşabilecek kayıplara neden olabilir.” ifadesini kullanmıştır. Bir diğer katılımcı ise bu durumu uluslararası anlaşmalar üzerinden açıklayarak; “Ticari bir anlaşma imzalanmadan önce söz konusu anlaşmanın doğrulayabileceği olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerinde duruyoruz. Örneğin, bir *codeshare* (ortak uçuş) anlaşmasından önce, geçmiş deneyimlerimizden yola çıkarak oluşabilecek olası olumsuzluklar hakkında diğer departmanlar ile görüş alışverişinde bulunuyoruz.” cümlesini ifade etmiştir.

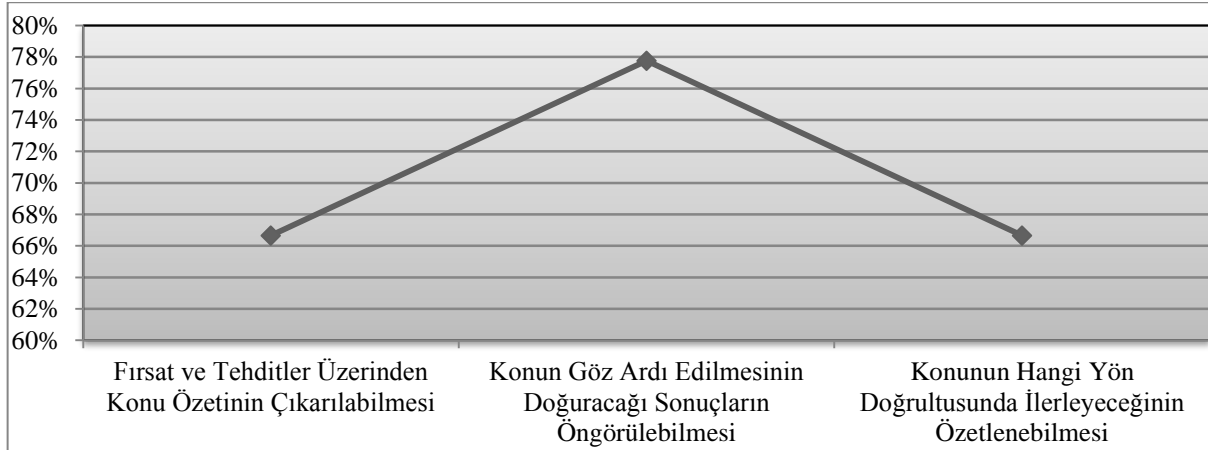
Ayrıca katılımcılar, önem derecesine ve aciliyetine bakılmaksızın her konunun titizlikle ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu noktada; “Titizlikle ele alınmayan her konunun sırasıyla güven kaybına, itibar kaybına ve müşteri kaybına yol açabileceğinin bilinci ile hareket ediyoruz.” ifadesinde bulunmuştur.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6'sının (%67) ifadeleri, senaryo analizleri yardımı ile konunun özetle hangi doğrultuda ilerleyebileceğini görebilmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, bu noktada pazardaki anlık gelişimlerin ve değişimlerin de düzenli olarak izlenmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Öte yandan katılımcılar, geçmiş dönemdeki gerek kişisel gerekse kurumsal anlamdaki deneyimlerin, konunun hareket yönünün tayin edilebilmesi açısından göz ardı edilmemesi gereken etmenler olduğuna dikkat çekmişlerdir.

Havayolu şirketinde konuların analiz edilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, fırsat ve tehditler üzerinden konu özetinin çıkarılabilmesi ve konunun hangi yön doğrultusunda ilerleyeceğinin özetlenebilmesi ölçeklerinde havayolu şirketi başkanlıklarının %67 oranında konu yönetimi bilinci ile hareket ettikleri görülmektedir. Öte yandan, konunun

göz ardı edilmesinin doğuracağı sonuçların öngörülebilmesi söz konusu olduğunda ise havayolu şirketi başkanlıklarının gösterdikleri konu yönetimi yaklaşımı farkındalık oranının %77,77' ye çıktığı gözlemlenmiştir.

Konuların analiz edilmesine ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 3.2.'de gösterilmiştir:



**Grafik 3.2. Konuların Analiz Edilmesi**

Bu üç aşamalı sürecin betimsel analizlerinden elde edilerek yukarıda verilen değerlerinin ortalaması %70,36 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; havayolu şirketinde konuların analiz edilmesi aşamasında %70,36 oranında bir konu yönetimi yaklaşımı gösterildiği belirlenmiştir.

### 3.6.2.3. Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulmasına İlişkin Bulgular

Konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 3.4.'de gösterilmiştir:

**Tablo 3.4. Katılımcıların Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulmasına Yönelik İfadeleri**

3.6.2.3. KONU ÜZERİNDE ORGANİZASYONEL BİR POZİSYON ORTAYA KOYULMASINA İLİŞKİN BULGULAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3.6.2.3.1. "KONUDAN ETKİLENE KİŞİ YA DA GRUPLARIN BELİRLENEBİLMESİ"	-	-	+	+	+	+	+	+	+
3.6.2.3.2. "KONUDAN ETKİLENE KİŞİ YA DA GRUPLARIN KONU ALGILARININ BELİRLENEBİLMESİ"	+	+	-	+	-	+	+	+	+
3.6.2.3.3. "KURUMUN DURUMUNU DESTEKLEYİCİ BİLGİ VE VERİLERİN BELİRLENEBİLMESİ"	+	+	+	+	-	-	+	+	-

Tablo 3.4.'e göre, konudan etkilenen kişilerin ya da grupların kimler olduğunun, söz konusu kişilerin ya da grupların bu konuyu nasıl algıladıklarının ve kurumun konu karşısındaki durumunu destekleyebilecek bilgilerin, belgelerin ve ilgili verilerin neler olduklarının belirlenmesine yönelik olarak katılımcı ifadelerine bakıldığında; bir ölçekte stratejik konu yönetimi yaklaşımı ile örtüşen ifadelerde bulunan kimi katılımcıların diğer bir ölçekte bu perspektiften uzaklaştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına yönelik olarak ifadeleri aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir:

### 3.6.2.3.1. Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Belirlenebilmesi

Katılımcılar, organizasyon içerisinde ortaya çıkabilecek bir konunun, finansal açıdan şirketin, operasyonel açıdan ise müşterilerin, şirket ortaklarının ve acentelerin oldukça ciddi boyutlarda etkilenmesine yol açabileceğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar, bir konudan, kurum içinde kurumsal anlaşmaların yapılmasından sorumlu satış birimi, kurum dışında ise havayolu şirketi iş ortakları ve havayolu şirketini tercih eden tüm hizmet satın alıcıları başta olmak üzere geniş bir iç ve dış paydaş topluluğunun etkilenebileceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumu; “Bir konunun kimi zaman sadece ilgili olduğu başkanlığa bağlı birimleri kimi zaman da şirket içerisindeki tüm birimleri kapsayan oldukça geniş bir topluluğu etkileyebildiği görülmektedir. Örneğin, herhangi bir başkanlığın yapılması planlanan ticari bir anlaşmayı gerçekleştirmemesi sadece pazarlama, satış ve gelir yönetimi gibi departmanları etkilemektedir. Ancak, herhangi bir ülkedeki bir nokta için uçuş frekans izni alınamaması, şirket içerisindeki A'dan Z'ye tüm departmanları etkileyebilecek sonuçlar doğuracaktır.” cümlesi ile ifade etmiştir.

Ayrıca katılımcılar, organizasyon içerisinde ortaya çıkabilecek bir konudan etkilenmesi kaçınılmaz olabilecek iç paydaşlar bulunduğundan söz etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumla ilgili olarak; “Örneğin, uçak, ekip ve yolcudan oluşan bir uçuş operasyonuna; teknik, uçak atama, üretim ve yatırım yönetimi, satış, pazarlama, yer hizmetleri, *call center*, kabin hizmetleri, uçuş işletme, ekip planlama gibi birçok birim doğrudan ya da dolaylı olarak temas etmektedir.” ifadesinde bulunmuştur. Başka bir katılımcı ise, bu durumu satın alma açısından ele alarak; “Uçuş eğitim birimi tarafından talep edilen bir simülatör cihazının satın alma işleminde yaşanabilecek bir gecikme, cihazı talep eden ünitenin iş planında aksaklığa yol açabileceği gibi, bu cihazla eğitim verecek eğitmenlerden, eğitim alacak pilot adaylarına kadar zincirleme olarak tüm iç paydaşların etkilenmesine sebep olacaktır” ifadesini kullanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcılar, bir markanın zarar görmesinden sadece markanın

kendisinin değil aynı zamanda markanın tüketici kitlelerinin de etkileneceği düşüncesinde birleşmektedirler. Bir katılımcı, bu bağlantıyı: “Anadolu’nun bir ucundan bir ucuna sadece insanların ulaşım ihtiyacını değil iletişim ihtiyacını da karşılayan bir havayolu şirketinin etkileneceği bir konudan, hiç şüphesiz sadece organizasyonel yapı içerisinde değil organizasyon dışında da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilecek kişi ya da gruplar bulunmaktadır.” ifadesi ile açıklamıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 7’sinin (%77.7) ifadeleri, havayolu şirketi ile bağdaştırılabilecek herhangi bir konudan hem finansal hem de operasyonel anlamda etkilenebilecek paydaş toplulukları olabileceğini ve bu paydaşların, kurum içi ya da dışı olmak üzere iki farklı grupta incelenebilecek kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar, kurum bünyesinde ortaya çıkabilecek bir konunun, sadece ilgili olduğu birimi değil; kimi zaman tüm organizasyonu negatif yönlü olarak etkileyebileceği düşüncesini paylaşmaktadırlar. Bunlara ek olarak katılımcılar, ürün ve hizmet arz eden üretici bir marka ile ilgili olarak ortaya çıkan bir konudan, bu ürün ve hizmeti talep eden tüketicinin de etkilenme potansiyeli olduğu görüşünde birleşmektedirler.

### **3.6.2.3.2. Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Konu Algılarının Belirlenebilmesi**

Katılımcılara göre, konunun kaynağına bağlı olarak organizasyon içerisinde ya da dışarısında konudan etkilenen kişi ya da grupların sayısında değişiklik olabilmektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar, aynı konunun farklı kişilerde farklı bir algı oluşturabileceğinden de söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumu yolcular açısından ele alarak; “Örneğin, III. Havaalanı Projesi’nin tamamlanması ve faaliyete geçirilmesi ile birlikte yolcular, uçakların zamanında hareket edeceğini ancak havaalanının şehir merkezlerine olan uzaklığından dolayı ulaşımın zaman alacağını düşünmektedirler.” ifadesini kullanmıştır. Başka bir katılımcı ise bu durumu organizasyon açısından ele alarak; “Taktik operasyon biriminde görevli personel, sadece anlık uçuş operasyonunun aksamadan yürütülmesinden sorumlu olduğundan, konunun ne ölçüde ve ne öncelikte önem arz edebileceğini gözden kaçırabilmektedir. Ancak, destek operasyon biriminde görev yapan personelin stratejik bir bakış açısına sahip yöneticiler olması, operasyonun kısa ve uzun vadede aksaksız olarak yürütülmesini sağlamaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, son dönemde Türkiye’de yaşanan terör olayları sonrası düşen yolcu sayısına değinerek, yolcuların algılarında oluşan olumsuz kurum imajının azaltılmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, bu konu ile ilgili olarak: “Doğru ilişki yönetimi ile gerek yurt dışındaki iş ortakları, gerekse online kanallar aracılığı ile yolcuya

temas edilmekte ve söz konusu üzücü olaylar ile şirketin bir ilgisinin olmadığı kendilerine açıklanmaktadır.”

