**T.C.**
**EGE ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı**

# BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YAYGINLAŞMASI İLE DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ: NETWORK ÖRGÜT YAPILARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan**
**FERAH ONAT**

**Danışman**
**Prof. Dr. Aylin PİRA**

**İZMİR-2007**

**Yemin Metni**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum "BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YAYGINLAŞMASI İLE DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ: NETWORK ÖRGÜT YAPILARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA" isimli doktora tezinin tarafımdan, bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

**Ferah ONAT**

**İÇİNDEKİLER**

**Sayfa No**

**YEMİN METNİ**

**İÇİNDEKİLER.....I**

**EKLER LİSTESİ..... V**

**ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ.....VI**

**GİRİŞ ..... 1**

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜT KURAMLARI**

**1. 1. Geçmişten Günümüze Yönetim Yaklaşımları..... 4**

1.1.1. Bilimsel Dönem Öncesi ..... 4

1.1.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı ..... 9

1.1.3. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı ..... 10

1.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ..... 11

**1.2. Yönetim ve Örgütle İlgili Kuramlar ve İşlevler. ..... 18**

1.2.1. Yönetim Düşünce Sistemini Oluşturan Kuram Okulları ..... 18

1.2.2. Yönetim İşlevleri ..... 21

1.2.3. Örgüt Yapısı ve Örgüt Kuramları ..... 33

**1.3. Örgütleme Kavramı ve Örgüt Yapıları ..... 47**

1.3.1. Geleneksel Örgüt Türleri ..... 48

1.3.2. Modern Örgüt Yapıları ..... 50

1.3.3. Postmodern Örgüt Yapıları ..... 56

## İKİNCİ BÖLÜM
## BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YAYGINLAŞMASI VE DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARI

**2.1. Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişimle İlgili Kavramlar ..... 58**
2.1.1. Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilişim ve Bilişim Teknolojileri Kavramları ..... 58
2.1.2. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi ve Kullanımı ..... 63

**2.2. Örgüt Yapılarının Değişimine Etki Eden Kavramlar ..... 70**
2.2.1. Küreselleşme ve Yeni Ekonomi ..... 70
2.2.2. Dış Kaynak Kullanımı ..... 82
2.2.3. Elektronik Ticaret ..... 86

**2.3. Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşmasıyla Değişen Örgüt Yapısı ..... 90**
2.3.1. Bilişim Teknolojileri ve Örgüt Yapısı İlişkisi ..... 91
2.3.2. Yeni Örgüt Yapılarından Network Örgütler ..... 98
2.3.3. Network Örgüt Türleri ve Özellikleri ..... 103
2.3.4. Network Örgütler ve Sanal Örgütler ..... 118

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
## DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE NETWORK ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER

**3.1. Genel Hatlarıyla Halkla İlişkiler ..... 124**
3.1.1. Halkla İlişkiler Kavramı ..... 124
3.1.2. Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi ..... 125
3.1.3. Halkla İlişkilerde Temel İlkeler ve Halkla İlişkilerin Görevleri ..... 130
3.1.4. Halkla İlişkiler Modelleri ..... 136
3.1.5. Halkla İlişkiler Programlarının Planlanması ..... 142

**3.2. Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları ..... 146**
3.2.1. Kurum Dışı İlişkiler ..... 146
3.2.2. Kurum İçi İlişkiler .....153
3.2.3. Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum Kültürü .....157
3.2.4. Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk .....163
3.2.5. Kriz Yönetimi .....

**3.3. Halkla İlişkiler Araçları ……..177**
3.3.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Offline-Geleneksel Araçlar .....177
3.3.2. Halkla İlişkilerde Kullanılan Online Araçlar .....179
3.3.2.1. İnternetteki İletişim Ortamları .....181
3.3.2.2. Diğer Online Ortamlar .....196

**3.4. Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşmasıyla Değişen Örgüt Yapılarında ve Network Örgütlerde Halkla İlişkiler.....200**
3.4.1. Network Örgütlerde Kurum Dışı İlişkiler ..... 206
3.4.2. Network Örgütlerde Kurum İçi İlişkiler ..... 214
3.4.3. Network Örgütlerde Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği ..... 220
3.4.4. Network Örgütlerde Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk ..... 223
3.4.5. Network Örgütlerde Kriz Yönetimi ..... 225

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**
**NETWORK ÖRGÜT YAPILARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

**4.1. Network Örgütlere Yönelik Pilot Araştırma ..... 228**
4.1.1 Araştırmanın Amacı..... 228
4.1.2. Araştırmanın Yöntemi..... 228
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları ..... 229

**4.2. Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma ..... 232**
4.2.1. Araştırmanın Amacı ..... 235
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi ..... 235
4.2.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları ..... 235
4.2.4. Araştırmada Elde Edilen Veriler ..... 236

**4.3. Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışmanın Sonuçları..... 269**
4.3.1. Kurum Dışı İlişkiler ..... 269
4.3.2. Kurum İçi İlişkiler ..... 272
4.3.3. Kurum Kültürü, Kurum İmajı ve Kurum Kimliği ..... 272
4.3.4. Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk ..... 273
4.3.5. Kriz Yönetimi ..... 274
4.3.6. Online İletişim Araçları ..... 274

**SONUÇ ..... 277**

**KAYNAKÇA ..... 282**

**EKLER..... 296**

**ÖZGEÇMİŞ VE AKADEMİK YAYINLAR**

**ÖZET**

**ABSTRACT**

**EKLER LİSTESİ**

**Ek: 1 Pilot Araştırma Amacıyla Gönderilen Soru Formu ..... 296**
**Ek: 2 İngilizce Soru Formu ..... 302**
**Ek: 3 Setur Networkü'nün Web Sitesi Ana Sayfası ..... 305**
**Ek: 4 Setur Web Sitesi Ana Sayfası ..... 306**
**Ek: 5 Setur İngilizce Web Sitesi Ana Sayfası ..... 307**
**Ek: 6 Setur İngilizce Web Sitesi Ana Sayfasının Devamı ..... 308**
**Ek: 7 BookinTurkey.com Web Sitesi Ana Sayfası ..... 309**
**Ek: 8 VeriSign firmasının BookinTurkey Web Sitesiyle İlgili Güvenlik Bilgileri ..... 310**
**Ek: 9 BookinTurkey.com İngilizce Web Sitesi Ana Sayfası ..... 311**
**Ek: 10 The Cruiseline Türkiye Web Sitesi Ana Sayfası ..... 312**
**Ek: 11 Setur-Abercrombie&Kent Web Sitesi Ana Sayfası ..... 313**
**Ek: 12 Abercrombie&Kent Web Sitesi Ana Sayfası ..... 314**
**Ek: 13 Abercrombie&Kent E- Bülteni Sundowner ..... 315**
**Ek: 14 BCD Travel Türkiye Web Sitesi Ana Sayfası ..... 316**
**Ek: 15 BCD Travel Web Sitesi Ana Sayfası ..... 317**
**Ek: 16 Orient Express Web Sitesi Ana Sayfası ..... 318**

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

**Şekil 1.1. Basık ve Sivri Örgüt Yapıları ..... 39**
**Şekil 2.1.Network Örgüt Yapısı..... 103**
**Şekil 2.2. İşletme-Tedarikçi İlişkileri Döngüsü..... 104**
**Şekil 2.3. Dahili Network Örgütü ..... 106**
**Şekil 2.4. Dengeli Network Örgütü..... 107**
**Şekil 2.5. Dinamik Network Örgütü..... 109**
**Şekil 2.6. Sanal Şirketin Genel Çerçevesi ..... 120**

**TABLOLAR LİSTESİ**

**Tabo 1.1. Örgüt Yapısı-Örgüt Kültürü- Örgüt İletişimi İlişkisi ..... 41**
**Tabo 2.1. Network Organizatörün Oyun Kitabı ..... 115**
**Tabo 2.2. Network Örgütlerinin Başarısızlık Nedenleri..... 118**
**Tablo 2.3. Network ve Sanal Örgüt Kıyaslaması..... 122**
**Tablo 4.1. A&K firmasından gelen soruların yanıtları ..... 247**
**Tablo 4.1. Abercrombie&Kent Firmasından Gelen İtibar Ölçütlerinin Dereceleri. ..... 248**

# GİRİŞ

Elektronik ortamda iletişimin olanaklı hale gelmesi farklı mekanlarda ve coğrafi bölgelerde bulunan kişilerin ve işletmelerin iletişim kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Gerekli hukuksal düzenlemelerin yapılarak elektronik ticaretin daha güvenilir hale gelmesiyle birlikte ülkeler ve kıtalar arası ticaret, işbirliği ve iletişim daha sınır tanımaz hale gelmiş ve işlem hacminin artmasına neden olmuştur. Bu süreçte kurumlar arası ilişkilerin çeşitli boyutlarda işbirlikleri kurdukları, ortaklıklar oluşturdukları gözlemlenmiştir. Araştırmanın konusu özellikle bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla değişen örgüt yapılarından network[1] örgütlerdir.

Networkleşme; yani, örgüt birimlerinin ve örgütlerin birbirine bilişim teknolojileriyle bağlanması sürecinde, network olarak operasyonları gerçekleştirirken her bir kurumun kurumsal itibarını koruması, varlığını sürdürmesi, kendi bölgesindeki hedef gruplarıyla işbirliği içinde olması ve network dışındaki başka işletmelerle işbirliği anlayışı içinde olup imajını koruması günümüz işletmeleri için önemli bir sorundur. Network örgüt ortamını anlayabilmek için geçmişten günümüze yönetim yaklaşımları incelenmeli, örgüt, örgütleme süreci ve örgüt yaklaşımları konularına açıklık getirilmelidir. Sonrasında örgüt yapılarının değişmesine neden olan bilişim teknolojileri yanında küreselleşme, yeni ekonomi, e-ticaret ve teknolojilerle çok ilişkili olmamasına rağmen örgüt yapılarına etki eden dış kaynak kullanımı konularının örgüt yapılarıyla ilişkisini değerlenmek network örgüt yapısını kavramada etkili olacaktır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması ve işletmeyle ilgili süreçlerin neredeyse tamamında kullanılması sadece işlemleri kolaylaştırmamış aynı zamanda örgütsel iletişim süreçlerine yeni bir boyut getirmiştir. İletişim süreçlerinde bulunan doğrusal kaynaktan hedefe giden mesaj ardından alınan geri besleme iletişim sürecini tanımlamaya yetmemektedir. Günümüz ortamında sınırsız sayıda kaynaktan ve kanaldan alınan mesajlar ve geri besleme iletişim ortamını kaotik hale getirmiştir.

[1] **Network:** Örümcek ağı demektir. Türkçe'de örgüt yönetimiyle ilgili kullanımı bazı kaynaklarda şebeke örgüt, bazı yerlerde ağ yapı olarak geçmesine rağmen, İngilizce'deki network örgüt tanımını tam olarak karşılamamaktadır. Bu nedenle doktora tezinde network örgüt olarak kullanılacaktır.

Network kavramıyla ilgili yapılmış disiplinler arası çeşitli çalışmalar, bu kaotik ortamda aslında sadece örgüt yapılarını değil, insanların kendi ilişki networkünü de sorgulamasına neden olmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin iletişim alanında getirdiği yenilikler içinde yeni iletişim kanalları, bunlarla birlikte toplumda yeni davranış modelleri ortaya çıkmaktadır. Günümüzde geleneksel örgüt modellerinde kullanılan halkla ilişkiler araçları yeterli olmamaktadır. Örgütlerin halkla ilişkiler birimleri, halkla ilişkiler eylemleri içinde bu kanalları tanıyarak bu kanallarda doğru mesajların doğru hedef kitlelere ulaşması sürecinde etkin rol oynayacaktır.

Tezin amacı; geçmişte kurulmuş, bugün elektronik ortamda iş gören, elektronik dönüşümü tamamlamış ve çeşitli işbirlikleri kurarak network haline gelmiş işletmelerin halkla ilişkiler faaliyetlerine yerelde ve küreselde ışık tutmaktır.

Tezin birinci bölümünde yönetim kavramı, yönetim yaklaşımları, örgüt kavramı, örgüt yaklaşımları, örgütleme süreci ve örgüt türleri incelenmiştir.

Tezin ikinci bölümünde örgütsel değişimi hızlandıran bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, bilişim ve bilişim teknolojileri kavramları, küreselleşme, yeni ekonomi, elektronik ticaret ve dış kaynak kullanımı kavramları açıklanmıştır.

Tezin üçüncü bölümünde network örgütlerde halkla ilişkiler uygulamalarını açıklamak amacıyla halkla ilişkiler kavramı, tarihçesi, halkla ilişkiler modelleri, kampanya planlaması kavramlarına ışık tutulmuştur. Halkla ilişkilerin uygulama alanlarından kurum kimliği, kurum kültürü, kurum imajı, itibar yönetimi, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi kavramlarına açıklık getirilmiştir. Halkla ilişkilerin geleneksel iletişim araçları ve günümüzde kullanılan online iletişim araçları sınıflandırılarak açıklanmıştır.

Tezle ilgili araştırma yapmadan önce farklı sektörlerdeki online hizmet veren firmalara yönelik bir pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonunda Koç Holding Setur firmasının bir turizm networkü olarak değerlendirilmesine karar verilmiştir. Araştırma

kapsamında Setur firması, Koç Holding, Setur networkünü oluşturan tüm firmalar, Setur'un online rezervasyon firması BookinTurkey ve networke yeni katılan Abercrombie&Kent ve Bcd Travel incelenmiştir. Araştırma kapsamında firma yetkilileriyle görüşülmüş, kurumsal yayınlarda yer alan bilgiler ve web siteleri ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin elde edilen veriler, halkla ilişkilerin çeşitli uygulama alanları bakımından değerlendirilmiştir.

Kütüphanesini bana açan ve her zaman destek veren değerli akademisyenler; Prof. Dr. Muazzez Babacan, Prof. Dr. Şevkinaz Gümüşoğlu, Yard. Doç. Dr. Berrin Yüksel, Arş. Gör. Murat Usta, Prof. Dr. Öcal Usta, Yard. Doç. Dr. Hakan Özkul, Prof. Dr. Ayşen Olgun, Öğr. Gör. İsmail Sürgit, Öğr. Gör. Nevzat Devebakan'a ve İzmir Meslek Yüksekokulu'ndaki sevgili arkadaşlarıma; araştırmam sırasında bana bilgi veren olan Setur İzmir Acente Müdürü Kadri İldiri, ETS Turizm'den Deniz Ceylan, Kangurum.com firmasından Ahmet Dörtyön, Pandora Kitabevi'nden Tunç Özdoğan'a; araştırmanın başından sonuna her aşamada yardım eden sevgili kardeşim Gül Yaman'a ve sevgili eşim Öğr. Gör. Erhan Onat'a teşekkür ederim.

Prof. Dr. Ahmet Bülent Göksel, Prof. Dr. Selda Akçalı, Yard. Doç. Dr. Rabia Bahar Üste, Prof. Dr. Füsun Kocabaş'a tezin tamamlanmasına katkıda bulundukları için teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak her ikimizin de yaşadığı tüm zorluklara karşın bu kadar uzun süren doktora tezini son ana kadar destekleyen ve yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Aylin Pira'ya; ikizlerim Ali Ata ve Mehmet Efe'ye; her türlü desteğini veren, benim akademisyen olmamı sağlayan canım annem Tomris İstanbulluoğlu'na teşekkürü borç bilirim.

**Ferah ONAT,**
**29 Mayıs 2007, İzmir**

# BİRİNCİ BÖLÜM

# GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI VE ÖRGÜT KURAMLARI

## 1. 1. Geçmişten Günümüze Yönetim Yaklaşımları

Bilgi teknolojilerinin etkisiyle değişen örgüt yapılarını incelemeden önce yönetim yaklaşımlarının ve örgüt yapılarının günümüze gelene kadar geçirdiği değişimleri incelemek gerekmektedir. İnsan öğesinin var olduğu her durumda bir yöneten ve en az bir yönetilen vardır. Yalnızca işletmeler için değil aynı zamanda evlerde boş zamanların değerlendiği her ortamda bile yönetim olgusu kendisini göstermektedir. Toplumsal koşullar değiştikçe yönetim şekilleri, ekonomik sistem ve doğal olarak kültürel unsurlar da değişmektedir.

Eski bir yönetim bilimcisi olan Mary Parker Follet, yönetimi "insanlar vasıtasıyla iş yaptırma sanatı" olarak tanımlamıştır. Ünlü yönetim kuramcısı Peter Drucker ise, "yöneticilerin örgütlerine yön verdiklerini, önderlik etkilerini ve amaçlarını başarmak için organizasyon kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verdiklerini" ifade etmektedir. Bir başka tanıma göre ise yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir[2] .

Yönetim tarihi, insanların işbirliği içinde yaşamaları kadar eskidir. Yönetim uygulamalarının toplumsal yaşam kadar eski olması yönetim düşüncesini milattan önceki devirlere kadar götürür. Konunun daha iyi kavranması açısından yönetim tarihine ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Bu bölümde geçmişten geleceğe yönetim yaklaşımlarına Bilimsel Dönem Öncesi, Klasik Yönetim Yaklaşımı, Neoklasik ve Modern Yönetim Yaklaşımı olarak değinilecektir.

[2] İnan Özalp, Celil Koparal, Güneş Berberoğlu, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi A. Ö. F. Yayınları, No: 951, Eskişehir, 1996, s. 3

### 1.1.1. Bilimsel Dönem Öncesi

Günümüz insanının çoktan yok olmuş ataları, yani ilk insansı yaratıklar, küçük, dağınık ve birbirlerinden kopuk toplumsal kümeler içinde yaşarlardı. Sürü yaşayışının bile belirli bir örgütlenmeyi gerektirdiği düşünülecek olursa, bu ilkel insan topluluklarında bazı toplumsal örgütlenme biçimlerine rastlandığı, ancak bunların yöneten-yönetilen ayrımına dayalı "yönetsel" biçimler olmadığı söylenebilir. Bu toplulukların yönetimsiz bir dönemden yönetimli bir döneme nasıl, neden ve ne zaman geçtiği konusunda bazı ipuçları vardır. İlk insansı yaratıkların, birinci toplumsal işbölümüne (neolitik çağ) uzanan zaman kesitinde, insanlık tarihi iç içe geçmiş görünmektedir. İnsanın doğayı sömürmekle yetindiği ve onu değiştirmek için örgütlenmediği bu süre yaklaşık iki milyon yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde kurumlaşmış bir yöneten-yönetilen ayrımından, dolayısıyla bildiğimiz anlamdaki bir yönetimden ve yönetim ideolojilerinin varlığından söz edilemez. Sonrasında toplumların artık avcılık ve toplayıcılıktan üretim ekonomisine geçmekte olduklarını simgeleyen "neolitik çağ" aynı zamanda soy zincirinin kadına göre hesaplandığı anaerkil örgütlenmenin çözülerek yerini ilk yönetsel yapılara bırakacağının habercisi olarak belirmektedir. Toplumun neolitik dönüşümü ile birlikte kendisi de nitelik değiştiren insan araç kullanan tek yaratık olarak, tarihinde ilk kez hem üretim yapma hem de kendisine gerekenden fazlasını üretme yeteneği edinmekte; böylece, üretim çalışmalarının örgütlenmesi ve ürün fazlasının bölüştürülmesi gibi salt yönetsel bir görevin maddi ve teknik temellerini oluşturmaktadır. Örgütsüz ya da yönlendirmesiz bir "toplu çaba" düşünülmeyeceğine göre, üretimin ya da en azından ortak düşmana (insan ya da hayvan) karşı korunma kaygısının zorunlu kıldığı bütünüyle geçici ve görevsel bazı ayrışmaların meydana gelmiş olması gerekmektedir[3].

İlkel insan topululuklarında "anaerkil" bir yönetim biçim söz konusuydu. İlkel toplulukların cinsiyet ayrımına dayanan basit işbölümleri, yani hayvan yetiştiriciliği ile silah yapımının erkek ve yiyecekle giyecek üretiminin de kadın tekelinde oluşu, soy zincirinin kadına göre hesaplanmasının zorunlu kılmaktan öteye, anaerkilliğin toplumsal

[3] Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1975, s. 52

örgütlenmesinin maddi ve teknik temelini oluşturmuştur. Tunç madenlerinin bulunması, tunç sabanların yaygın şekilde ve geniş alanları tarıma açmak için kullanılması, öküzün sabana koşulması yük taşımada insanın kol gücünün yerini hayvansal enerjinin alması hayvan yetiştiriciliği ile tarımsal üretimi kaynaştırmıştır. Aynı zamanda bahçecilikten tarla tarımına geçişi sağlamış, ekonomik çalışmanın ağırlık merkezini hayvanları yetiştiren, madenleri işleyen ve buluşlarını üretimin gereklerine uygulayan erkeklere kaydırmış, böylece de kadınları çapalama, yük taşıma gibi ağır ama zorunlu işlerden kurtararak anaerkil düzenin ekonomik gücünü yok etmiştir. Bu şekilde de anaerkil bir yönetim biçiminden ataerkil bir yönetim biçimine geçiş başlamıştır[4].

Yukarıda anlatılan bu gelişmeler tarihte ilk defa insana kendisine gerekenden fazlasını üretme yeteneğini kazandırmış ve bu yeni durum, özel mülkiyetin silah ve araç yapımında kullanılan değerleri madenlerden başlayarak silah ve araçların kendilerini, hayvan sürülerini ve köleleri kapsayacak şekilde genişlemesine yol açmıştır[5]. Daha sonraki dönemlerde ise çeşitli medeniyetlerde ve toplumlarda da yönetim ve örgütlenmeye yönelik bazı örnekleri görmek mümkündür. Örneğin, Eski Mısır Medeniyeti tipik yönetim örneklerinin belirlendiği bir çağdır. Askeri ve dini kuruluşların çağdaşlarından fazlaca farklı olmadığı eski Mısır'da özellik arz eden yön, aynı yıllarda var olan diğer ülkelerde rastlanması mümkün olmayan katı bürokratik anlayıştır. Bu bürokratik anlayışın en üst basamağında yüceleştirilmiş Firavun bulunmaktadır. Piramit ve su kanalları inşaatlarını yürütenler devlet memurlarıdır. Ve hepsi Firavunun emrindedir. Bu anlayışla Mısırlılar çok çeşitli yapıtları oluşturmuşlardır. Bu yapıtlardan eski Mısır Piramitleri o dönemdeki yönetim ve organizasyon yetenekleri hakkında önemli bilgiler vermektedir. Eski Mısır'da piramitlerin kamçı ve zincirle bir esir ordusunun yardımı sayesinde ve büyük bir koordinasyon içinde yapıldığı görülmektedir. Piramitlerin yapılması için gerekli malzemenin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme sorununu halletmek konusunda gösterilen başarı Eski Mısırlıların yönetimi temel ilkelerinden bazılarını bildiklerini göstermektedir[6].

---

[4] Fişek, **a. g. e. ,** 1975, s. 53
[5] Fişek, a. g. e. , 1975, s. 54
[6] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1990, s. 19

Eski Mısır'daki yapıtlar yönetim anlayışına iki önemli katkıda bulunmuştur. Bu katkıların birincisi, örgütlenme anlayışında görülmektedir. O günler için tipik örgütlenme anlayışının ancak askeri alanda ve sınırlı bir biçimde var olduğu bilinmektedir. Eski Mısır bürokratik sisteminin günümüze getirdiği ikinci önemli katkı ise, gelir ve gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir. Yetkileri genişletilmiş profesyonel yönetici memurlar gelir, gider ve stok hesapları yönünden üstlerine karşı sorumludur. Bu sorumlulukları onları üstlerine vermek üzere belirli hesaplar tutmak zorunda bırakmıştır. Bu çabaların sonucu iş, ilk muhasebe ve bilgi akış sistemlerinin doğması olmuştur.

Tarihte yönetimle ilgili bir başka örnek de Musevi Dininden verilebilir. Musevi dininin yönetim bilimine katkıları Musa Peygamber'in "on emri" ve örgütlenme anlayışı ile sınırlıdır. "On Emir" toplum emniyet ve huzurunu sağlamaya yönelik görünümü ile yönetimden çok yasal yönü ağır basan bir ilkeler topluluğudur. Ancak bu yasal kuralların yönetimi kolay ve düzenli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik olduğu düşünülürse, bu kurallar topluluğunu ilk düzen ve organizasyon ilkeleri olarak da değerlendirmek mümkündür.

Günümüzde "yönetim yetki alanı" olarak kabul edilen kavram ilk olarak Musa Peygamber tarafından ortaya atılmıştır. Bu ilkeye göre bir üst en fazla on ast yönetebilir. Musa Peygamber örgütünü bu ilkeye göre kurmuş ve bölüm yöneticilerine önemli olaylar dışında kendisine danışılmasını öğütleyerek gerekli yetkilerle donatmıştır[7].

Babil İmparatorluğu'ndaki yönetim uygulamaları da ilginç örneklerdendir. Özellikle Hammurabi Yasası bir organizasyon el kitabına benzetilebilir. Çünkü, mevkiler ve bu mevkilerdeki kişilerin görevleri, emir komuta zincirinin nasıl gerçekleşeceği bu yasada yer almaktadır.

Dolayısıyla Eski Mezopotamya'da Babil'in kuzey ve güneyinde ilk işletme örneği olarak ortaya çıkan mabedler veya mabed grupları ve yapılan su kanalları, ticaret ve tarım işleri Milat'tan önce 3000'lerde var olan bir yönetim örneğini göstermektedir.

[7] Osman Yozgat**, İşletme Yönetimi**, M. Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 383-616, İstanbul, 1983, s. 5

Bu dönemde planlar yapılmakta ve işler üst yöneticiler tarafından denetlenmektedir. Yapılan bu planlar da toprak levhalarda saklanmaktadır. Ayrıca çeşitli iş gezilerinin düzenlendiği, iş mektuplarının yazıldığı ve işçilerin organize edildiği de görülmektedir. Zamanla üretilen mal ve hizmetlerin ihtiyaçların üzerine çıkması diğer şehirler ve ülkelerle ticaretin gelişmesini sağlamıştır. Bu yayılmanın başarılmış olması bir yönetim biçiminin gerçekleştirilmiş olmasına bağlanabilir[8].

Çin'de de yönetimle ilgili çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Konfüçyus'un hikayelerinde eski Çin'de kamu yönetimi için pratik öneriler öne sürülmekte ve namuslu olmayan ve yetenekli kamu elemanları için öğütler verilmekteydi[9]. Bilinen eski askeri düzen milattan önce altıncı yüzyılda Çinli General Sun Tzu'nun geliştirdiği sistemdi. Orduyu bölümlere ayırmayı ve bayrak ile işaretlerle haberleşmeyi yazmıştı. Çin'de milattan önce 1500 yol ya da daha önce değişik ve karmaşık bir medeniyet ve bu düzen içinde özel ve devlet işletmeleri gelişti. Çinliler iş bölümü ve bölümlere ayırmaya ilgi gösterdiler. Atölyelerde ileri derecede uzmanlığa önem verdiler ve atölyeleri muhasebe, emniyet ve üretim bölümü şeklinde bölümlere ayırdılar[10]. Ayrıca devlet arşivlerini tutan filozof ve Taoizmi kuran Lao-tzü insan kuruluşlarının yönetimi hakkında bazı önerilerde bulunmuştur.

Eski Roma, Selçuklular, Osmanlı İmparatorluğu ve diğer topluluklardan da yönetim ve örgütlemeye yönelik daha fazla örneği vermek mümkündür. Bu örneklere dikkat edilirse aslında yönetimin tarihçesinin insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Fakat bütün bu dönemlerde yönetim henüz bilimsel olarak ele alınıp incelenmemiştir. Yönetim kavramı ve sistemin ilk kez bir bilim olarak incelendiği dönem klasik yönetim yaklaşımı dönemidir[11].

[8] Özalp, a. g. e. , 1990, s. 25
[9] İlter Akat, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık ve Dağıtımcılık, İzmir, 1984, s. 181
[10] İnan Özalp, Yönetim ve Orgazisasyon, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s. 181
[11] Özalp, a. g. e, 1997, s. 182

### 1.1.2. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim alanında ilk sistemli bilgi topluluğu, ilkeler ve düşünceler, literatürde klasik ya da geleneksel yönetim anlayışı adı altında toplanmıştır[12]. Bu anlayış XIX. Yüzyıl sonları ile I. Dünya Savaşı arasında kalan döneme ilişkin koşulların ürünüdür. Bu teori, I. Dünya ve II. Dünya Savaşları arasında doğan ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal değişme ve gelişmeler sonucunda etkinliğini büyük ölçüde kaybetmiştir[13].

Klasik teorinin temelinde iki ana fikir yatmaktadır. Bunlar:

- Rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği,
- Formel organizasyon yapısının oluşturulmasıdır.

Klasik teori açık ve seçik olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılabileceği konusunu işlemiştir ve üç ayrı yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu üç yaklaşımın öncülüğünü Frederick W. Taylor'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Henri Fayol'un Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi yaklaşımıdır. Bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir[14]:

- Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi varlıklar düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultuda davranacağı öngörülmüştür.
- Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Burada insan kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan sisteme uyan, pasif bir unsur olarak var sayılmıştır.
- Klasik teori esas olarak kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da bütün yaklaşımlar organizasyon içi

[12] Özalp, a. g. e. , 1997, s. 20
[13] İlker Birdal, Nilgün Aydemir, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992, s. 16
[14] Birdal, Aydemir, a.g.e., s. 17

etkinliği artırmaya yönelmiş, dış çevre şartlarına ve organizasyonların değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

### 1.1.3. Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

Davranışsal yönetim yaklaşımı örgütte insanı, insan davranışlarını, davranışları etkileyen faktörleri, insanlar arasındaki sosyal ilişkileri ve bunların geliştirilmesini ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir. Neoklasik kuramın genel özelliklerine bakılırsa[15];

Neoklasik organizasyon teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı yöne, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Klasik kuramın kavramlarına yeni kavramlar eklenmiş, onlar daha açık hale getirilmiş ve değiştirilmiştir.

Neoklasik yaklaşımın organizasyon konusuna yapmış olduğu en önemli katkı organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış ilişkisini açıklamak olmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik kuramın insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neoklasik kuram, bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir.

Davranışsal yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik kuramın ekonomiklik rasyonellik anlayışını esas almakla birlikte buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir.

Davranışsal yaklaşım organizasyonları çeşitli gereksinmelere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşan birimler olarak ele almış ve yöneticilerin aynı zamanda beşeri ve sosyal bir organizasyon kurmak zorunda olduğunu göstermiştir.