Ayrıca katılımcılar, gerek sosyal medya yönetimi, gerekse görsel iletişim departmanında görevli tüm personelin konu yönetimi bilincine sahip olduğunu ve konunun önem önceliği her ne olursa olsun konudan etkilenen kişi ya da grupların konuyu ciddi boyutlarda ele alabileceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, bu noktada; “*Know-how* çalışmaları sonucunda küçük ya da büyük her bir konunun kitleleri etkileyebilecek büyük bir krize dönme potansiyeli taşıdığı her personel tarafından bilinmektedir.” ifadesini kullanmıştır. İkrâm ve uçakçı ürünlerle ilgili olan bir konunun gündeme gelmesinden birçok kişi ya da grubun etkilenebileceğini belirten başka bir katılımcı ise bu düşüncesini; “Uçak içi ikramlarından kaynaklanabilecek olası bir zehirlenme vakasında organizasyon dışında meydana gelecek algı bozulmasından başta müşteriler olmak üzere birçok dış paydaş etkilenecektir.” ifadesi ile açıklamıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 7’sinin (%77.7) ifadeleri, konunun kaynağına bağlı olarak organizasyon içerisinde ya da dışarısında konudan etkilenen kişi ya da grupların sayısında değişiklik olabileceğini ve aynı konunun farklı kişilerde farklı bir algı oluşturabileceğini göstermektedir. Öte yandan, katılımcıların ifadelerine göre, küçük ya da büyük her bir konu kitleleri etkileyebilecek büyük bir krize dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle, kurum içerisinde ya da dışarısında gelişen çeşitli sosyo-ekonomik olayların etkisiyle yolcuların algılarında oluşan olumsuz kurum imajını düzeltebilmek kurumun öncelikli çalışmalarından biri olarak açıklanmaktadır. Bu noktada, hem yurt dışındaki iş ortakları, hem de sosyal kanallar aracılığı ile mümkün olan her durumda yolcuyla temas edilebilmesinin ve doğru ilişki yönetimi kurulabilmesinin son derece önemli olduğu belirtilmiştir.

### **3.6.2.3.3. Kurumun Durumunu Destekleyici Bilgi ve Verilerin Belirlenebilmesi**

Katılımcılar, ilk etapta vakaya sebep olabilecek bir konu karşısında ilgili konunun kaynağına bakılarak neden - sonuç ilişkileri kurulduğundan söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu durum ile ilgili olarak; “Böyle bir durumda yaşanılması öngörülen problemin ne ile ilişkili olduğunu ve bu kaynakların nereye etkilemesi muhtemel olduğunu belirlemeye yönelik neden - sonuç ilişkileri kurulmaya çalışılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca katılımcılar, tüm birimleri entegre olan bu yönetim sisteminin, kendi içinde hızlı iletişim kurulabilmesinin ve dahil olduğu rekabet ortamında karşılaşılabileceği tüm engellere hazırlıklı olabilmesinin önemine dikkat çekmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumu; “Sadece bir kurumsal bilgi paylaşım

ağına bağlı olarak değil, aynı zamanda birim yöneticileri arasında yüz yüze gerçekleştirilen ikili görüşmelerden de çok hızlı ve net veriler elde edilmektedir.” ifadesi ile açıklamıştır.

Bununla birlikte katılımcılar, ortaya çıkabilecek bir konu öngörüldüğünde içeride ve dışarıda yapılan pazar araştırma analizleri, ekonomik gösterge analizleri ve anlık ortaya çıkabilecek konulara bağlı olarak yapılan müşteri memnuniyeti analizleri gibi birçok veriden yararlanılmakta olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu verilere örnek olarak şu cümleyi ifade etmiştir: “Konuya bağlı olarak kurumun içinde bulunduğu durumu geliştirebilmek için tüketicinin marka algısı analizlerinden toplanan bilgi ve verilere başvurulmaktadır.” Öte yandan katılımcılar, özellikle yolcu tercihlerinde meydana gelebilecek negatif yönlü gelişmelerin ortaya çıkaracağı satış kayıplarının önüne geçebilmek için de çeşitli araştırmalardan yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmalara örnek olarak bir katılımcı; “Kurum içi ya da dışı kaynaklı ve yolcu tercihlerinde değişikliğe sebep olabilecek ücretlendirme politikaları, terör olayları, politik olaylar, destinasyona duyulan ilgi azalması gibi birçok konunun kaynağına inebilmek için çeşitli anket çalışmalarından ve dışarıdan içeriye doğru kurumun analiz edilmesine olanak sağlayacak pazar araştırmalarından yararlanılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

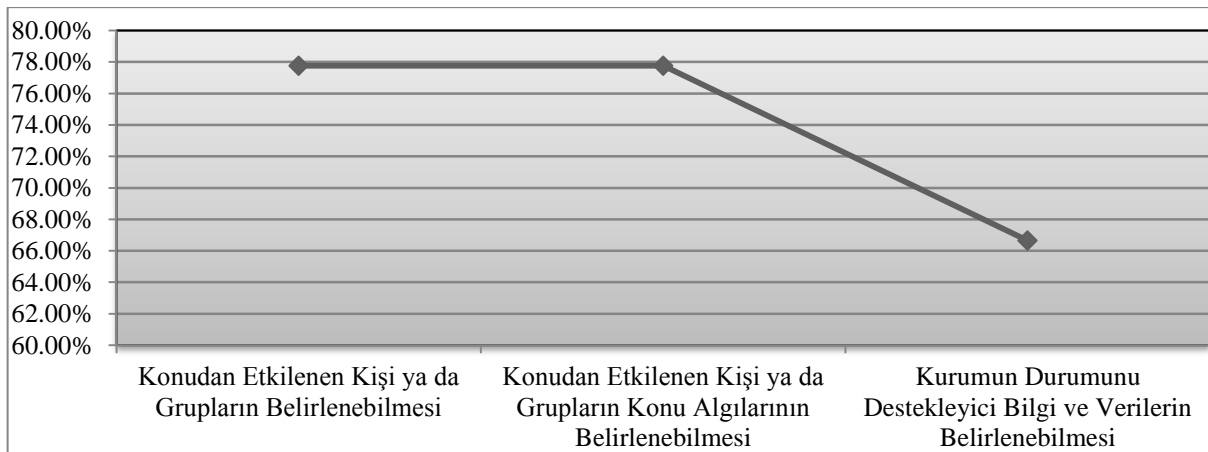
Bunun yanı sıra katılımcılar, bir kurumun çağın gerekliliklerine uygun olarak sosyal medya trendlerine, toplumsal olaylara ve günlük aktüel gelişmelere duyarlı olmasının iletişim kaynaklı bir konunun önlenmesine yönelik olarak alınacak en önemli tedbir olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada kurumsal iletişim dili, tarzı ve yoğunluğunu önceden kararlaştırmasının önemini vurgulayan bir katılımcı; “Bu kapsamda, düzenli olarak tutulan günlük ve haftalık sosyal medya *trend-topic* raporlarının yanı sıra; insanların ilgi, beğeni ve beklenti yönününün ne eksene kaydığını gösteren aylık trend takip raporları da sürekli olarak izlenmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Başka bir katılımcı ise bu durumu operasyonel açıdan ele alarak; “Bir seferin taktik operasyonundan önce operasyon planlama ve destek müdürlüğü, uçuş operasyon ve verimlilik müdürlüğü, operasyonel yakıt yönetimi müdürlüğü, kriz yönetimi ve destek müdürlüğü, uçuş plan ve performans müdürlüğü tarafından ilgili seferin eksiksiz ve aksaksız olarak yürütülmesi için üst birimlere sistemselsel süreçlerle ilgili yoğun bir bilgi ve veri akışı sağlanmaktadır. Örneğin, grev yolu ile iş yavaşlatmanın söz konusu olduğu bir ülke havaalanında icra edilecek bir uçuş operasyonunda greve tabi olmayan personel sayısı ile ilgili bilgi ve verilerin önceden talep edilmesi gerekmektedir. Böylelikle, ilgili noktaya bu sayıdaki personelin karşılayabileceği yoğunlukta sefer ve yolcu planlaması yapılacak ve taktik operasyonun aksaması önlenmiş olacaktır.” ifadesini kullanmıştır.



Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6'sının (%67) ifadeleri, konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak kurumun ihtiyaç duyacağı bilgi ve verilere ulaşılmasında ilgili konunun kaynağına inilmesinin ve konunun çıkış noktasına yönelik olarak neden - sonuç ilişkileri kurulmasının önemli olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, iç ve dış paydaşlar ile olan iletişimin bu gibi durumlarda en üst seviyede tutulması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, kurumun aleyhinde sonuçlanabilecek gelişmelerin önüne geçebilmek için pazar araştırma, ekonomik gösterge, marka algısı ve müşteri memnuniyeti analizlerinin yanı sıra çeşitli anket çalışmalarından ve dışarıdan içeriye doğru kurumun analiz edilmesine olanak sağlayacak pazar araştırmalarından yararlandığını ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar, yönetim sistemini oluşturan her biriminin, birbirleri ile entegre olarak çağın gerekliliklerine, sosyal medya trendlerine, ve günlük aktüel gelişmelere duyarlı olması gerektiği ve kurumun her ünitesinde proaktif bir yönetim yaklaşımının hakim olması gerektiği düşüncesinde birleşmektedirler.

Havayolu şirketinde konular üzerinden organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, konudan etkilenen kişi ya da grupların belirlenebilmesi ve bu kişi ya da grupların konuyu nasıl algıladıklarının açıklanabilmesi aşamalarında havayolu şirketi başkanlıklarında %77,77 oranında konu yönetimi bilinci ile hareket edildiği görülmektedir. Ancak, kurumun konu karşısındaki durumunu destekleyici bilgi ve verilerin belirlenebilmesi söz konusu olduğunda ise bu oranın %67' ye düştüğü gözlemlenmiştir.

Konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 3.3.'de gösterilmiştir:



**Grafik 3.3. Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulması**

Bu üç aşamalı sürecin betimsel analizlerinden elde edilerek yukarıda verilen değerlerinin ortalaması %74,07 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; havayolu şirketinde konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulması aşamasında %74,07 oranında bir konu yönetimi yaklaşımı gösterildiği belirlenmiştir.

#### 3.6.2.4. Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesine İlişkin Bulgular

Konu üzerinde kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgular Tablo 3.5.' de gösterilmiştir:

**Tablo 3.5. Katılımcıların Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesine Yönelik İfadeleri**

3.6.2.4. KURUMUN POZİSYONUNU GELİŞTİRECEK FİKİR GRUPLARI VE LİDERLERİNİN TEŞHİS EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR	A	B	C	D	E	F	G	H	I
3.6.2.4.1. "KONU ÜZERİNDE KARAR ALICI KİŞİLERİN TESPİT EDİLEBİLMESİ"	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3.6.2.4.2. "KURUMUN POZİSYONUNU DESTEKLEMESİ MUHTEMEL KİŞİLERİN TESPİT EDİLEBİLMESİ"	+	+	+	+	-	-	+	-	+
3.6.2.4.3. "KURUMUN POZİSYONUNU DESTEKLEMEMESİ MUHTEMEL KİŞİLERİN TESPİT EDİLEBİLMESİ"	-	-	-	-	+	+	-	+	+
3.6.2.4.4. "KURUMUN POZİSYONUNU GELİŞTİRMEDE YETKİLENDİRİLECEK KİŞİLERİN TESPİT EDİLEBİLMESİ"	+	-	+	-	-	-	+	+	-

Tablo 3.5.'e göre, konu üzerinde karar alıcı kişilerin tespit edilebilmesi ölçeğinde katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür. Ancak, kurumun pozisyonunu desteklemesi söz konusu olabilecek kişilerin belirlenmesi aşamasında kimi katılımcıların stratejik konu yönetimi ile örtüşmeyen ifadelerde buldukları belirlenmiştir. Buna ek olarak, konu üzerinde kurumun pozisyonunu desteklememesi söz konusu olabilecek kişilerin ya da kurumun pozisyonunu geliştirmede yetkilendirilecek kişilerin tespit edilmesi ölçeklerinde katılımcıların çoğunluğunun bu perspektiften uzaklaştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların konu üzerinde kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesine yönelik olarak ifadeleri aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir:

##### 3.6.2.4.1. Konu Üzerinde Karar Alıcı Kişilerin Tespit Edilebilmesi

Katılımcılar, belge bazında modellemeler, teşhisler, vakalar ya da örneklemeler şeklinde tespit edilen lokal bir konunun genellikle aşağıdan başlayan bir silsile yöntemi

izlenerek gerektiğinde yönetim kuruluna kadar taşınabildiğini; bu süreçte konunun derinliğine bağlı olarak müdür yardımcısı, müdür, başkan yardımcısı, başkan, genel müdür yardımcısı aşamalarında da konuya yönelik teşhis ve tedavi uygulanabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcılar, her kademedede gerçekleştirilen koordinasyon toplantılarında ortaya çıkabilecek spesifik bir konu tespit edildikten sonra üst yönetim tarafından konunun genel müdür vasıtasıyla genel müdür yardımcılara, daha sonra da konu ile ilgili olan başkanlıklara ve başkanlık bünyesindeki müdür ve uzmanlara kadar uzanan aşağıya doğru bir silsile izlenerek de konunun aktarılabilirliğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şu cümle ile açıklamıştır: “Konunun ilgili olduğu bölüm ve departmanın tanımlanmasını takiben ilgili organizasyon şemasında belirlenmiş ve uzmanlıklarına göre yetkilendirilmiş her bir yönetici, konunun takibinden doğrudan sorumlu tutulmaktadır.”

Öte yandan katılımcılar, konu ile ilgili tüm kararların tek bir kişi tarafından alınmasının bütüncül sistem içerisindeki organların hareket kabiliyetini kısıtlayabileceğini belirterek, alınacak kimi kararlarda çalışanlara kontrollü inisiyatif yetkisi sağlamanın önemine dikkat çekmişlerdir. Bir katılımcı bu yetkilendirmelere örnek olarak şu cümleyi ifade etmiştir: “Planlama ve organizasyon konularında şeflere sorumluluk verilirken, lokal olarak kendi spesifik konularında uzmanlar yetkilendirilmekte, uygulama noktasındaki kararlarda ise memurlar görevlendirilmektedir.” Başka bir katılımcı ise bu durum ile ilgili olarak; “Birim, departman ve başkanlık yöneticileri de kendilerinin yetki sınırları çerçevesinde konunun kısa sürede yönetilmesi yönünde birlikte karar vererek, aksiyonlar alabilmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Bir diğer katılımcı ise bu durumu; “Farklı birimlerin koordinasyonu ile yönetilebileceğinin tespit edildiği kimi konularda ise farklı başkanlıklar ile oluşturulan çalışma grupları içerisinde konuya müdahale edilmeye çalışılmaktadır.” ifadesi ile açıklamıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, konunun ilgili olduğu bölge ve ülkeye bağlı olarak organizasyon şemasına göre yetkilendirilmiş yöneticiler tarafından ele alındığını ve ihtiyaç duyulması halinde ise diğer departman yöneticilerinden konunun yönetime yönelik destek talep edildiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada, konu üzerinde karar alacak organların konunun içeriğine göre değişiklik gösterebileceğini belirten bir katılımcı; “Örneğin, dış ülkeler ile ilgili anlık alınması gereken kararlarda icra ve yönetim kurulu onayıyla dış ülke yöneticilerine tam yetki tanımlanmışken, ülke bazında alınması gereken kararlarda genel müdür yardımcılarını ve başkanlar, kendilerine sunulan bilgi ve belgeler doğrultusunda konunun yönetiminde düzenleyici, denetleyici ve yönlendirici bir rol üstlenmektedirler.” ifadesini kullanmıştır. Konu üzerinde karar alıcı kişilerin tespit edilmesinin konunun kapsamına göre de değişiklik

gösterdiğini belirten bir başka katılımcı ise: “Her konunun minimum sürede çözüme kavuşturulması amacıyla gösterilmesi gereken anlık reaksiyonlarda konu ile ilgili birim yöneticisi tek başına ve doğrudan inisiyatif alabildiği gibi; bir derece üst yöneticilerin ya da başka bir departmanda görevli aynı derecedeki yöneticilerin de dahil olduğu bir ekip tarafından da kararlar alınıp uygulanabilmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Konu üzerinde karar alıcı kişilerin kim olacağına, konunun stratejik mi yoksa taktiksel mi olduğu ile bağlantılı olduğunu belirten bir diğer katılımcı ise: “Bölüm başkanının başkanlığında ayda bir kez, tüm yöneticiler ile haftada bir kez, her bir müdür ile ise iki haftada bir kez bir araya geldiği toplantılar organize edilmektedir. Bu toplantılarda, taktik operasyon ile ilgili tüm konularda tam yetkili olan *duty manager* tarafından konu hakkında toplanan datalar ve üretilen alternatifler paylaşılırken; stratejik anlamda bir birimin yapılandırılması ve geliştirilmesi ile ilgili konularda ise üniteler arasında ortaklaşa yürütülen süreçler izlenmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), konu üzerinde kurumun pozisyonunu geliştirmek üzere karar alıcı kişilerin belirlenmesi ölçeği ile ilgili olarak stratejik konu yönetimi ile örtüşen ortak ifadelerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda katılımcılar, bir konunun, aşağıdan ya da yukarıdan başlayan bir silsile yöntemi izlenerek ilgili olduğu bölüm ve departman yetkililerince ele alındığı düşüncesinde birleşmişlerdir. Bunun yanı sıra konu ile ilgili tüm kararların tek bir kişi tarafından alınmasının bütüncül sistem içerisindeki organların hareket kabiliyetini kısıtlayabileceğini belirten katılımcılar, farklı birimlerin koordinasyonu ile daha hızlı ve daha etkili kararlar alınabileceğinin tespit edildiği kimi konularda çalışma grupları oluşturulduğunu açıklamışlardır. Tüm bunlara ek olarak katılımcılar, konu üzerinde karar alıcı kişi ya da kişilerin tespit edilebilmesinde, konunun ulusal ya da uluslararası nitelikte olması, stratejik ya da taktiksel olması veya büyük ya da küçük ölçekli olması gibi etkenlerin de önemli olduğundan söz etmişlerdir.

#### **3.6.2.4.2. Kurumun Pozisyonunu Desteklemesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi**

Katılımcılar, konunun büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilmekle birlikte her kademede yöneticinin kendi yetki ve yetkinliklerini kapsayan tüm konularda yukarı doğru bir silsile ile birbirlerini desteklemekte olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “Şirketin üst yönetiminde görevli organları, konunun kaynağı, başlangıç noktası ve gelişimi ile ilgili alt yöneticilerinden aldıkları detaylı raporlar neticesinde hareket etmektedirler.” ifadesini kullanmıştır.

Ayrıca katılımcılar, her departmanın her türlü konuya ilişkin olarak alınacak kararlarda birbirleri ile işbirliği ilişkisi içerisinde olduğundan söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu ilişkiyi şu cümle ile açıklamıştır: “Yeni uçuş hattı açılımı ya da uçak satın alma gibi konularda farklı bakış açıları ortaya çıksa da diğer başkanlıklarla şirket çıkarlarının gözetildiği ortak bir paydada her zaman bir araya gelinmektedir.” Başka bir katılımcı ise bu işbirliği ile ilgili olarak şu örneği vermiştir: “Başkanlık bünyesinde yer alan üniteler içerisinde görev yapan personeller, birbirleri ile entegre bir yapı içerisinde çalışmalarını yürütmektedirler. Örneğin, ithalat departmanında görevli uzman ya da idarecilerin çözüme ulaştırmada sorun yaşadığı bir konunun belirlenmesi durumunda ihracat biriminde görev yapan aynı seviyedeki uzman ya da yöneticilerden destek almaları söz konusu olabilmekte ya da ters yönde bir dayanışma yaşanabilmektedir.”

Öte yandan katılımcılar, kurumun pozisyonunu koruması ve geliştirmesi noktasında önemli paydaşlardan ikisi olarak nitelendirilen pazarlama ve iş geliştirme birimleri başta olmak üzere olaylara ve konulara göre hemen hemen her birimin birbirlerinin desteğine ihtiyaç duymakta olduğundan söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “OCC, gelir yönetimi, müşteri ilişkileri, bilgi teknolojileri gibi departmanlar birçok birim ile koordineli bir çalışma yürütmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6’sının (%67) ifadeleri, kurumun konu üzerindeki pozisyonunu geliştirmesinde, her kademedeki yöneticilerin dikey ya da yatay olarak başka birim ve yöneticiler ile işbirliği içerisinde hareket etmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar, başta pazarlama ve iş geliştirme birimleri olmak üzere yönetim sistemini oluşturan her biriminin, birbirleri ile koordineli bir biçimde hareket etmeleri ve kendi departmanları dışında olmasına rağmen kurumla ilgili olabilecek her türlü gelişmede birbirlerini uyarıcı, yönlendirici ve destekleyici nitelikte olmaları gerektiği düşüncesinde birleşmektedirler.

#### **3.6.2.4.3. Kurumun Pozisyonunu Desteklememesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi**

Katılımcılar, şirket tarafından tasarlanılarak, üst yönetimin onayıyla hayata geçirilmesi kararlaştırılan bir faaliyetin uygulanması aşamasında kurum dışından hizmet alınan diğer birimlerden kaynaklı eksiklikler olabildiğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu duruma örnek olarak; “Örneğin, uçaklardaki *business class* sınıfında seyahat eden yolcuların uçaktan öncelikli olarak indirilmesi ve önceden kendilerine tahsis edilen özel araçlara alınmaları uygulamasında yer hizmetleri şirketlerinin çeşitli nedenlerle tam anlamıyla koordinasyon

sağlayamamakta olduğu görülmektedir. Bu durum kurum imajında negatif yönlü bir etkiye yol açmaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Kurumun faaliyetleri sürdürükçe dış tehditlere açık olacağına değinen bir başka katılımcı ise bu tehditlere örnek olarak şu cümleyi ifade etmiştir: “Uçak içerisinde ikram edilen ürünlerden kaynaklandığı ispat edilen bir sağlık zafiyetinde, kurumun, konunun tehdit seviyesine bağlı olarak ulusal ya da uluslararası sağlık otoriteleri ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır.”