---

[15] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995, sayfa: 112

Klasik yönetimde pek önemsenmeyen insan, Hawthorne deneyleri ile birden öne çıkınca bu konuda yapılan araştırmalar artmış, bu nedenle bu yaklaşım Davranışsal Yönetim olarak adlandırılmıştır. Bu akım başlangıçta beşeri ilişkiler yaklaşımı ve günümüzde de Örgütsel Davranış yaklaşımı olarak devam etmiş ve esas itibariyle örgüt üyelerinin davranışını temel almıştır[16].

### 1.2.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Latince olan "modernus" sözcüğü ilk kez 5. yy'da, paganizm yani dinsizliği reddetmek anlamında, Hıristiyan toplulukları ifade etmede kullanılmıştı. Descartes''la başlayıp aydınlanmaya ve bunların izleyicilerine uzanan modernlik söylemleri, aklı bilgi ve toplumdaki ilerlemenin kaynağı olarak gördü. "Orta Çağlar"'ı ya da feodalizmi izleyen çağa gönderme yapan tarihsel bir dönemleştirme terimi olarak kullanılan modernlik, geleneksel toplumların karşıtıdır. Kapitalist dünya ekonomisini "modern dünya sistemi" olarak tanımlayan Wallerstein, dünya sistemine "modern" kavramını 1789 Fransız devrimi etkisiyle eklemiştir. Bu sistem içinde modern kavramı, yeryüzünde yaşayan tüm insanlığın bir ilerleme süreci içinde bulunduğu ve buna bağlı olarak yeninin ve iyi olanın arzu edilmesi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla da ilerleme fikrinin bu sistem içinde temel yapı taşı olması bize modern kavramını da sunmaktadır. İlerleme doktrini beraberinde modernleşme, bilimsel bilinç, seküler bakış açısı, araçsal aklın üstünlüğü, olgu-değer farklılaşması, bireyci benlik kavrayışı, sözleşmeye dayalı toplum anlayışları, piyasa güdümlü sanayi ekonomilerinin ortaya çıkışı ve kurumsallaşması, bürokratik devlet anlayışı, hukuksal ilkeler, medya, artan hareketlilik, okuryazarlık ve kentleşme gibi zihinsel ve toplumsal dönüşümleri hem faydalı hem de kaçınılmaz görmüştür[17].

Modern yönetim yaklaşımları klasik ve neoklasik yönetimin bir devamı olup yönetime daha değişik boyutlar getirmiştir. Modern yönetim yaklaşımında iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımıdır. İkincisi ise sistem

[16] Koçel, a. g. e. , 1995, s. 142
[17] Gülten Dursun, **Ekonomik Postmodernlik: Üretimin Enformatikleşmesi ve Bilgi**, http://www. bilgiyonetimi. org/cm/pages/mkl_gos. php?nt=254#_ftn50

yaklaşımının bir bakıma devamı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yaklaşımıdır.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir anlatım biçimiyle sistem yaklaşımı örgütü: çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır. Örneğin örgüt sistemini oluşturan parçalar olarak; insan öğesi (çalışanlar), makineler, maddi kaynaklar, görevler, biçimsel yetki ilişkileri ve küçük biçimsel olmayan gruplar sayılabilir[18]. Klasik yaklaşımlardaki gibi örgütün sadece ekonomik ve teknik yapısı; davranışsal yaklaşımlarda olduğu gibi sadece insan ilişkileri ya da sosyal yapısı ele alınmamaktadır. Etkin bir yönetim için sistem yaklaşımı yöneticilerin örgütün sadece bir yapısı üzerinde yoğunlaşıp diğer yapıları göz ardı etmelerini uygun görmez ya da izin vermez. Örneğin bir işletme yöneticisi üretim faaliyetlerini yürütürken işletmenin dış çevresi dâhil sistemin parçaları olan bütün girdileri, üretim süreçlerini ve sonuç ya da çıktıların tümünü dikkate almak durumundadır. Bu yaklaşım bir açıdan diğer yaklaşımların eksikliklerini giderici ya da onları bütünleştirici niteliktedir, denilebilir. Genel bir değerlendirme yapıldığında sistem yaklaşımının üstünlükleri şöyle sıralanabilir[19]:

- Örgütün incelenmesinde, örgütü oluşturan tüm yapılar yanında, örgütü etkileyen ve ona yön veren dış çevre de dikkate alınmaktadır.
- Saptanan amaca ulaşmada örgütün tüm parça ve elemanlarının rolleri ve katkılarının değerlendirilmesini olanaklı kılmaktadır.
- Sistemin bir parçasındaki değişmenin diğer parçaları etkileyebileceği noktası özellikle vurgulanmaktadır.
- Örgütün dış çevre ile nasıl etkileşim içinde olduğunu, diğer bir deyişle örgüt dışı faktörlerin örgütün faaliyetlerini ne ölçüde ve nasıl etkilediğini dikkate almaktadır. Bu nokta yönetim etkinliği için örgütün

[18] Tamer Koçel, **Amaçlara Göre Yönetim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları, No: 236 İstanbul, 1984, s. 96
[19] Muammer Doğan, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995, s. 191

açık bir sistem olmasının daha rasyonel olacağını gündeme getirmektedir.

Diğer taraftan sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması, dengeli bir sistemin deneysel olarak belirlenmesi zorunluluğu, sistemin esprisinin farklı bir bilim dalı olan biyolojiden gelmesi ve pratiklikten uzak oldukça kuramsal ve genel bir nitelik taşıması; söz konusu yaklaşımın zayıf yönlerini oluşturmuştur. Bu durum 1970'li yıllardan sonra yönetimde diğer bir çağdaş yaklaşım olan Durumsallık Yaklaşımını gündeme getirmiştir.

Durumsallık Yaklaşımı, her koşula uygun bir organizasyon yapısının olmadığı ve organizasyonlarla ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Teori, stratejiyi uygulamak için gerekli organizasyon yapısının saptanmasında yol gösterici niteliğe sahip olmasına karşın, doğru yapının saptanması açısından yetersizdir[20].

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonların iç fonksiyonları organizasyonların işi, teknoloji veya dış çevre ve üyelerinin ihtiyaçlarına bağlı olmalıdır. Her türlü koşulda geçerli olacak en iyi yol aramak yerine üyelerin ihtiyaçlarını karşılayacak ve karşılaştıkları dar çevre etkilerine göre bir organizasyon modeli aranmalıdır. Bu yaklaşım esas olarak dış çevre ile üyelerine uygun organizasyonunun geliştirilmesi ele alınmaktadır ve koşullara göre farklı davranışlar gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları içinde günümüzdeki yönetim yaklaşımları genelde postmodern olarak nitelenmektedir. Postmodern yönetim yaklaşımlarına geçmeden önce postmodernizm kavramına değinmekte yarar vardır.

Modernizmden sonra gelen dönemin özelliklerini yansıtan postmodernizm kavramı çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır[21]:

[20] Birdal ve Aydemir, 1992 s. 37
[21] Gülten Dursun, a. g. e. , http://www. bilgiyonetimi. org/cm/pages/mkl_gos. php?nt=254#_ftn50

1. Modernizmden sonra: Modern çağın ve onun teorik ve kültürel pratiklerinin ötesi, modernizmin bir uzantısı olarak ifade edilmektedir.
2. Modernizmin karşıtı: Artık tükenmiş olduğu düşünülen modern ideolojilerden,üsluplardan ve pratiklerden net bir kopuşu ifade eden, modernizme direnen veya onu yıkmaya çalışan özellikleri ifade etmektedir.
3. Geç Kapitalizm: Kapitalizmin yeni bir safhası olarak tanımlanmakta. Sanayi ötesi, tüketim toplumu, ulus ötesi ve milletler üstü gibi kavramlarla ifade edilmektedir.
4. Popülizm ve Eklektizm (sanatta ve üslupta seçmecilik): Postmodern sanat anlayışı, bir toplumsal kritik iddiası taşımadan estetik ölçütlerini popülizm ve eklektizm üzerine kurmaktadır. Belli bir inanca sahip olmadan, farklı fikirler ve üsluplar içersinde kendine en uygun geleni seçmek. Bunu yaparken de zamanı öne çıkarmadan, tarihsellik boyutunu dışlayarak mekansallık ya da yerelliğin ön planda olduğu bir anlayışın kabul edilmesi gerekmektedir. Farklı tarzları karıştırarak mimaride sinemada, resim ve edebiyatta ki biçimleri değiştirmek, kaldırmak ve yeniden kurmak anlamına gelmektedir.
5. Global köy fenomeni; bilişim ve iletişim alanında odak hale gelen mikro elektronik devrim, üretim yapısını değiştirmiş; bilgi üretimi ve bilginin en önemli üretim alanı haline gelmesine neden olmuştur. Küreselleşme olgusunun ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel olmak üzere tüm alanlarda kendini gösteren bir süreç haline gelmesi sonucu dünyanın adeta büyük bir köye dönüşmesi pek çok kişinin ortak kanısı haline gelmiştir.

Terim ilk kez Arnold Tooynbee tarafından 1934 yılında tasarlandı ve 1939'da yayımlanan 9 ciltlik A Study of History'sinin 5. cildinde "Post-modern" terimini ilk kez kullanmıştır[22]. Bu çalışmada Toynbee sanayileşmecilik ve milliyetçiliğin oluşturduğu Batı tarihinin ulusal sınırları zorlamasıyla bu iki yapının birbirini parçalamaya başladığı, çelişkiye düştüğü fikrini işlemektedir.

[22]Thomas D. Dochherty, **Postmodernizm: Bir Giriş,** ***Post Modernist Burjuva Liberalizmi,*** çev. Yavuz Alogan, Sarmal Yay. 1995, s. 8

Yönetimde modern yaklaşımlardan sonra, çağdaş (postmodern) yaklaşımlar gelişmiştir; ancak bu yaklaşımlar henüz bir düşünce okulu olamadıkları için ciddi anlamda postmodern bir yönetim vizyonu oluşturmak mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte çağdaş yönetim yaklaşımları, toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği, kadrosal küçülme, benchmarking, öğrenen örgütler gibi adlar altında gelişmektedir. Postmodern anlayışın yanında bugün uluslar arası işletmeciliğin gelişimi ve globalleşme adlı yeni dünya fotoğrafının uluslar arası insanları denebilecek yeni bir işletmeciler topluluğu meydana gelmektedir. Aşağıda sıralanan yaklaşımlar postmodern yönetim yaklaşımlarının içinde bulunmaktadır[23].

**1. Toplam Kalite Yönetimi:** 1980'lerden bu yana değişme, gelişme, değişim yönetimi, globalleşme, birleşme, tek pazar gibi terimler iş dünyasının terminolojisine girmiştir. Artık tüketiciye yüksek kaliteli malı düşük maliyetle ve hızlı sunabilen firmalar liderdir. Bu tarz bir rekabet müşteri odaklı ve katılımcı olan farklı bir yönetim biçimini gerektirmektedir[24]. Kalite için çok farklı tanımlar yapılmıştır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) kaliteyi; bir mal ya da hizmetin, belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü olarak tanımlarken Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) ise kaliteyi bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır[25].

Toplam Kalite Yönetimi toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşterilere) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar teslim zamanı gibi bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme, bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkileri müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisidir. Toplam kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin en üst

[23] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s. 78
[24] Aylin Pira, **Değişim İletişim Halkla İlişkiler Süreci Açısından Bir Değerlendirme**, Üniversiteliler Ofset, İzmir 2000, s. 51.
[25] İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999 s. 388

düzeye çıkarılması da amaçlanmaktadır. Tedarik evresinden tasarım ve üretim sürecine, üretim sürecinden mal veya hizmetin en son tüketiciye teslimine kadar kurulacak müşteri tatmini felsefesi ile birbirinden bekledikleri tatmini sürekli artırmaya yönelecek bir sistem sonunda en son müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarının da maksimum düzeyde gerçekleştirilebileceği inancı temel politikaları oluşturmaktadır[26].

**2. Yeniden Yapılanma (Reorganizasyon):** Açık bir sistem olmanın doğal bir sonucu olarak örgütler, değişik çevresel faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu etkileşim sürecini başarıyla karşılamayan örgütler zamanla yetersizleşirler. Yeniden yapılanma, bu yetersizleşmeyi ortadan kaldırma ve mevcut şartlar doğrultusunda yeniden yapılandırmayı içermektedir. Bir örgüt ne derece etkin ve modern olursa olsun, gerek içyapısındaki değişim, gerekse çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi, örgütlerde sürekli yenilenmeyi gerekli kılmaktadır.

**3. Değişim Mühendisliği:** Toplam Kalite Yönetimi gibi sıkça sözü edilen yaklaşımlardan biri de değişim mühendisliğidir. Bir yeni yönetim yaklaşımı olmaktan çok, teknik bir yaklaşım olma özelliğine sahip değişim mühendisliği, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve tüm sistemlerin yenilenmesi anlamını taşımaktadır. Özellikle onarımı mümkün olmayan sistemlerde süreçlerin tamamı yenilenerek sorun çözülmeye çalışılmaktadır. Burada yapılacak olan değişim mühendisliğidir.

**4. Kıyaslama-En İyi Uygulamaların Adaptasyonu (Benchmarking):** Bir işletmenin faaliyet gösterdiği sektördeki en iyi işletmeleri yakın takibe alarak, onları taklit etme ve kendi durumunu onlarla kıyaslayarak, eksikliklerini gidermeye çalışmadır. İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler, yaşama ve gelişme güçlerini artırmada kendilerinden üstün özellik ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. Bu teknik, kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi gerektirmektedir.

[26] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001 s. 106

**5. Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delayering):** Örgütlerin büyümesi ve küçülmesi olgusu veya genel ifade ile ölçek konusu işletmeciliğin önemli konularından birisi olmuştur. Büyüme dendiğinde satış hacminden pazar payına, üretim kapasitesinden personel sayısına, kardan aktif toplamına kadar değişen sayıda boyutları olduğu, tek bir faktöre göre açıklanmayacağı kabul edilmiştir. Genelde büyüme sağlık göstergesi iken küçülme hasta olan bir örgütün iyileştirilmesi için alınan bir önlem olarak ele alınmıştır. Ancak son yıllarda küçülme olgusu, diğer pek çok yeni kavram ve uygulamalar gibi yönetim uygulamalarında yaygın bir şekilde ortaya çıkmaktadır[27]. Küçülmenin amaçları[28]: Maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak, verimliliği arttırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemektir.

**6. Örgütsel Öğrenme:** İşletmeler sürekli değişen çevre şartları içersinde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu süreç, faaliyetlerini devam ettirebilmek için işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin geçerliliğini her geçen gün eskitmekte, yeni bilgiye sahip olmak pozisyonu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır. Örgütsel öğrenme adı altında gelişen kavram ve uygulamalar büyük ölçüde bir bütün olarak şirketlerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir. Belirsizliklerle dolu ve belirsizliğin hakim olduğu durumlarda şirketlerin elindeki bilgi şirketler için en büyük silah olmuştur. Çünkü bilgi çağında rekabet etme gücünü arttıramayan şirketler kısa sürede yerlerini kaybedecekler ve pazardaki yerlerini başka şirketlere kaptıracaklardır. Öğrenen örgüt kavramı 1990 yılında Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde ilk olarak görülmüştür. Bu kadar kısa bir sürede işletmelerde bu kadar popüler olmasının nedeni ise toplumların sanayi toplumundan hızla bilgi toplumuna geçmesidir. Bilgi toplumu süreci, bilgiye sahip olabilme yeteneği bakımından insan faktörünü ön plana çıkarmış ve o da en önemli üretim faktörü olarak işletmelerde entelektüel bir sermaye vazifesi

[27] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, İstanbul, 2005, sayfa 432
[28] Koçel, a. g. e. , 2005, s. 433

görmeye başlamıştır. İnsan faktörünün diğer bir önemli avantajı ise değişen iş dünyasında öğrenmek ve değişebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Örgütsel değişim ve öğrenme açısından düşünürsek, örgütler cansız varlıklar olduklarından dolayı, onların öğrenmesi sahip oldukları insan faktörünün değişebilme ve öğrenme yeteneğiyle paralel olacaktır. Konumu, mevki ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey öğrenme yoluyla sürekli olarak kendini geliştirecektir. Öğrenen örgütler diğer örgütlere göre sonuçları elde etmektedirler: Öğrenme olayı insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. Öğrenme anlık bir olay değil bir süreçtir. Bireyler kendilerini geliştirirken kurumlarını da değiştirirler. Kurum kendisinden de bir şeyler öğrenir çalışanlar kurumu yenilikler konusunda eğitirler. Öğrenen örgütlerde bireyler yaratıcıdır bireyler kurumu yeniden yapılandırırlar. Öğrenen örgütlerin bir parçası olmak bireylere keyif ve heyecan vermektedir[29].

### 1.2. Yönetim ve Örgütle İlgili Kuramlar, İşlevler

Yönetim yaklaşımları incelendikten sonra yönetim ve örgüt olgusunu aydınlatmak amacıyla yönetim düşünce sistemini oluşturan kuram okulları incelenecektir.

#### 1.2.1. Yönetim Düşünce Sistemini Oluşturan Kuram Okulları

Yönetim düşüncesi, bugün değişik felsefe ve varsayımlardan hareket eden, yönetim ve örgüte farklı yönlerden yaklaşan ve analiz biçimleri değişik çok sayıda "yönetim kuramı okulları"ndan oluşmaktadır. Bu okulların büyük bir kısmı, II. Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkmıştır.

İlkeler, evrensel, işlevsel, operasyonel, klasik gibi adların verildiği bazı eserlerde 'ilkeler, süreçler okulu' adını alan Yönetim Süreci Okulu yönetim kuramı okullarının en eskisidir. Henry Fayol'un işletme ve girişimlerde yer alan faaliyetler sınıflamasını esas alarak, yönetsel işlevleri analiz eden ve bu işlevlere ilişkin olan ilkeleri belirlemeyi amaçlayan düşünürlerin fikir ve görüşlerini kapsamaktadır. Bu okul, yönetimi, başkalarına iş gördürülmesi, örgüt amaçlarının, birey ve grup aracılığı ile gerçekleştirilmesi olarak algılamakta ve tanımlamaktadır. Ayrıca, yönetimi; bir takım iş

[29] İhsan Hakan Selvi, **Öğrenen Organizasyonlar**, http://www. 5mworld. com/ekim 2000/Makale-ogrenen. htm

ve faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak görmekte ve sürecin analizi, okulun görevidir demektedir.

Görgül veya Deneysel Okul'un temsilcisi ve savunucusu Ernest Dale'dir. Okul, gerçek yönetim uygulamalarına ve örgütlerin analizine dayanmaktadır. Görgül okulun özelliği, yönetimi veya politikayı ele aldığı olayların araştırma ve analizini öteki yaklaşımlarla birlikte görmeye çalışmaktadır ki, buna Dale, "Karşılaştırmalı Yaklaşım" demektedir. Okul, gerçek yönetim uygulamalarına ve örgütlerin analiz edilmesine dayanmasına karşın bazen genellemeler yapılmakla birlikte aslında her sorunun ve durumun kendine özgü koşulları olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle görgül okulu, "yönetime koşulsal yaklaşım" olarak nitelendirmek olanaklıdır, denilmektedir[30].

Kişilerarası İlişkiler Okulu, aynı zamanda "kişilerarası davranış okulu", "insancıl davranış okulu" gibi adlarla da anılmaktadır. Okul, yönetimin insan kesimine ağırlık vermekte ve bu amaçları başarmak için grup olarak bir araya gelen kişilerin bulunduğu bir yerde "insanlar insanları anlamalıdır" ilkesi üzerinde durmaktadır. Okulun taraftarları da yönetim incelemelerini bu felsefeye dayandırmıştır.

Yönetim analizlerinde kişilerin davranışlarını ve kişilerarası ilişkileri, güdülemeyi ön plana alan, yaklaşımı davranışsal olan bu okulun kurucusu Elton Mayo'dur. Okul, insanı psiko-sosyal bir varlık olarak ele almış, araştırma konusu yapmış ve insanları çalışmaya yönelten öğeleri belirlemeye çalışmıştır. Bu okula mensup düşünürlerin bir kısmı, yönetimin temelinin liderliğe eşit olduğu görüşünden hareket etmişler, bir kısmı da grup dinamiği ve kişiler arası ilişkilere ağırlık vermişlerdir.

Sosyal Sistem Okulu'nun temsilcileri, yönetimi birçok biçimsel ve biçimsel olmayan alt sistemlerden (gruplardan) oluşan sosyal bir sistem olarak görmüşlerdir. Okulun amacı çeşitli grupları etkin bir sosyal sistemle bütünleştirmektir. Okulun kurucusu Barnard, yönetim sürecinin esaslarını açıklamak amacıyla, insan yetenek ve kapasitesinin sınırlılığına dayanan işbirliği zorunluluğu ve buna bağlı olarak işbirliği sistemleri kuramını geliştirmiştir. Daha sonra da Barnard'ın "işbirlikçi sistemler"

[30] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 103

kavramı, sosyal sistem okulu üyelerinin birçoğunun çalışmalarına geçmiştir. Okulun çalışmaları, çeşitli sosyal gruplarda kültürel ilişkileri belirlemeye ve bu ilişkilerin birbirine bağlı ve tamlaşmış bir sistem olduklarını ortaya koymaya yöneliktir. Örgütlenmiş girişimin sosyal bir organizma olarak tanınması ve kültürel çevrenin bütün baskı ya da çatışmalara konu olması, yönetim kuramcısına ve uygulamacısına yardım etmiştir. Daha da yararlı bazı görünümler arasında, örgütte yetkinin kurumsal temellerinin fark edilmesi, biçimsel olmayan örgütün etkisi gibi bazı yazarların "örgütün bağları" dediği benzeri sosyal etkenler bulunmaktadır. Örgütün bağları kavramının anlamı, örgütte işlevsel gerekler sistemi, statü sistemi, iletişim sistemi, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi, örgütün ayrıcalığı biçiminde açıklanmaktadır[31].

Yönetim kuramında gittikçe büyüyen bir araştırmacı grubunca ele alınan yaklaşımlardan biri de "Karar Kuramı Okulu" adıyla anılmaktadır. Bu grubun çalışmaları (bir hareket veya düşüncesinin olurlu seçenekleri arasından birinin seçimini ifade eden) karar konusuna ilişkin ussal bir yaklaşım üzerinde toplanmıştır. Söz konusu yaklaşım, kararın kendisi ile kararı alan kişi ya da örgütsel grup veya karar sürecinin analiziyle ilgili olabilmektedir. Karar almayla ilgili faaliyetlerde bazıları kendilerini, kararın ekonomik açıdan ussallığının incelenmesiyle oldukça sınırlandırırken diğerleri işletmede oluşan herhangi bir şeyi analizden geçirebilecekleri bir konu olarak görmekte, bir kısmı ise karar kuramının kapsamına, kararların ve karar alıcıların psikolojik, sosyolojik yönleri ile çevresini de ele almak suretiyle karar kuramının alanını genişletmektedirler. Karar kuramı okulunun esasını, ekonomistlerin Jeremy Bentham'ın 19. yüzyıldaki günlerinden bu yana, uzun süredir üzerinde durdukları, "tüketici tercihleri kuramı" oluşturmaktadır. Bu okul faydanın en yüksek düzeye çıkarılması, karasızlık eğrileri, marjinal fayda, risk ve belirsizlik durumlarında ekonomik davranışlar gibi konuları incelemiştir. Okul üyelerinin çoğunun ekonomist olduğu okulda model kurma ve matematiksel çalışmalar göze çarpmaktadır. Bugün örgüt yapısının kapsamı; kişi ve grupların psikolojik ve sosyal tepkileri; karar için gerekli olan temel enformasyonun geliştirilmesi; değerlerin çözümlenmesi gibi tüm örgüt faaliyetlerinin incelenmesi için karar kuramı önemlidir.

[31] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 104

Matematiksel okul, yönetimi, geniş ölçüde matematiksel sembollerle, formüllerle ve karşılaştırmalarla ifade edilen bir ussal süreç olarak görmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenlere "yönetsel karar bilimciler" de denilmektedir. Okul temsilcilerinin köklü inançlarının başında; eğer yönetim, örgütleme, planlama veya karar alma, ussal bir süreç ise o zaman matematiksel simge ve ilişkilere göre ifade edilebilecekleri düşüncesi gelmektedir. Matematiksel okulun temel yaklaşımı modeldir. Çünkü modeller aracılığıyla ele alınan sorunun temel ilişkiler ve seçilmiş amaçlar itibariyle ifade edilmesi olanaklıdır[32].

### 1. 2. 2. Yönetim İşlevleri

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve niceliği, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin sonuçta amaçları hep aynıdır. Her işletme genel hatlarıyla üretimi artırmak, ürettiği mamullerin kalitesini yükseltmek, üretim maliyetlerini düşürmek ve dolayısıyla karını çoğaltmak çabasındadır. Hangi tür işletme olursa olsun, işletmedeki mevcut olanak ve kaynakların işletmenin amaçları doğrultusunda planlanması, faaliyetlerin bu doğrultuda düzenlenmesi ve yürütülmesi gerekmektedir. Bu faaliyetleri yerine getiren işletme işlevi yönetim olmaktadır. Yönetim işlevleri çeşitli bilim adamlarınca farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Örneğin; Geleneksel Yönetim Kuramcılarından Guick ve Urwick, bu işlevleri İngilizce sözcüklerin baş harflerinden oluşan "POSDCORB" sözcüğüyle (Planning- Planlama, Organising- Örgütleme, Staffing- İşgören Yönetimi, Directing- Yöneltme, Coordinating- Eşgüdümleme, Reporting- Raporlama, Budgeting- Bütçeleme) belirlemeye çalışmıştır. İşletme bilimiyle uğraşanların çoğunluğu yönetimin temel işlevlerini Fayolist yaklaşıma göre (Planlama, Örgütleme, Kaynakları Bir Araya Getirme, Yön Verme, Kontrol) tanımlarken, Çağdaş Yönetim Kuramcıları yönetim faaliyetlerinin ilk ayrımını yapan Fayol'un gruplamasın belli ölçüde değiştirmişler ve genellikle şu biçimde ele almışlardır; "Planlama, Örgütleme, Yöneltme, Eşgüdümleme ve Kontrol". Bu işlevlerin yanında bağlantı süreçleri olarak "Karar Verme ve İletişim"

[32] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 103-107

de bulunmaktadır[33]. Tezin bu kısmında yönetim işlevlerine kısaca değinilecek, işlevlerden örgütlemeye ayrıntılı olarak yer verilecektir.

**- Planlama İşlevi:** Yönetim işlevlerinin başında planlama gelmektedir. Çünkü, her faaliyet önce dikkatli şekilde yapılacak planlama ile başlamaktadır. Her planlama, yapılacak faaliyetlerin erişmek veya ulaşmak istediği arzu edilen durumu gerçekleştirmeye yöneliktir. Diğer bir deyimle erişilmek istenen durum yönetim dilinde amaç veya hedef olarak ifade edilmektedir. Her planın mutlaka kapsadığı bir veya bir takım amaç ya da hedefi vardır. Amaç kuruluşun ileride gerçekleştirmek istediği bir durum olarak tanımlayabiliriz. Planlar, amaçları gerçekleştirmenin yol ve araçlarını belirlemektedir[34]. Örgütsel amaçları oluşturduktan sonra ikinci evre, amaçlara ulaşmak için planların geliştirilmesi ile ilgilidir. Planlama girişimin tümünü ya da herhangi bir birimini ilgilendiren geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasında bir seçim yapmaktır. Diğer yönetim işlevleri yöneticinin geliştirdiği planlara bağlıdır.

Planlar, girişim amaçlarını ve bu amaçlar çatısında toplanan birimler için kararlaştırılan amaçları kapsar. Planlama hizmeti bir temel seçim işlemidir ve değişik işlem ve karar biçimlerinin bulunması halinde geçerlidir. Bu durumda planlama büyük ölçüde karar verme aşamaları arasında oluşmaktadır. Aslında seçenekler arasında tercih kararları vermek sorunun son aşaması olup, işletmeci için seçeneklerin bulunmadığı pek az karar alanı bulunmaktadır. İşletmecinin kontrolü dışında bulunan durumlar, genel ekonomi ve yasalara ilişkin olmakla birlikte, bu haller için bile seçenekler söz konusu olabilir.

Planlama, gerekli rotaların bilinçli biçimde kararlaştırılması, bilimsel ve deneyimsel tahminlere dayanarak kararsızlık ve belirsizlik hallerinin en aza indirilmesidir. Böylece girişimin risk alanından uzaklaştırılması gerçekleştirilmiş olmaktadır. Etkin bir planlama; geçmiş bilgilerin analizini, mevcut durum içinde karar verilmesini ve geleceğe dönük değerlemeyi gerektirir[35].

[33] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 117-118
[34] Eren, a. g. e. , 2000, s. 156
[35] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 119

İyi yapılmış bir planlamanın temel özellikleri ise aşağıdaki gibidir[36];

- İyi bir plan hedeflere yöneltilmiştir. Plan özel olarak tanımlanmış rasyonel erişebilir hedeflere yöneltilmiştir.

- İyi bir planlama bugünkü durumu, elde mevcut geçerli verilere ve bilgilere ve gelecekteki çevre koşullarına, varsayımlara dayandırır.

- İyi bir planlamanın anlaşılmasını sağlamak için astların da kararlara katılması gerekir.

- İyi bir planlama sonucunda kimin, ne zaman hangi işleri hangi sorumluluk kademeleri olarak yapacağı ortaya çıkar. Ayrıca örgütlemenin nasıl yapılacağı belirlenmiş olmaktadır.

- İyi bir plan kilit noktalarını ve plandan farklılığın belirlenmesine yarayacak ölçme yöntemlerini getirerek kontrol olanağı sağlar.

**- Örgütleme İşlevi:** Plan işletmenin başarı için temel faktör olmasında yeterli değildir. Sonuca ulaşma planla sağlanamaz. Planların başarısı uygulanmasına bağlıdır. Uygulanması ise plandaki amaçlara ulaşmak için bir sistemin kullanılmasına bağlıdır. Örgütleme (organizasyon) hedeflerin uygulamaya konulmasını sağlar. Örgütleme, amaçlara ulaşmak için bir araya gelen bir grup insanın birlikte çalışmasıdır[37].

Organizasyon terimi Yunanca "organon" yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için gerek duyduğu ve bir işlev ifa eden parçasıdır. İşletmelerde ise organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır. Organizasyon ise organlaştırma, sistemin amacına ulaşmak için çeşitli görevleri yapmak üzere oluşturduğu ve diğer kısımlarla ahenkli bir şekilde iş gören bölümlerinin oluşturulmasıdır[38].