Öte yandan katılımcılar, kurum içerisindeki diğer birimlerin desteklerine ihtiyaç duyulan birtakım konularda da anlaşmazlıklar yaşanabildiğini ifade etmişlerdir. Departmanlar arasındaki görüş ayrılıklarından söz eden bir katılımcı, bu anlaşmazlıkları şu örnek ile açıklamıştır: “Örneğin, gelir yönetimi departmanı tarafından uçaktaki doluluk oranlarının artırılması düşüncesiyle uygunlukla karşılanan bir anlaşma tasarısı, satış departmanı tarafından satış gelirlerini düşüreceğini öngörüsüyle reddedilebilmektedir.” Başka bir katılımcı ise, bu durum ile ilgili olarak; “Bir departman ile doğrudan ilgili olan bir konunun başka bir birimi de etkilemesi durumunda departmanların bir araya gelerek çözüm önerileri üretmesi aşamasında gerekli matriks yapının sağlanamadığı; kurumun sosyo-kültürel yapısına uygun olarak eskiden beri süregelen piramit modelinin korunmakta olduğu görülmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan ve ilk kez bu ölçekte azınlık sayıda kalan 9 katılımcıdan 4’ünün (%44,44) ifadeleri, kurumun stratejik konu yönetimi perspektifi ile konu üzerindeki pozisyonunu geliştirmesine yönelik olarak, hem kurum içerisinde hem de kurum dışarısından tehditler ile karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir. Katılımcılara göre, gerek kurum içerisindeki görüş farklılıkları, gerekse kurum dışarısındaki baskılar nedeniyle herhangi bir konu açığa çıktığında kurumun destek bulamayacağı birimler ya da kurumlar olacaktır.

#### **3.6.2.4.4. Kurumun Pozisyonunu Geliştirmede Yetkilendirilecek Kişilerin Tespit Edilebilmesi**

Katılımcılar, bir konunun yönetilebilmesindeki en etkili faktörün, olayları çoklu perspektif yaklaşımı ile ele alabilen, hem sonuç hem fayda odaklı olabilen, doğru karar verme tecrübesine sahip personellerin ön plana çıkarılması olduğunu ifade etmişlerdir. Bir katılımcı, bu düşüncüyü şu cümle ile açıklamıştır: “Konuların yönetiminde analitik bir bakış açısıyla şirketi, rakipleri, iş süreçlerini, kariyer patikasında etkileşen tüm insanları, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin bütünü ve ülkedeki rekabet şartlarını çok yönlü değerlendirip, fayda odaklı sonuçları öngörebilen personellere yetki verilmektedir.”

Katılımcılar ayrıca, aynı ya da benzer bir konu ile ilgili olarak verilecek bir kararda daha önceki yöneticilerin benzer durumda aldıkları kararların analizlerinden yararlandığını belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu çalışmayı; “Ülke ya da dünya sivil havacılığında aynı ya da benzer senaryolarda ortaya çıkan vakaların sebep ve sonuçları ile ilgili sürekli çalışmalar yapılmaktadır. Daha sonra ise elde edilen veriler tüm çalışma arkadaşları ile paylaşılmakta ve kendilerinden geri bildirim talep edilmektedir.” ifadesi ile açıklamıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, şirket bünyesindeki orta ve üst düzey yöneticilerin gerçekleştirilen projelerin aktarılması ve anlatılması noktasında doğrudan sorumlu olmaları sebebiyle özellikle bilgi ve belge akışı noktasında hedef alınması gereken kişiler olduğundan söz etmişlerdir. Bu durumu, kurumsal iletişim açısından ele alan bir katılımcı; “Tüm paydaşlar ile kurulan iletişimin kuruma geri yansımalarına aracılık eden kurumsal iletişim ve müşteri ilişkileri yöneticileri, iletişimsel açıdan oluşabilecek konulara karşı kurumun pozisyon geliştirebilmesinde önemli bir rol üstlenmektedirler.” ifadesini kullanmıştır. Başka bir katılımcı ise, tek kişinin ya da birimin konu karşısında etkisiz kalabilme ihtimaline dikkat çekerek; “Hızla gelişen ve değişen bu organizasyon içerisinde görev yapan her bir birimin “değer” olarak tanımlanması, ileri atılmak isteyen bir şirketin değerine odaklanması ve her bir çalışma arkadaşının eğitilmesi, donatılması ve kişisel gelişiminin izlenmesi temel bir zorunluluktur. Tüm bunlara rağmen, bir kişinin ya da bir ünitenin yetkisini aşan bir konu öngörüldüğünde ise, kurumun pozisyonunu geliştirmesi noktasında ivedilikle bir üst birimden yetkilendirme talep edilmesi ya da kurum dışından tecrübe transferi gerçekleştirilmesi gibi aksiyonların gündeme getirilmesi gerekmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 4’ünün (%44,44) ifadeleri, kurumun konu karşısında pozisyon geliştirmedeki başarısının, olayları çoklu perspektif yaklaşımı ile ele alabilen, hem sonuç hem fayda odaklı olabilen, tecrübe düzeyi yüksek personellerin sayısı ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin, gerçekleştirilen projelerin aktarılması ve anlatılması noktasında doğrudan sorumlu tutulmaları sebebiyle, bu kişilerin eğitimi ve profesyonel gelişimi üzerinde dikkatle durulması gerekliliğinden söz etmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar, daha önceki süreçlerde aynı ya da benzer bir konu ile karşılaşan yöneticilerin aldıkları kararların doğru analiz edilmesinin gelecek süreçler için önemli birer kaynak oluşturacağı düşüncesinde birleşmektedirler.

Havayolu şirketinde kurumun pozisyonunu geliştirmede yetkilendirilecek kişilerin tespit edilebilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, konu üzerinde karar alıcı kişilerin belirlenmesi ölçeği ile ilgili olarak tüm başkanlıkların (%100) stratejik konu





Tablo 3.6.'ya göre, konu üzerinde arzu edilen kurumsal davranışın ortaya koyulması ölçeğinde katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür.

Araştırmaya katılan katılımcıların konunun yönetilmesine ilişkin olarak arzu edilen kurumsal davranışların tanımlanmasına ve ortaya koyulmasına yönelik ifadeleri aşağıda detaylı biçimde incelenmiştir:

### **3.6.2.5.1. Konunun Yönetilmesine İlişkin Kurumsal Davranışın Ortaya Koyulması**

Katılımcılar, ele alınması gereken bir konu üzerinde üst yönetime danışmanlık rolü üstlenildiği, aşağıdan yukarı doğru devam eden bir silsile yöntemi izlenerek üst yönetimin vereceği nihai kararlar konunun ele alındığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra katılımcılar, karar mekanizmasına taşınmadan önce konunun, kişilerin tecrübe ve uzmanlık süzgeçlerinden geçirilmesinin ve konu üzerinde yapılan analizlerin doğru yorumlanabilmesinin oldukça önem taşıdığını belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “Konunun durumuna ve naturasına göre bir üst makama taşınmasından önce, başkanlık içinden gelen ve işin dinamiğini oluşturan faktörlerin analiz edilmesine dayanan temel analiz ve başkanlık dışından gelen faktörlerin yorumlanmasına olanak sağlayan teknik analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Üst yönetime kurumsal değerler ve stratejik hedefler doğrultusunda etkili bir yönlendirme yapılmasının öneminden söz eden başka bir katılımcı ise bu durumu; “Örneğin, uçak içerisindeki sunumlarda yolculara daha önce yaşamadıkları bir uçak içi ikram deneyimi yaşatabilmek için doğru hammaddelerin doğru pazarlardan temin edilmesinin önemi üst yönetime benimsetilmelidir.” ifadesi ile açıklamıştır.

Ayrıca katılımcılar, gelişen teknolojinin vermiş olduğu gücün doğru noktalara kanalize edilmesinin ve kurumla aynı derecede güce sahip olan müşterinin iyi analiz edilmesinin öncelikli olarak üzerinde durulması gereken çalışmalar olduğunu açıklamışlardır. Bu aşamada, ilgili birim başkanlarının konuya doğrudan temas eden personelin perspektifinden bakabilme yetisine sahip olması gerektiğine dikkat çeken bir başka katılımcı ise; “Konu üzerinde yapılan analizler ve değerlendirmelerin yanı sıra, konu ile ilgili yetkinliğe sahip personellerin belirlenmesi ve yetkilendirilmesi de sonuç odaklı kararların alınmasına doğrudan etki edecektir.” ifadesini kullanmıştır. Bir diğer katılımcı ise bu durumla ilgili olarak; “Bir konunun herhangi bir başkanlıkça tespit edilmesi, kabul edilmesi, sorumluluğunun üstlenilmesi ve çözümüne ilişkin harekete geçilmesi atılacak ilk ve en önemli adımdır. Böylelikle konunun %50’lik kısmı çözülmüş sayılacaktır.” ifadesini kullanmıştır.

Bunun yanı sıra katılımcılar, bir konunun birden fazla temas ettiği birim olabileceğinden söz ederek, genel müdür yardımcılıklarının birbirleri ile ilgili

koordinasyonlarının son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu operasyonel açıdan ele alan bir katılımcı; “Bir sefer iptalinin söz konusu olması durumunda operasyon kontrol merkezi, üretim planlama başkanlığı, gelir yönetimi başkanlığı, pazarlama başkanlığı, bölgesel uçuşlar başkanlığı, kurumsal pazarlama ve dağıtım kanalları başkanlığı gibi birçok birimin konudan etkileneyeceği bilinmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Şirketin operasyonel değil stratejik birimlerden oluştuğuna dikkat çeken bir diğer katılımcı ise; “Hem havayolu şirketi açısından en doğru çözümün ortaya koyulabilmesi hem de birimler arasında etkili ve güven verici bir dayanışma ortamının oluşturulabilmesi son derece önemlidir. Bu sebeple, ürün ya da hizmet geliştirme çalışmaları gibi strateji üretilmesi gereken tüm konularda başkanlığın göremediği faktörleri görebilmesi açısından tüm birimlerin aynı masada toplanması ve konuya en azından fikri olarak katılım sağlamaları gerekmektedir.” ifadesini kullanmıştır.