Günümüzde, ekonominin tümü, devlet girişimleri, kişisel ve anonim birleşmelerle ortaya çıkan işletme birimlerinden oluşmaktadır. Bu işletmelerin bazıları

---

[36] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 150

[37] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42, Eskişehir, 1990, s. 159

[38] Eren, a. g. e., 2000, s. 189

endüstriyel üretimi, bazıları da hizmet üretimini hedef almışlardır. Sözü edilen birimler bir sistem dahilinde ve bağımsızlığı korunarak üretim alanlarını oluşturmuşlardır. Örgütleme, yöneticinin işletmeyi amaçlarına yöneltmek için başvurduğu bir araçtır. Buna göre örgüt yönetim fikri kadar gerilere giden bir faaliyet olarak göze çarpmaktadır.

Bir işletmenin örgüt yapısı gerçeklere ve işlevlere göre saptanmadığı takdirde, üst kademelerde oluşturulan en tutarlı işletme politikaları bile uygulanamaz duruma düşer. Ayrıca işletmenin örgüt yapısı gelişen ve değişen iç ve çevre koşullarına göre değişikliklere uğrayacaktır[39].

İşletmede organizasyon veya örgütleme yapılırken üretim unsurları olan makine, demirbaşlar, malzemeler, hammaddeler ve personel amaca uygun bir şekilde tedarik edilirler ve bu üretim etmenleri en fazla faydayı sağlayacakları örgüt kısımlarına tahsis edilirler. Şu halde örgütleme işletmenin amacına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyduğu maddi ve beşeri araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştıracakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir. Ancak, alınacak araç gereç istihdam edilecek personelin birbirini tamamlayıcı ve birbirleriyle uyumlu olmasına da dikkat edilmelidir.

Örgütleme, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle uyumlu çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır. Örgütleme insanların beraberce iş görme ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan bir yapı oluşturmadır. [40] Bu tek bir örgüt yapısının oluşturmasının yanında aynı zamanda birden fazla örgütü amaçlara ulaşmak amacıyla örgütlemeyi de kapsamaktadır. Bu örgütlerin günümüzde aynı lokasyon üzerinde olmaları temel bir koşul olmaktan çıkmıştır.

[39] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 152
[40] Eren, a. g. e, 2000, s. 187

Örgütleme süreci aşağıdaki gibi sıralanmaktadır[41]:

1. Amaçlara ulaşmak için yapılacak işleri belirleme,
2. İş analizleri yardımıyla birbirlerine çeşitli bakımlardan benzer işlevi bir araya getirerek gruplandırma,
3. Her iş grubu için bu işleri görecek sayı ve nitelikte personeli belirleme, diğer bir deyimle norm-kadro çalışması yapma,
4. İşe alınacak personelin (yöneticilerin ve işgörenlerin) yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğini belirleme,
5. İşe personel almadan önce bu personelin yapacağı görevlerin veya işlerin tanımını yapma,
6. Eğer personel almak yerine dış kaynak kullanımına (outsourcing) gidilecekse veya başka işletmelerle çeşitli şekillerde işbirliği yapılacaksa buna ilişkin kriterleri belirleme,
7. Yönetim görevini yükümlenecek personelin üretim kaynaklarını (araç, gereçleri, insanları v. b. ) ne oranda kullanabileceğini, kuruluşu hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına serbestçe anlaşmaya girebileceği konusundaki yetkilerini ve bunun karşılığında sorumlulukları belirleme,
8. Örgütte görev alan yöneticilerin hangi iş grupları (bölüm ve kısımları) yöneticileri ile ne konularda nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama, aralarında yatay ilişkiler oluşturma,
9. Aynı yöneticilerin kuruluşun yakın çevresindeki kişi, grup ve kuruluşun yakın çevresindeki, kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl, hangi konularda, hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerini belirleme,
10. Her örgüt grubunun bağlı olduğu üst yönetici ile hangi zamanlarda ne tür (yazılı veya sözlü) bir raporlama ilişkisine gireceğini, bunların zorunlu veya ihtiyari olanlarını belirleme,
11. Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için işe uygun nitelik ve özellikler taşıyan personeli bilimsel usullerle istihdam etme (işe uygun eleman seçme ve yerleştirme).

[41] Eren, a. g. e., 2000, s. 188

Yönetim, fabrikanın çalışması, bankanın taşra şubesinin açılması veya yeni bir gazetenin çıkarılması için gerekli olan faaliyetlerin sürekli olarak birbirini izlemesini sağlar. Burada faaliyetlerin sürekliliği terimi ile yönetimin temel özelliklerinden birisi ifade edilmektedir. Ancak yeni bir mamul tipinin hazırlanması, bir başka firma ile yapılan sözleşme üzerinde çalışma, toplu iş sözleşmeleri her zaman süreklilik niteliği taşımamaktadır ve belirli bir düzen de sağlanmayabilir. Bu durumda örgütlenme yerine operasyon kavramını kullanmak gerekmektedir. Örgütleme işlevi bir seri operasyonlardan oluşmaktadır. Bazı hallerde operasyonlardan oluşmuş bir faaliyetler serisini yönetmek gerekebilir. Örgüt, sürekli ve düzenli bir sistemdir. Buna karşılık operasyonları yanıtlamak üzere operasyonel gruplar oluşturulur ve görevlendirilir. Bu gruplar, örgüt yapısındaki çeşitli kademe gruplarına ait işgörenin kısmen veya tamamen görevlendirilmesiyle oluşmaktadır[42].

İyi bir iş örgütlemesinin temel ilkelerini, çeşitli görüşlere uygun olarak genişletmek olasıdır. Bu temel ilkeleri şöyle sıralayabiliriz:

1. Amaç Birliği İlkesi: Bir işletmede iskeleti oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Bunu sağlayabilmek, her şeyden önce bu amaçların saptanmış ve tanımlanmış olmasına bağlıdır. Bu amaçlar genel amaçlara ters düşmediği gibi ona hizmet eden birer nitelik taşımaktadır. O halde kurulacak organizasyon işgörenlerin, kısım ve bölüm faaliyetlerinin kuruluşun amaçlarını kolaylaştıran nitelikte olmalıdır[43].
2. Ekonomiklik ilkesi: Örgüt, işletmenin amaçlarını en az maliyetle, en etkin biçimde gerçekleştirmelidir.
3. İşbölümü ve Uzmanlaşma İlkesi: İşlerin küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütününü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapmasıdır. İşbölümü eşit emekle, daha üstün sonuç almak demektir. Uzmanlaşma ise, hem işbölümünü kolaylaştırır, hem işe egemen olmayı ve dolayısıyla etkinliği sağlar[44].

[42] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 158
[43] Eren, a. g. e. , 2000, s. 191
[44] Akat, Budak ve Budak, a. g. e, s. 159

4. Yönetim Alanı İlkesi: Yöneticilerin denetleyeceği ast sayısının sınırlandırılması ilkesidir. Her yöneticinin denetleyeceği ast sayısı belirlidir. Fransız matematikçi Graicunas'ın açıkladığı gibi, yöneticiye bağlı ast sayısının adet olarak artmasının ilişkileri geometrik biçimde arttırdığını ispat etmiştir. Buna göre denetimi yapılacak elemanlarının sayısının dar tutulması gerekmektedir[45]. Yönetim alanını belirleyen faktörler ise aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir[46]:
    a. Yöneticinin denetlediği işlerin karmaşıklık derecesi,
    b. Denetlenen işlerin birbirine benzerliği,
    c. Denetlenen işlerin birbirinden bağımsız şekilde yapılabilmesi, (işlerin yapılışındaki bağımsızlık arttıkça kontrol alanı genişleyecektir. )
    d. Örgütün faaliyette bulunduğu çevre koşullarında dalgalanmalar ve belirsizlikler,
    e. Astların gördüğü işlerin standartlaşmış olması, (işler standartlaşmış ise denetim alanı genişleyebilir. )
    f. Yönetici ile astların nitelikleri,
    g. Yöneticinin yönetim felsefesi,
    h. Örgütün iletişim yapısı. (Elektronik iletişim olanakları operasyon hızını artırdığı için denetim alanını genişletebilir. )
5. Faaliyetlerin Tanımlanması İlkesi: Faaliyetler analiz ve tasnif edilerek gruplandırılır. Bu suretle işlevler ve bunlar için gerekli nitelikler saptanabilir. Bundan sonra yapı içinde faaliyetler ve işlevleri belirten bölümler, birimler ve alt birimler ortaya konabilir.
6. Hiyerarşi İlkesi: Üstten asta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. İşletmede çalışan bir birey, kendisine devir olunan yetkiyi aşan konularda, kime başvurulacağını bilmelidir.
7. Kumanda Birliği İlkesi: Her ast, ancak bir tek üstten emir almalıdır.
8. Yönetim Birliği İlkesi: Aynı amaca hizmet eden faaliyetlerin bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmesidir. Her grup,

[45] Özalp, a. g. e. , s. 167
[46] Eren, a. g. e, 2000, s. 192

bölüm, daire, birim veya alt birimlerin yönetimi ile bir tek sorumlu görevlidir. Her görevi ayrıca, bir üst görevliye bağlı olduğu için yönetim birliği bir sorumluluk zinciri içinde gerçekleştirebilir[47].

9. Yetki ve Sorumluluk İlkesi: Yetki, yönetsel makamlara verilmiş bir erk ya da gücün ifadesidir. Yetki saptanan amaçlara ulaşmak için karar verme ve başkalarına iş gördürme hakkıdır. Sorumluluk, bir kişinin kendisine verilen iş ve görevleri yapması için o kişiden hesap sorulabilmesi ya da o kişinin kendisine verilen faaliyetleri başarma yükümlülüğüdür. Örgüt yapısının her kademesinde görev alan yöneticilerin ya da işgörenlerin yetki ve sorumlulukları eşit ve denk olmalıdır[48]. Ayrıca her grup amiri, astlardan belli faaliyetleri istemek veya belli faaliyetlerin yapılmasını sağlamak yetkisine sahiptir. Yetki, üstten asta doğru yönelir. Her ast buna karşı bazı hareketleri yapmak veya yapmamaktan dolayı üstüne karşı sorumluluk taşır. Sorumluluk asttan üste yüklenir.
10. İç Denge İlkesi: Örgüt yapısının çeşitli katlarına devir olunan yetki ve sorumluluk, bu kademenin örgüt yapısı içindeki yeriyle bağdaşmalıdır. Bir alt basamak şefinin yetki ve sorumluluğu bir departman yöneticisine eşit olamaz. Bu hiyerarşinin inkârı anlamına gelir.
11. Liderliğin Kolaylaştırılması İlkesi: Örgütün tepe yöneticisinin işini kolaylaştıracak yapıda olması gerekir. Lider her zaman işletmenin en üst karar mercii (merkezi) olarak durumunu koruyabilmelidir.
12. Örgütün Değiştirilebilir Olması İlkesi: İşletmenin etkisi altında bulunduğu dış çevrede yer alan sosyal, ekonomik, kültürel, yasal teknolojik koşullar sabit olmadığına göre, işletmenin amaçları da değişebilir. Örgüt, bu koşullara daima uyum göstermelidir. Bir örgüt için en büyük sakınca yapısının katı, donmuş ve statik kalmasıdır[49].

**—Yöneltme İşlevi:** Yönetimde, planlama ve örgütleme işlevlerinden sonra sıra, kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmiştir. İşletmenin başında bulunan yönetici,

[47] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 159
[48] Doğan, a. g. e, 1995, s. 209
[49] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 160

planını yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek olan işlev, yöneltme işlevidir.

Yönetim işlevleri içinde ele alınan "Yönetme" bazı yazınlarda "Yöneltme" ve "Yürütme" sözcükleri ile de açıklanmaktadır. Aslında içeriğinde emir ve direktif verme süreci de bulunduğundan bu işlev genellikle "Yöneltme" olarak ifade edilmektedir. Temelinde kaynakların idare, gözetim, düzen kurma, ölçme ve değerlendirmesi gibi işlev ve faaliyetlerin aynı anda yürütülmesi çok karmaşık bir görev yapısını ifade ettiğinden yönetici bu faaliyet ve görevleri sistematize ederek ve gruplandırarak yerine getirmek zorundadır. Yöneltme, devamlı olarak kararlar verilmesi ve bu kararların özel ve genel emirler ve yönergeler şeklinde belirtilmesidir. Yöneltme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için işgörenin iş verme, rehberlik etme faaliyetidir[50].

Yöneltme işlevi, planlara göre bir örgütü yürüten, bir yönetim faaliyetidir. Yöneltme çalışması bir pilotun uçağı havaalanına veya kaptanın gemiyi limana götürmesine benzemektedir. Fakat yolculuk planının çizilmesi, yön ve yolun tespit edilmesi yeterli değildir. Yolculuk süresince aracı kazasız bir şekilde amaca eriştirmek için gereken her türlü tedbiri de almak durumu söz konusudur[51].

Yöneltme ile ulaşılması istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi yarar sağlayacak biçimde bir sistem getirmektir. Yöneltme fonksiyonunun etkin olabilmesi için diğer bir deyişle işletmenin hedeflerinde ulaştırabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. Toplumların sosyal, kültürel, siyasal yapısı emirlerin özelliği bakımından etkili olabilir. Yöneticilerin yetiştikleri ortam, yaptıkları eğitim biçimi yöneltme sistemlerine etki etmektedir[52].

Örgütlerin yönetimlerinin başarılı olabilmesi, etkili bir sonucun sağlanabilmesi için yöneltme sisteminin bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu koşullar[53]:

---

[50] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , 196
[51] Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 119
[52] Özalp, a. g. e. , 1990, s. 184
[53] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Cilt:1, Genel Esaslar, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2456, İstanbul, 1978, s. 249-256

1. Örgüt içinde sürdürülen faaliyetlerde ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
2. İşgörenin her yönüyle iyi tanınması,
3. Görev ve sorumluluk üstlenemeyecek kapasitede olanların işletmeden uzaklaştırılması,
4. Yöneticinin kişiliği ve davranışlarıyla işgörene iyi örnek olması,
5. İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
6. İşgörenin kontrol altında tutulması,
7. Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
8. Yöneticinin sık sık toplantılar yapıp, astlarından yazılı ve sözlü raporlar alması,
9. İşgörenin birlik, fedakârlık ve çalışma ruhunun canlı tutulması,
10. Astlara örgüt içinde yetenek ve becerilerine uygun düşen pozisyonların verilmesi,
11. İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması,
12. Hata yaptıklarında astlara hoşgörülü davranıp, onlara gelişmelerinde yardımcı olması zorunludur.

Yöneltme işlevinin uğraş alanı insanlardır. İnsanları çalıştırmak, onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk devretmek ya da göçermek gerekmektedir. Yöneticiler, örgütsel amaçlara ulaşmak için astlarını harekete geçirmek üzere temel olarak güdüleme, liderlik ve disiplin gibi araçları kullanmaktadır.

**-Eşgüdümleme (Koordinasyon) İşlevi:** Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme adı verilmektedir. Uyumlaştırma, düzenleştirme, koordinasyon da denilen eşgüdümleme, kuruluşun bütünlüğünü dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır. Yönetimde eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin birbirlerini izlemelerini, bütünleşmelerini sağlamaktadır.

İşletmelerde bireylerin ortaya koydukları çabaları grup ya da örgüt başarısı için uyumlu bir biçimde kanalize etmek, yönetimin temel amacıdır. Buradaki uyum sağlama

işi yönetim olayının özüdür. Eşgüdümleme çabalarını işbirliği anlayışından farklı görmekte yarar vardır. İşbirliği herhangi bir işin yapılması sırasında bir danışma ve yardımlaşma anlamına gelirken, eşgüdümlemeyi işlerin belirlenmiş yönlere yönlendirilmesi olarak düşünmek gerekmektedir. Genel hatlarıyla işletmede eşgüdümlemenin sağlanması, önce örgütteki her işgörene amaçlar ve yöntemler arasındaki ilişkiler iyice anlatılarak ve ardından bireyin yaptığı işe sağladığı katkılar net bir biçimde açıklanarak mümkün olur.

Eşgüdümleme iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve işletme süreçlerinde iletişim amaçlı kullanılmasıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Artık aynı anda birçok birime aynı mesajı iletmek mümkündür. Birimlerden gelen geribildirimler de teknoloji sayesinde daha kısa sürede alınabilir, veriler işlenebilir, saklanabilir ve gerektiğinde dağıtılabilir. Sayılan faaliyetlerin hepsi bilgi yönetimi kapsamında yer alırken bilgi yönetiminde bir amacın da işletme içinde eşgüdümlemeyi sağlamaktır. Eşgüdümleme örgüt içi iletişim kadar aynı zamanda örgütün dış çevresiyle olan iletişiminde de önem taşımaktadır. Halkla ilişkilerin işlevlerinden biri de işletme yönetiminin örgütsel iletişimle ilgili aldığı kararlarının gerekli birimlere zamanında koordineli bir şekilde iletilmesini sağlamaktır. Ayrıca örgüt çevresindeki tedarikçi ve müşterilerle düzenli bilgi alışverişinin sağlanması etkin bir eşgüdümlemeyle olmaktadır.

Eşgüdümlemeyi etkin bir şekilde sağlamak için örgüt yapılarında değişim de söz konusu olabilmektedir. Farklı örgüt yapılarında halkla ilişkilerin faaliyetlerinde farklılaşmalarının görülmesi örgütün yapısına uygun eşgüdümleme ve örgütsel iletişim sisteminin kurulmuş olmasından kaynaklanmaktadır.

**- Denetim (Kontrol) İşlevi:** Denetim, yönetim işlevlerinden sonuncusu ve sürekli olanıdır. Yönetim sürecinin tamamlanması denetimin başarılmasıyla mümkün olmaktadır. Denetim; gerçekleşen durumun planlarla karşılaştırılması ve gerçekleşen durum, planlardan saptığında gerekli düzeltmelerin yapılmasıyla ilgilidir. İşletmede her kademede yer alan yönetici, kendi sorumluluk alanındaki tüm faaliyetlerin sonuçlarından sorumlu olduğu gibi, kendisi de aynı şekilde bir denetim halkası içinde yaşamaktadır. Aralarında süreç farklılıkları olmakla birlikte işletme bünyesinde yer alan

her türlü malzeme, insan gücü, finansman kaynakları, nakit ve likit durumu, üretim miktarları, kalite, zaman yöntemler, stoklar ve diğer öğeler denetim kapsamına girmektedir. Yönetim bilişim sistemleri kapsamındaki bilişim teknolojilerinin bir kısmı yönetsel öğelerin denetimini sağlamayı amaçlamaktadır. Denetim amacıyla hazırlanan bilgisayar paket programları sayesinde denetim bilgisayar ortamında sağlanmaktadır.

Fayol denetimi; "Bir girişimde planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla saptamalar yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi" biçiminde değerlendirirken, bazı yazarlar da; denetimi saptanmış amaçların gerçekleşmesinde, sahip olunan kaynak, olanak ve koşulların mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylem olarak tanımlamaktadır.

İşletmede amaçlanan faaliyetlerle gerçekleşen faaliyetler arasında bir sapma ortaya çıkarsa bu durum denetim işleviyle belirlenmektedir. Ancak bu işlev için de belirli aşamaların yerine getirilmesi gerekmektedir[54].

1. Amaç, plan ve politikaların ışığında kontrol standartlarının belirlenmesi,
2. Stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi,
3. Gerçekleşen durumun belirlenmesi ve standartlarla karşılaştırılması,
4. Sapma nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması.

Etkili bir denetim sistemi için gerekli koşullar ise aşağıda sıralanmıştır[55];

1. Denetimin kapsayıcı olması, yani örgütün tümünü kapsamı içine alması gerekmektedir.
2. Örgütsel yapıya uygun olması gerekmektedir. Her düzeydeki yöneticinin denetim işlevi bulunmaktadır. Örgütlenme işlevi sırasında yöneticilerin denetim alanları belirlenmektedir. Örgüt yapısı bu denetim alanlarına göre belirlenmekte ve denetim alanlarında meydana gelecek değişim örgütsel yapıyı da değiştirmektedir. Özellikle birbirinden bağımsız olarak çalışan birimlerin denetimi için etkin bir sistem kurulmalıdır.

[54] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 252
[55] Akat, Budak ve Budak, a. g. e. , s. 253

3. Denetim ekonomik olmalıdır.
4. Denetim sistemi esnek olmalıdır. Planlama işlevi geleceğe dönük bir işlevdir ve bu nedenle planların başarısızlıklarını denetim işlevi ortaya çıkarabilmeli, başarısızlıklara rağmen faaliyetlerin yönetsel denetimini sürdürmede yeterli derecede esnek olmalıdır. Planda ya da planın uygulanmasında ortaya çıkan bir aksaklık, denetimin akışını engellememelidir.
5. Denetim tarafsız olmalıdır.
6. Denetim düzeltici eylemi göstermelidir.

### 1. 2. 3. Örgüt Yapısı ve Örgüt Kuramları

Örgüt, yaşayan en küçük varlık olan organizma kökünden türetilmiştir. Geniş anlamda ele alındığı zaman tıpkı bir canlı gibi hayati işlevleri olan bir iskeleti ya da çerçeveyi andırmaktadır. Örgüt kavramı, örgüt yapısı ve örgüt kuramlarıyla birlikte açıklandığında netlik kazanacaktır.

19. yüzyılda başlayıp çağımızda daha da hızlanan endüstrileşme ve ekonomik kalkınma faaliyetleri kesinlikle büyük ve karmaşık olarak adlandırılan örgütleri ve onların etkin yönetilmelerini gerekli kılmıştır. İrili, ufaklı binlerce örgüte onların değişik yönetim biçimleri çağımız insanını doğumundan (hastaneler), eğitiminden (okullar), iş yaşamından (çeşitli işletmeler), ölümüne kadar (belediyeler) yalnız bırakmamaktadır.

Örgüt kavramının tanımı da en az yönetim kavramının tanımı kadar çeşitlilik ve ayrılıklar göstermektedir. Nedenleri ise, daha önce yönetim kavramının tanımlanmasında karşılaşılan çeşitlilik ve ayrılık için gösterilen nedenlerdir. Özellikle 20. yüzyılın bir olgusu olarak ortaya çıkan endüstrileşme sürecinin çeşitli aşamalarında, örgüt kavramının tanımına yeni boyutlar eklendiği görülmektedir. Örneğin Geleneksel Örgüt Yaklaşımında örgüt; işletme işlerini ve çalışmalarını düzenleyen, birlik gösteren ve yüksek kurullardan oluşan sistem ya da ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçtir. İnsan İlişkileri Yaklaşımını benimseyenlere göre- ki bu yaklaşım Geleneksel Örgüt Yaklaşımına karşı tez olarak ileri sürülmüştür- bu tanımlarda insan öğesi unutulmuştur. Örgütlerdeki birçok değişiklik ve farklı işler

insanlar yanından yerine getirilmektedir ve onlar yanından eşgüdümlenmektedir. 1950'lerde ortaya atılan sosyo-teknik yaklaşıma göre örgüt; kişilerin çabalarının, belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknolojiler etrafında yapılanmasını ve bütünleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir. Değişik görüşleri birleştirmek amacıyla ortaya atılan sistem yaklaşımına göre yapılan örgüt tanımı ise bu çalışma içinde benimsenen tanımı oluşturmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgüt; geniş bir çevresel sistem içinde amaçlar ve değerler, teknolojik yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistemdir[56].

Günümüze kadar geliştirilen örgüt kuramlarına geçmeden önce örgüt konusunda bazı tanımlar yapmakta yarar vardır[57].

- Örgüt, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insan kümeleridir.
- İnsanların belirli zamanlarda önceden belirledikleri ve görevlendirmelerin bulunduğu, eşgüdümlü (koordineli) olarak çalıştıkları gruplar, kümeler de bir çeşit örgüt sayılmaktadır.
- Örgüt, ortak bir amacı ya da amaçları gerçekleştirmek için karar ve eylem birliği yapan düzenli ya da düzensiz (rasgele toplanmış) insan kümelerine denir.
- İnsanlar aralarında işbölümü yaparak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işlemler ve eylemler yapmaya başladıklarında örgütü oluşturmuş olmaktadır.

Sonuç olarak en az iki ya da daha çok insan bir ya da birden çok amacı gerçekleştirmek için bir araya toplandıklarında örgüt oluşmuş olmaktadır.

Yönetim ve Örgütleme (Organizasyon) kavramları daima birlikte kullanılan kavramlar olagelmiştir. Bunun en önemli nedeni her yöneticinin belirli bir organizasyon yapısı içinde çalışması, amaçlarını gerçekleştirmeğe uğraşmasıdır. Dolayısıyla esasında organizasyon yöneticinin faaliyetlerini etkileyen, sınırlayan, sonuçlarını belirleyen bir etkiye sahiptir. Öte yandan yönetici örgütün yapı ve süreçlerini kendi amaçları

[56] M. Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetim**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s. 12
[57] Ali Öztekin, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 66

doğrultusunda değiştirme ve belirleme gücüne sahiptir. Böylece yönetici bilgi, yetenek ve becerilerini belirli amaçları gerçekleştirme doğrultusunda uygulayacağı bu ortamdan hem etkilenecek hem de onu etkileyecektir[58].

Yönetim işlevlerinden planlamadan sonra gelen örgütleme çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Muammer Doğan'a göre "işletme varlıklarının ve işletme çalışanlarının bir amaca yönelik olarak belli bir düzene sokulması işlemidir. [59]". Tamer Koçel' e göre ise "iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerdeki düzen veya düzenlemeler" olarak tanımlanabilir ve örgüt yapısının oluşturulması ile ilgili faaliyetler topluluğunu, bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç[60]:

- Bu faaliyetleri anlamlı ve etkili bir şekilde gruplamak
- Bu grupları belirli örgüt kademe ve mevkileri haline getirmek ve
- Bu mevkilere işgörenleri atamak safhalarını içermektedir.

Örgüt olarak ifade edilen kavram, örgütleme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan eseri belirtmektedir. Bir yönetim işlevi olan örgütlemeye ilerideki sayfalarda yer verilecektir.

**Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısı kavramı çoğu kez örgüt kavramı ile karıştırılmaktadır. Yapı kavramı kişiden kişiye olduğu kadar, tek bir kişi yanından da değişik biçimlerde algılanabilmektedir. İlgili kaynaklar incelendiğinde yapı kavramı değişik biçimlerde tanımlandığı gözlenmiştir. Geleneksel yaklaşımcılara göre yapı, görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve eşgüdüm mekanizmaları arasındaki ilişkilerdir. Düzenin sağlanması ve korunması disiplin ve yetke sistemi gibi değerler üzerine duran geleneksel yaklaşımcılara karşın insan davranışlarının yapının oluşumunda önemli yeri olduğunu savunan davranış bilimcilerinden Chapple ve Sayles, işteki başarıyı arttırabilmek için çalışanların davranışlarını ayarlama yollarını araştırmışlar ve bunun örgüt yapısının düzenleştirilmesi ile mümkün olduğunu saptamışlardır. Yapı, iş akımının nitelikleridir. İş akımının planlanmasının ve benzer özellik sunanların kümelenmesinin, işgörenlerin normal, davranış ve çıktılarını

[58] Koçel, 1995, a. g. e. , s. 96
[59] Doğan, 1995, a. g. e. , s. 201
[60] Koçel, 1995, a.g.e., s. 96

doğrudan etkilediklerini çeşitli araştırmalarla kanıtlayan yazarlar, yapının geleneksel yaklaşımlardaki gibi üstten değil, alt düzeylerden başlatılması gereği üzerinde durmuşlardır. Üçüncü bir görüş ise "İletişim Ağı" yaklaşımıdır. Örgüt yapısının özünde iletişimin büyük payı olduğunu ileri süren bu görüşe göre iletişim sistemi örgütte yinelenen ve yinelenmeyen tüm işlerin yerine getirilmesini etkilemektedir.

Örgüt yapısını belirleyen en önemli etken teknolojidir diyen bir grup bilim adamı da dördüncü yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu görüşe göre hem biçimsel hem de biçimsel olmayan yapıyı belirleyen üretim teknolojisidir. Perrow'un 1961 yılında yazdığı "The Analysis of Goals in Complex Organizations" isimli makalesinde bu görüşü savunanlara göre; örgüt önceden kararlaştırılmış bir biçimde temel materyallerin durumunu, düzenlenmiş bir çaba ile değiştirmek için, kullanılan sistemler olduğu anlatılmaktadır. Teknoloji ise, nesnede değişiklik yapabilmek için kişinin o nesne üzerinde ilkel veya mekanik araçların yardımı ile veya yardımı olmadan yaptığı çalışmalardır. Günümüzde teknoloji sadece mal veya hizmetlerin üretiminde değil aynı zamanda üretime yardımcı örgüt içindeki tüm iletişim süreçlerinde kullanılmaktadır. İletişim süreçlerinde teknolojinin kullanımı örgüt yapısını etkilemektedir.

Kişiler nesneleri değiştirmek için bir araya geldiklerinde ilişkide bulunurlar. Bu ilişkiler ve onun sonucu oluşan etkileşim düzgüleri örgütün yapısını oluşturur. Bu yapı ise doğrudan kullanılan teknolojiye bağlıdır. Örgüt başarısının da benimsenen teknolojiye uygun yapılar geliştirildiğinde artacağını ileri süren bir çalışma Woodward tarafından yapılmıştır. İlgili kaynaklarda bu yaklaşımlardan başka örgüt iriliği ve genel çevre ile işlem çevresinin de örgüt yapısını oluşturmada önemli etkenler oldukları ileri sürülmektedir. Kaynak taramasında ilgi çeken başka bir nokta ise yapı, örgüt yapısı, biçimsel yapı, biçimsel örgüt yapısı gibi değişik sözcüklerin kimi kez aynı anlamda kimi kez ise değişik anlamlarda kullanıldıklarıdır. Toplum bilimcilere göre toplumun yapısı biçimsel ve biçimsel olmayan örgütlerden oluşmaktadır. Biçimsel olan örgütler, hastaneler, ordular, şirketler, okullar gibi özgül amaçlı kuruluşlardır. Örgüt bilimcileri ise, inceleme amacı ile örgütü biçimsel örgüt, biçimsel olmayan örgüt olarak ikiye ayırmaktadırlar. Biçimsel olmayan örgüt, genellikle doğal veya sosyal örgüt olarak bilinen herhangi bir biçimsel örgüt içerisinde bireyler arasında ortaya çıkan ve faaliyet

planında belirlenmemiş eşgüdüm biçimlerini içeren örgüt tipidir[61] (arkadaş ilişkileri, çıkar grupları gibi.) Ancak biçimsel olmayan örgütlerde bile biçimsel örgütlerdeki hiyerarşi ve biçimsel ilişkilerin hâkim olduğunu görürken, biçimsel örgütlerde biçimsel olmayan örgütlerdeki iletişim tarzlarıyla karşılaşmak mümkündür.

Biçimsel örgüt, kurucusu veya kurucuları yanından planlanan ve önceden kararlaştırılan bir kuruluştur. Saptanmış kurallarıyla, planlayıcısının toplumsal, psikolojik ve yönetsel düşüncelerini yansıtan bir tür buyruktur. Bu anlayışa göre, örgüt içerisinde herkesin yeri, oranigramların geometrik biçimleri ve çizgileriyle belirtilebilecektir. Aralarındaki en önemli ayrım biçimsel olanın bilinçli, akılcı biçimde oluşmasına karşı diğerinin duygusal veya doğal yollardan ortaya çıkmasıdır. Ancak bunlar ayrı örgüt tipleri olmayın bir örgütün iki değişik yönünü oluşturmaktadırlar.

Biçimsel örgüt yapısının örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanı, temel yapıyı, örgüt şemaları içinde pek yer almayan bu nedenle kolaylıkla çözümlenemeyen karmaşık düzenlemeleri (uzmanlaşma, standartlaşma veya yazışmalar gibi) ise eylemsel yapıyı oluşturmaktadır.

Örgütün temel yapısını oluşturan temel öğelerin tek tek ele alınması yeterince açıklayıcı olmamaktadır. Bunun yerine öğelerin hem birbirleriyle ilişkilerini ortaya koymak hem de örgütsel tasarım sürecindeki yerlerini belli etmek açısından şu öğelerin temel yapıyı oluşturdukları düşünülmektedir[62]:

1. Farklılaşma
    a. Dikey farklılaşma
    b. Yatay farklılaşma
2. Bütünleşme- Bölümleşme
3. Denetim alanları

[61] Aldemir, a. g. e. , s. 56
[62] Aldemir, a.g.e., s. 61

Bu öğelerin tümü iyi hazırlanmış bir örgüt şemasında kolaylıkla görülebilir. Aynı zamanda iyi düzenlenmiş bir örgüt şeması temel yapıyla ilgili olarak bize şu bilgileri verebilir[63]:

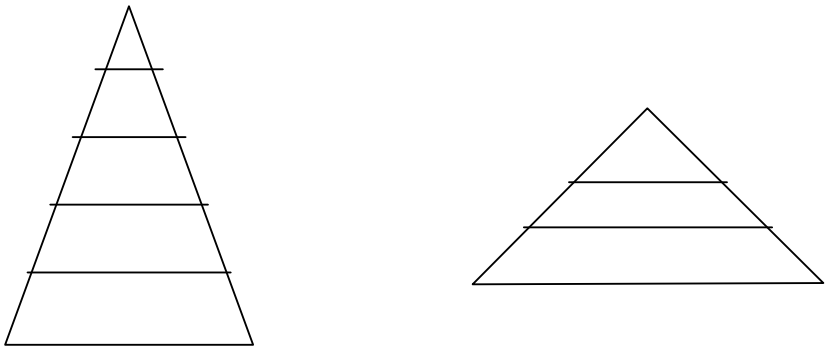
1. Örgütün ne tür bir esasa göre bölümleşmeye gittiği- Örneğin işlevsel yapı, coğrafi ya da matriks tipleri
2. Örgütün bütünleşme (eşgüdüm- koordinasyon) derecesi-bir dereceye kadar uzmanlaştığı. Farklılaşma yatay ya da dikey olabilir. Yatay farklılaşma birbirinden farklı faaliyetlerin derecesini gösterirken, dikey farklılaşma yönetim katlarının sayısını belli etmektedir. Bir örgüt ne kadar çok farklı faaliyetlere sahipse ve yönetim katları ne kadar çok o kadar farklılaşmış ve uzmanlaşmış sayılmaktadır.
3. Örgütün bütünleşme (eşgüdüm- koordinasyon) derecesi-Birbirlerinden farklı faaliyetleri denetim altında tutabilmek için örgütün benimsediği yapısal araçlar.
4. Çevresel belirsizliği önlemek için kullanılan araçlar- Kimi işletmeler çevresel belirsizliği önlemek için yalnız yöneticilerin sezgilerine dayanırken, kimileri de dikey bütünleşmeye gitmekte ya da öngörülmeme, araştırma ve geliştirme, planlama gibi bölümler kurma yoluna gitmektedirler.
5. Stratejik öneme sahip kişi ve/veya gruplar: Örgüt şemasında tepe yöneticiye yakın olan kişi veya gruplar stratejik öneme sahiptir.

Örgütleme süreci sonunda ortaya çıkan yapı, örgüt yapısıdır. Örgüt yapısı, başlangıçta görev ve mevkilerin birbirleriyle ilişkilerini gösteren bir tablodur. Bu tablo işletme dilinde "organizasyon şeması" olarak kullanılmaktadır. Organizasyon şeması ya da yapı tablosunda ilk planda göze çarpan hususlar kimin kime bağlı olduğu, kimin ya da hangi mevkiinin hangi mevkiiye emir vereceği ve işlerin mevcut durumu ve geleceği konusunda kimden rapor alacağı hakkında biçimsel ilişkileri göstermektedir.

Örgüt şemasında ikinci olarak göze çarpan husus, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi, yapının ne kadar "uzun ve sivri" ya da "basık ve yayvan" olduğudur [64]. Uzun ve

[63] Aldemir, a. g. e. , s. 62

sivri yapılar genellikle bir işin yapılmasında çok kademeli bir hiyerarşik oluşum biçimidir. Bu yapılar genellikle faaliyet ve pazar alanı dar olan örgütleri ifade eder. Üst kademe ile alt kademe arasında çok sayıda hiyerarşik basamak olduğu için insanların üst kademenin strateji ve politikalarının niteliğini anlamaları hem zor olacak ve hem de yanlış anlaşılma ve geç intikal gibi haberleşme rahatsızlıklarına neden olabilecektir. Yetki devrinden, hoşlanmayan, tutucu, ürün ve pazar çeşitlendirme faaliyetlerini kısıtlı, riske girmekten çekinen girişimci veya yöneticiler çok kademeli ve sivri yapıları benimserler. Bu yapılar merkeziyetçi felsefe sahipleri için dar kontrol alanı sağlaması bakımından uygun olabilecektir.



Uzun, sivri ve çok kademeli yapı

Basık, yayvan ve az kademeli yapı

**Şekil 1.1.** : Basık ve Sivri Örgüt Yapıları
Kaynak: Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1996, s. 287.

Geniş, yayvan ve az kademeli yapılar, ilk planda, kuruluşun birden çok ürün üretip bunları çeşitli pazarlarda satması düşüncesini çağrıştırmaktadır. Kontrol alanı geniş olduğu için yetki devrinin çok olduğu, örgütün coğrafi olarak da yaygın kademenin strateji ve politikalarının en alt kademeye çabuk ve niteliği çok bozulmadan geçmesini sağlayabilecektir. Bu tip örgütler, insana, girişimcileri ve yöneticilerinin ürün ve pazar çeşitlendirmesinden hoşlanan, dolayısıyla, risk almayı seven, güven duydukları kadrolarla çalışan ve bunlara yetki devretmekten çekinmeyen kimseler oldukları hissini vermektedir. Ancak, organizasyon şemasının şekli yukarıdaki yorumların tamamıyla doğru olduğu konusunda yanılmalara neden olmamalıdır. Örneğin, bazı örgütler ürün

[64] Eren, 1996, s. 286

çeşitlendirmesine veya kalite çeşitlendirmesine giderken ve yeni pazarlarda faaliyete geçerken dikey büyümeyi tercih edebilir ve sorumluluklarını kademeleri arttırarak dikey biçimde yayabilir. Bazı yöneticiler de kurulan her mevkiin, kendine bağlanmasından hoşlandığı için ürün ve pazar çeşitlendirmesine gitmediği halde, kademe sayısını artırmaksızın yapıyı yayvan ve basık bir şekle sokabilir[65].

Örgüt yapısı, örgüt kültürünün ve örgüt ikliminin somutlaşmış şeklidir. Kontrol alanının dar veya geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlaşışı gibi faktörler, örgütsel yapıyı belirlemektedir. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri her şeye rağmen korumaya çalışan, eğitim seviyesi ve bilgi birikimi yetersiz, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, günümüzdeki hızlı değişim sürecini karşılamaya yetmeyecektir.

Örgüt esneklikten uzaklaşıp katılaştıkça, yönetsel/örgütsel açıdan istikrarlı bir değişim gerçekleştirememektedir. Katı bir örgütsel yapıda, insanlar arasında ve örgütü oluşturan diğer tüm iç ve dış çevre arasındaki etkileşime yeteri kadar fırsat vermemektedir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, güçlü iç ve dış karşılıklı etkileşim kurması gereken örgütlerin, bu etkileşimi kurma yetenekleri, esneklikleri ölçüsünde olacaktır. Örgütsel yapıyı belirleyen faktörlerin başında, örgütsel iletişim biçimleri gelmektedir. Örgütsel iletişim biçimleri, örgüt ve yönetiminin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Örneğin örgüt yapısı dışa dönük, katılımcı, profesyonelce, açık sistem tarzında yapılanmış ve örgüt kültürü bu yapıyı destekleyici biçimde olduğunda örgütsel iletişim çok daha rahat kurulmaktadır. Buna karşın merkezi, otoriter yapının ve geleneksel kültürlerin yoğun hissedildiği örgütlerde ise, iletişim çok daha güç sağlanmaktadır[66].

[65] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1996, s. 287
[66] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005, s. 105-106

| ÖRGÜT YAPISI | ÖRGÜT KÜLTÜRÜ | ÖRGÜTSEL İLETİŞİM | SONUÇ |
|---|---|---|---|
| Otoriter, kapalı, dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım | Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı | Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, tek yönlü iletişim | Tatminsizlik, yüksek örgütsel stres, verimsizlik |
| Demokratik, esnek, açık, yatay, merkezi olmayan, doğal, yüksek katılım. | Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık. | Doğal, biçimsel olmayan, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim. | Yüksek iş tatmini, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin yönetim. |

**Tablo 1.1.** Örgüt Yapısı- Örgüt Kültürü- Örgüt İletişimi İlişkisi

Kaynak: Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005, s. 106

İşletmelerin büyümesi ve faaliyetlerini çeşitlendirmesine ya da küçülme ve tasarruf stratejisi izlemesine bağlı olarak örgüt yapıları da değişir. Aşağıda işletmelerin izledikleri stratejilere göre oluşan örgüt yapılarına değinilmektedir. Yönetim ve örgüt kavramlarının önemleri belirtilip, tanımları yapıldıktan sonra onlarla ilgili bilgi kaynakları üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Bu amaçla örgüt kuramlarına değinilecektir.

**Örgüt Kuramları:** Örgüt kuramı bir kaynağa göre "örgüt bilimi" olarak adlandırılabilecek çalışma alanından kaynaklanan ve birçok varsayımlar ile önermeleri içeren bilgi bütünüdür. Bir başka kaynakta örgüt kuramı "örgütlerin yapı ve işleyişleri ile içlerindeki bireylerin ve kümelerin davranışlarını inceleme konusu edinmiş bir çalışma alanıdır". Bu açıdan bakıldığında onun çoğunlukla toplum bilimi, psikoloji, ekonomi ve daha az düzeyde üretim mühendisliğinden kaynaklanan disiplinler arası, yarı bağımsız bir bilim dalı olduğu düşünülebilir. W. Richard Scott ise, tek ve çoğunluk yanında benimsenen bir örgüt kuramı olmadığından var olan bilgilerin örgütlerin değişik yönlerini inceleme konusu yapan az veya çok geliştirilmiş kavramsal modellerden kaynaklandığını ileri sürmektedir. Richard T. Hall da Scott'ın görüşlerine katılmakta ve bu alanda ussal olarak ilişkisi kurulmuş ve görgül biçimde kanıtlanmış bir önermeler dizisinin bile olmadığını belirtmektedir[67]. Örgüt kuramları konusundaki

[67] Aldemir, a. g. e. , 1985, s. 13

bilgiler kavramsal modeller veya bakış açıları olmaktan öteye gidememiştir. Nitekim birçok düşünür onları yaklaşım ve bakış açısı olarak adlandırmaktadır. Bu nedenle örgüt kuramı ayrı ayrı bu tür yaklaşımlarla değil, belki bu yaklaşımları da içerecek ve değişkenler arasında ussal ilişkilerin görgül olarak ta kanıtlanmaları sonucu ortaya çıkacak anlamlı ve bütünleştirici bir sentez ile oluşturulacaktır.

Örgütlerle ilgili yaklaşımlar yönetim yaklaşımlarıyla birlikte değerlendirilmektedir. Geleneksel Örgüt Yaklaşımlarında örgütler ve onların yönetimi ile ilgili ilk sistematik bilginin ortaya çıktığı görülmektedir. 20. Yüzyılın başlarında ortaya çıkan ilk bilgiler etkilerinin 1950'lere dek güçlü bir biçimde, 1950'lerden sonra ise göreceli olarak azalan bir biçimde sürdürmüşlerdir. Genellikle bu yıllardaki örgüt bilgisi geleneksel kuramlar veya klasik örgüt kuramı ya da kapalı sistem stratejileri olarak adlandırılmakta ve temelde Amerikalı mühendis Frederick Taylor'un bilimsel yönetim Alman Toplum Bilimcisi Max Weber'in bürokratik modeli, Fransız kömür işletmeleri genel başkanı Henri Fayol'un yönetim süreçlerine ilişkin görüşlerinden oluşmaktadır.

Örgütlerin yapısını ilk kez sistematik biçimde inceleyen Max Weber olmuştur. Weber gittikçe hızlanan endüstrileşme ve kentleşme sonucu toplumların ne tür bir örgüt biçimine gerek duyduklarını araştırmış ve bürokratik modelin en uygun, en ideal bir örgüt biçimi olduğuna karar vermiştir[68].

**- Klasik Örgüt Kuramı ve Bilimsel Yönetim Anlayışı:** Klasik örgüt kuramını ve bilimsel yönetim anlayışını geliştiren kuramcıların başında Amerikalı bir makine mühendisi olan ve 1856-1915 yılları arasında yaşayan Henri Fayol sayılmaktadır. Kuramcıların geliştirdikleri örgüt modelinin en temel ve tipik özelliği merkeziyetçi yönetim modeline uygun olmasıdır. Eğer yönetim anlayışı merkeziyetçi bir model öngörüyorsa, örgütün yapısı ve işleyişi bu modele ve anlayışa uygun olmalıdır. Merkeziyetçi bir modelin temel özelliği, yönetim merkezi dışındaki bağlı ve ilgili birimlerin merkeze katı bir hiyerarşik yapı ile bağlı olmasıdır. İkinci tipik özellik ise; örgütsel yapının dikey örgütlenme modeline göre oluşturulmasıdır. Kararlar ve

[68] Aldemir, a. g. e. , s. 14

uygulamalar merkezden (tepe yöneticiden) taşraya (merkez dışına) ya da alt birimlere azaltılarak dağıtılır.

Ayrıca merkez dışındaki bağlı birimlerin genellikle tüzel kişilikleri, karar ve yürütme organları ile bütçeleri bulunmamaktadır. Bu anlamda merkez dışındaki birimler, merkez adına, merkezin aldığı kararları, merkezin aktardığı finansal varlıklarla ekonomik anlamda bağımlı olarak- uygulamak durumundadır.

Merkeziyetçi bir yönetim ve örgütlenme modelinde; merkez dışındaki bağlı ve ilgili birimler, çok büyük ölçüde merkezin kontrolü ve denetimi altındadır. Böyle bir örgüt ve yönetim modelinde örgüt ve işleyiş makinenin parçaları gibi görünecektir. Klasik örgüt kuramcılarına göre, bilimsel yönetim anlayışına uygun örgüt modeli ve işleyişinin temel özellikleri özetle şöyledir[69]:

1. Merkeziyetçi bir örgütlenme modeli ve yönetim sistemi.
2. Dikey örgütsel yapı, katı bir hiyerarşik modele uygun ast-üst (sıra düzen) ilişkiler.
3. Görev ve sorumlulukların kesin çizgilerle ayrıldığı ve belirlendiği bölümlendirme.
4. Doğal örgütlenmenin göz ardı edildiği, biçimsel örgütlenmenin hakim olduğu bir yapılanma.
5. Otoriter yönetim anlayışına uygun yönetici tipi ve çalışanlar.

Klasik örgüt kuramının öngördüğü örgütlenmenin temel özelliklerinden de anlaşılacağı gibi; geleneksel örgütçüler, örgütleri piramit bir yapıda oluştururlar. Her kademeye ihtiyaç ölçüsünde iki, üç ya da daha çok yardımcılık verirler. Her yardımcıya gene ihtiyaca göre iki, üç, dört alt birim, her birime yine yardımcılıklar oluştururlar [70].

Örgütlerin yapısını ilk kez sistematik biçimde inceleyen Max Weber olmuştur. Weber, gittikçe hızlanan kentleşme ve endüstrileşme sonucu toplumların ne tür bir örgüt biçimine gerek duyduklarını araştırmış ve bürokratik modelin en uygun ve en ideal model olduğuna karar vermiştir. Tezin konusu olan network örgüt yapısının özellikleri

[69] Öztekin, a. g. e. , s. 69
[70] Öztekin, a. g. e. , s. 70

bürokratik modelin özelliklerine karşıtlık gösterdiği için burada bürokratik örgüt modelinin temel özelliklerine değinilecektir. Max Weber'e göre bürokratik örgütün 26 özelliği vardır. Weber bu özelliklere uyulduğu durumlarda örgütsel verimliliğin ve çalışanlar arasında eşitliğin sağlanacağını ileri sürmektedir.

Bunlardan en önemlileri şunlardır[71]:

1. İşlevsel uzmanlaşmaya dayanan işbölümünün yapılması,
2. İşin birçok parçalara bölünmesi onların eşgüdümünü zorlaştıracağından, eşgüdümünün en kolay ve sağlıklı sağlanma biçimi olan iyi tanımlanmış yetke hiyerarşisinin kurulması,
3. İşin küçük parçalara bölünmesi onların yinelenen (rutin) işler durumuna gelmesi demek olacağından, çalışanların ve örgütün davranışlarını kestirebilmek ve daha ekonomik olabilmek için standart işlemler ve kuralların benimsenmesi,
4. Çalışanların başarı ve başarısızlıklarını değerlendirebilmek, yetki ve sorumluluklarını belli edebilmek için ayrıntılı görev tanımlarının yapılması,
5. Yönetsel kararlar ve kuralların yazıya dökülerek yansızlığın sağlanması,
6. Atama ve ilerleme işlemlerinin, teknik yeteneklerin sınanması yoluyla yapılması.

**— Neoklasik Örgüt Kuramı ve Davranışçı Yönetim Anlayışı:** Bilimsel Yönetim Anlayışı'ndaki örgüt modeli, o dönemin kapitalist üretim düşüncesine uygun düşmekteydi ancak bir süre sonra etkinliğini yitirmiş ve işyerlerinde üretim düşüşü başlamıştır. Bu sefer üretim düşüşünün nedenleri araştırılmaysa başlanmış, başta Elton Mayo olmak üzere F. J. Roethlisberger, W. Whyte, W. G. Scott, D. Mc. Gregor gibi yönetim bilimciler, 1929 Dünya ekonomik bunalımının etkisiyle üretimi ve verimliliği tekrar sıçratmanın çarelerini aramaya koyulmuşlardır.

Klasik örgütçülere göre her şey biçimsel ve maddi olduğundan çalışanlar birer robot (eşya) gibi düşünüldüğünden, işin davranışsal ve beşeri ilişkiler yönü hep göz ardı ediliyordu. Elton Mayo ve ekibi değişik işyerlerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda

[71] Aldemir, a. g. e. , s. 19

ortaya koydukları temel yönetim felsefesi, "üretimdeki düşüşün ve verimin azalmasının temel nedeni; çalışanlara gösterilen ilgiden geçmektedir" şeklindeydi.

Yeni kurama uygun olarak işyerleri, işverenler ve yöneticiler, klasik kuramın aksine çalışma alanları içinde ya da yakınlarında personeline yönelik dinlenme salonları, yemekhaneler, anne çalışanlar için emzirme odaları, kreşler, spor salonları, gerektiğinde lojmanlar yapma yoluna giderek işyerleri sosyal tesisleriyle birlikte neredeyse kendi kendine yeten günümüzdeki üniversite kampüslerine benzer duruma gelmeye başlamıştır.

Neoklasik örgüt kuramcılarının geliştirdikleri örgüt modeli ve yönetim anlayışının (davranışçı okul, beşeri ilişkiler okulu ya da insanın yönetimi ilkesi) genel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz[72]:

1. Klasik örgüt kuramında örgüt türü olarak biçimsel örgüt düşünüldüğü halde, neoklasikçiler, biçimsel örgüt içindeki doğal örgütlenmeleri de göz önüne almışlardır.
2. Klasik görüşte, merkezi yönetim anlayışına uygun örgütlenme ile işleyişe uygun olarak katı bir hiyerarşik yapılanma olmasına karşın, yeni ekol, adem-i merkeziyet ağırlıklı bir örgütlenme modeli oluşturarak uzmanlaşmaya dayalı yatay örgütlenme modeli uygulamıştır.
3. Bilimsel yönetim anlayışında; görev ve sorumluluklar kesin çizgilerle belirlenip, özendiriciler ve caydırıcılar maddi anlamda tolerans tanınmadan uygulanırken, yeni anlayışta günümüzdeki toplam kalite yönetimi anlayışına benzer şekilde sorumluluklar belirli ölçülerde herkese paylaştırılmaktadır.
4. Kasik modelde her türlü ast-üst ilişkileri belirli bir hiyerarşik düzen içinde sürdürülürken, neoklasik modelde, birimler arası, bireylerarası ve örgütler arası ilişkiler ve iletişim sadece dikey olarak değil, hem dikey, hem yatay, hem de çapraz düzeyde sürdürülebilmektedir.

[72] Öztekin, a. g. e. , s. 71

Neoklasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışının uygulamaları da belirli bir dönemden sonra etkinliğini yitirmeye başlamıştır. Çünkü klasik modelde insanlar, sadece çalışmayı, üretimi ve verimliliği düşünen robotlar topluluğuna dönüşürken neoklasik modelde insanların her şeyi karşılanmaya çalışıldığından çalışanlar kendilerine tanınan hakları kötü amaçlı kullanma eğilimine girmişlerdir. Üretim ve verimlilik unutulmuş, verimsizlik başlamıştır. Daha sonra her iki kuramın ve modelin karışımından oluşan, her ikisinin dengelendiği bir örgüt kuramı ve yönetim anlayışı olan çağdaş yönetim kuramı çıkmaktadır. Bu yeni kurama yönetim bilimciler, demokratik, katılımcı, paylaşımcı, yönetişimci gibi çeşitli adlar vermektedirler[73].

**- Çağdaş Örgüt Kuramı:** Burada klasik ve neoklasik örgüt kuramcılarının geliştirdikleri örgütlenme modelleri ve bu örgütsel yapılara uygun olarak işleyen yönetim anlayışının güçlüklerini, yanlışlarını ve açmazlarını ortadan kaldırmak amacı ile geliştirilen her iki modele göre yeni bir örgüt kuramı ve yönetim anlayışını anlatan çağdaş örgüt kuramı ve katılımcı yönetim modeli özetlenecektir.

Çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışını geliştiren kuramcıların başında William G. Scott gelmektedir. Neoklasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışı tıkanmaya başlayınca yeni model arayışlarına uygun olarak geliştirilen çağdaş kuramda 1960'lı ve 1970'li yıllardan itibaren başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere Avrupa'da ve dünyanın diğer ülkelerinde uygulanmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarasından sonra geliştirilen çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışı o zamandan beri geliştirilerek uygulanmaktadır. Demokratik ve katılımcı örgüt kuramı ve yönetim anlayışı da diyebileceğimiz "çağdaş örgüt kuramına" alternatif yeni bir örgüt modeli ve yönetim anlayışı henüz geliştirilememiştir. Çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışının genel özelliklerini şöyle özetleyebiliriz:

1. Bir amaç için bir araya gelen insanlar, amaçlarını gerçekleştirmek için planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim fonksiyonlarını (yönetim biliminin evrensel öğeleri) yerine getirirlerken; klasik kuramcılar gibi insanı, makine ya da eşya gibi algılamayacaklardır. Ayrıca bu insanlar, üretimi ve verimliliği tümden göz ardı etmeyeceklerdir.

[73] Öztekin, a. g. e. , s. 72

2. Örgütleme yapılırken ya da birimler ve görevler belirlenirken (departmantasyon) ne klasik anlayışta olduğu gibi merkezi yönetim ve işleyiş ağırlıklı çok katı bir hiyerarşik yapı uygulanacak ne de neoklasik anlayışta oludğu gibi adem-i merkeziyet ağırlıklı çok gevşek bir hiyerarşik yapılanma uygulanacaktır. Örgütün özelliğine (kamu ya da işletme örgütü olması), örgütün ürettiği mal ve hizmetin türüne göre (güvenlik, eğitim, sağlık gibi) karma bir örgütlenme modeli ve bağlantıları oluşturulacaktır.
3. Klasik örgüt kuramında, örgüt içindeki doğal gruplanmalar hiç düşünülmeden tamamen biçimsellik uygulanırken, neoklasik modelde doğal örgütler ön planda tutularak işin biçimsel yönü ve konuları, kurallar göz ardı edilmiştir. Oysa çağdaş yaklaşımda biçimsel örgütlenme ön planda oluduğu halde, örgüt içinde kendiliğinden oluşan doğal gruplaşmaların dinamizminden de yararlanılmaktadır.
4. Klasik örgüt kuramı ve yönetim anlayışında aranan yönetici tipi genellikle otoriter, buyurgan, üretim ve verimlilikten başka bir şey düşünmeyen "komutan" nitelikli, yöneticiler olduğu halde, neoklasik modelde; arkadaş tipi, babacan, cana yakın, üretimi ve verimliliği ikinci plana atan, öncelikle çalışanların sosyolojik, psikolojik, ekonomik sorunları ile ilgilenen ve uğraşan yönetici tipi aranmaktaydı. Çağdaş örgüt kuramı ve yönetim anlayışındaki yönetici tipi ise her ikisinin karışımından oluşan katılımcı, demokrat, üretim ve verimliliği birlikte düşünen yöneticidir.

### 1. 3. Örgütleme Kavramı ve Örgüt Yapıları

Örgütsel sınıflandırmanın en büyük zorluğu yanılgı doğuracak derecede basitliğe gitmektir; çünkü her sınıflandırmada ancak tek, benzer ve ortak özellikler üzerinde durulmaktadır. Ortak nitelikler arttıkça, sınıflandırmalar da genişlemeye başlamaktadır. Örgütleri otorite yapısına göre örgütler, hiyerarşik örgütler ve demokratik örgütler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Otorite piramidini ve dolayısıyla hiyerarşik örgütü örgütün yerine getirmesi gerekli her bir işlevin uzmanlaşmış bir role verilmesi olarak tanımlayabiliriz. Buna göre, her örgütün başında birinin bulunması gerekir. Örgüt

yöneticisi dediğimiz bu şahıs, örgütü belli ilkelere ve otorite ilişkilerine göre yönetmektedir. Örgütleri somut yapıları itibariyle;

- Biçimsel (resmi-formel) örgütler,
- Biçimsel olmayan (gayri resmi-informel, doğal) örgütler şeklinde iki temel gruba ayırabiliriz.

Biçimsel ya da resmi örgütler, işbölümü, fonksiyonların belirlenmesi ve sorumlulukların dağıtımı yoluyla, açıkça belinmiş ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, çalışanların çabalarının koordine edilmesi sonucunda ortaya çıkan örgütlerdir.

Biçimsel olmayan (informel) örgüt ise, herhangi bir formel örgüt içerisinde bireyler arasında meydana gelen ve faaliyet planında belirlenmemiş koordinasyon şekillerini ifade etmektedir. İnformel örgütlerde sadece belirli temel faaliyetler koordine edilir, diğer rollerin yerine getirilmesi konusunda, çalışanlara hareket özgürlüğü sağlanır. Örgütün bilinen biçimsel kuruluş şeması dışında, örgüt üyelerinin birbirlerine çeşitli nedenlere yakınlaşmaları, biçimsel olmayan grupları ve örgütleri ortaya çıkarır.

Bir diğer sınıflandırma biçimi amaç ve işlevlerine göre örgütlerdir. Bunların türleri, mal ve hizmet üreten, politik amaçlara yönelik, birleştirici, varlık koruyucu örgütler olarak sınıflandırılabilir. Örgütün varlığından temel olarak kimin yararlandığı ölçütüne göre bir sınıflandırma yapılırsa, örgütlerin yaptığı işlerden yararlanan dört grup insan bulunmaktadır. Bunlar örgüt üyeleri ya da çalışanları, örgüt sahip ve yöneticileri, müşteriler ve ilişkide bulunduğu kişiler ile genel halktır.

Örgüt yapılarını geleneksel, modern ve postmodern olarak üçe ayrırarak sınıflandırmak mümkündür.

### 1.3.1. Geleneksel Örgüt Türleri

Örgütten yararlanan bu kişilere göre örgütleri dört gruba sınıflandırmak mümkündür. Bunlar; karşılıklı yarar sağlayan örgütler, işletme örgütleri, hizmet örgütleri, kamu çıkarı örgütleridir[74].

[74] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005, s. 110

1. Girişimci Yapı: Bu tip yapı işini yeni kurmuş olan ve işletmesinin her türlü görev, yetki ve sorumluluğunu tek başına yükümlenmiş bulunan girişimcilerin geliştirdikleri örgüt yapısıdır. her şeyden ve her işten tek başına işletmenin kurucusu ve sahibi sorumludur. Bu işletme doğuş dönemi içinde olduğu işin sadece bir tek üretim, sınırlı ve dar bir Pazar alanına sahiptir. Bu yapıda işletme yeni doğan bir çocuk gibidir. Hızla büyümek ve faaliyetlerini önce pazarlarda daha sonra imkan bulunca diğer üretim alanlarında geliştirmeye çalışacaktır. Bu tip yapı geçici bir nitelik arz etmekte ve kısa dönemde gelişerek değişiklikler göstereceği için en esnek, en basit ve en dinamik özelliğe sahip bulunmaktadır**.**

2. Fonksiyonel Yapı: İşletmenin küçük boyuttan orta ölçeğe geçmesi halinde, artık tek kişinin kararlarının zaman ve enerji bakımından yetersiz kalması ve bilgi ve becerinin kararlarda etkili olmaya başlaması durumunda geçilecek bir örgütlenme biçimidir[75]. Bu tür bir yapıda izlenen yol, nitelik ve türlerine göre aynı iş ve görevlerin birleştirilerek aynı bölüm veya departmana konulmasıdır. Bölümlerin sayısı, işletmede uygulanan iş bölümü ve uzmanlaşma derecesine ve personelin niteliğine bağlıdır [76]. Fonksiyonel yapı orta çapta bir büyüklüğe sahip, bir veya birkaç stratejik iş birimine sahip işletmeler için yararlı olacaktır. Yatırımlarını çeşitlendirmiş, faaliyetlerini coğrafi olarak yapmış işletmeler için bu tip yapı zayıf ve yetersiz kalacaktır.