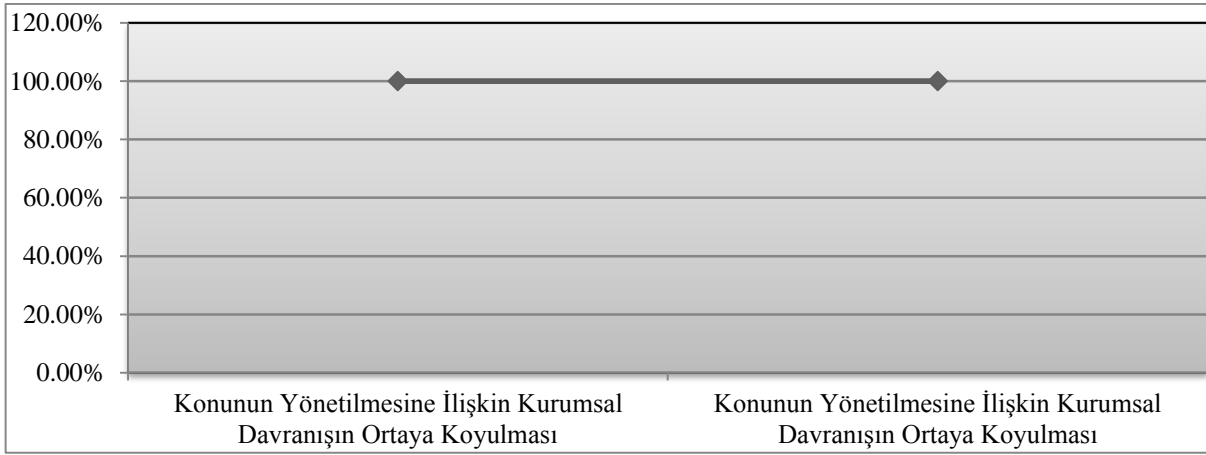
Öte yandan katılımcılar, her konu ile ilgili kurum içerisinde proje paydaşı olan farklı departmanların yanı sıra kurum dışındaki ajanslar ve danışmanlık firmaları aracılığı ile de çalışma kümeleri oluşturulabildiğinden ve ortak paydada yer alan konunun çözümüne ilişkin seçeneklerinin çoğaltılabildiğinden söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumla ilgili olarak; “Konu sinyal seviyesinin üst sınırdaki olduğu bir konunun gündeme gelmesi durumunda haftalık ya da aylık olmak üzere belirli periyotlarda yapılan toplantılarda konu doğrudan üst yönetime sunulmakta ve gerekli görüldüğünde alınan talimatlar doğrultusunda kurum dışından da destek alınmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Özetle, araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), konunun yönetilmesine ilişkin olarak kurumsal davranışın ortaya koyulması ölçeğinde stratejik konu yönetimi ile örtüşen ortak ifadelerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda katılımcılar, bir konunun ağırlıklı olarak ilgili birim yöneticilerinin tecrübe ve uzmanlık süzgeçlerinden geçirilmesinin ardından, yukarı hareketli bir silsile ile üst yönetimin nihai kararına bırakıldığı düşüncesinde birleşmişlerdir. Buna ek olarak katılımcılar, ilgili süreçte kurumsal değerler ve stratejik hedefler doğrultusunda üst yönetime konu hakkında etkili bir yönlendirme yapılmasının yanı sıra, üst yönetimin de konuya doğrudan temas eden personelin perspektifinden bakabilme yetisine sahip kişiler olmasının öneminden söz etmişlerdir. Öte yandan katılımcılar, bir konunun birden fazla temas edeceği birim olabileceğini belirterek, hem konu ile ilgili en doğru çözümün ortaya koyulabilmesi hem de birimler arasında etkili ve bir dayanışma ortamının oluşabilmesi için koordine hareket etmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Tüm bunlara ek olarak katılımcılar, konunun sinyal seviyesi ile bağlantılı olarak kurum içerisindeki farklı

departmanların yanı sıra kurum dışındaki ajanslar ve danışmanlık firmaları ile de konu üzerinde çalışma gruplarının oluşturulabileceğini belirtmişlerdir.

Havayolu şirketinde konular üzerinden arzu edilen kurumsal davranışların tanımlanmasına ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, konunun yönetilmesine ilişkin kurumsal davranışın ortaya koyulması ölçeği ile ilgili olarak tüm başkanlıkların (%100) stratejik konu yönetimi perspektifi doğrultusunda hareket ettikleri görülmektedir.

Arzu edilen kurumsal davranışların ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelerle ifadesi Grafik 3.5’de gösterilmiştir:



**Grafik 3.5. Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması**

Bu tek aşamalı sürecin betimsel analizlerinden elde edilerek yukarıda verilen değerlerin %100 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak; havayolu şirketinde konular üzerinden arzu edilen kurumsal davranışın tanımlanması aşamasında %100 oranında bir konu yönetimi yaklaşımı gösterildiği belirlenmiştir.

## SONUÇ

Kamuların, özellikle de aktif kamuların kurum üzerindeki baskıları ve olası krizlerin kurumsal sürdürülebilirliği tehlikeye soktuğu yeni küresel düzende geleneksel yönetim anlayışı ile toplumsal onayın sağlanamayacağına anlaşılması üzerine konu yönetimi, kurumsal yönetim içinde vazgeçilmez bir stratejik yönetime dönüşmüştür. Nitekim konuların, kurumların stratejik karar alma süreçleri öncesinde saptanması, önceliklendirilmesi ve bu sürece dahil edilmesi paydaşların kurumsal karar alma sürecine de dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Bu durum, kurumlar için sürdürülebilirliklerinin teminatı olan toplumsal onay ve meşruiyetin sağlanması ile açıklanabilir.

Kurum ve paydaşları arasındaki ilişkilerin yönetiminin vazgeçilmez bir gerekliliğe dönüştüğü günümüzde, özellikle de havacılık sektörü gibi krizi bol ve sonuçları sonradan telafi edilemeyecek kadar insan hayatı ile ilişkilendirilen bir sektörde önemi giderek artan konu yönetimine olan farkındalığın ölçülebileceği düşüncesi, uygulama alanı araştırmasında bir havayolu şirketinin ele alınabileceği fikrini ortaya çıkarmıştır. Türkiye'deki stratejik halkla ilişkiler literatüründe akademik alanda konu yönetimi kavramı ile ilgili daha önceki akademik araştırmalara bakıldığında, konu yönetiminin ilaç, gıda gibi farklı sektörler bağlamında incelendiği görülmektedir. Bu sebeple araştırma, tüm bu yaklaşımlardan bağımsız olarak halkla ilişkilerin geleneksel ekolden evrimleşerek stratejik halkla ilişkilere geçiş sürecini içermesi, halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olarak konu yönetiminin sosyal (enterprise) düzey strateji perspektifi ile incelenmesi ve bu kavramın havacılık sektörü bağlamında ilk kez ele alınması gerekliliği üzerinde odaklanmaktadır. Bu yönüyle araştırmanın, havacılık sektöründe sürekli olarak meydana gelen krizlere karşı uyarıcı bir rehber niteliğinde olacağı ve sektörün geleceği ile ilgili yönetsel stratejilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Havacılık sektörü, doğası gereği hem küresel hem de bölgesel anlamda krizler ile çok sıklıkla karşı karşıya kalınan sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle, bu sektör oyuncularından talep edilen hizmetlerin başında güvenilirlik, kalite anlayışı, çevresiyle kurduğu iletişimin etkinliği, sosyal sorumlu davranışları gibi çok yönlü kurumsal özellikler gelmektedir. Bu nedenle havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların telafi edilemeyecek kadar ağır sonuçları olabilecek krizlerden korunmaları ve yaşamlarını sürekli kılabilmeleri, bu kurumların eylemlerini, kararlarını, politikalarını ya da amaçlarını etkileyebilecek konuların önceden belirlenmesi ve bertaraf edilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Konu yönetimi perspektifinin havayolu şirketindeki farkındalığının ölçümünün amaçlandığı bu araştırmada katılımcılara göre ölçekler arasındaki öncelik sırasının konuların yönetiminde

nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesi, konuların önceliklendirilmesi, konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulması, konuların analiz edilmesi ve son olarak kurumun konular üzerindeki pozisyonunu geliştirici fikir grupları ve liderlerinin belirlenmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, konu yönetiminin her aşamasının bir sonraki pozisyonun geliştirilmesi açısından bir veritabanı sunması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda arzu edilen kurumsal davranışın belirlenmesi aşamasının öne çıkması düşündürücü olarak değerlendirilmiştir.

Halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olarak konu yönetiminin Türkiye'deki uluslararası bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmaya göre Türkiye'de konu yönetiminin uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada, havayolu şirketindeki konu önceliklerinin ağırlıklı olarak ülkesel krizler ve giderek artan terör olayları olduğu saptanmıştır. Libya, Suriye, Mısır ve Tunus gibi ülkemizin güneyinde yer alan ülkelerin içinde bulunduğu iç karışıklık sürecini başta Rusya olmak üzere diğer ülkeler ile olan ilişkilerimizi de yakın geçmişte önemli ölçüde etkileyen birçok terör olayının takip etmesi öncelikli konular olarak belirlenmiştir. Bunun neticesinde ise ülkemizin kuzeyinde yer alan Gürcistan, Ukrayna ve son olarak da Rusya gibi ülkelere gerçekleştirilen seferlerin olumsuz etkilenmesi, gelecek 12 ay ve ilerisinde bu durumu minimize edebilecek ya da tamamen ortadan kaldıracabilecek alternatif hat arayışı ile ilgili çalışmaların devamlılığını gündeme getirmiştir. Ayrıca şirketin, III. Havaalanı Projesi'nin hayata geçirilmesine paralel olarak gerek donanımsal açıdan gerekse ürün - hizmet ve servis kalitesi anlamında gelişim ve değişimlere açık olması ve özellikle paydaşları ile olan iletişim faaliyetlerini artırarak devam ettirmesi gerekmektedir. Bu noktada şirket, ileride oluşabilecek farklı senaryoların tasarımında kurum dışında sıklıkla SWOT, PEST gibi analizlerden, kurum içerisinde ise çeşitli zaman aralıklarında gerçekleştirilen stratejik çalıştaylardan yararlanmaktadır. Dolayısıyla, havayolu şirketi ile bağdaştırılabilecek herhangi bir konunun göz ardı edilmesinin, gelir ve maliyet yönetimi başta olmak üzere yönetsel tüm stratejilerin negatif yönlü olarak etkilenmesi ile sonuçlanacağı düşüncesinin tüm havayolu birimlerinde hakim olduğu ve havayolu şirketi çalışanlarında proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme becerisinin kazandırılmasına son derece önem verildiği görülmektedir. Bu durumun ise potansiyel bir tehlike içeren herhangi bir konudan sadece ilgili birimin değil tüm organizasyonun etkilenmesi düşüncesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bunun yanı sıra havayolu şirketinde her ne kadar senaryo analizlerinden faydalanılarak konunun gelişimini izleyebilmenin mümkün olacağı düşünülse de pazardaki anlık gelişimlerin ve değişimlerin de düzenli olarak izlenmesinin yararlı olacağı gözlemlenmektedir.

Araştırma bulgularına göre, telafisi mümkün olmayacak krizlere kadar uzanabilecek bir konunun hem finansal hem de operasyonel anlamda nedeni ya da sonucu olabilecek paydaş grupları olduğu tespit edilmiştir. Bu gruplar kurum içi ve dışı olmak üzere iki farklı kamudan oluşmaktadır. Havayolu şirketi bünyesinde konunun kaynağına bağlı olarak organizasyon içerisinde ya da dışarısında konudan etkilenen kişi ya da grupların sayısında değişiklik olabileceği ve aynı konunun farklı kişilerde farklı bir algı oluşturabileceği düşüncesinin hakim olduğu belirlenmiştir. Bu noktada, eğer kurum konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koymak istiyorsa ihtiyaç duyacağı bilgi ve verilere ulaşabilmek için konunun kaynağına inmek ve konunun çıkış noktasına yönelik neden - sonuç ilişkileri kurmak durumundadır. Tüm bunların yanı sıra kurum, sadece içeride gerçekleştirmekte olduğu pazar araştırma, ekonomik gösterge, marka algısı ve müşteri memnuniyeti gibi analizlerle yetinmemeli dışarıdan içeriye doğru kurumun analiz edilmesine olanak sağlayacak pazar araştırmalarından ve çeşitli anket çalışmalarından da yararlanmalıdır.

Araştırmada elde edilen diğer bulgular, kurumun konu üzerindeki pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin belirlenmesinde konunun ulusal ya da uluslararası nitelikte olması, stratejik ya da taktiksel olması veya büyük ya da küçük ölçekli olması gibi çok değişkenli etkenlerin göz önünde bulundurulduğunu göstermektedir. Ayrıca, olayları çoklu perspektif yaklaşımı ile ele alabilen, hem sonuç hem fayda odaklı olabilen, tecrübe düzeyi yüksek personellerin sayısı da yine bu süreci doğru orantılı olarak etkileyebilecek bir diğer unsur olarak belirlenmiştir. Öte yandan, ortaya çıkan bir konuda kurum içerisinde ya da dışarısında kurumun pozisyonunu desteklemeyecek kişilerin tespit edilmesinde kurum bünyesinde yaygın bir perspektifin bulunmadığı görülmektedir. Bunun sebebinin ise kurum içerisindeki yöneticilerin görüş farklılıkları, ya da departmanlar arasındaki çıkar çatışmaları olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, gelir yönetimi departmanı tarafından uçaktaki doluluk oranlarının artırılması düşüncesiyle uygunlukla karşılanan bir anlaşma tasarısının, satış departmanı tarafından satış gelirlerini düşüreceği öngörüsüyle reddedilmesi satış departmanı tarafından uygulanan konu yönetiminin diğer bir departmanın faaliyetleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceğini göstermektedir.

Araştırma bulgularına göre, konunun yönetilmesine yönelik olarak ortak bir kurumsal davranışın ortaya koyulmasında ağırlıklı olarak konu ile ilgili birim yöneticilerinin tecrübe ve uzmanlıklarından yararlanıldığı, daha sonra ise yukarı hareketli bir silsile ile üst yönetimin nihai kararının beklendiği görülmektedir. Ayrıca, konu yönetiminde tüm kararların tek bir kişi tarafından alınmasının bütüncül sistem içerisindeki organların hareket kabiliyetini kısıtlayabileceği, bu sebeple karar alıcı kişilerin aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya

doğru bir silsile ile belirlenmekte olduğu görülmektedir. Bu noktada her bir yöneticiden beklenen, ilgisi olabilecek her bir gelişmede diğer departmanları uyarıcı, yönlendirici ve destekleyici bir tavır göstermesidir.

Araştırmada elde edilen diğer bulgulara göre bir konunun temas edeceği birim sayısı birden fazla olabilecektir. Bu durum, hem konu ile ilgili en doğru çözümün ortaya koyulabilmesi hem de birimler arasında etkili bir dayanışma ortamının oluşabilmesi için, havayolu şirketinin her birimi tarafından koordine hareket etmenin öneminin benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Kurumsal değerler ve stratejik hedefler doğrultusunda üst yönetime konu hakkında etkili bir yönlendirme yapılması ve üst yönetimin konuya doğrudan temas eden personelin perspektifinden bakabilme yetisine sahip kişilerden oluşması bu noktada üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta olarak saptanmıştır. Tüm bunların yanı sıra, konunun sinyal seviyesi ile bağlantılı olarak konu üzerinde çalışma grupları oluşturulurken kurum içi farklı departmanların yanı sıra sosyal düzey bir strateji perspektifinin gerekliliği olarak kurum dışı ajanslar ve danışmanlık firmalarından da yararlanabileceği göz önünde bulundurulmalı ve gündeme getirilmelidir.

Bu araştırma, uluslararası alanda faaliyet gösteren birçok sektör ve kurum tarafından farkındalığının oldukça yüksek olduğu tahmin edilen konu yönetimi kavramının ülkemizdeki büyük ölçekli işletmelerdeki farkındalığının ölçümü, stratejik uygulamalara katılım düzeyi ve üst düzey yöneticilerin stratejik konu yönetimine yaklaşımını ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, ülkemizdeki havacılık sektörünün önde gelen bir işletmesinde önemli pozisyonlarda görev alan yöneticilerce yönetilemeyen her bir konunun kurumsal itibarı ve finansal sonuçları etkileyebileceği düşüncesinin gelişmiş olması umut verici olarak değerlendirilmektedir. Ancak, kurum ekseninde bir krizi önleyebilmenin en önemli gerekliliğinin krizlere sebep olabilecek konuların önceden belirlenmesi, analiz edilmesi ve doğru stratejiler ile yönetilmesi perspektifinin henüz beklenen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir. Benzer bir araştırmanın sektördeki diğer yöneticilerinin katılımı ile yapılması, Türkiye'deki konu yönetimi kavramının ne ölçüde yaygın olduğu, konularını yönetemeyen şirketlerin ne tür sektörel krizler ile karşı karşıya kalabileceğinin açıklanması açısından oldukça değerli olacaktır. Nitekim aynı araştırmanın diğer birçok sektöre (eğitim, sağlık, iletişim vb.) uygulandığında alınacak sonuçların farklı olabileceği de göz önünde bulundurulurken, ülkemizdeki büyük çaplı işletmelere bakıldığında en azından havacılık anlamında konu yönetimi yaklaşımına olan farkındalığın olması gereken düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun altında yatan en önemli etkenin piramit yönetim anlayışının neden olduğu üst - ast ilişkileri olduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra bir kurumun kendisini dış

paydaşlarının bakış açısıyla görmesine ve ölçmesine olanak sağlayacak yansıtıcı paradigma yaklaşımın henüz klasik yönetim anlayışının sınırlarını aşarak, stratejik formülasyon yapısı içerisine dahil edilmediği gözlemlenmektedir.

Bu araştırma, modern yönetim anlayışına sahip pek çok kurum için günümüzdeki en büyük tehditlerden birinin iletişim olduğunu bir kez daha göstermektedir. Teknolojik materyallerin sayısındaki ve ulaşılabilirliğindeki karşı konulamaz artış, kamuların birbirleri ile olan iletişim ağının yaygınlaşmasına ve kamuların bir konu ekseninde bir araya gelerek kurumlar karşısında örgütlenme süresinin kısalmasına olanak sağlamaktadır. Bu durum ise kamuların, kurumların hareket kabiliyetleri üzerindeki etkisini geçmişte hiç olmadığı kadar tehdit edici bir noktaya getirmiştir. Başta sosyal medya olmak üzere çıkış noktası teknoloji olan her türlü konu karşısında kurumun pozisyonunu destekleyecek paydaşlar birbirinden uzaklaşırken, konu ekseninde bir araya gelerek kurumun karşısında örgütlenecek kamular birbirlerine daha çok yakınlaşmaktadır. Bu iki temel etkenden yola çıkılarak, bir kurum için en öncelikli konuların, kamuların giderek artan iletişim ihtiyacının doğru zamanda belirlenmesi ve tatmin edici cevapların geç kalmadan üretilmesi olduğu söylenebilir. Nitekim bu durum, iletişim faaliyetlerini kurgulayamayan ya da kurgulamakta geciken kurumların, toplumsal onay ve kurumsal meşruiyet kazanamamaları ya da var olan meşruiyetlerini kaybetmeleri ve sürdürülebilirliklerinin tehlikeye girmesi gibi sonuçlar doğuracaktır.

Tüm bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda dünya çapında organize olmuş büyük ölçekli işletmeler başta olmak üzere, konu yönetiminin kurumların stratejik yönetim fonksiyonunun önemli bir bileşeni olarak kabul edilmesi ve başlıca bir inceleme ve çalışma alanı olarak görülmesi, konu yönetim perspektifinin kurumların her kademesinde benimsenmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi, bu alanda farkındalık ve uzmanlık sahibi yöneticilerin istihdam edilmesi ya da başta halkla ilişkiler ajansları olmak üzere kurumların danışmanlık şirketleri aracılığı ile bu alanda uzman kişilerden profesyonel destek alması araştırma sonuçlarına dayanılarak önerilmektedir.



## KAYNAKÇA

- Agnes, T., (2012), “*Issues Management Review*”, University of Pécs, Faculty of Business and Economics.
- Akdağ, M., (2001), “*Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi*”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Akım, F., (2009), “*Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Görev Dağılımlarının Kurumların Stratejik Karar Alma Fonksiyonuna Etkisi ve Metateorik Açından Değerlendirilmesi*”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Akyürek, R., (2000), “Sorun Yönetimi: Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Anadolu Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*.
- Ansoff, H. I., (1980), “Strategic Issue Management”, *Strategic Management Journal*, 1(2).
- Ansoff, H. I. ve Antoniou, P., (2005), “*The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*”, Booksurge, LLC.
- Ansoff, H. I. ve McDonnell, E., (1990), “*Implanting Strategic Management*”, Prentice Hall, New York.
- Applegate, E. ve Johnsen, A., (2007), “*Cases in Advertising & Marketing*”, Rowman & Littlefield Publishing Group, Inc., Plymouth.
- Aşgın, S., (2008), “*Stratejik Yönetim*”, İçişleri Bakanlığı Yayınevi, Ankara.
- Bakoğlu, R., (2010), “*Çağdaş Stratejik Yönetim*”, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Barca, M. ve Balcı, A., (2006), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”, *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2).
- Bir, Ç. S., (2012), “Konu Yönetim Sürecinde İletişim ve Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 25, İstanbul.
- Boran, T., (2013), “Stratejik Halkla İlişkiler Planlaması ve Yönetimi”, *İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ders Kitabı 1-7*, İstanbul.
- Bowen, S. A., (2002), “Elite Executives in Issue Management: The Role of Ethical Paradigms in Decision Making”, *Journal of Public Affairs*, Henry Steward Publications, ISSN 1472-3891, 2(4).
- Broom, G. M., (2009), “*Cutlip ve Center’s Effective Public Relations*”, Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, N.J.
- Broom, G. M. ve Smith, G. D., (1979), “Testing the Practitioner’s Impact on Clients”, *Public Relations Review*, 5(3): 47-59.