3. Ürün Bölümüne Göre Yapı: Bu tip örgüt yapıları orta büyüklükte bulunan bir işletmenin büyüme stratejisi izleyerek ürünlerini ve pazarlarını çeşitlendirmesi sonucunda stratejik iş birimlerinin sayısını artırması durumunda yapılacak reorganizasyonla ortaya çıkmaktadır[77]. Bu tür bir yapı değişik türde mal ve hizmet üreten büyük işletmelerde görülür. Aynı tür mal veya hizmetler ve bunlarla ilgili işler bir araya getirilerek bir bölüme bağlanır. Bu tür bir yapının en büyük avantajı, belli bir ürün grubunda uzmanlaşan işçi ve ustabaşılardan maksimum ölçülerde yararlanılabilmesi, tek iş yapan makine ve aletlerin kullanılmasını kolaylaştırması ve

[75] Eren, a. g. e. , 1996, s. 293
[76] Doğan, 1995, s. 204
[77] Eren, a. g. e. , 1996, s. 293

her bir departman içinde üretim, pazarlama, finansman işlevlerinde koordinasyonun kolayca sağlanmasıdır.

4. Coğrafi Bölüme Göre Yapı**:** İşletmeler gerek tek bir ürün üretsinler ve gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar faaliyetlerini yurtiçi veya uluslar arası alanlara kaydırdıkları takdirde her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ya da satış birimleri için yöneticilere ve onların organizasyonlarına ihtiyaç duyulacaktır. Bu zorunluluk, farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan şirketlere "coğrafi bölümlendirme yapısının" kurulmasını gerektirmektedir.

5. Çok Bölümlü Yapı: Bu yapı aslında ürün bölümüne göre örgüt yapısına benzemektedir. Ancak çok bölümlü yapılandırmada stratejik iş birimleri kendi aralarında benzer sanayi sektörleri ve faaliyetleri açısından gruplandırmaya tabi tutulmaktadır. Daha sonra bu değişik iş birimlerinden oluşan grupların başına birer yönetici atanmakta bu yöneticiler de genel müdür ya da genel koordinatör adı altında istihdam edilen icra heyetinin başkanına bağlanmaktadır.

6. Stratejik İş Birimleri Yapısı: Bu yapı da çok boyutlu örgüt yapısına benzemektedir. Yalnız bir farkla ki aynı endüstride çalışan stratejik iş birimleri aynı iş kolunda faaliyette bulunan ancak birbirlerinden farklı yönetimlere ve pazarlara sahip kuruluşlardır. Örneğin çimento, turizm ve bankacılık sektöründe faaliyette bulunan yatırımlarını çeşitlendirmiş bir kuruluş bu alanlarda faaliyette bulunan aynı işi yapan birçok kuruluşa sahip olabilirler. Şu halde, bölümlere bağlanmış bulunan SİB'leri aynı işi yapan kuruluşlar oldukları için yapı çok boyutlu işletmelere nazaran bölümlere bağlı kuruluşlar düzeyinde dikeylemesine homojenlik kazanmaktadır.

### 1. 3. 2. Modern Örgüt Yapıları

**1. Matriks Yapı:** Günümüzde teknolojinin süratle değişmesi örgüt yapılarında tek örgütleme kıstasından ayrılarak çok boyutlu yapılara geçilmesi zorunluluğunu doğurmuştur. Önceleri kurmay ve arı (ya da saf) proje örgütleri denenmiştir. Kurmay proje örgütünde bir proje yöneticisi danışman olarak proje ile ilgili tüm işlerin gerekli yerlerle koordinasyonunun sağlanması, problemlerin çözülmesi, yeni önerilerin

getirilmesi konularından sorumludur. Burada proje yöneticisi genel yönetmene yardımcı olmakta yöneticinin proje yönetiminden dolayı fazla yükünü azaltmaya çalışmaktadır. Arı ya da saf proje örgütünde tepe yönetiminden sonra gelen yönetim basamağında işletme tarafından üstlenilmiş projelere göre bir bölümlendirme yapılmıştır. Uygulamacılar her iki yapının da katı olduğunu, personel ve idari masraflar açısından ekonomik olmadığını ayrıca eldeki tüm beşeri kaynakları esnek bir yapılandırma içinde tüm projelerde kullanma olanağı tanımama gibi birçok önemli sakıncalara neden olduğunu görmüşlerdir. Network örgüt yapılarının bir önceki modeli olarak gösterilen matriks örgüt yapıları hakkında örgüt yapılarına göre daha geniş yer verilecektir.

1960'lı yıllarda hızlanan uzay araştırmaları, ABD'de ve Sovyetler Birliği arasında bu konuda oluşan rekabet iki boyutlu matriks örgütlenmenin nedenini oluşturmuştur. ABD'de NASA, ilk defa elindeki çok kıymetli elemanları esnek biçimde ve bu uzmanların zamanları elverdiği ölçüde değişik uzay araçları projelerinde ve değişik proje ve fonksiyonel yöneticilerin emrinde çalıştırmaya başlamışlar ve bundan da çok başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. Genel anlamda işletmelerin matriks örgütlenmeye ihtiyaç duymalarının nedenleri şöyle sıralanabilir; çevre ile ilgili koşulların çok değişken, büyüme olanak ve fırsatlar yaratacak nitelikte olması, işletmenin büyük boyuta sahip ve yeter ölçüde ürün farklılaştırmaya gitmiş olması, işletmelerin faaliyet konusunun yeniliklere uygun, yaratıcı yetenekler gerektirmesi, işletmede çalışan personelin yetenekli ekip çalışması ruhuna yatkın kolayca demoralize olma eğilimi olmayan ve bireysel çatışmalara karşı dayanıklı olmasıdır.

Matriks örgüt biçiminde genellikle iki boyut vardır. Bu boyutlardan biri genellikle fonksiyonel kıstasa göre bölümlendirilmiştir. İkinci boyut ise teknik düzeyde farklı üretim projelerinden oluşan ürüne göre bölümlendirilmiş kısımdır. Örgüt biçimi klasik üçgen biçiminden ayrılarak dörtgen yapısına dönüşmüştür. Matriks örgüt yapısının en büyük üstünlüklerinden birisi yöneticinin bütün dikkatini belirli bir projenin bitirilmesine yoğunlaştırabilmesidir. Burada hayli teknik ve yönetsel kararların verilmesi gerekir. Genel müdürün bu tip kararları vermesi güçtür ve aslında onun bu tip işlerle uğraşması ayrıntılar içinde boğulmasıdır. Her projeye ayrı bir yöneticinin

atanması uzmanlıkların yerinde ve zamanında kullanılmasını sağlamaktadır. Matriks örgüt yapısı genellikle çok büyük işletmelerdir.

Matriks yapı, geniş, karmaşık organizasyonlarda artan karar verme, koordinasyon ve kontrol problemlerinin bazılarının üstesinden gelmek için kullanılır. Matriks plan, özel projeleri ele almak için geçici bir organizasyon sistemi olabileceği gibi, devam eden faaliyetleri ele alan sürekli bir organizasyon da olabilir. Matriks organizasyonun amacı, geleneksel komuta yapısındakinden daha yüksek seviyede koordinasyonu temin edebilmektir. İş, bir proje çevresinde örgütlenmektedir. Bu tip organizasyonlar, daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gereken durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken proje ve programlarda söz konusu olmaktadır.

Matriks yapının proje türü işlere uygun olmasının en önemli sebebi, bir projenin çok çeşitli dallara mensup kişilerin bilgi ve birlikte çalışmasına ihtiyaç göstermesidir. Matriks yapı bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusu olması temeline dayanmaktadır.

Matriks organizasyon yapısı iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: Dikey ve Yatay ilişkiler. Bu iki ilişki da aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir. Matriks yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen "Proje Yöneticisi", uzmanlık birimleri (departmanlar) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani, bu birimlerin uzmanı oldukları konularda projeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır.

Matriks organizasyonlar, geçici veya daimi nitelikte kurulabilen, bölümler arasında yatay ve çapraz ilişkileri dolaysıyla astlarla üstler arasında çoklu emir-kumanda ilişkilerini temel alan bir organizasyon türüdür. Bu tip organizasyonlar daha çok uzmanlık isteyen çalışma alanlarında, örgüt içi kaynakların bütünleşmesi gerektiği durumlarda ve kısa sürede tamamlanması gereken programlarda söz konusu olmaktadır. Matriks organizasyonların en tanımlayıcı özelliği, normal uygulamaların tersine bazı

yöneticilerin fonksiyonel iki üste bağlı olmasıdır. Bu bir anlamda Taylor'un fonksiyonel yetki kavramının uygulama alanına konulması demektir.

Matriks örgütlenmeye aşağıdaki durumlarda ihtiyaç duyulmaktadır:

- Çok büyük projelerin gerçekleştirilmesi durumunda,
- Projenin belirli bir yönü (belli bir tarihte teslimi veya maliyeti gibi) kısa veya uzun dönemde örgütün başarısı için önemliyse,
- İleri derecede uzmanlaşmış bilgi ve kabiliyete ihtiyaç varsa,
- Gelişmiş teknoloji zorunlu ise,
- Müşteri talep ediyorsa

**2. Aklî Yoğun Örgüt:** 2000'li yıllar için önerilen örgüt yapılarından birisi de Akli Yoğun örgütlerdir. Bir Akli Yoğun örgütün beş temel prensibi vardır. Bunlar[78];

1. Akli Yoğun Örgüt dizaynı hiyerarşik bir düzene dayanamaz. Hiyerarşi bütünleşmeyi sağlamanın bir yoludur ancak tek yöntem de değildir.

2. Uzmanlık bilgisine sahip olan insanların, uzmanlık bilgisine ihtiyaç duyan diğerleriyle birlikte çalışma becerisine sahip olmaları gerekmektedir. Bu prensip örgütün hareket özgürlüğünü en yüksek seviyeye çıkarmasıyla ilgilidir.

3. Bilginin örgüt içinde kapsamlı olarak paylaştırılması ve kolay bir şekilde erişilebilir olması gerekir. Bilginin sistem içinde nasıl var olduğunu ve ona nasıl ulaşılacağını bilmek herkes için çok önemli olduğundan dolayı, örgütün holografik olması gerekir.

4. Bütünleşmeyi ve istikameti sağlamak için, insanların amaçlar ve stratejilerde mutabık olmasını sağlayan yöntemlerin olması gerekir. Buradan hareketle dördüncü prensip, örgütün bütünleşme faaliyetleri ve hedef tespiti açısından bilgili insanları gerektirmesi ile ilgilidir.

5. Son prensip bilginin kullanımı ve geliştirilmesi bilgiye ve özveriye sahip insanların varlığını gerektirdiğinden dolayı, öğrenmeyi özendirmek, desteklemek ve ödüllendirmek için dizayn edilmesi gerekir.

[78] William Passmore, **Creating Strategic Change**, John Wiley and Sons, ABD, 1994, s. 165-171

Akli yoğun örgüt, öğrenen projeler olarak adlandırılan takımları da içermektedir. Akli yoğun örgütlerin akıcılığını desteklemek için, örgüte yönelik içsel ve dışsal bilgi kaynakları veri tabanına kolayca erişime izin veren bilgi teknolojilerinin var olması gerekir. Akli yoğun örgütün her bir üyesi en azında iki sorumluluğa sahiptir. Birincisi, halen üzerinde çalışmakta oldukları projeler yöneliktir. İkincisi ise, geleceğe yöneliktir. Gerçek akli yoğun örgütlerde ikinci sorumluluk birincisine göre daha yoğundur. Akli yoğun örgütte çalışanlar yapılacak işlerde bilgi ve becerilerine göre diğerlerine yardımcı olabilmektedir. Bu örgütsel yapı, başarı için insanların yeteneklerinden faydalanmanın ve bu yetenekleri geliştirmenin tek yolu olduğunu savunur. Akli yoğun örgütlere örnek olarak halka yakın kamu grupları, profesyonel servisler ve danışmanlık firmaları verilebilir[79].

**3. Yığışım Türü Örgüt:** Yığışım (cluster) örgüt, değişik disiplinlerden gelen kişilerin hiyerarşik ve mevki otoritesiyle değil, sonuç üretme, bilgi ve haberleşme ağırlıklı olarak sürekli veya geçici bazda belli işleri grup üyelerinin kendi alanlarında geliştirecekleri uzmanlık, karar verme düzeni ve müşterilerle ilişkiler çevresinde geliştirdikleri bir çalışma grupları organizasyonudur. İşlerin yerine getirilmesinde görev odaklı olmak yerine süreç odaklı olmanın önem kazanması nedeniyle, bir süreç bir tek ekibin işi haline gelmiş ve süreç yönetimi de bu ekibin görevinin bir parçası haline gelmiştir. Süreçten sorumlu ekiplere de yığışım adı verilmektedir.

Bir zamanlar kendilerine verilen talimatları yerine getirmekle yetinen insanlar artık kendi başlarına seçim yapmaya ve karar vermeye başlamışlardır. İş için kararların verilmesini o işi yapan kişilere aktarmak yöneticilerin geleneksel rollerinin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Bu durum işlevsel organizasyonların var oluş nedenlerini ortadan kaldırmaktadır. Yani önceden birçok görevlere ayrılmış bir işi bir arada tutmak için her görevin başında bulunması gereken yöneticilere ihtiyaç kalmamıştır. İş birileriyle eşit olan ve bağımsız şekilde çalışan ve az sayıda yöneticiden destek alan ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetici sayısı azdır, çünkü bir yönetici sadece yedi kişiyi yönetebilirken, bu sayı otuza çıktığında onlara ancak

[79] Passmore, a.g.e., s. 167

antrenörlük yapabilir. Bu koşullar altında yönetim görevi aynı zamanda iş yapan bir dizi insana yüklenmiş olur[80].

Yığışım örgütü bir anlamda çalışma grupları örgütü ile eş anlamlıdır. Burada değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir grup oluşturarak (yığışım) sürekli veya geçici bazda, belli işleri gerçekleştirmeleri söz konusudur. Grubun faaliyetleri hiyerarşik kontrol ile değil, fakat grup üyelerinin kendi aralarında geliştirecekleri bir düzen içinde yürütülecektir. Bu düzenin temelinde de grup üyelerinin uzmanlık bilgileri karar verebilme yetenekleri ve müşterilerle ilişkileri bulunacaktır. Bu örgüt anlayışının en önemli özelliği yığışım içinde yer alan kişilerin hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi ile değil, fakat sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmalarıdır. Günümüzde yaygın hale gelmekte olan personel güçlendirme esasında bu temel anlayışa dayanmakta ve örgütteki bir yöneticinin hiyerarşik, idari ve bürokratik hiçbir engele takılmadan müşteri isteklerine cevap verecek kararları alabilecek şekilde yetkilendirilmesi ve yetiştirilmesi anlamını taşımaktadır.

Enformasyon çağı uygulamaları ve ürünleri, işletmelerin bilinen ürün hatlarına ve kalitesine meydan okumaktadır. Gelişen müşteri istekleri, dinamik kastimizasyon için oluşturulan elektronik alt yapı çözümleri ve bilgi teknolojisi platformları, işletmelerle müşteri toplulukları arasında enformasyon değişimini sağlarken, kar kontrolüne olanak veren fırsatlarda yaratmaktadır.

Günümüzde uygulanmaya çalışılan endüstri döneminin mekanik kültürüne özgü örgüt yapı ve modelleri enformasyon çağının getirdiği değişikliklere karşı yetersiz hale gelmektedir. Bilgi ekonomisi için örgüt modellerinin özgün tasarımlarının oluşturulması, müşterilerle güçlü bilgi teknolojisi platformları ile karşılıklı etkileşim, outsourcing (dış kaynak kullanımı) ötesi yönetim uygulamaları ile kaldıraç olarak bilginin örgütsel performansı arttırmaya dönük stratejilerin yayılımı, enformasyon çağının geleneksel işletme mantığına başlıca meydan okumalarıdır.

[80] Eren, a. g. e. , 2001, s. 275

### 1. 3. 3. Post Modern Örgüt Yapıları

Günümüzde yeni örgüt modelleri arayışı başlamıştır. Çalışmalar daha çok bürokratik yapıları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Hızlı değişim sürecinde daha esnek bir yapı, açık, yatay, otonom ve devamlı öğrenen örgütler olarak gelişmektedir. Bu tür örgütler değişimi karşılamada yeterli olmayan klasik, otoriter, merkezi ve kapalı örgüt modellerine üstünlük sağlamaktadır. Bu sayede örgütlerde esnek işgücü, bilgi işçileri gibi kavramlar yaygınlaşmaktadır. Örgütleri değişime uğratan temel etkenlerin başında, toplumsal yapıda yaşanan değişimler de bulunmaktadır. Her toplumsal olay sürekli üç faktöre bağlı olarak gelişmektedir. Bunlar, ekonomik-teknolojik faktörler, siyasi ve politik faktörler ve kültürel faktörlerdir. Bugün bu faktörlerin tümünde köklü değişimler yaşanmaktadır.

Özellikle ekonomik ve teknolojik alanda yaşanan değişimler, toplumsal ve örgütsel yapıları etkilemektedir. Örgütler bu değişimin en açık biçimde ortaya çıktığı alanların başında gelmektedir. Toplumsal yapı ve örgütsel yapı birbirini etkileyerek değişim sürecine katkıda bulunmaktadır. Bu etkileme süreci karşılıklı olmaktadır. 1900'lü yıllarda üretimde yaşanan mekanizasyon, işbölümü ve uzmanlaşmayla birlikte, kitle üretimine geçiş, nasıl ki o dönemlerin yaygın atölye tipi örgütlerini bireysel bölünmeye dayalı modern örgütlere dönüştürmüşse bugün de mikro elektronik alanında yaşanan gelişmeler ve bunların üretim sürecine girmesi kitle ve atölye tipi üretimin bir arada yer aldığı post-modern örgütleri ortaya çıkarmıştır.

Modern dönemlerden post-modern dönemlere geçişte örgütleri biçimleyen belli başlı gelişmeleri şu şekilde özetleyebiliriz[81]:

- Modern örgütler zaman içinde nüfus artışı ve kentleşmeye koşut olarak hem büyümüş hem de karmaşıklık düzeyleri artmıştır.
- Bu sorunlara çözüm yolu olarak, örgütsel kültürün önem kazanmaya başladığı modern sonrası dönemde modernizmi biçimleyen işlevsel farklılaşma yerini farklılaşmaya bırakmaktadır.
- Modern örgütler açık ve net belirlenmiş sınırlara sahipken, post-modern örgütlerde sınırlar değişken ve muğlaktır. Bilgi teknolojilerinin sunduğu

[81] Genç, a. g. e, s. 125

olanaklar ve müşteri hizmetlerindeki çeşitlenmeler, örgütlerde sınırları ortadan kaldıran faktörler olmuştur.

- Post-modern örgütleri biçimleyen bir başka unsur da, bu örgütlerde işbirliğine açıklık nedeniyle daha yatay yapılara ve Alvin Toffler'in deyimiyle ad-hokratik (Belli amaç kurulan geçici) yapılanmaya gidilmesidir.
- Post-modern örgütlerde örgüt şemaları, modern örgütlerde olduğu gibi fonksiyonel gruplarına göre değil, proje gruplarına dayalı olarak geliştirilmektedir. Bu yeni çağın örgütlerini karakterizie eden bir başka özellik ise istihdam edilen işgücünün çoğunlukla yarım zamanlı ve sözleşmeli bilgi işçileri olmasıdır.

Dünya çeliğe, otomobillere ve yollara dayalı endüstriyel ekonomiden, silikona, bilgisayarlara ve networklere dayalı bilgi ekonomisine doğru kaymaktadır. Bilgi depolama, işleme, ulaşım ve haberleşme, yeni materyal teknolojileri, biyo-teknoloji, nano teknoloji ve süper iletkenlerdeki gelişmeler sayesinde doğal kaynaklara ve pazarlara yakınlık gibi kalkınma faktörlerinin önemi giderek azalmaya, gelişmekte olan ülkeler için bir rekabet üstünlüğü olan ucuz işgücünün yerini eğitimli işgücü almaya başlamıştır. İnsanlık tarihinde değişim arzusu ve hızı hiçbir zaman içinde bulunduğumuz dönemdeki kadar hızlı ve köklü olmamıştır. Bugün yaşamın bütün alanlarında hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim, iş yaşamının önemli aktörleri olan örgütsel yaşamı da derinden etkilemektedir.

Çağdaş örgütler, bilgi işlemeye ve bilgi işine daha çok önem vermektedir. Bunun için geleneksel hiyerarşik örgütsel yapıların dışına çıkmaktadır. Geleneksel kol gücüne dayalı olarak çalışan emek işçisinin yerine, uzmanlık bilgisine sahip zihin işçilerini ikame etmektedirler. Uzmanlık bilgisine duyulan ihtiyaç, sabit ve mekanik örgütleri ortadan kaldırarak, sanal ve organik örgütleri ortaya çıkarmaktadır.

Post-modern örgüt türleri network örgütler, sanal örgütler, yalın örgütler olarak sınıflandırılabilmektedir. Bu tür örgütlerden sanal örgütler ve network örgütler bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla ortaya çıkan örgüt türleri olarak incelenecektir.

# İKİNCİ BÖLÜM
# BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YAYGINLAŞMASI VE DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARI

## 2.1. Bilişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişimle İlgili Kavramlar

20. yüzyılda başlayan, ve sonlarına doğru yaşamın tüm süreçlerine yayılan bilişim teknolojileri kavramı tek başına kablolardan, aktarıcılardan, alıcılardan ve vericilerden oluşan teknik araçlarla sınırlı değildir. Bilişim teknolojilerinin özünde bilgi, bilgi yönetimi ve bilişim kavramları açıklandıktan sonra bilişim teknolojileri kavramlarına açıklık getirilecektir.

### 2.1.1. Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilişim ve Bilişim Teknolojileri Kavramları

Bilginin en olduğunu ortaya koyarken; bilgi ile çoğu zaman eş anlamda kullanılan enformasyon kavramı ile arasındaki farka işaret ederek daha iyi anlaşılması sağlanabilir. Enformasyon ile bilgi arasında temel bir fark vardır: Bir olguya (rakipler, müşteriler) ait bir şeyler bilmek enformasyonu, o olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle bilgi bir olgu hakkında bir şeyler bilmenin (enformasyonun) ötesinde bilişsel bir süreçten geçirilerek onu (enformasyonu) yargıya dönüştürülmeyi de gerektirmektedir. Bu bilişsel süreç öznel bir süreci ifade etmektedir. İşte, ortam (kontekst), hafıza (memory) ve bilişsel (kognitif) sürecin kombinasyonunu gerektiren bilgiyi enformasyondan ayıran temel özellik budur[82].

Enformasyonu bilgiye dönüştüren bilişsel süreci etkileyen tecrübe, kabiliyet, kültür, karakter, kişilik, duygular, sezgiler, algılar, güdüler, eğitim, ortam gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bilgi, bunların sonucu olarak ortaya çıkan 'savunulabilecek doğru inanç/yargılar' olarak tanımlanabilmektedir. Ancak kurumsal düzeyde düşünüldüğünde, enformasyon teknolojisi ve sistemleri olmadan etkin ve verimli bir bilgi yönetiminden söz edilemez. Aynı biçimde enformasyon bilişsel süreçlerden geçerek kullanılabilir

[82] Dilaver Tengilimoğlu, Hasan Tutar, **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003, s. 227

bilgiye dönüştürülmedikçe önemli bir fayda sağlamayacaktır. Yani bilgi enformasyonun işlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bilgi evrenseldir ve objektiftir. Bilgi transfer edilebilir ve problem çözme yeteneği kazandırır. Bilgi yönetiminin enformasyon teknolojisi ve yatırımları da ağır maliyet kalemleri olarak ortaya çıkacaktır.

İşletme içerisindeki her kaynak başarıya dayanak oluşturabilecek stratejik bir öneme sahip değildir. Bilgi kaynaklarında da durum aynıdır. Kaynak ve kabiliyetlerin stratejik önemde olabilmesi için dört özelliğe sahip olmaları gerekir[83]:

1. Değerli olmalı,
2. Rakipler arasında kıt olmalı
3. Kolay taklit edilememeli ve
4. Aynı derecede önemli ikamelerin olmaması gerekmektedir.

Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve tecrübeye dayalı birikimleri, toplayıp, düzenleyip, kayıt altına alıp, yararlı bilgi haline getirerek bunları doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşılabilmesini sağlayıp, organizasyonun entelektüel mülkünü arttırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş sonuçları elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir[84].

Bilgi yönetimi bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde yönetilmesidir. Bu uygun insanların beyinlerini bir "ağ birliğine" dönüştürmeyi ve böylelikle paylaşmayı, akıl yürütmeyi ve işbirliğini neredeyse içgüdüsel ve günlük çalışmanın bir parçası haline dönüştürmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yönetimi sosyal bir ortam içerisinde bilgi üretimi, paylaşımı ve yaygınlaştırılması fonksiyonunu belirtir. Ancak bu fonksiyon işletmenin diğer fonksiyonları gibi bir departmanın veya büronun uzmanlığına terk edilmiş değil, örgütün her tarafında aktifleştirilmesi gereken bir fonksiyonu ifade etmektedir. Bilgi yönetimi, bir örgütün işlevlerinin daha yeterli bir şekilde gerçekleşmesi için her biçimdeki, hem iç hem de dış

[83] J. B. Barney, **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1997, s. 99-120
[84] Melikşah Karakaş, **Bilgi Yönetimi Nedir?**, www.bilgiyonetimi.org

kaynaklardan elde edilen, bilginin etkili bir biçimde üretimi, koordinasyonu, depolanması, erişilmesi ve yaygınlaşmasına katkıda bulunan çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Bilgi yönetimi, bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi, paylaşılması ve yeniden çağırılması, kullanılması ve değerlendirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin organize edilmesi ve yönetilmesidir. Bilgi yönetiminin bir adım ileri biçimi ise üst bilgi yönetimidir. Üst bilgi yönetimi, yönetim bilgi altyapısı üzerinde biçimlenmektedir. Bilgi parçaları kalıpları ve ilişkileri saptanmakta, gelecekteki kullanımlar için saklanmaktadır[85].

Bilgi sistemleri, örgütlerde yönetsel ve örgütsel işlevleri yerine getirmeyi kolaylaştıran ve yöneticiler için gerekli bilgileri sağlayarak karar almada destek veren sistemlere bilgi sistemi denmektedir. Bilgi sistemleri içinde en önemli Yönetim Bilgi Sistemidir. Bilgi sistemi kavramı ile, bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler (bilgisayar, veri depolama araçları, ağ ve iletişim araçları, yazılım geliştirme araçları), uygulama ve hizmetlerin (bilgi işlem, uygulama yazılım ve geliştirme, bilgi bankaları ve bilgi erişim hizmetleri bütünü, sistem üzerindeki bilgiler ve insan kaynakları (davranışsal temeller) kastedilmektedir[86].

Bilgi, tüm kurumlarda özellikle planlama, karar verme ve denetleme işlevlerinin yerine getirilmesini desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. İşletme yönetimi işlevlerini desteklemek amacıyla kullanılan bilginin farklı yönetim kademelerine iletilmesi diğer bir ifadeyle bilginin diğer kademelerde bulunan çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Bilgi paylaşım kültürünün yapısında bulunması gereken özelliklerden bazıları açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının bulunabilirliği ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemidir[87]. Burada halkla ilişkilerin bilgi paylaşımı kültürünü yaymada, iletişim kanallarını oluşturup bu kanallar üzerinden iletişim kurmaya özendirmede oldukça fazla rolü bulunmaktadır.

**Bilişim Sistemi Kavramı:** Bilişim sistemi, teknik olarak örgütlerdeki karar verme desteğine kadar bilgiyi düzenlemek, saklamak, işlemek, toplamak olan

[85] Adem Öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel, Ankara, 2001, s. 130
[86] Öğüt, a.g.e., s. 144
[87] Cevat Celep, Buket Çetin, **Bilgi Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s. 98 Aktaran pelin

birbirleriyle ilgili parçaların kümesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca karar verme desteği, eşgüdümleme ve denetim sağlayan bilişim sistemleri, bununla birlikte yöneticilerin ve çalışanların sorun çözümüne karmaşık konuları irdelemelerine ve yeni ürünler oluşturmalarına yardım edebilmektedir. Bilişim sistemleri, örgüt içinde ve çevresinde önemli insanlar, yerler ve şeyler hakkında da bilgi içerirler. Bilişim denince insanlar için faydalı ve anlamlı biçime sokulmuş veriler anlaşılmaktadır. Veri önce insanların anlayabileceği ve kullanabileceği biçimde hazırlanmış ve organize edilmiş, sonra örgütlerde veya fiziksel çevrelerde görülen olayları tanımlayan ham gerçeklerin yoğunluğudur. Bilişim sisteminde üç aktivite karar verme, işlemlerin kontrolü, sorunların çözümü ve yeni ürünler veya hizmetler oluşturmada örgütlerin ihtiyacı olan bilgiyi üretmektir[88].

Bilişim sistemleri hizmet verdikleri örgüt seviyesi veya işlevsel özelliklerine göre sınıflandırılabilmektedir. Organizasyon stratejik seviyede yönetici destek sistemi, yönetim seviyesinde yönetim bilişim sistemi ve karar destek sistemleri, uzman bilgi iş sistemleri ve ofis otomasyon sistemi ve işlemsel seviyede atomik iş işleme sistemlerini içermektedir. Her seviyedeki sistemler, ana işlev alanlarına hizmet için düzenlenmişlerdir. Böylece örgütte bulunan tipik sistemler işçilere veya yöneticilere her düzeyde satış, üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları işlevlerine yardım amacı ile oluşturulmuşlardır[89]. Araştırmanın konusu halkla ilişkiler üzerine olduğu için araştırma kapsamında incelenen kuruluşlarda aşağıdaki bilişim sistemlerinin kullanıldığı gözlenmiştir:

— Pazarlama işlevine destek olacak bilişim sistemlerinden müşteri ilişkileri yönetimi sistemi (crm programları gibi)

— Satış işlevine destek olacak çeşitli sistemler (online satış, rezervasyon, vs.)