- Bronn, P. S. ve Bronn, C., (2002), "Issues Management as a Basis for Strategic Orientation", *Journal of Public Affairs*, 2(4) EBSCO Publishing, Sandvika.
- Brooks, K. P. ve Waymer, D., (2009), "Public Relations and Strategic Issues Management Challenges in Venezuela: A Discourse Analysis of Crystallex International Corporation in Las Cristinas", *Public Relations Review*, 35.
- Bryman, A., (2004), "*Quantity and Quality in Social Research*", Loughborough University, Taylor & Francis e-Library.
- Budak, G., (2000), "Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1).
- Bütschi, G. ve Steyn B., (2008), "Achieving Strategic Alignment in Public Relations Through The Development of An Action Research Based Software Programme", *Proceedings of the 11th Annual Public Relations Research Conference*, Miami, Florida.
- Camillus, J. C. ve Datta, D. K., (1991), "*Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment*", Long Range Planning 24.
- Can, H., (2002), "*Organizasyon ve Yönetim*", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M. ve Mitrook, M. A., (1997), "It Depends: A Contingency Theory of Accommodation in Public Relations", *Journal of Public Relations Research*, 9(1), Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Caroll, A. B., (1996), "*Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*", 3, Cincinnati, South-Western College Publishing, Ohio.
- Chapman, R. J., (2006), "*Simples Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*", John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- Chase, W. H., (1984), "*Issue Management: Origins of the Future*", CT: Issue Action Publications, Stamford.
- Coates, J. F., (1986), "*How You Can Plan, Organize & Manage for the Future*", Lomond Publications.
- Conor, M., Moss, D. ve Harris, P., (2010), "The Evolving Discipline of Public Affairs", *Journal of Public Affairs*, John Wiley & Sons Ltd.
- Crable, R. E. ve Vibbert, S. L., (1985), "Managing Issues and Influencing Public Policy", *Public Relations Review*, 11(2).
- Dabadie, M., (2013), "*Corporate Reputation & Issues Management Best Practices*", A Wirthlin Inspired Consultancy.
- Dalton, J., (2011), "*Reputation and Strategic Issue Management*", London School of Public Relations, (Der) içinde, Hiles, A.(Ed.), "Reputation Management: Building and

- Protecting Your Company's Profile in a Digital World", Bloomsbury Information Ltd, London.
- Dinçer, Ö., (1998), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*", Timaş Yayınları, İstanbul.
- Dinçer, Ö., (2007), "*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Dinler, A. M., (2009), "Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji, ve Politika Dergisi (e-dergi)*, <http://www.paradoks.org> (erişim tarihi: 19.03.2014) (11, ISSN 1305-7979, 5(2)).
- Doğan, S., (2002), "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", *Amme İdare Dergisi*, 35(1).
- Dozier, D. M., (2005), "İletişim ve Halkla İlişkiler Uygulayıcıların Örgütsel Rollerini", "*Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*", (Der) içinde, James E. Grunig, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.
- Dozier, D. M., (1984), "Program Evaluation and Roles of Practitioners", *Public Relations Review*, 10(2): 13-21.
- Durand, T., (1998), "*The Alchemy of Competence*", Paris.
- Dutton, J. E. ve Ottensmeyer, E., (1987), "Strategic Issues Management Systems: Forms, Functions and Contexts", *Academy of Management Review*, 12(2).
- Elden, M. ve Yeygel, S., (2006), "*Kurumsal Reklamın Anlattıkları*", Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Elkington, J., (1999), "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*", Oxford: Capstone.
- Eren, E., (1979), "*İşletmelerde Stratejik Planlama: Bölüm 1*", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eren, E., (2006), "*Stratejik Yönetim*", Anadolu Üniversitesi Yayını, 3, Eskişehir.
- Ertem, T., (2012), "*Tarihsel Açıdan Halkla İlişkilerde İletişimin Stratejik Dönüşümü*", İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Freeman, R. E., (1984), "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", Pitman, Boston.
- Giesecke, J., (1999), "*Scenario Planning and Collection Development*", Faculty Publications, UNL Libraries (65), University of Nebraska-Lincoln.
- Gönen, B., (2013), "*Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma*", Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Gray, E. ve Balmer, R., (1998), “*Managing Corporate Image and Corporate Reputation*”, Long Range Planned, 31.
- Grunig, J. E., (2006), “Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function”, *Journal of Public Relations Research*, 18(2), Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., (2011), “Public Relations and Strategic Management: Institutional Organization – Public Relationships in Contemporary Society”, *Central European Journal of Communication*, 1, ISSN 1899-5101.
- Grunig, J. E. ve Hunt, T., (1984), “*Managing Public Relations*”, Holt, Rinehart & Winston, New York.
- Grunig, J. E. ve Repper, Fred C., (2005), “Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler”, “*Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik*”, (Der) içinde, James E. Grunig, Çev. Elif Özsayar, Rota Yayınları, İstanbul.
- Grunig, J. E., (1983), “*Journalism Quarterly (60)*”, Washington Reporter Publics of Corporate Public Affairs Programs.
- Güçlü, N., (2003), “*Stratejik Yönetim*”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), Ankara.
- Gürel, S., (2012), “*Stratejik Yönetim Bağlamında Etkin İletişim: Bir Araştırma*”, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karabük.
- Hainsworth, B. ve Meng, M., (1988), “How Corporation Define Issues Management”, *Public Relation Review*, 18.
- Hainsworth, B., (1990), “The Distribution of Advantages and Disadvantages”, *Public Relations Review*, 16(1).
- Hallahan, K., (2000), “Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relatios”, *Public Relations Review*, 26(4), Elsevier Sience Inc.
- Harrison, J. S. ve John, C. H. St., (1998), “*Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Concepts & Cases*”, South-Western College Pub.
- Heath, R. L., (1997), “*Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*”, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heath, R. L. ve Cousino, K. R., (1990), “Issue Management: End of The First Decade Progress Report”, *Public Relations Review*, 16(1).
- Herbst, D., (2006), “*Corporate Identity*”, Cornelsen, Berlin.
- Hill, C. W. L. ve Jones, G. R., (2004), “*Strategic Management Theory*”, Houghton-Mifflin Company, Boston.

- Hogan, M., (2002), “*Issue Management*”, Forest Communicators Network, Riga, Latvia.
- Holtzhausen D. R., (2002), “Towards a Postmodern Research Agenda For Public Relations”, *Public Relations Review*, 28(3): 251-264.
- Hoştut, S., (2013), “Stratejik Halkla İlişkilerde Halkla İlişkiler Uygulayıcı Rollerini”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1): 417-434.
- Illia, L., Lurati, F. ve Casalaz, R., (2013), “Situational Theory of Publics: Exploring a Cultural Ethnocentric Bias”, *Journal of Public Relations Research*, Taylor & Francis Group.
- Jaques, T., (2002), “Towards a New Terminology: Optimising the Value of Issue Management”, *Journal of Communication Management*, 7(2).
- Jaques, T., (2004), “Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management”, *Journal of Public Affairs*, An International Journal, Henry Steward Publications, ISSN 1479-1854, 4(2), Australia.
- Jaques, T., (2005), “Using Best Practice Indicators to Benchmark Issue Management”, *Public Relations Quarterly*.
- Jaques, T., (2006), “Issue Management: Process versus Progress”, *Journal of Public Affairs*, 6(1).
- Jaques, T., (2007), “Issue Management and Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct”, *Public Relations Review*, 33(2).
- Jaques, T., (2009), “Issue and Crisis Management: Quickstand in the Definitional Landscape”, *Public Relations Review*, 35(3).
- Jaques, T., (2012), “Is Issue Management Evolving or Progressing Towards Extinction?”, University of Technology Sydney, *Public Communication Review*, 2(1).
- Jones, B. L. ve Chase W. H., (1979), “Managing Public Issues”, *Public Relations Review* 5(2).
- Karademirlidağ, İ., (2005), “*Halkla İlişkilerde Stratejik Konu Yönetiminde “Jenerik İlaç” Konusunun İncelenmesi*”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Keskin F. ve Özdemir B. P., (2009), “*Halkla İlişkiler Üzerine*”, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Kılıç, M., (2010), “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”, *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 2, Ankara.
- Kısacık, S., (2005), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerine Bir Çalışma*”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

- Kipley, D. ve Lewis, A., (2009), "The Scalability of H.Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms", *Macrothink Institute: Journal of Management Research*, ISSN 1941-899 X, 1(1), E6.
- Kitchen, P. J., (1997), "*Public Relations: Principles and Practice*", International Thomson Business Press.
- Koçel, T., (2003), "*İşletme Yöneticiliği*", Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Laufer, D. G., (2006), "*A Practical Process Guide to Issues Management*", Public Affairs Council, Washington DC.
- Lawal, F. M., Elizabeth, O. O. ve Oludayo, O., (2012), "Effect of Strategic Issue Management on Organisational Performance", *Transnational Journal of Science and Technology*, 2(10).
- Lesly, P., (1982), "Functioning in the New Human Climate", *Management Review*, 70(12).
- Ludwig D. ve Church-Duran J., (2012), "Scenario Planning: Developing a Strategic Agenda for Organizational Alignment", *Research Library Issues: A Quarterly Report from ARL, CNI, and SPARC*, 278.
- Moss, D., Vercic, D. ve Warnaby G., (2002), "*Perspectives on Public Relations Research*", Routledge Taylor ve Francis Group, New York.
- Melewar, T. C., (2003), "Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature", *Journal of Marketing Communications* (9).
- Meng, M., (1992), "Early Identifications Aids Issues Management", *Public Relations Journal*, 48(3).
- Mintzberg, H., (1983), *Power in Around Organization*, Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. ve Wood, D. J., (1997), "Toward a Theory of Identification and Saliency: Defining The Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, 22(4).
- Moore, R. H., (1979), "Planning for Emerging Issues", *Public Relations Journal*.
- Narayanan, V. K. ve Fahey, L., (1987), "Environmental Analysis For Strategy Formulation", In King W. R. & Cleland D. I. (eds.), *Strategic Planning and Management Handbook*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- O'Connor, S., ve Au L., (2011), "*Steering a Future through Scenarios: into the Academic Library of the Future*", The PolyU Library Book, Hong Kong.
- Okay, A. ve Okay, A., (2012), "*Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*", Der Yayınları, İstanbul.

- Pearce, J. A. II ve Robinson, R. B. Jr., (1997), “*Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*”, (6), Chicago: Irwin.
- Peterson, G. D., (2003), Cumming, G.S. ve Carpenter, S.R.; “*Scenario Planning: a Tool for Conversation in an Uncertain World*”, *Conservation Biology*, 17(2).
- Rawlins, B. L., (2006), “*Prioritizing Stakeholders for Public Relations*”, Institute for Public Relations.
- Reeves, P. N., (1993), “Issues Management: The Other Side of Strategic Planning”, *Hospital & Health Services Administration*, 38(2): 241.
- Regester, M. ve Larkin, J., (2012), “*Risk Issues and Crisis Management – A Casebook of Best Practice*”, Chartered Institute of Public Relations, 3, London.
- Renfro, W. L., (1987), “*Issue Management: The Evolving Corporate Role*”, Futures Publications.
- Rose, M., (2001), “Issues Management and the Consumer Affairs Professional”, *Public Relations Quarterly*.
- Sağır, M., (2010), “Stratejik Yönetim Sürecinde Ürün Stratejilerinin Kullanımı ve Önemi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, Konya.
- Scase, R. ve Goffee, R., (1982), “*The Entrepreneurial Middle Class*”, Croom Helm, London.
- Scearce, D., Fulton, K. ve Global Business Network Community, (2004), “*The Art of Scenario Thinking For Nonprofits*”, Global Business Network.
- Schanz, K. U., (2004), “Issue Management in (Re)Insurance: An Emerging Strategic Challenge”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 29(2).
- Schmeer, K., (1999), “*Stakeholder Analysis Guidelines*”, Section 2.
- Seitel, F., (1995), “*The Practice of Public Relations*”, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Sever, N. S. ve İspir, N. B. (Ed.), (2012), “İletişim Araştırmaları”, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No.2676, Açıköğretim Fakültesi Yayını, 1642, Eskişehir.
- Simmons, J. ve Lovegrove, I., (2005), “Bridging The Conceptual Divide: Lesson From Stakeholder Analysis”, *Journal of Organizational Change Management*, 18(5), Liverpool.
- Sirisagul, K., (2011), “*Roles of Practitioners and Strategic Planning Practices*”, Department of Advertising and Public Relations, Business Administration Faculty, Ramkhamhaeng University.
- Smith, R. D., (2009), “Strategic Planning for Public Relations”, *Routledge Publishing*, 3, Newyork.