— Örgütsel iletişim amaçlı ofis otomasyon sistemleri (e-posta, web sitesi, portal, blog, rss, sms, çağrı merkezi)

Bilişim teknolojileri kavramı örgüt yapılarının değişmesinde tek başına yeterli bir kavram değildir. Teknolojilerin yaygınlaşmasının yanında dünya konjonktüründe,

[88] Adem Karahoca, Dilek Karahoca, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta, İstanbul, 1998, s. 8
[89] Karahoca ve Karahoca, a.g.e., s. 22

ticaret şekillerinde, iş süreçlerinde yaşanan değişimlerin hepsi etkileşim halinde olmaktadır. Kavramsal olarak örgüt değişimine etki eden faktörler bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan elektronik ticaret olgusu, küreselleşme ve dış kaynak kullanımı birlikte değerlendirilecektir. Gerçekte bu faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan ve merkezde olması gereken bir olgu da elektronik ticarettir. Bu kavramlarla birlikte açıklık getirilmesi gereken diğer kavramlar da bilgi yönetimi ve yeni ekonomi kavramlarıdır.

**Bilişim Teknolojileri Kavramı:** Bilişim teknolojileri bilgiyi işleyen ve insanlar arasında, insanlar ve elektronik sistemler arasında, elektronik sistemler arasında farklı şekillerdeki iletişime olanak veren tüm teknolojileri kapsamaktadır.

Bu teknolojiler aşağıdaki bölümlere ayrılabilir[90];

1. Yakalama teknolojileri, girdi araçlarıyla bilgiyi dijital formda toplayan ve dönüştüren teknolojiler. Bu araçlar arasında klavyeler, mouselar, dokunmatik ekranlar, ses tanıma sistemleri, barkod okuyucuları, görüntü tarayıcılar, avuç içi kameralar, kablosuz veri aktaran araçlar- mobil telefon, avuç içi bilgisayar gibi.

2. Saklama teknolojileri, bilgiyi dijital formda saklamak ve geri çağırmak için üretilmiş çeşitli araçlardır. Bunların arasında manyetik bantlar, diskler, hard diskler, RAM diskler, optik diskler (CD Rom gibi), silinebilir diskler, akıllar kartlar, usb, flash bellekler gibi araçlardır.

3. İşleme teknolojileri, dijital bilişim teknolojilerinin performansı için gerekli olan sistemleri ve uygulama yazılımlarını yaratmıştır.

[9192]4. İletişim teknolojileri, bilgiyi dijital formda aktarmak için araçlar, yöntemler ve networkler üretmiştir. Dijital yayın, birleşik dijital network hizmetleri (ISDN), dijital hücresel networkler, yerel alan networkleri (LAN), internet gibi geniş alan networkleri (WAN), elektronik bülten tahtaları, modemler, fiber optikler gibi aktarım araçları, hücresel telefonlar, mobil uzay iletişimi için dijital transmisyon teknolojileri.

[90] Z. Beril Akıncı Vural, **Information Communication Technologies and Change**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:14, İzmir, 2002, s. 7

5. Gösterme teknolojileri, dijital bilgiyi gösterecek çeşitli çıktı araçları yaratmıştır. Bu araçlar arasında bilgisayarlar için gösteri ekranları, otomatik resim ayarlı dijital televizyon setleri, yazıcılar, dijital video diskler (DVD), ses sintizayzırları ve sanal gerçeklik kaskları, tek bir araçla kablosuz erişimle birden fazla gösterim araçları (Wimax) ve son çıkan diğer gösterim araçları bulunmaktadır.

Bilişim teknolojileri kapsamındaki araçlar ve yazılım arasındaki sınırlar gittikçe kalkmaktadır. Örneğin mobil telefonların internet bağlantısı vardır ve mini bilgisayarlar olarak hizmet vermektedirler. Her bir ekipmanı diğerinden ayırmak zorlaşmaktadır. Bilişim teknolojileri elektronik araç gereçlerin yanında, bilgisayarları ve telekomünikasyon teknolojilerini ve bir örgütün bilgi altyapısının işletilmesi ve geliştirilmesi için gerekli tüm donanımı, yazılımı ve network donanımını kapsamaktadır. Bilişim teknolojileri, birbirine bağlı ekipmanın ve donanımın entegre sistemidir. Örgütsel çıkar için etkin veri işlemeyi ve iletişimi sağlamaktadır.

### 2.1.2. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi ve Kullanımı

İnsanlık tarihinde bilişim teknolojilerinin gelişimi dört ayrı dönemde incelenebilmektedir[93]:

Birinci dönem; en uzun dönemdir. Milattan önce 35000 yılında başlar, Samuel Morse'un telgrafı bulmasına kadar devam eder. Bu dönemde bilgi fiziksel ve mekanik güçle aktarılmaktadır. Bilginin taşınması için kullanılan medya hızlı koşan ulaklar, mektup güvercinleri, duman sinyalleri, konuşan davullar ve el kol işaretleridir.

İkinci dönem; elektriğin bulunmasıyla birlikte elektro-mekanik güç telgrafın, telefonun, radyonun ve televizyonun gelişmesine izin vermiştir.

Üçüncü dönem; elektronik bilgisayar, transistor, yarı iletkenler (silikon gibi), çipler gibi elektroniğin olanakları keşfedilmiştir. Telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin entegrasyonu başlamıştır.

[93] Vural, **a.g.e.,** s. 5

Son olarak bu teknolojiler geliştirilmiş ve bunlardan farklı şekillerde yararlanılmıştır. Neredeyse seksen yıl boyunca telekomünikasyon teknolojileri telefon, faks makinesi ve televizyon sistemleri gibi insan merkezli araçlar arasındaki veri aktarımı için teknikler geliştirilmiştir. Sonuç olarak bu teknolojik araçlar arasında bağlantıyı olanaklı hale getirmiştir. Bu arada bilgisayar teknolojisi 1939'da hesap makinesinin icadından sonra başlamış, İkinci Dünya Savaşı sırasında ilk büyük elektronik bilgisayar geliştirilmiştir. 1950'lerde transistorun icadı bilgisayarların daha küçük boyutlarda, daha yüksek hızlarda, daha çok yönlü programlamaya izin vererek ve azaltılmış enerji tüketimli olarak tasarlanmasına olanak vermiştir.

1950'lerden sonra bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri birleştirilmiş ve bilgisayarları hem birbiri arasında hem de terminallere bağlayan bilgisayar-iletişim networkleri yaratılmıştır. Bu networkler teknolojik gelişmeler için geniş uygulama alanı bularak hem telekomünikasyon hem de bilgisayar için kapasiteyi, erişimi ve uyumluluğu artırmıştır.

İlk mikroişlemci Intel tarafından 1971 yılında üretilmiş ve sadece birkaç yıl sonra ilk bilgisayar mikroişlemciyle birlikte pazara sürülmüştür. Bu genelde Bilgi Çağı'nın başlangıcı olarak tanımlanmaktadır. Bilgiyi işleyen, gittikçe iş dünyasında ve kişisel olarak daha fazla kullanılacak, pahalı olmayan, karmaşık, esnek kişisel bilgisayarın da habercisidir[94].

1970'ler ve 1980'ler elektronik araçların küçülmesi, yeni iletken materyallerin icadı, daha hızlı elektronik çevrim için yeni teknikleri, hafıza kapasitesinin genişlemesi ve bilgisayar yazılımındaki gelişimleriyle geçmiştir. Makine ile kullanıcı arasındaki etkileşimi artırmak ve daha karmaşık bilgisayarların problem çözme kapasitesini için yeni programlama dilleri geliştirilmiştir. Çevre birimlerinin hızı da merkezi işlemci ünitesinin performansına uyum sağlaması için artırılmıştır.

Dördüncü dönem; bilişim teknolojilerinin gelişmesi daha çok sınırların azaltılması yönündedir. Bilgi işleyen erken analog modlar yerini daha güçlü, güvenilir

[94] Vural, a.g.e., s. 6

ve esnek dijital sistemlere bırakmıştır. Dijital aletlerin ve dijital transmisyon olanaklarının 1960larda gelişmesiyle analog networklerden dijital networklere geçiş başlamıştır. 1980lerde süreç hızlanmış, 1980'lerin sonlarında gelişmiş pazar ekonomilerindeki telefon santrallerinin dörtte biriyle yarısı arasında dijital hale gelmiştir. 1980'lerde aynı zamanda dijital teknolojiler tüketici elektronikleri alanında uygulanmaya başlamış ve kompakt disk gibi ürünler hızla büyüyen bir pazar olarak piyasaya girmiştir. Akıllı dijital televizyon setleri de bu zamanlarda geliştirilmiştir. Dijital teknolojilerinin gelişimi sadece ses ve görüntüyü iyileştirmemiş aynı zamanda gelen sinyalleri saklama, işleme ve değiştirme kapasitelerini artırmıştır.

İnternet, 1960'larda ABD ordusu tarafından askeri bir araç olarak geliştirilmiştir. İnternetin temel amacı başta ana bilgisayarları birleştirmek, onların birbiriyle iletişim kurmalarını sağlamak ve eğer sistem bir zarar görürse ya da bozulursa sistemin işlemeye devam etmesini sağlayacak esnek bir sistem üzerinden veriyi paylaşmaktı. APRANET, internetin ilk adıdır. Transmisyon Kontrol Protokolü/ internet protokolü (TCP/IP) tüm bilgisayarları birbirine bağlamak için kullanılmıştır. İnternet zamanla ordudan devlete, kamusal olan ve olmayan alanlara, tüm üniversitelere, araştırma laboratuarlarına, sonrasında iş çevresine ve halkın günlük kullanımına kadar birçok alana yayılmıştır. İnternet iletişimi ve veri paylaşmayı sağlayan çok sayıda farklı aracı da desteklemektedir. Bunu sağlarken e-posta, usanet, listserver, gopher, telnet, file transfer protocol (ftp) (dosya transfer protokolü) kullanılmaktadır. Önceleri bu araçlar sadece uzman kullanıcılar, bilim adamları, akademisyenler tarafından kullanılırken, 1994'te Tim Berners Lee tarafından kullanıcı dostu grafik görüntü geliştirilince – hypertext mark up language (html) bilgiyi işlemeyi, multimedya ve iletişimi world wide web üzerinden sağlama fırsatı vermiştir.

WWW (world wide web) iletişimin küresel anlamda protokolüdür. Günümüzde metin, grafikler, animasyonlar, sesler ve videoları saklamak, geri çağırmak, formatlamak, göstermek ve networkleşmiş çevrede multimedya bilgisini göstermek için kullanılmaktadır. WWW daha çok müşteri/server mimarisini ve interneti dağıtmaya yaramaktadır. Bilgi ve süreçler 'müşterilerin' bilgi üretimi ve erişimini ve önceden programlanmış işlevleri yapabilmesini sağlamıştır. Örneğin eğer bir kullanıcı hotmail

adresine uzaktan bir terminalden girerse- hizmet veren bilgisayar üzerindeki server onun adını ve şifresini tanır, onun e-maillerini okumasını – belli şeyleri yapmasını sağlamaktadır.

İnternet, kullanımı kolay, her yerde bulunabilen, düşük maliyetli bir standart haline gelmiştir. Bu nedenle internetin ortaya çıkışı ve yayılması hem işletme içi hem de işletmeler arası etkileşimi sağlamıştır. İnternet hem bireyleri hem de değer zincirlerini, şirket ofislerini ve şirketleri birleştirmektedir. Böylece bir firma içindeki eylemleri koordine ederek değer katan birimleri etkilemektedir. İnternetin kurum içi versiyonu, intranet ile tüm çalışanlar sistemi kullanabilirler, bilgiye her zaman ulaşabilecekler. Bu faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır. Örneğin ürün tasarımında yapılan herhangi bir değişiklik olduğunda bu süreçteki tüm gelişmeleri tüm çalışanlar 24 saat izleyebilirler. Çok firmalı projelerde dokümanlara tüm firmalar projenin extraneti üzerinden erişebilir. Herhangi bir değişiklik anında tüm proje üyelerine iletilebilir. Genelde maliyet, bitirme zamanı, projenin kalitesi düşünüldüğünde, alt görevler ve kaynaklar iyi koordine edildiği için internet firma maliyetlerini düşürmektedir ve müşterilere verilen değeri iyileştirmektedir.

İnternet aynı zamanda firmaların ve bireylerin sanal topluluklar oluşturmalarına olanak vermektedir. Bu topluluklarda insanlar coğrafi konumları fark etmeden mesaj panoları veya sohbet odaları üzerinden sorunları çözerler, bilgi paylaşırlar hatta asıllı asılsız dedikodu yayarlar[95]. Online iletişimde üretilen dedikodular firmaların kurumsal itibarlarına zarar verebilir hale gelmiştir. Bu nedenle online itibar yönetimi, dedikodu yönetimi adıyla yeni uygulamalar ortaya çıkmıştır.

Uydu ve kablo televizyonlar interaktif hale gelmiştir. Dijital ve interaktif televizyonla internet oturma odalarına kadar girmiştir. Televizyonun tüm sistemleri birleştirerek genel kullanım amaçlı basit bir bilgisayara dönmüştür. Son dönemde wireless (kablosuz) bağlantı teknolojileri sayesinde dünyanın her yerinden internete erişim olanaklı hale gelmek üzeredir. 2006 yılında İstanbul'da düzenlenen CeBIT

[95] Allan Afuah, **Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet: Are Firms Really Shrinking?**, University of Michigan Business School Academy of Management Review, Ocak 2003, Sayı:28, s. 34-59

Bilişim Teknolojileri Fuarı'nda IPMLS, IPTV, WiMAX gibi yeni nesil kablosuz iletişim teknolojilerinin tanıtımı yapılmıştır. WiMAX, 1999 yılında geliştirilen, 50 kilometreye kadar 70 Mbps hıza varabilen ve 802.16 standardını kullanan bir kablosuz ağ teknolojisidir. 2007 ve sonrasında masaüstü ve dizüstü bilgisayarlar ile kablosuz mobil telefonların WiMAX çipleriyle üretilmesi ve son kullanıcının internet, ses ve multimedya hizmetlerini istediği yerden genişbant erişimle daha hızlı ve ekonomik alması hedeflenmektedir[96].

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından ilk defa gerçekleştirilen Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması sonuçlarına göre; 2005 yılı Ocak ayı içerisinde girişimlerde, bilgisayar kullanımı ve internet erişimi oranları sırasıyla % 87,76 ve % 80 olarak tespit edilmiştir. İnternet erişim oranı girişimin büyüklüğü ile artmaktadır. 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerde internet erişimi % 99,22 iken, 10-49 çalışanı olan girişimlerde bu oran % 77,97'dir. İnternete erişimde, araştırma kapsamındaki sektörler dikkate alındığında % 95,44'lük oran ile "sinema ve video filmleri ile ilgili faaliyetler-radyo ve televizyon faaliyetleri" ilk sırada yer almaktadır. Girişimlerin interneti kullanma amaçları çoğunlukla bankacılık ve finansal hizmetlere yöneliktir.

2005 yılı Ocak ayında bilgisayar kullanılan girişimlerde çalışanların % 40,15'i haftada en az bir kez bilgisayar kullanmaktadır. Aynı dönemde, internet erişimine sahip girişimlerde haftada en az bir kez internete bağlanan çalışanların oranı ise % 35,83'tür.

Internet erişimine sahip olan girişimlerin % 35,26'sı modem (telefon hattı ile çevirmeli bağlantı) ve % 6,75'i ISDN olmak üzere darbant erişimine sahiptir. Girişimlerin yarısından fazlası ise genişbant bağlantılardan DSL (ADSL, SDSL vb) ve % 9,42'si kablo vb. gibi diğer genişbant bağlantı tipine sahiptir.

İnternet erişimine sahip girişimlerin % 63,22'si kamu kurum ve kuruluşları ile iletişimlerinde interneti kullanmaktadır. İletişim faaliyetlerinde bilgi almak ilk sırada iken, kamu ihalelerine elektronik ortamda teklif verme oranı tüm sektörlerde düşüktür.

[96] **Arı Gibi Çalışmanın Sonucu**, Vatan Gazetesi CeBIT Özel Eki, 5 Eylül 2996, s. 7

Kamu ihalelerine elektronik ortamda teklif vermede gayrimenkul, kiralama ve iş faaliyetleri sektörü % 11,53 ile ilk sıradadır.

Kendi web sitesine sahip olan girişimlerin oranı % 48,20'dir. 250 ve daha fazla çalışanı olan girişimlerde web sitesi sahipliği, 10- 49 çalışanı olan girişimlerin iki katından daha fazladır. Web üzerinden sunulan hizmet türleri içerisinde, ürünlerin pazarlanması ilk sırada yer almaktadır.

Girişimlerin, güvenlik önlemi olarak, % 93,36'sı virüs kontrolü veya koruma yazılımı, % 32,21'i güvenlik duvarı ve % 29,97'si ise güvenli sunucu kullanmaktadır[97]. Türkiye İstatistik Kurumu, 2004 yılı verilerine göre Türkiye'de 34 milyonun üzerinde gsm operatörü abonesi ve 1.474.590 internet abonesi bulunmaktadır. 2006 yılına ait herhangi bir veri bulunmamaktadır.

İnternetin çalışma yaşamına getirdiği bir kavram da Teleworking'tir. Teleworking'in anlamı bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kendi işi olsun ya da olmasın bulunduğun yerden işe gitmeden çalışmadır. Bugün Teleworkingin anlamı daha karmaşık hale gelmiştir. Laptoplar ve kişisel dijital asistanlarla onları destekleyen uzaktan erişim araçlarının kullanılmasıyla çalışma yaşamı bugün her yerdir. Mobillik (hareket halinde olma) ile bugün iş, çalışanların çalıştığı her yerdir. Telecommuting ise bilişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan yönetim olarak kullanılmaktadır.

Teleworking kavramı üç boyutu birlikte açıklamaktadır; teknolojinin kullanımını, kullanıldığı yeri ve bir veya birkaç uzaktan çalışma lokasyonunda ne kadar zaman harcandığı. Bunların farklı birleşimleri insanların telework şeklinde çalışma yollarını açıklamaktadır. Evde full time çalışma, yolda full time çalışma, yolda ve çoğunlukla işte çalışma, hatta aynı gün eşit zamanlı birkaç yerde çalışma şeklindedir. Future Foundation tarafından 2005 yılında 2020'ye Teleworkingin Potansiyel Getirilerini Artırmak adıyla, Brother firmasına hazırlanan bir araştırma projesinin

[97] T.C. Başbakanlık, Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, **Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması**, http://www.tuik.gov.tr/AltKategori.do?ust_id=2&ust_adi=Bilim%2C+Teknoloji+ve+Bili%FEim

raporunda göre gelecekte iş yaşamlarımızın, ev yaşamlarımızın, toplumun ve çevrenin nasıl gelişecektir sorusuna yanıt aranmaktadır[98].

Evde çalışma sadece işyeri ve ev arasında kalan bir çalışma şeklidir. Bunun yanında değişik bir çalışma şekli vardır. FreE-working ise (serbest e- çalışma) çalışanların merkez çalışma yeri (tabii merkez bir yer varsa) dışında birden fazla yerde teknolojiyi kullanarak çalışma şeklidir. Belirgin olan trend çalışanların otobüslerden, otellerden, yatak odalarından ve kırsal ambarlardan işyerine bağlanmaları, bağlantı kurmaları ve yükleme yapabilmeleri yeteneğidir. Yarının çalışanları her yerde çalışabilmelidir. Gelecekte bedenler ofiste olacaktır- iş yeri her zaman çalışan kişinin bedeniyle birlikte taşınacaktır. Bu demek değildir ki gidecek ofisler olmayacak, tersine evlerde çalışma alanları veya çalışma yerleri olacaktır.

Teleworkingin büyümesi iş ve ev sınırlarını kaldıracak ve her ikisi içinde alanlarımızı korumamız için yeni çözümleri ortaya çıkartacaktır. Aile evlerinin çalışanları korumak için kurallara ve stratejilere ihtiyacı olacaktır. Daha çok ev, çalışma için düzenlenecektir ama bu demek değildir ki daha fazla ofis alanına adanacaktır. Ev networkleri ve kullanım için esnek çözümler tüm aile üyelerinin buldukları alanda ve sessizlikte çalışma yerini oluşturabilmelerine olanak sağlayacaktır. The Future of Teleworking raporunda zamanın insanları onlara uygun olan zamanda çalışma saatlerini ayarlamalarını sağlayacağı, böylece iş saatlerinde bile işle ilgisi olmayan görevleri yapabilecekleri ifade edilmektedir. Çalışma saatleri bazıları için uzayabilir, özellikle işkolik profesyoneller her zaman çalışan kişiler haline geleceklerdir.

FreE-Working (serbest e-çalışma): Bu kavramın anlamı, bilgi iletişim teknolojilerini herhangi bir merkezi olmayan (ofis olmayan) lokasyonda kullanmaktadır. Merkezi olmayan lokasyonun anlamı (mobil ve mobil&ofis bazlı çalışanların geniş segmenti) bunun her fırsatta kullanılmasıdır.

Infoworld.com isimli internet üzerinden yayınlanan derginin 8 Temmuz 2006 tarihli sayısında A.B.D.'de 26 milyon çalışanın internet üzerinden işe gitmeden çalıştığı

[98] Future Foundation, **The Future of Teleworking**, Maximizing the Benefits of Teleworking to 2020, A Research Project for Brother, September, 2004

ifade edilmektedir. Yazıda Hossein Eslambolchi'nin 2020 Vizyonu: Teknoloji Yeniliği Üzerinden İş Dönüşümü isimli kitabından alıntılar yapılmıştır. Kitapta 2010 yılıyla birlikte bu sayısının 40 milyona çıkacağı söylenmektedir. Eğer petrol fiyatları yükselmeye devam ederse tele çalışanların sayısı daha da artacaktır. İş süreci ve bilişim teknolojilerinin dış kaynak kullanımı bir zamanlar işleri idare eden profesyonel işgücünün büyük bir kısmını yok etmektedir. Bu arada e-ticaret gittikçe büyürken, Amerika'daki alışveriş merkezlerindeki mağazaların, perakendecinin hayata kalması için artık önemsiz, kalıntı olarak kalmış bir organ olma tehlikesi vardır[99].

Eprahim Schwartz'ın yazısında online ortamların getireceği diğer olanaklara şöyle değinilmektedir: "Eğer insanlar yüklü alışverişlerinin çoğunu online olarak yapıyorlarsa özgün ürünlü yerel dükkanlar – veya sadece online olarak almanın çok fazla bela getireceği ürünler- artarak niş pazar imkanı bulacaktır. Küçük tamir aletleri acil lazım olduğunda internetten sipariş etmek yerine en yakındaki nalbura gitmek tercih edilir. Kumaş dükkanlarından balıkçılara, online olarak satın alınmayan çok fazla çeşit ürün bulunmaktadır. Böylelikle bizim daha fazla dükkan sahibine, satış elemanına hatta daha fazla bisikletle servis yapan kızlara ve genç erkeklere ihtiyacımız olacaktır. Yerel ürünlerin reklamını yapmak için yerel bir gazeteyi yerel haberlerle doldurabilirsiniz"[100] denmektedir.

### 2.2. Örgüt Yapılarının Değişimine Etki Eden Kavramlar

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla örgüt yapılarında çeşitli değişimler meydana gelmiştir. Ancak, bilişim teknolojileri tek başına örgütsel değişim sürecinde etkili olmamıştır. Küreselleşme, yeni ekonomi, e-ticaret hatta dış kaynak kullanımı değişim sürecine etki eden kavramlar arasındadır.

#### 2.2.1. Küreselleşme ve Yeni Ekonomi

Kavram olarak "küresel" (global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile, "küreselleşme" (globalization), oldukça yenidir. İlk olarak 1960'larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı, 1980'lerde ise sıkça kullanılmaya başlanmıştır. 1990'lara

[99] Ephraim Schwartz, **The Death of Locality**, Infoworld.com- Reality Check, 8/7/2006,
[100] Ephraim Schwartz, a.g.e.

gelindiğinde de, bilim adamlarının önemini kabul ettiği anahtar bir sözcük haline gelmiştir[101]. Küreselleşme bilişim teknolojilerinin gelişiminden etkilenmiştir ancak bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan ortam, küreselleşmenin temel nedeni olmasına rağmen tek başına yeterli bir neden değildir. Küreselleşmenin diğer etken faktörleriyle birlikte ortaya çıkan sonuç bilişim teknolojileriyle birleştiğinde örgüt yapılarında değişim meydana gelmektedir ve değişen örgüt yapıları aynı zamanda küreselleşme etkilerini körüklemektedir. Aşağıda bu etkileşimin karşılıklı olduğu küreselleşmeyi oluşturan faktörler ve küreselleşmenin sonuçları incelendiğinde açıkça görülecektir.

Günümüzde küreselleşme konusunda çok geniş bir literatür oluşmuştur; ancak sosyal bilimlerin bir çok alanında görüldüğü şekilde, küreselleşmeye ilişkin birbirinden tümüyle farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifade ile küreselleşme konusunda, gerek teorisyenler, gerekse uygulamacılar arasında uzlaşmadan bahsetmek mümkün değildir. Küreselleşmenin siyasal, kültürel ve ekonomik sonuçları yaygınlık kazandıkça, taraftarları kadar (özellikle entelektüel düzeyde) karşı çıkanların sayılarında da artışa tanık olunmaktadır. Çünkü küreselleşmeden kazananlar olduğu kadar, kaybedenler de mevcuttur[102].

Küresel bir şirket her zaman olası ürün ve işkolu arayışındadır. En karlı pazarlara en düşük maliyetle ve en uygun yönetim kaynaklarından en yüksek kaliteli ürünleri vermeye odaklanmıştır. Paranın, insanların, kaynakların ve teknolojinin nerede bulunduğu büyük ölçüde göz önüne alınmamaktadır. Bir şirket uluslararasından küresel bakış açısına geçtiği zaman zorunlu bir değişim yaşanmaktadır. Bu, bürokrasinin sıkı kontrolünden kültürler arası etki ve koşullar çerçevesinde bütünüyle rahat, girişimci, esnek ve hızlı yanıt veren bir kapasiteye doğru değişimdir.

---

[101] Lubber, Ruud; **The Dynamic of Globalization**
http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/globe/new_page.htm

[102] Veysel Bozkurt, **Küreselleşme, Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar**, www.isguc.org.tr

Son yıllarda küreselleşme konusunda yapılan araştırmalar, çok farklı dönemde yaşadığımıza işaret etmektedir. Önceki pazardan çok daha bütünleşmiş yeni bir küresel pazar oluşmuştur. Karşılıklı alınıp satılan malların miktarı 19. yüzyılla karşılaştırılamayacak kadar fazladır. Ama bundan daha da önemlisi, ekonominin giderek daha fazla bir şekilde hizmet sektörüne bağlı hale gelmesidir. Bilgi, eğlence, iletişim ve en önemlisi elektronik ve finans ekonomisi içeren hizmetler, ekonomideki en önemli sektör haline geliyor. İletişim devrimi sayesinde anında haberleşme imkanına kavuştuğumuzdan beri, eski yapılar yıkılmaya, eski alışkanlıklar unutulmaya ve kültürler de diğer kültürlerle anında temas edebilmeye, karşılıklı etkileşime girmeye başlamıştır.

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında çok sayıda faktörün etkisi olmuştur. Bu faktörleri ana başlıklarıyla üç grupta toplamak mümkündür. Bunlardan birincisini teknolojinin etkisi, ikincisini ideolojik faktörler, üçüncüsünü ise ekonomik faktörler oluşturmaktadır.

1. Teknolojik Gelişmeler: Aslında toplumsal süreçleri sadece teknolojiye indirmek aşırı basitleştirme olur. Ancak teknolojik determinizme yönelik eleştirileri saklı tutarak, küreselleşme üzerinde teknolojinin etkisini inkar etmek de mümkün değildir. Özellikle 1980'li yıllardan itibaren enformasyon teknolojilerinin yaygınlık kazanması, dünyada mesafe kavramının eski anlamını ortadan kaldırmıştır. Bu durum küreselleşme bağlamında belki de ilk etkisini finans piyasalında hissettirmekle birlikte, bu etki günümüzde çok daha geniş bir alana yayılmıştır.

Teknoloji, küreselleşme sürecinde yeterli koşul değildir; ancak olmazsa olmaz koşuldur. Günümüzde olağanüstü bir hızla ucuzlayarak yaygınlık kazanan enformasyon teknolojileri, uluslararasındaki değişim/etkileşim sürecinde, küresel dönüşümü hızlandırmaktadır. Nitekim 1945 yılından beri, okyanus ötesi nakliye bedelleri % 50; hava taşımacılığı maliyetleri % 80 ve transatlantik telefon bedelleri de % 99 oranında gerilemiştir. 1999 yılı Birleşmiş Milletler İnsani Kalkınma Rapor'una göre, 1990 değerleriyle, New York'tan Londra'ya üç dakikalık telefon görüşmesi bedeli, 1930 yılında 245 dolar iken, bu oran 1998 yılında 35 cent' e inmiştir.

Bilgisayarların işlem hızında, bellek kapasitesinde ve programlarda da yaşanan gelişmeler bilgi işlem, depolama, telekomünikasyon etkinliklerini önceden görülmeyen bir şekilde hızlandırıp, ucuzlatmıştır. Dünyanın hemen bütün noktaları, sadece telefon hatlarıyla değil, fiber optik veri transferi kanallarıyla, uydu haberleşme kanallarıyla birbirine bağlanmaya başlamış ve yeni bir varoluş düzlemi –Cyberspace- siber uzay oluşmuştur. Bu mekanda sermayenin yerkürenin çeşitli yerlerindeki yatırım olanakları hakkındaki bilgilenimi ve uluslar arası dolaşımı, gece-gündüz, farklı saat bölgeleri gibi ayrımlarının koyduğu engelleri aşarak, bugüne kadar görülmemiş bir süreklilik ve hassasiyet kazanmıştır. Dünya ekonomisinde faaliyet gösteren rekabet ve/veya işbirliği içinde olan sermayeler arasındaki bağlar sıkılaşıp karşılıklı bağımlılık artmıştır[103].

İletişim ve bilgisayar gücündeki patlama, küresel mali piyasaların gelişimine ivme kazandırmıştır. Bu süreç, günümüzde de hızlanarak devam etmektedir. Bazı yazarlara göre biz hala küresel iletişim devriminin ilk aşamalarında bulunmaktayız.

2. İdeoloji Faktörü: Özellikle Doğu Bloğunun yıkılması sonrasında liberal piyasa ekonomisine yönelik güven duygusu artırmıştır. Nitekim kısa bir sürede tüm maliyetine rağmen, eski planlı/devletçi ekonomiler, piyasa mekanizması süreci içinde, serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkanlarından yararlanma çabası içine girmişlerdir. Bir diğer ifade ile duvarların yıkılmasının ardından, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerden birisi aşılmıştır. Her ne kadar, Asya krizi sonrasında küreselleşmeye yönelik itirazlar artmaya başlamış olsa bile, son dönemde neo-liberal ideolojinin temel ilkelerine güven anlayışı içerisinde hızlandırılarak sürdürülme çabası söz konusudur. Başta ABD olmak üzere, Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşların öncülüğünde sürdüren küreselleşme süreci hızlandıkça, Hegel'in diyalektiğinden giderek ifade edersek, anti-tezini oluşturan anti-küreselci akımlar da tepkilerini ortaya koymaya başlamışlardır.

3. Ekonomik Faktörler**:** Gelişmiş ülkelerde iç piyasaların doyması, özellikle 1970'lerdeki petrol krizi sonrasında dış piyasalara açılma arayışı ile iktisadi faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması küreselleşme sürecini ortaya çıkartan ekonomik faktörlerden

[103] Ergin Yıldızoğlu, **Globalleşme ve Kriz**, İstanbul, 1996, s. 12

bazılarını oluşturmaktadır. Çok uluslu firmalar "yeni uluslararası iş bölümü" çerçevesinde, üretimi bütün yerküreye yaymışlardır. Her gün finans piyasalarında büyük miktarlarda para, bir ülkeden başka ülkeye akmaktadır.

Ekonomik yönden bugün yeryüzündeki ülkelerin önemli bir kısmı birbiriyle bütünleşmeye başlamıştır. Örneğin Tayland'da başlayan bir kriz, bütün Asya'yı etkilediği gibi, Türkiye'yi de etkileyebilmektedir. Ya da Rusya'da yaşanan bir krizin arkasından Türkiye'den bu ülkeye ihracat yapan bir çok firma kapısına kilit vurmak zorunda kalabilmektedir. Bu da doğal olarak ülkeleri kendi politikaları kadar, başka ülkelerin izlediği ekonomik ve siyasal politikalar konusunda da duyarlı olmaya zorlamaktadır. Yani artık ülkelerin iç işlerinde yaşadığı sorunlar ile dış ilişkilerindeki sorunlar arasındaki sınır giderek silikleşmeye başlamıştır[104].

Küreselleşme, gelişme seviyesi ne olursa olsun bütün ülkeler için büyük fırsatlar sunmakta ve tüm dünyayı adeta tek Pazar haline getirmektedir. Diğer yandan küreselleşmenin beraberinde getirdiği uluslararası rekabet, ulusal ve dünya ekonomilerinde yapısal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmenin beraberinde getirdiği en önemli olgu da yeni dünya düzenidir[105].

Küresel etkenler büyük ölçüde bir işletmenin kontrolünün dışındadır. Rekabet, pazar, maliyet, müşteri baskıları gibi nedenlerle işletmeler değişimlere tepki vermektedir. Rakipler karşısında başarılı olmak için şirketlerin bazı kriterleri aynı anda yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu kriteler [106]:

1. Kalite: Pek çok kuruluşta ürünün, hizmetin ve işlemin kalitesi rekabet gücünü arttırmak için odak noktası haline geldi. Eskiden olduğu gibi kalite küresel rekabet gücünü kazanmanın yolu değil küresel rekabete girmenin asgari noktası oldu. Toplam kalite yönetimi ABD'de kullanılmaya başlandığında, kurumlar

---

[104] Veysel Bozkurt, a.g.e.

[105] **21. Yüzyıl Ticaretinin Yeni Arenası Elektronik Ticaret**, İzmir Ticaret Odası Yayın No: 86, 2000, s. 1

[106] Stephan Rhinesmith, **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Kitapları, İstanbul, 2000, s. 62-67

birbiri ardına yalnızca süreçlerini değil; yeni kalite standartlarını tutturmak için stratejilerini, yapılarını, kültürlerini ve insanlarını da değiştirmeye başlamışlardır.

2. Çeşitlilik: Küresel şirketler dünyanın her yerindeki yeni müşterilerine kaliteli ürün ve hizmetlerini gitgide artan çeşitlilikle sunmak istemektedir. Her yıl çıkarılan yeni modeller ve mevcut modellerde sürekli yapılan yeni değişikliklerle otomotiv sektörü bu duruma en uygun örnektir.
3. Özel üretim: Aşırı çeşitlilik arzusu özel siparişlere yönelik taleplere de yol açmaktadır. Artık bazı otomobilde farklı sürücüler için sadece parmak izlerini okuyarak yapılabilen koltuk ve kabin ayar sistemleri bulunur.
4. Kullanışlılık: Yalnızca kaliteli bir ürünü değil, aynı zamanda onu her zaman her yerde kullanabilme kolaylığı da pazar payı kazanmada önemli bir rekabet gücü olarak kullanılır.
5. Zamanında teslim: Hızla gelişen teknoloji, sürekli çıkan yeni ürünler ve pazar payını arttırma isteği, şirketleri çok daha kısa sürede ve müşterinin istediği anda hatta istediği yere malı ve hizmeti götürmeye yöneltmiştir.
6. Maliyet: Maliyet ve kalite birbirine zıt kavramlar gibi algılanırdı fakat günümüzde küresel iş dünyasındaki gereklilik, en yüksek kalitedeki ürünün mümkün olan en düşük fiyatlarla pazara sunulmasıdır. Kaliteye yüksek fiyat biçme devri kapanmış ve ürün süreçlerinde maliyet düşürme hemen hemen tüm şirketler için önemli bir hedef haline gelmiştir.
7. Dünya çapında bulunabilirlik: Şirketler gibi müşterilerde küreselleştiğinden dünyanın her yerinde aynı ürünü ve hizmeti bekler hale geldiler. Bu yüzden özellikle bankacılık, telekomünikasyon ve danışmanlık şirketleri hizmetlerini bütün dünyaya yayma zorunluluğundadır.

Bunlar aslında her zaman var olan fakat küreselleşmeyle birlikte daha önem kazanan kavramlardır. Küreselleşen dünyaya yabancı kalmak istemeyen kurumlar, bu kriterleri yerine getirmek için mutlaka bir takım değişikliklere gitmek zorunda kalacaklardır.

Genel anlamda küreselleşmenin etkilerine bakıldığında genel etkiler Pira'ya göre şöyle sıralanmaktadır[107]:

— Bilgi işlemin ve iletişimin hızlanması ve yaygınlaşması ve ucuzlaması sayesinde sermayenin dolaşımı gerçek zaman kavramı ile doğrudan birebir ilişkilerle aracıları tasfiye ederek gerçekleşmeye başlamaktadır. Sermaye zaman mekan tanımadan süreklilik kazanmaktadır. Entegrasyonlar artmaktadır. Bu ise en ufak bir bulanımda tüm dünyanın mali krizinin tetiğini çekmektedir.

— Bilgi işlemin ve iletişimin hızlanması yaygınlaşması, dolaşım ve merkezi kontrolünün kolaylaşması şirket yönetiminde değişiklikler yaratmaktadır. Personel ilişkileri ve işlerin tariflerinin değişmesi, ara işlerin kaybolması, şirket yönetimi merkezlerinin kolayca kopması coğrafik olarak nerede olduklarını önemsizleştirmektedir.

— Üretimin düzenlenmesi etkilenmektedir. Operasyonları hızlandırmak ürünleri zamanında piyasaya ulaştırmak, stokları yenilemek, hızla değişen tüketim eğilimlerine daha hızlı cevap vermek mümkün olabilmektedir.

— Üretim teknolojisi ve metotları değişmektedir. Nitelik niceliğin önüne geçmektedir. Piyasalar giderek alt dilimlere bölünerek tarif edilmektedir ve bu dilimlere uygun yeni ve hızla değişen ürünler üretebilmektedir.

— Üretim teknolojisi ve metotlar ilerlemektedir. Bu ilerleme sayesinde üretim tüketiciye göre hatta kişileri baz alarak yapılabilmektedir. Küreselleşme sayesinde kitleleşen üretimin önemi yavaşça azalmakta; kişisel üretimler yapılmaya başlanmaktadır.

— İşsizliği kısa dönemde kalıcı bir şekilde artırmaktadır. Vasıflar ve işler yeniden tarif edildikçe eski işlere ve vasıflara sahip kuşaklar işsiz kalmakta , tekrar iş piyasalarına girme olanakları ortadan kalkmaktadır. Teknoloji birçok işçinin yerini almaktadır.

— Gelişmiş ülkeler diğer ülkelere sadece ürettikleri mal ve hizmetleri götürmemekte bu mal ve hizmet için ihtiyaç yaratmaya çalışmaktalar.

— Bu ihtiyaç yaratılırken gelişmiş ülkeler kendi kimliklerini ve beğenilerini mal ve hizmet götürdükleri yerlerdeki insanlara dayatmaktadır. Mc Donald's

[107] Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, İzmir Üniversiteliler Ofset, İzmir, 2000, s. 13

hamburgerlerine ihtiyaç yaratmak ancak kişilerin Mc Donald's kültürünü benimsemeleri ile gerçekleşebilir.

— Başkalarının dayattığı kimlikle zaman içinde bireyin zevkleri de bu yeni kimliği belirlemekte ve bu aynı zamanda toplumun kendiside var olan kültürünü yozlaştırarak yok etmektedir. Kültür emperyalizmi yani gelişmiş ülkelerin farklı kültüre sahip toplumları kendi alt kültürü haline getirmesi dediğimiz şey de küreselleşme sayesinde hız kazanmaktadır.

— Ürünlerde önemli değişiklikler olmaktadır. Bilgi, teknoloji ve hizmetin birbirine karışması karmaşık ürünleri ortaya çıkarmaktadır. Bunlar yeni dağıtım, pazarlama ve finansman, destek sistemleri gerektirmektedir; örneğin bilgisayar için kredi bulmak, müşteriye ulaştırmak, kullanım bilgisi, program bilgisi desteği sunmak gibi…

İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadır. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Daha sonra işletmenin yapısında ve yönetim şeklinde radikal değişimlere ihtiyaç vardır. Çağımız bilgi çağı olduğuna göre, elde edilen bilgi, işletme içinde hızlı ve kolay hareket etmelidir. Bunun için de gerekli yapı ve yönetim şeklinin de oluşturulması gerekmektedir. Jim Tomkins, küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerde meydana gelen dört önemli değişimi şöyle özetlemektedir: Yönetimden, Liderliğe Geçiş: Geleneksel kültürden ayrılıp, sürekli kontrollü olmaktan, büyümeye; analizden, vizyona; ağır işleyen karar alma sürecinden, ilerleme sağlayacak hareketlere geçmek ve değişimden yararlanmak amacıyla değişim için mücadele vermek. İşleri "bir görevi yerine getirmek" değil, "bir fark yaratmak" olarak yeniden tanımlamak[108].

Görüldüğü gibi, dünya çapındaki zorlu, küresel rekabet; bireysel ve kurumsal değişimin ne kadar gerekli olduğunun giderek daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. İşletmelerde küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan değişim sürecinin

[108] Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.77

unsurlarından biri, işletmelerin yapısında ve yönetim anlayışında ortaya çıkan değişimlerdir. Küreselleşme sürecindeki ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler; ekonomik sistemde, kuruluşun yapısında, girişimci tipinde köklü değişimlere yol açarken, yönetim anlayışı ve işletme yapısının aynı kalması düşünülemez. Yeni gelişmeler, yönetim anlayışı ve işletme yapısını da kökünden değiştirmiştir[109].

Küreselleşme sürecinde teknoloji ve diğer sosyo-ekonomik şartların değişimine paralel olarak, yönetim kavramında ve kontrol fonksiyonunun uygulanma türünde farklılıklar ortaya çıkmıştır. Yönetimin tarihsel sürecine şöyle bir bakıldığında; endüstrinin başlangıç dönemlerinde yöneticinin işin sahibi, aynı zamanda işin ustası, hem de yöneticisi olduğu görülür. Küreselleşme ile birlikte teknolojinin değişimine paralel olarak, yönetimin doğası da değişmiştir. Çok ortaklı çok uluslu büyük işletmelerin gelişmesi sonucu, son yıllarda eski tür girişimci-patron ve kapitalist yöneticilerin sayısında önemli azalma gözlemlenirken, onların yerini özellikle çok iyi eğitim görmüş, tecrübeli ve ücretli profesyoneller almıştır. Drucker'a göre bugünün yönetici tanımı "bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur." Bu yeni tanım, yönetimde bilginin ön plana çıkışını vurgulamakla kalmayıp, kaynaklardan birisi değil, tek kaynak haline gelmesini göstermektedir[110].

Çağdaş kuruluş patronla astların kuruluşu değil, bir araya gelmiş uzman insanlardan kurulu bir ekibin kuruluşudur. Yönetici konumundaki kimse de sadece uzmanlardan birisidir. Her kuruluş yönetilir, ancak bilgi kuruluşunda emir vermek değil, yönlendirmek esastır. Ayrıca işyerinde demokrasi ve katılımcılık, işbirliği kültürü gibi kavramlar da, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerileyerek, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini artırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır. Küreselleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan bilgiye dayalı kuruluşlarda; hukuki danışmanlık, halkla ilişkiler, insan kaynakları, işveren-işçi ilişkileri gibi merkezi işletmeyle ilgili çalışmalara olan ihtiyaç her zamanki kadar büyüktür.

[109] Güzelcik, a.g.e., s.89
[110] Güzelcik, a.g.e., 98

Geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde; hem resmi, hem gayri resmi düzeyde bir habersizlik, bilgisizlik bulunmaktadır. İnsanlar ellerindeki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadırlar, çünkü bunun onları çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olduğunu düşünmektedirler. Ancak küreselleşmenin ve bilişim teknolojilerinin yayılmasının sonucu olarak ortaya çıkan bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün değildir. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel işletmelerde bilginin almasıyla birlikte, işletme içinde bilgilendirme büyük önem kazanmıştır.

Klasik yöneticilik fonksiyonlarında yöneticinin ilgisinin odağı, iştir. İş planlanır, organize ve kontrol edilir. Küreselleşme sürecine uygun çağdaş yöneticilik anlayışında ise, ilginin odağı bireye kaymıştır. Eğitilen, vizyon kazandırılan, desteklenen ve motive edilen, esas işi yapacak olan bireydir. Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama, organize etme ve kontrol iken, artık yöneticinin yeni fonksiyonları, vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon ve desteklemek olarak değişmiştir.

Artık kurumsal piramit, küreselleşme sonucunda ters çevrilmiştir. Yönlendirme ve delegasyon kavramlarının önemi artmıştır. Alt yönetim kadrolarında yetki kullanmayı sağlayacak belirli şartların sağlanması ve üstlerin kendi yetki ve sorumlulukları kapsamına giren konularda, astlarını yetiştirerek, onlara bu yetki ve sorumlulukları aktarmalarına verilen önem artmıştır.

Küreselleşme yöneticilik kavramını liderliğe yaklaştırmıştır. İşletmelerin yeniden yapılanması, birçok yönetim kademesinin ortadan kalkmasına yol açmaktadır. Özellikle orta düzey yöneticinin rolü değişmekte, hatta kalkmaktadır. Bununla birlikte liderlik daha fazla önem kazanırken, daha güç hale gelmektedir. Çalışanlar daha özerk olmakta ve onlara önderlik etmek daha da zorlaşmaktadır.

**Yeni Ekonomi:** 1980'lerin ortasından itibaren uluslar arası alanda yaşanan gelişmelerin günümüzde yorumlanması "Yeni ekonomi" (new economy) denilen kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavram kimilerinin savunduğu gibi sanal bir olgu olmaktan çok uzaktadır. Son on yılda dünya ekonomisi ve ABD

ekonomisindeki gelişmelere bakıldığında, yeni ekonominin verimliliği, yeniden yapılanmaya yönelik baskıları, küresel niteliği, yol açtığı krizleri ile birlikte yeni ekonominin sistemi nasıl kökünden değiştirip sarstığı ortaya çıkmaktadır. Eski sektörler önemini, karlılığını, istihdam gücünü, üretim kapasitesini yavaş yavaş yitirirken, yeni sektörler çığ misali büyüyerek ekonomik büyümenin lokomotifi konumuna gelmektedir. Teknolojik gelişmeyle vücut bulan, büyük ölçüde dijitalleşmeye ve internete bağlı olan yeni ekonomi tıpkı dominant bir gen misali eski ekonomiyi, yani eski organizmayı kuşatıp yavaş yavaş yok etmektedir.

Yeni ekonominin dört temel özelliğinden söz etmek mümkündür; dijitalleşme (internet ekonomisini, yoğun olarak da elektronik ticareti bu kapsamda değerlendirmek mümkündür), araştırma geliştirme faaliyetlerinin artması, küreselleşme ve insan kaynakları profilinde yaşanan radikal değişim (kurumların insan kaynaklarına dayalı yeniden yapılanması).

Bu bileşenlerden interneti ve elektronik ticareti ele alarak arz-talep açısından temel ekonomik bir analizini yapmak mümkündür. İnternetin ele alınmasındaki temel yaklaşım, değişimin anlaşılmasında ve analizinde, internet şirketleri ve teknoloji şirketlerinin NASDAQ borsasında işlem gören hisselerinin piyasadaki ekonomik ajanların davranışları ve beklentileri hakkında ipucu verebilecek kapasitede olduğudur.

İnternetin her ne kadar uzaklıkları anlamsızlaştırdığı, insanları yaklaştırdığı kabul edilse de son gelişmeler sonucunda iktisatçıları ikiye bölmüş görünmektedir. Bir bölüm iktisatçı internetin küresel büyümeyi artırdığını, enflasyonu düşürdüğünü savunup, teknoloji hisselerindeki genel talep patlamasını doğal sayarken, bir bölüm iktisatçı da enflasyonun parasal bir olgu olduğu konusunda ısrar ederek, teknoloji hisselerindeki aşırı değerlenmeyi 17. yüzyıldaki lale soğanı balonuna benzetmektedir.

Gelişmiş piyasalardaki son durum ikinci grubu doğrular nitelikte olsa da, gerçek iki aşırı uç arasında yer almaktadır. Nihayetinde internet aracılığıyla sağlanacak ekonomik büyüme ve fayda eninde sonunda tüm diğer teknolojik gelişmelerde olduğu gibi tüketicilerin lehine olacaktır.

Yeni Ekonomi hakkında genel kabul gören en temel olgu, ekonominin altyapısının fizik mallardan çok bilgi temelli ve daha ziyade hizmete benzeyen mallara dayanıyor olmasıdır. Enformasyonun üretim süreçlerindeki yerinin gittikçe artmasıyla birlikte, sanayi ürünlerinin eski değerini kaybetmeye başladığı iddia edilmektedir. Bazı yazarlar tarafından "*Bilgi Toplumu*'na" geçiş olarak da nitelenen bu değişimle birlikte toplum yapıları yeniden şekillenmekte ve yeni bir ekonomik gelişme dönemi başlamaktadır. Yeni Ekonomi, böylesi bir sürecin tüm itici güçlerini arkasına almış olan ABD'de 1990'ların ikinci yarısından itibaren gündeme gelen bir olgudur. Bu kavramın günümüzde akla getirdiği en temel olgu ise "Internet" dir.

Yeni Ekonomiyi hazırlayan koşulları küreselleşme sürecinin dinamikleriyle ilişkilendirmek mümkündür. Böylesi bir bakış açısı küreselleşme sürecinde yaşanan değişim ve gelişmeleri anlamayı gerektirmektedir. Özellikle son yirmi yılda politik, ekonomik, bilimsel ve teknolojik alanda köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Bu değişiklikler birbirinden bağımsız olmadığı gibi aynı zamanda birbirlerinin sebep ve sonuçlarını da oluşturmaktadır. SSCB ve Doğu Bloku'nun 1990'lı yılların başında dağılması ve Soğuk Savaş'ın sona ermesi, politik unsurlar içinde en önemlisini oluşturmakta ve bazı yazarlar Yeni Ekonomik Düzenin tetikleyici miladını bu oluşuma bağlamaktadır. Bazı gözlemciler ise bu yeni sürecin itici gücünü bilişim teknolojilerindeki köklü değişikliklere dayandırmaktadır.

Son çeyrek yüzyıldan bu yana dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler ve 21. yüzyılın ilk günlerinde bu sürecin kazandığı ivme, Enformasyon Çağı olarak nitelenen bir dönem yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu çağın en önemli faktörü olan enformasyonun, karar alma süreçlerinde doğru, güncel ve zamanında kullanılması kritik bir önem taşımaktadır. Sanayi toplumlarında nasıl işgücü ve sermayenin harekete geçirilmesi ve etkin kullanılması kritik bir sorun ise günümüz çağında enformasyon gücünün verimli kullanılması ve harekete geçirilmesi o denli kritik bir sorundur.

Enformasyonun toplanması, işlenmesi ve depolanması, şebekeler aracılığı ile bir yerden bir yere transfer edilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Enformasyon gücünü harekete geçiren de bu

teknolojilerdir. Sanayi toplumunda makineleşme ne kadar önemliyse, enformasyon toplumu için de bilişim teknolojileri o denli önem taşımaktadır[111].

Yeni ekonominin ortaya çıktığı dönem de ortaya atılan bir kavram da Gelecek Ekonomisidir, (Next Economy). Kavram 1990'ların sonlarında çeşitli yazarlar tarafından Yarının Ekonomisi, Geleceğin Ekonomisi adı altında ekonomi kuramları doğrultusunda tartışılmıştır. Çeşitli yazınlarda içerik olarak Yeni Ekonomi kavramından çok az farkılılık göstermektedir. Pazarlama gurusu Elliot Ettenberg'in The Next Economy isimli kitabında ise geleneksel perakende ve üretim şirketlerinden parlak yeni dot.com'lara geçiş anlatılmaktadır. Kitapta birçok şirket stratejistinin korku içinde olduğu belirtilmiştir.. Bu güç görevi başarmak için, işletmelerin müşteriyi sadece tatmin etmekle kalmayan aynı zamanda müşteriyi hoşnut eden yeni bir paradigmayı benimsemeleri gerekmektedir[112]. Bu kavram aynı zamanda işletmecilerin geleceği tahmin etmeleri için neler yapmaları gerektiği hakkında fikir sahibi olup olmadıklarını sorgulayan bir kavramdır.

### 2.2.2. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı uluslar arası literatürde Outsourcing olarak geçen bir kavramdır. İş yönetiminde, belli iş alanlarında uzmanlaşmış firmalara iş aktarımı yapılarak, aktarımı yapan firmanın asıl işine odaklanmasını sağlayan bir yöntemdir. Dış kaynak kullanımı firma içi işbölümü uzman kurumlara aktarılmakta ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan firma etkin bir maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Firma ise tamamen kendi sektöründe uzmanlaştığı konular üzerine eğilebilmekte, iş verimliliğini üst seviyelere çıkarabilmektedir.

İş yoğunluğu yaşayan KOBİ´ ler içinde profesyonel dış kaynak kullanımı çözümleri mevcuttur. Herhangi bir KOBİ´nin kendi iş, üretim veya hizmet sektöründe daha iyiye ulaşıp, gelişip ilerlemesi her şeyden önce asıl faaliyet alanına odaklanmasına (iş konsantrasyonu) bağlıdır. Oysa günümüz iş dünyasında başarı sadece kendi faaliyet

[111] Münevver Soyak, **Yeni Ekonomi ve Yansımaları**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=202
[112] Elliot Ettenberg, **The Next Economy**, Mc Graw Hill, A.B.D., 2002- kitap tanıtımı

alanında değil, yönetim, pazarlama, teknolojik altyapı, lojistik vs. gibi çok sayıda alanda profesyonel bakış açısı ve uzmanlaşma gerektirmektedir. Bu durum, en başta bir firmanın bu gibi alanların idaresi için geniş kadrolar ve iş bölümleri oluşturmasını zorunlu kılmaktadır. Bunun sonucu, iş yoğunluğu olmayan bir firma için elbette bir sorun çıkmazken, iş yoğunluğu yüksek firmalarda ise, iş süreçlerinin karmaşıklaşmasını ve dolayısıyla da firma yönetiminin ilgi ve odaklanmasının asıl faaliyet alanından uzaklaşıp, diğer alanlara yönelmesini ve bölünmesini kaçınılmaz yapmaktadır.

Bu durumun ortaya çıkaracağı kayıp ise sırasıyla[113]; Asıl faaliyet alanında konsantrasyon (odaklanma) kaybı ve bunun sonucu üretim verimliliği ve kalitesinin düşmesi, zaman ve kaynak israfı, aşırı iş yüklenmesi nedeniyle firmanın hantallaşması şeklinde özetlenebilir.

Gereksinimlerin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler bu gereksinimleri cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, Pazar paylarını artırabilme, rekabet avantajı elde etme gibi birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler faaliyetlerinin bir bölümünü dış kaynak kullanımı ile sağlamaktadır[114]. Dış kaynak kullanımının ortaya çıkma nedenler, örgütsel nedenler, maliyet kaynaklı nedenler, teknolojik nedenler, finansal nedenler, insan kaynaklarıyla ilgili nedenler, kaliteyle ilgili nedenler olarak sıralanmaktadır[115].

Dış kaynak kullanımının yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[116]:

- İşletme içi bölümlerin daralması ya da ortadan kalkması ile örgüt yapısının küçülme
- İşletmelerin büyümelerine olanak verme
- Eğitim maliyetlerini düşürme

[113] http://www.kobitek.com/makale.php?id=4

[114] Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, **Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı, Outsourcing**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 7, Sayı:3, 2005, s. 274

[115] Carol Saunders, Mary Gebelt, Quing Hu, **Achieving Success In Information Systems Outsourcing**, California Management Review, Volume 39, No:2, Winter, 1997

[116] Tanyeri ve Fırat, a.g.e., s. 275

- Maliyetleri azaltarak etkinliğin artma
- İşletmelerdeki envanterlerin azalması sonucu üretim faaliyetlerinin daha düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlama
- Mal çevrim süresindeki kısalma ve tedarikçinin mal tasarımında yer alması durumunda daha düşük mal geliştirme maliyetleri
- Sabit maliyetleri değişkene dönüştürme
- Maliyet azaltımıyla ilgili para tasarrufu sağlama
- İşletmelerin kendi olanakları ile elde edemeyecekleri kaynakları elde etmesine yardımcı olma
- Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi artırma
- Sermaye bağımlığında azalma
- Ticari risk azaltma yeterliliği
- Pazardaki talep değişikliklerini karşılama yeterliliği
- Pazar fırsatlarını kullanacak veya potansiyel Pazar tehditlerini etkisiz hale getirecek stratejilerin oluşmasına olanak sağlama
- Coğrafi uzaklık sorunlarını giderme

Dış kaynak kullanımı durumunda ortaya çıkabilecek olası sakıncaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[117]:

- İşletmenin yetenekleri kaybedilmekte ve yanlış yetenekler geliştirilmekte
- Dış kaynak kullanımı hizmeti veren işletmeler üzerinde kontrol yitirilmekte ve aşırı bağımlı hale gelmekte,
- Personel sayısında meydana gelen düzenlemeler personeli huzursuz etmekte ve bu durum da etkinliği düşürmekte
- Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılmakta
- İşletmeler dış kaynak kullanımına maliyetlerini gerçekçi bir şekilde öngörümleyememiş ise tahmin edilmeyen ve dış kaynak kullanımı sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetlerle de karşılaşılmaktadır.

[117] Chris Lonsdale, Andrew Cox, **The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?**, Industrial Management& Data Systems, Vol 100, No:9, 2000

Kurumsal iletişim açısından bakıldığında outsourcing yapılan kurumların imajları ve itibarları firmaları da etkilemektedir. Kimi zaman bir firma diğerinin önüne geçebilmekterdir.

Başarılı bir dış kaynak kullanımı deneyimi üç gerçek üzerine kurulmalıdır[118]:

1. Servis sağlayıcı ile müşterinin iyi tanımlanmış bir iş yapma süreci üzerine anlaşmaları gerekir.
2. Günlük iletişimin yönetilmesi için her iki tarafın da uygun bağlantılar seçmesi gerekir.
3. Hem servis sağlayıcı hem de müşteri, düzenli olarak takvime bağlanmış toplantılar ve anlamlı rapor etme mekanizmaları içeren bir iletişim planı oluşturmalıdır.

Servis sağlayıcının müşteri organizasyonu içinde müşteri adına konuşup onun namına kararlar alabilecek güçlü bir vekili olması çok önemlidir. Bu vekilin şirketin dış kaynak kullanımı kararlarının erdemlerini şirket içerisindeki dinleyici kitlesine açıklayıp şirket içindeki takım oyuncularının işbirliğini ve desteğini sağlayacak yetenekte olması gerekir. Eninde sonunda servis sağlayıcının hedefi, vekili çalışanların ve yönetimin gözünde bir kahraman haline getirmektir. Dış kaynak kullanımı veren ve alan firmalar birliktelik içinde aynı bilgilendirme mesajını yayınlarlarsa, mesaj anlaşılır ve net bir hal almaktadır. Uzunca bir süre, çalışanların ilk tepkisi ne kaybedeceklerini düşünme doğrultusunda olacaktır. Aslında dış kaynak kullanımı girişimi bu süreçten etkilenen çalışanlara yeni olanaklar sağlayabilmektedir. İşletme etkili bir bilgilendirme stratejisi süresince, çalışanlarını dış kaynak kullanımı hizmetini veren firmanın sağladığı kariyer seçenekleri konusunda bilgilendirebilir. Bu çalışanlar, desteklenen pozisyonda olmak yerine, stratejik becerileri sayesinde kar sağlaması beklenen ve sonuçları yönlendiren pozisyona geçeceklerdir.

Dış kaynak kullanımı girişiminde kitle iletişim kurumlarının görüşünü etkileyen anahtar, işletmenin çalışanlarıdır. Dış kaynak kullanımı girişiminin açıklanmasında, en dikkat çeken ve önemli bölüm, açıklamanın çalışanları etkileyen ve ilgilendiren

[118] www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com content&task=view&id=56&Itemid=13

bölümüdür. Bir sözleşmenin basında ne kadar yer alacağı, çalışanlara nasıl davranıldığı ve onların ne düşündüğüyle bağlantılıdır. Çalışanları memnun eden, onlara yeni olanaklar ve daha iyi bir gelecek sunan sözleşmeler, çalışanlar için daha olumlu deneyimlerle, işletme içinse daha olumlu bir bakış açısıyla sonuçlanmaktadır. İletişim eylemleri sıralanırken öncelikle ortaklar olmak üzere, sonra etkilenen çalışanlar, daha sonra bütün çalışanlar ve son olarak dış dünya bilgilendirilmelidir. Çalışanların sözleşme ile ilgili haberleri basından öğrenmemeleri dikkate alınması gereken bir unsurdur. Bazı işletmeler, yeni yapılanma konusunda halkı bilgilendirmeyi tercih etmeyebilmektedir.