- Smuddle, P., (2001), "Issues or Crisis: A Rose by Any Other Name", *Public Relations Quarterly*.
- Steyn, B., (1999), "CEO Expectations in terms of PR Roles", *Communicare 19*.
- Steyn, B., (2000), "Model for Developing Corporate Communication Strategy", *Communicare 19*.
- Steyn, B., (2001), "*Corporate Communication Strategy: The Strategic Management of Corporate Communication*", 3.
- Steyn, B., (2003), "A Metaphorical Application of the Concept 'paradigm' to the Public Relations Domain", Annual SACOMM Conference, Durban.
- Steyn, B., (2003), "From Strategy to Corporate Communication Strategy: A Conceptualisation", *Journal of Communication Management*, 8(2).
- Steyn, B., (2007), In: Toth, R.,L., "The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation", *Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation*, 8: 158-166.
- Steyn, B., (2009), "The Strategic Role of Public Relations is Strategic Reflection: A South African Research Stream", *American Behavioral Scientist*, 53(4): 516-532.
- Steyn, B., (2011a), "Halkla İlişkiler Stratejist Rolü", "*Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*", Nobel Yayıncılık, Ankara
- Steyn, B., (2011b), "Değişen İş ve Halkla İlişkiler Paradigmaları", "*Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*", Şatır, Karakaya Ç.(Ed.), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Steyn, B. ve Bütschi, G., (2004), "*A Model for Developing Corporate Communication / Public Relations Strategy – An Online Application*", the 11th International Public Relations Research Symposium, Lake Bled.
- Steyn, B. ve Bütschi, G., (2006), "Theory on Strategic Communication Management is the Key to Unlocking the Boardroom ", *Journal of Communication Management*, 10(1), South Africa.
- Steyn, B. ve De Beer E., (2012a), "Conceptualising Strategic Communication Management (SCM) in the Context of Governance and Stakeholder Inclusiveness", *Communicare*, 31(2), December, 29-55.
- Steyn, B. ve De Beer E., (2012b), "Strategic Role of Public Relations in the Process of 'Integrated Reporting' - An Exploratory Study", *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, 88.
- Steyn, B., De Beer E. ve Rensburg, R., (2013), In: Sriramesh, K., Zerfass A. ve Kim, J. N. "Public Relations and Communication Management: Current Trends and



- Emerging Topics”, *The Pretoria School of Thought: From Strategy to Governance to Sustainability*, 18.
- Steyn, B. ve Niemann, L., (2010), “Enterprise Strategy – A Concept That Explicates Corporate Communication’s Strategic Contribution at the Macro Organisational Level”, *Journal of Communication Management*, (14)2, Cape Town, 8000, South Africa.
- Steyn, B. ve Niemann, L., (2013), “*Strategic Role of Public Relations in Enterprise Strategy, Governance and Sustainability – A Normative Framework*”, Cape Peninsula University of Technology, Dept of Public Relations Management, PO Box 652, Cape Town.
- Steyn, B., ve Puth, G., (2000), “*Corporate Communication Strategy*”, Heinemann Publishers, Sandown, South Africa.
- Sung, M., (2004), “*Toward a Model of Strategic Management of Public Relations: Scenario Building From a Public Relations Perspective*”.
- Sümer, F. E., (2013), “Türkiye’de Stratejik Halkla İlişkiler Anlayışı: Türkiye’deki Büyük İş Örgütlerinin Halkla İlişkiler Uygulayıcılarına Yönelik Bir Araştırma”, *Global Media Journal*, 4(7): 51-80.
- Şatır, Karakaya, Ç. (Ed.), (2011), “Sosyal (Enterprise) Düzey Bir Stratejinin Gerekçeleri ve Halkla İlişkilerin Stratejik Halkla İlişkilere Dönüşümü”, *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Şatır, Karakaya, Ç., Sümer, F. E. ve Demir, Z. G., (2015), “*Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları*”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Taylor, S., (2003), “*Commentary: The Internal Dimension of Issue Management Practice; Conflict or Collaboration and Consensus?*”, Bond University, Robina QLD 4229, Australia.
- Theaker, A., (2008), “*Halkla İlişkilerin El Kitabı*”, MediaCat, İstanbul.
- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J., (2003), “*Strategic Management*”, New York, McGraw Hill.
- Tokgöz, N. (Ed.), (2012), “Halkla İlişkiler Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi Yayını: 2603, Açıköğretim Fakültesi Yayını: 1571*, Eskişehir.
- Tol, Gökmen, M., (2014), “*Gıda Sektöründe Stratejik İletişim Yönetimi Olarak Konu Yönetimi ve Uygulamaları*”, Galatasaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Toth, E. L., Shirley, A., Serini, D. K., Whright ve Arthur G. E., (1998), “*Trends in Public Relations Roles: 1990-1995*”, *Public Relations Review*, 24(2).
- Tucker, K. ve Trumpfheller, B., (1993), “Building an Issues Management System”, *Public Relations Journal*, 49.
- Tuna, M. ve Tuna., A. A., (2007), “*Kurumsal Kimlik Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tuncer, A. İ., (2011), “Stratejik Halkla İlişkiler: Paydaşlar, Kamular ve Konuların Yönetimi”, “*Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere*”, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Watson, T., (2004), “Issues Negotiation: Is It Characterised by Control Mutuality, Trust Commitment and Satisfaction?”, In: Raupp, J. and Klewes, J., (eds.) *Quo Vadis Public Relations?*, Wiesbaden: VS Verlag für Socialwissenschaften.
- Watson, T., (1996), “New Models For Evaluating Public Relations Practice”, In: Baerns, B. and Klewes, J., (eds.), *Jahrbuch Public Relations*, Dusseldorf: Econ Verlag.
- Watson, T., (2005), “*PR Evaluation: It’s All About Relationships*”, Admap, World Advertising Research Center.
- Weiss, J. W., (2014), “*Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*”, 6, Berrett-Koehler Publishers Inc., BK Business Book, San Francisco.
- Wengraf, T., (2001), “*Qualitative Research Interviewing: Biographic Narrative and Semi - Structured Methods*”, Sage Publications Ltd, London.
- Wilson, L. J., (1990), “Corporate Issue Management: An International View”, *Public Relation Review*, 16(1).
- Yatkın, A., (2003), “*Toplam Kalite Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2008), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin Yayıncılık (6), Ankara.

**EK 1 – BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDE KONU YÖNETİMİ ANALİZİ:  
YARI YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT FORMU**

<b>Havayolu Şirketindeki Konu Önceliklerinin Belirlenmesi</b>
Kurumun kısa veya orta vadede ne tür ekonomik, sosyal ve yasal faktörlerle mücadele etmesi gerekmektedir?
Önümüzdeki 12 ay ve ilerisinde, pazarda veya daha geniş politik ve sosyal ortamda ne gibi değişikliklerin olacağını sezinliyorsunuz?
Çalışma biçiminizi etkilemesi söz konusu olabilecek faktörler nelerdir?
Kurumun pazarlarını muhafaza etme ve geliştirme becerisi üzerinde etki yaratabilecek ne gibi özel olayların oluşumu muhtemeldir?
<b>Havayolu Şirketindeki Konuların Analiz Edilmesi</b>
Bir dizi farklı senaryo üzerindeki fırsat ve tehditlere bakılarak konunun resmi bir özetinin çıkarılması söz konusu mudur?
Bu konu görmezden gelindiği takdirde olabilecekleri ya da anahtar seyircilerin konu tarafından nasıl etkilenebileceğini tayin edebilir misiniz?
Konunun hangi yön doğrultusunda ilerlediğinin özeti nedir?
<b>Havayolu Şirketindeki Bir Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulması</b>
Konudan etkilenenler kimlerdir?
Konudan etkilenen kişi ve gruplar konuyu nasıl algılamaktadır?
Mevcut durumu destekleyici ne gibi bilgi ve veriler toplanmalıdır?

<b>Havayolu Şirketindeki Fikir Grupları ve Liderlerin Teşhis Edilmesi</b>
Konu üzerinde karar alanlar kimlerdir?
Konu üzerinde kurumun pozisyonunu desteklemesi muhtemel olanlar kimlerdir?
Konu üzerinde kurumun pozisyonunu desteklememesi muhtemel olanlar kimlerdir?
Kurumun pozisyonunu geliştirmede en büyük farkı yaratabilmesi için kimleri hedef alması gerekmektedir?
<b>Havayolu Şirketindeki Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması</b>
Tüm analizler, paydaş ve kamu tespitleri sonrasında konuyu yönetmek için nasıl davranılması gerektiğini nasıl belirlersiniz?

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı ve SOYADI** : Osman YILDIRIM  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 17.09.1986 - Antalya  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Aldemir Atilla Konuk Anadolu Lisesi, 2004  
**Lisans Diploması (1)** : T.C. Marmara Üniversitesi, Fen - Edebiyat Fakültesi  
 Mütercim - Tercümanlık Bölümü, İstanbul, 2012  
**Lisans Diploması (2)** : T.C. Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi  
 İşletme Bölümü, Eskişehir, 2012  
**Yüksek Lisans Diploması** : T.C. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Antalya, 2017  
**Tez Konusu** : Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi:  
 Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi  
**Yabancı Diller** : İngilizce, Almanca

### İş Deneyimi

**Projeler** : 19.Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi (08/2011)  
 4. Libya Temas Grubu Toplantısı (07/2011)  
 AB Genel Sekreterliği WWOM Toplantısı (05/2011)  
 121. Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi Toplantısı (05.2011)  
 4. Birleşmiş Milletler Konferansı (05.2011)  
 İMKB 25.Yıl Konferansı (12/2010)  
 3. Avrupa Kültürel Miras Formu Organizasyonu (10/2010)  
 FIBA Dünya Basketbol Şampiyonası Organizasyonu (07/2010)  
 XXI. Yüzyıl Türk Diplomasisi Toplantısı (05/2010)  
 Nato Zirvesi 2010 (02/2010)  
 4. T.C & Afganistan & Pakistan Üçlü Zirvesi (01/2010)  
 İstanbul 2010 Kültür Başkenti Organizasyonu (01/2010)  
 25. Uluslararası İsedak Ekonomi Zirvesi (11/2009)  
 5. Dünya Su Formu Organizasyonu (03/2009)

<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	: 03/2015 - .....	THY A.O.
	09/2012 - 03/2014	Kabin Memuru
	08/2010 – 10/2010	Rixos (Downtown) Hotel
	03/2009 – 10 /2010	Misafir Hizmetleri Memuru
		Detur Turizm A.Ş.
		Operasyon Sorumlusu
		İnka İnsan Kaynakları
		Operasyon Asistanı
<b>E-Posta</b>	: osman.yildirim34@gmail.com	