İç ve dış bildiriler konusunda yapılacak planlama ve hazırlığın boyutu, bu bildirilerin işletmenin toplum önündeki görüntüsü üzerinde yaratabileceği etkiyle doğru orantılıdır. Oluşması olası etki, etkilenen insanların toplumsal modeli, işten çıkarılanların sayısı, etkilenen çalışan kesiminin türü, sözleşmenin maliyeti, sözleşmenin süresi, işletmenin dış kaynak kullanımındaki geçmişi, etkilenen çalışanların sendikalı olup olmaması gibi etkenlere bağlı olmaktadır. Dış kaynak kullanımı geçiş sürecinde çalışanlar için olumlu sonuçlar ve uygun iş olanakları anlamına gelirse, bir sonraki girişimin kabul edilmesi daha kolay olmaktadır[119].

### 2.2.3. Elektronik Ticaret

İnternetten alışveriş, elektronik alışveriş, sanal alışveriş, online alışveriş, net ekonomi gibi isimlerle anılan elektronik ticaretin çeşitli kuruluş ve yetkili otoritelerce yapılmış pek çok tanımı bulunmaktadır. OECD'nin 1997 yılında yaptığı tanıma göre elektronik ticaret, açık veya kapalı ağlar üzerinden sayısal veriye dönüştürülmüş metin, ses video görüntülerin işlenmesi ve iletilmesine dayanan, hem kuruluşları hem de bireyleri ilgilendiren, ticari etkinliklere ait her türlü işlemin yapılmasıdır. Avrupa Birliği'nin 1997 yılında yaptığı elektronik ticaret tanımı ise şöyledir; elektronik ticaret, işletme faaliyetlerinin elektronik olarak yapılmasıdır. Bu faaliyet, metin, ses ve video verilerinin elektronik olarak işlenmesi ve aktarımına dayanmaktadır. Dolayısıyla çok dağınık etkileri içermektedir. Elektronik ticaret bu boyutuyla mal ve hizmet alımı, sayısal içeriğin anında dağıtılması, elektronik fon transferi, elektronik hisse alışverişi,

[119] www.diskaynakkullanimi.com/index.php?option=com content&task=view&id=56&Itemid=13

elektronik konşimento, ortaklaşa tasarım ve mühendislik, anında kaynaktan sunma, kamu alımları, doğrudan tüketiciye pazarlama, satış sonrası servisler ve ödemelerin dijital olarak yapılmasını kapsamaktadır. Bu faaliyetler hem mamulleri (tüketici malları, spesifik ekipmanları) ve hizmetleri (bilgi hizmeti, finansal ve yasal hizmetler) ve hem de geleneksel faaliyetleri (sağlık, bakım, eğitim) kapsamaktadır[120].

Büyük olsun küçük olsun tüm işletmeler, iş dünyasında radikal bir değişimi simgeleyen elektronik ticaretin (e-ticaret) ortaya çıkardığı inanılmaz fırsatlarla karşı karşıya kalmışlardır. Geleneksel olarak yüz-yüze ilişkilerle gerçekleştirilen ticaret, posta (mektup) sisteminin kullanımı ile formel bir kimlik kazanmıştır. Ticari faaliyetlerde işlem yapma hız ve yeteneğini arttıran ise elektronik araçların kullanımı olmuştur. E-ticaret kavramı içinde yer alan bu araçların başında telefon, faks, etkileşimli televizyon, internet, elektronik ödeme ve para aktarımı sistemleri (EFT), elektronik veri değişimi (EDI) gelmektedir. Bunların yanı sıra diğer araçlar örneğin cep telefonlarının kısa mesaj servisleri de e- ticaret aracı olarak kabul edilmektedir.

E-ticareti başlıca iki kategoride değerlendirmek mümkündür: İşletmeler arası e-ticaret- business to business (B2B) ve işletmeden tüketiciye e- ticaret-business to consumer (B2C). B2B kavramının birçok değişik tanımıyla karşılaşmak olasıdır. Arizona Üniversitesi'nden Tarun Mehra' nın bir çalışmasında yaptığı tanıma göre B2B, bir e-ticaret modelidir, farklı yollarla alışılmış şeyleri yapmanın bir yolu ya da bir sürecidir, para kazanmanın yeni bir yoludur. En basit tanımıyla elektronik iş yapma ya da internet üzerinden yürütülen ticaret olarak tanımlanır. Her açıdan etkinliği artırma, maliyetleri düşürmek için özel ağların kullanımı yoluyla ya da internet sayesinde her bir bilgi, ürün ve hizmetin şirketlere satılması ya da onlardan alınmasıdır. Satın almadan daha fazla bir kapsama sahip olan B2B, işletmeye hammadde ya da yarı mamul sağlayan diğer işletmelerle olan ilişkileri de kapsayan Tedarik Zinciri Yönetimi kavramını içine alan bir yapıya sahiptir[121]. B2B'nin işletmelere getirdiği kolaylıklar satın alım maliyetlerini azaltma, Pazar etkinliğini artırma, stok aşamalarını azaltma,

[120] Yakup Kepenek, **Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret**, Ankara, Mart 1999, s. 54
[121] Belma Güneri Fırlar, Sinem Yeygel, **Sanal Ortamda Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 29, İzmir, 2004, s. 52

kapasite kullanımını artırma, daha geniş Pazar ortamı sağlamadır. Dezavantajları ise işletmelerin B2B uygulamalarını hayata geçirmekte bocalamaları, teknolojik yatırım maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle hızlı yatırım yapamama, bilgi eksikliği sonucu ortaya çıkan eğitim ihtiyacı olarak sıralanabilir. Bunların yanında şirketler B2B uygulamalarının tedarikçiler üzerinde kurduğu zaman ve kalite baskısı nedeniyle, ilişki kuracakları tedarikçilerin sayısının azalması sorunuyla yüz yüze kalmaktan korkmaktadırlar[122].

Günümüzde B2B, yüksel gelişme potansiyeli ve getirdiği birçok avantajla şirketler açısından önemli hale gelmiştir. İşletmeler arası e-ticaret, özellikle ABD'de çok yaygındır ve toplam e-ticaretin yaklaşık %80 gibi bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmeler arası e-ticaret hacmi, işletmeden tüketiciye olan ticaret hacminden daha önemli olup online gerçekleştirilen işlemlerin en büyük bölümünü oluşturmaktadır. Elektronik veri değişimi tekniğini kullanan intranet ve extranet uygulamaları, internet öncesi işletmeler arası e-ticaret uygulama örneklerindendir. İntranet şirket içi ağlar ile şirket içi veri alışverişini mümkün kılarken, extranet ise 1970'li yıllardan itibaren büyük işletmelerin tedarikçi ve iş ortakları arasında oluşturduğu özel ağlar üzerinden yapılan e-ticaret uygulamalarını kapsamaktadır. İşletmeler arası ticarete alt yapı oluşturan intranet ve extranet uygulamaları ile karşılaştırıldığında internet üzerinden yapılan e-ticaret, yalnız belirli bir üretici, tedarikçi ve dağıtıcıları bir araya getirmekle kalmayıp, internet erişimi olan her bir kullanıcıya eşit fırsatlar sunmaktadır. İnternet, mesafeleri ortadan kaldıran bağlanabilirlik özelliğinden dolayı e-ticaretin ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir[123].

B2C, e-ticaretin B2B'den sonraki en önemli ayağını oluşturmaktadır. Kurumlarla kişiler arasındaki elektronik ticaret olarak nitelendirilebilecek B2C üretici firmalarca son tüketicilere yönelik pazarlama, satış ve satış sonrası hizmetler için kullanılan ve başarılı sonuçlar elde edilmesi bakımından kabul gören bir e-ticaret uygulamasıdır. B2C müşterilere doğrudan şirketin web sitesi üzerinden satış yapmaya

[122] Fırlar, Yeygel, a.g.e., 58
[123] Veysel Kula, Ekrem Tatoğlu, **Kobilerde Elektronik Ticaret Kullanımını Etkileyen Faktörler**, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 30 Mayıs- 2 Haziran 2002

verilen addır. Müşteriler kredi kartları ile siparişte bulunurlar; şirkete sipariş hazırlayıp bir dağıtım şirketi veya posta aracılığı ile sipariş edene gönderirler[124]. Türkiye'deki örneği baskuda.com, kitap üzerinde uzmanlaşan ideefix.com, Migros'un sanal mağazası kangurum.com'dur. Bunların yayında seyahat hizmetleri veren siteler, eskidji.com gibi emlak hizmeti veren, kazanci.com gibi eğitim hizmeti veren siteler bulunmaktadır.

Elektronik ticaretin uygulama alanlarına bakıldığında elektronik ödeme sistemleri, finansal hizmetler, perakendecilik (amazon.com- kitap satışı ve her türlü ürünün satışı), online yayım (e-book), online açık arttırma (e-Bay), ortaklaşa tasarım ve çeşitli ortak çalışmalar, eğitim (üniversite ve lisansüstü eğitim, sertifika programları) ve eğlence hizmetleri (çoklu interaktif oyunlar, müzik, film, fal, bilet satışı, sanatçı-topluluk organizasyon işleri), sanal sağlık bakımı, emlak pazarlama, seyahat hizmetleri, çeşitli konularda danışmanlık gibi alanlarla karşılaşılmaktadır. Bunların yanında e-ticaret kapsamında dış ticaretle ilgili işlemlerde birçok kolaylık sağlanmıştır; gemi ve demir yolları ile malların yüklenmesi, dış ticaret belgelerinin hazırlanarak alıcı, aracı ve satıcı arasında iletişimin sağlanması, fikri, sınai ve ticari mülkiyet haklarının korunması bulunmaktadır. Elektronik ortam ticaretle birlikte sanal emek piyasasının oluşmasını sağlamış, insanların online iş bulabilmesine, mülakat yapabilmesine ve hatta evinde oturarak çalışmasına olanak vermektedir.

E-ticaretin avantajları aşağıdaki gibi sıralanabilir[125];

— 24 saat erişebilir olmak
— Ucuz maliyetli iletişim
— Uluslar arası piyasalara kolay erişim
— Potansiyel müşterilere kolay erişim
— İşletme imajını güçlendirmek
— Uluslar arası imaj oluşturmak
— Yeni iş fırsatları yaratmak
— Reklam maliyetlerinde tasarruf
— Müşteriye daha fazla hizmet aracı

[124] Fırlar, Yeygel, a.g.e., s. 59
[125] Kula, Tatoğlu, a.g.e., s. 265

— E-mail sayesinde telefon ücretlerinde azalma
— Daha etkin reklam
— Tedarikçilerden daha iyi hizmet ve destek elde etmek
— Daha fazla müşteri tatmini
— Online satış ve işlem olanağı
— Rakiplerin performansını öğrenme
— Ciro artışı
— Satış personelinin seyahat zamanında azalma

Dezavantajları ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir;
— İnterneti kullanan işletme sayısının azlığı
— Gereksiz internet kullanımının verimi düşürmesi
— İnternette yapılan iş anlaşmalarının kanuni bağlayıcılığının olmaması
— Tedarikçilerin veya müşterilerin her zaman online olmaması
— Yüksek başlangıç maliyetleri
— İnternete aşina olmamak (özellikle kobiler için)
— Faaliyetlerde maliyetin her zaman azalmaması
— Teknik olarak kullanımın çok karışık gelmesi
— Elektronik imzanın henüz tam bir bağlayıcılığının olmaması
— Elektronik belgenin tam anlamıyla güven vermemesi.

Ancak son dönemde Adobe firması güvenlik çözümleri belgelerin güvenliğini sağlama, dijital imzalar ile koruma ve belgeyi kuruluş dışına gönderdikten sonra bile takip edebilme ve iptal edebilme özelliklerini getirmektedir. Adobe firmasının Policy ve Security sunucularının çözümü ile birlikte çalışması ile PDF dokümanları üzerindeki yetki ve erişim alt yapısı kuvvetlenmektedir[126]. Böylelikle yeni gelen çözümlerle ve Türkiye'de çıkacak yasalarla e-ticaret karşılıklı güvenin daha yüksek olduğu bir olgu haline gelecektir.

[126] **Dijital Kağıtlar Daha Güvenli**, Vatan Gazetesi CeBIT Özel Sayısı, 5 Eylül 2006, s. 5

### 2.3. Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşmasıyla Değişen Örgüt Yapıları

Bilişim teknolojileri birçok operasyonel süreci kolaylaştırıp, mekân ve zaman kavramının etkilerini azaltırken, örgüt yapılarında köklü değişikliklere neden olmuştur. Bilişim teknolojileri ve örgüt yapısı ilişkisi yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

#### 2.3.1 Bilişim Teknolojileri ve Örgüt Yapısı İlişkisi

İletişim ve bilgi işleme teknolojileri ve buna bağlı olarak bilgisayar uygulamalarındaki gelişmeler "bilgi çağı"nı ortaya çıkarmıştır. Bilgisayar uygulamalarındaki gelişme ve yaşamın her safhasına girmiş olması nedeni ile yeni düşünce yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Kişi düzeyindeki bu değişmeler kadar örgütlerin yapılanma ve yönetilmelerinde de yeni yaklaşım ve davranışlar ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak yönetim faaliyetinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ve yöneticinin kullandığı yönetim araçları değişmeye başlamıştır.

Geçmişte geleneksel akıl, stratejiyi oldukça önemli olarak ele almıştı. Yapı, örgütsel tasarımın temel bir aracı olarak görülmüştü. Teknoloji, örgüt tasarımına boyun eğmekteydi. Bu strateji-yapı teknoloji sıralamasındaki yapı, tasarımdan daha çok, esnek süreçlerle ilgili olan günümüzün strateji kavramına hizmet vermede çok katı olduğu için artık uygun değildir. Daha doğrusu, örgüt yapılarının teknolojiye uyum sağlaması gerekmektedir. Bu durum, teknolojinin bir fonksiyonu olan ya kullanılabilirlik ya da kolayca yerine konulabilirlik olan, etkili biçimde uyarlamayla kolay olmaktadır. Bu yüzden, örgütsel tasarım da teknolojik yapı kadar önemlidir[127].

Örgüt yapısı artık örgütsel stratejinin uygulanması için tek başına yeterli değildir. Geleneksel örgüt tasarımının avantajı, işletme içinde ve çevresinde, yapay sınırlar yaratmak suretiyle, karmaşıklığı basitleştiren farklılaştırılmış yapılar

---

[127] Chris Sauer, Leslie Willcocks, **The Evolution of Organizational Architect**, MIT Sloan Management Review, Volume: 43, No: 3, Spring 2002, sayfa: 41-49

olmaktaydı. Sınır ötesinde, karmaşıklık kaçınılmazken kısmen etkili ve çalıştıkları yerde yeterince istikrarlı oldukları için çapraz-birim çalışma grupları gibi bütünleştirici araçlar kullanılarak ele alınmaktaydı. Uygulamada katı sınırlar, işletmede sinerjinin gerçekleştirilmesine engel olmuştur.

Yapı iki nedenden dolayı yetersizdir. Birincisi, günümüzün iş çevresi, farklılaştırılmış örgütün dışına doğru suyun çoğunu sızdırmaktadır. Artan biçimde, işletmeler, yapıların çatlaklarında hem işletmede hem de başka şirketlerde cazip fırsatların yattığını anlamaktadırlar. Bu durum kısmen, hissedar değerini arttırmak için yeni rekabet avantajı kaynaklarını bulma gereksiniminden dolayı ve kısmen de şu anda mevcut olan teknoloji sınır-ötesi değiş tokuşların daha büyük ölçüde kontrolüne olanak verdiği için söz konusu olmaktadır.

Geleneksel örgüt yapısının başka bir yetersizliği de, bunların değişime iyi uyarlanmamış olmalarıdır. Genel bir başparmak kuralı olarak, önemli yeniden yapılandırmaların hazırlanması iki yıl almaktadır. Yeni yapıların tamamlanması maliyetli ve hantal olmaktadır. Global şirketlerin yeniden yapılandırılması ele alındığında, milyarlarca dolara mal olmakta –Şubat 2001'de Financial Times, Daimler Chrysler'in yeniden yapılandırma maliyetinin 3 milyar Euro düzeyinde olduğunu tahmin etmişti-söz konusu şirketler, on yıldan daha fazla bir süre içinde organizasyonlarını yeniden tasarlama gücüne sahip olamamaktadır. Tersine Oracle, organizasyonunu bir yıllık bir süre içinde dönüştürdü ve aynı zamanda 1 milyar dolarlık bir tasarruf sağlamıştır. Bu şirketin uygun teknoloji tabanı olmadan bunu başarması mümkün değildir[128].

Örgüt tasarımına göre, teknoloji, değişik fonksiyonlara hizmet etmektedir. Teknoloji, iş süreçlerinin motoru olarak faaliyetini sürdürmektedir. Fakat bundan daha fazla olarak, en önemli etkisi, geleceğin organizasyonunun gelişiminde olmaktadır. Bu etkiyi birbiriyle ilişkili olarak iki biçimde göstermektedir. Birincisi, teknoloji, artan rekabet hızına, önemli hizmet iyileştirmelerinin düzenlenmesi için müşteri taleplerine, güvenlik konusundaki yeni tehditlere ve organizasyonun gelecek tehditlere karşı

[128] Chris Sauer ve Leslie Willcocks, a.g.e.

hazırlanmasını sağlayarak geleceğe karşı bir bariyer olarak hizmet edebilir. Örneğin bir perakendeci, düşük maliyette kuracağı teknoloji tabanı aracılığıyla tedarikçilerine sistemlerini ve veri tabanlarını daha çok açmak suretiyle, arz zinciri avantajını kazanabilir. Yanlış teknoloji tabanı yeni, alışılmamış teknolojiler gerekli olacağı ve büyük teknolojik yatırımlar gerektirecek ve örgütsel anlamda büyük zorluklarla karşılaşılacaktır. Ve teknolojiler, alışılmışla-entegre yani maliyetli, zaman tüketen ve riskli bir süreç- oluşturacaktır. İkincisi, teknoloji, hem iş süreçlerinin hem de yönetimdeki daha büyük karmaşıklıkların yönetilmesine olanak verir. Bu yeni karmaşıklığı yönetme yeteneğinin merkezi, kabul edilebilir maliyette, etkin-sınır ötesi işlemlere izin veren (entegre edici) bütünleştirici teknolojiler olmaktadır. Bu durum, daha karmaşık içsel iş akışlarının yanı sıra, daha karmaşık dışsal ticari ilişkileri de kolaylaştırır ve elektronik ticaret denilen olguyu ortaya çıkarmaktadır.

Bilişim teknolojisi, bir örgütsel hiyerarşi içerisinde önceden somutlaştırılmış olan bilgi akışlarını sağladığından örgütsel yapının yerine geçmektedir. Ancak örgütsel yapı, sorumluluğu garantiye almak ve karmaşık bir işi daha yönetilebilir duruma getirmenin bir ifadesi olarak önemini korumaktadır. Örgütsel yapı ve teknoloji birbirini tamamlamaktadır. Yapıların sınırlar yarattığı yerde teknoloji, daha karmaşık ticari süreçlerin yönetilmesine daha fazla olanak vermek suretiyle, bu sınırların içinden geçilmesine, sınırların şeffaflaşmasına izin vermektedir. Önceden yönetimi zor olan network ve matriks tasarımlar gibi karmaşık yapıların olduğu ve teknolojinin spesifik yapıları bağımsızlaştırdığı bir yerde teknolojiye helikopter bakışı, bunların daha pratik hale getirilmesine olanak sağlar. Raporlama ve kontrol sistemlerinin yeniden kurulması ve yapıyı yıkmak zorunda kalmadan değiştirmek te mümkün hale gelmiştir.

Teknolojinin sınırı-geçme yeteneği, ERP (kurumsal kaynak planlaması) ve iş akışı sistemlerini cazip hale getirmiştir. IBM'de yeniden düzenlenen tedarik iş akışları, tedarik faaliyetlerinin etkin ve etkili olarak iyileştirilmesine izin vererek, hat yöneticileri, satın alma yöneticileri ve ödenecek hesaplar arasındaki sorumlulukta önemli değişiklikler yapılmasına olanak vermiştir. Teknoloji, yönetilmesinde ortaklaşa bir koordinasyon gerektiren örgütsel yapılar için potansiyel sunmaktadır. Teknoloji, daha büyük enformasyonel görüş netliği yaratarak, günlük yönetimi ve kaynakların

sahipliğini, bunların kullanıma başlanmasından ayırarak matriks örgüt yapılarının yönetimini kolaylaştırmaktadır. Aynı şekilde, esneklik, zengin iletişim kaynakları ve işbirliği sağlayarak network organizasyonları gibi yapıların kurulmasını sağlayarak mümkün kılmaktadır[129].

Mevcut yapılardan bağımsız olarak, teknoloji yapısal değişimi kolaylaştırmaktadır. Bir bütün olarak işletme ve çekirdek süreçlerle ilgili enformasyon, sorumlulukların ve yükümlülüklerin ne kadar dağıtıldığı düşünülmeden ortaya konulabilir. Bilişim teknolojisinin bir diğer faydası da şirketlerin örgütsel olarak çok daha fazla deneysel olmasına olanak vermesidir. Doğru bir teknoloji tabanıyla yapısal değişimin var olan işe verdiği zarar çok daha azaltılabilir. Bu tam olarak, şirketlerin, üretimlerini etkileyen rekabet şartlarında, hızlı değişikliklere cevap verme ve diğerlerinden ayıran işletme vizyonlarını araştırma ve geliştirmek için ihtiyaç duydukları şeydir.

Prof. Dr. Arman Kırım, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim isimli kitabında teknolojik gelişmenin çok uzun yıllar değer artışının ve değer göçünün (karın ve yaratılan değerin bir sektörden diğerine ya da bir işletmeden diğerine doğru akması) yegane kaynağı olduğunu söylemektedir. Ancak hala çok yeni ve satılabilir teknolojileri geliştirenler için bu değer artışının devam etmesine rağmen üstün teknolojilerin gelişiminin artık pek çok endüstride yavaşladığını ifade etmektedir. Bu nedenle değer göçü için teknolojik sıçramalar yerine iş tasarımına odaklanmanın kalıcı ve etkili sonuçlar getireceğini, artık çağımızın çok yeni teknolojilerin değil, bu yeni teknolojileri içeren ve müşteri için en etkili olacak iş tasarımları çağı olduğunu belirtmektedir[130].

Karl Albrecht tarafından The Futurist dergisinin Eylül- Ekim 2006 sayısında yayınlanan Eight Supertrends Shaping the Future of Business isimli makalede teknolojik supertrend olarak enformasyondan bilgiye geçiş alt başlığında şunlar ifade edilmektedir[131]: "Enformasyon hızlı kar etmeyen bir mal haline gelmektedir ve bilgi

[129] Sauer ve Willcocks, 2002, a.g.e.
[130] Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 38
[131] Karl Albrecht, **Eight Supertrends Shaping the Future of Business**, The Futurist, September, October, 2006

yeni rekabet avantajı olmaktadır. Batı toplumlarının ve ekonomilerinin bilişim teknolojilerinin ve internetin hızla yayılmasının amansız etkisinden dolayı geri dönülemez şekilde yeniden yapılandırılması Alvin Toffler'in "Üçüncü Dalga" kavramını endüstriyel toplumlardan enformasyon tabanlı toplumlara geçişi hatırlatmaktadır. Düşük düzeydeki birçok bilgi işçisi olarak tabir edilen kişiler şimdi enformasyon üretimi sürecine çok az değer katan "veri işçileri" olarak tanınmaktadır. Diğer deyişle, bilişim teknolojisi daha önce insanlar tarafından yapılan birçok işi, hatta ileri teknoloji alanındaki işleri bile yapmaktadır. İnternetin sosyal anlamdaki sonuçlarına bakıldığında ise ilginç sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin Güney Kore'de 80 saatlik internet oyun seansının ardından yakalanan ve ölen genç bir adamdan sonra İnternet Bağımlılığı Önlenmesi ve Tedavisi Merkezi açılmıştır. İnsan doğasıyla sanal ortamın dengesini kurmak hem iş hem de toplum liderleri için önemli bir görev haline gelmiştir. Enformasyon tabanlı işletmeler kendilerini yaşamı bilgi üzerinden zenginleştirecek yeni düzeylerdeki artı değerli mallara ve hizmet deneyimlerine doğru kaymış olarak bulacaklardır. İronik olarak internet kullanımı, hücresel telefon teknolojisi, hızlı mesajlar ve diğer kablosuz teknolojiler tarafından dayatılan tüm acımasız "bağlantılılık", anlamlı kişisel ilişkileri çok daha değerli hale getirebilir[132].

Örgütlerde değişik seviyeler, özellikler ve ilgi alanları olduğundan birçok çeşit sistem bulunmaktadır. Hiçbir sistem bir örgütün ihtiyacı olan bilgileri tek başına sağlayamaz. İşletmeler stratejik, yönetim, bilgi ve işlemsel seviyelere ve satış, üretim finans, insan kaynakları gibi işlevsel alanlara bölünmüştür. Sistemler, farklı örgütsel bağlantıları vermek için kurulmaktadır[133].

Yıllardır hiyerarşik örgütlerin iyi örgüt modelleri olduğu düşünülmüştür. Ancak, bilgi teknolojilerin hızla gelişmesi, rekabet ve diğer etkenler örgütlerin artık piramide benzemekten alıkoymaktadır. 21. yüzyılın örgütleri üç temel değişken üzerinde kurulmaktadır[134]:

---

[132] Karl Albrecht, a.g.e.
[133] Karahoca ve Karahoca, a.g.e., s. 19
[134] Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997, s. 23

1. Bütünleşik çalışma alanı, kendi kendini yöneten takımlar ve yetkilendirilen çalışanlardır.

2. Yeni yönetim ve iş süreçleridir. Diğer bir ifadeyle, fonksiyonel bölümlerde uygulanan yeni süreçler ve malzeme taşıma sistemleri gibi.

3. Bilgi teknolojilerinde meydana gelen evrimin sonucunda örgütlerin sürekli değişen yapılarıdır. Bu nedenle, örgütlerin değişime ayak uydurabilmeleri için günümüzün örgütleri esnek olmak ve yeni yönetim modellerini uygulamak zorundadırlar.

Günümüz dünyasında devrim niteliğinde teknolojik, iktisadi ve siyasi gelişmeler yaşanmakta ve küreselleşme hızla tamamlanmaktadır. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ve değer yargılarındaki ve zevklerindeki yerellikten uzaklaşma dünyayı benzer özellikteki insanlardan oluşan küresel bir köye dönüştürmüştür. Aynı zamanda, bir ekonomik sistem olarak komünizmin yıkılması ve ülke ekonomilerinin liberalleşme çabalarıyla birlikte ekonomik anlamda güçlü ülkelerin ürünlerini daha fazla pazarlama yönündeki çabaları pazarları birleştirmiştir. Tüm dünyayı etkileyen bu gelişmeler işletmelerin faaliyetlerini, stratejilerini ve örgütlenme biçimlerini de etkilemiştir.

Değişim çok çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Genel anlamda değişim herhangi bir sistemin (insanların veya örgütlerin) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isimdir. Değişim; mevcut olan durumumuzun iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da örgütsel anlamda yeni fikirler üretebilme ve bunu uygulama sürecidir. değişimi, mevcut sistemin veya yapının farklı bir faza gelme durumu olarak tanımlanabilir. Değişim mevcut yapının ya da sürecin düzeltilmesi, onarılması veya tamamen yeniden yapılandırılmasıdır. Değişim her zaman bilinçli ve kontrol altında gerçekleşmeyebilir. Değişimin yönetilmemesi durumunda olumsuz sonuçlarla da karşılaşılabilir.

Değişim içinde var olmak, değişimi anlamayı, yorumlamayı ve doğru tepkiyi doğru zamanda vermeyi gerektirmektedir. Değişim her zaman planlı olmayabilmektedir, sürprizler, krizler de değişimin örneklerindendir. Planlı veya plansız değişimi yönetebilme yetenekleri işletmelerin gücüne dair önemli ipuçları verir. Zira değişimin yoğun yaşandığı dönemlerden işletmelerin önemli bir kısmı güçlenerek veya yok olarak çıkarlar. Geleneksel örgütler, değişimi esnek bir şekilde yönetmek yerine, kuralcı ve sabit yaklaşımlarla değişimi kontrol etmek isterler. Bu durum her değişim gereksiniminin farklı özellikler taşıdığı gerçeğine aykırıdır[135].

Artan rekabet, çeşitlenen pazar talebi ve yeni açılan pazarlar aracılığıyla hem önemli ölçüde tehlike ve tehditler hem de aynı zamanda imkân ve fırsatlarla yüz yüze gelen işletmeler genel olarak mevcut örgüt yapıları ile bu şartların üstesinden gelemeyecekleri kanısına varmışlardır. Rekabet ortamında ayakta kalabilmek için yenilik üretmek ve araştırma-geliştirme çalışmalarını artırmak ve bu yolla pazar talebine gereken hızda cevap vermek gerekmektedir. Örgütler yönünden bakıldığında kaynakları etkin kullanmak birincil amaç haline gelmiştir. Ayrıca sadece kendi kaynaklarına dayanarak pazar talebine uygun ve zamanında yenilik yapabilecek kadar güçlü işletme sayısı da hızla azalmaktadır.

Çevresel zorlukları aşmada ve fırsatları değerlendirmede en etkin örgütlenme biçiminin özerk ya da bağımsız işletmeler arasında kurulmaya başlanmış olan faaliyet ortaklıkları olduğu görüşü üzerinde durulmaktadır. Aslında içinde bulunulan ortama en uygun örgüt biçiminin tayinini yapmak zordur; ancak birimler arası etkileşimin maliyetinin en düşük olduğu yapılarda, mesela işbirlikçi klanlarda etkinliğin geleneksel hiyerarşik örgüte nazaran daha yüksek olduğu söylenebilir. Network örgüt ise, işbirliği açısından klanların özelliğine sahip olmasının ötesinde işbirliği yapan birimlerin birbirlerinden yönetsel anlamda bağımsızlıkları sayesinde önemli bir etkinlik ve esneklik avantajına sahiptir. Günümüzde özellikle A.B.D. ve Avrupa'da firmalar arası

[135] Türkay Dereli, Şenol Kanat, Alptekin Durmuşoğlu, **Küreselleşme ve Değişim Yönetimi**, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildirleri Kitabı, Tokat, 15-17 Haziran 2006, s.132

işbirliği yenilenebilir kontratlar yoluyla (normal pazar ilişkilerinin ötesinde ancak hiyerarşik olmayan örgütler arası ilişkiler) kurulmaktadır.

Bilişim teknolojisinin gelişimi firmalar arası koordinasyonu oldukça kolaylaştırmış ve etkileşim maliyetini azaltmıştır. Bu bağlamda bağımsız birimler arasında geliştirilen durağan ya da dinamik ve kontratlara bağlı ilişkiler etkileşimin en etkin bir biçimde yönetimini sağlayacak niteliktedir[136].

Örgüt yapılarını etkileyen unsurlar sadece bilişim teknolojileriyle sınırlı kalmamaktadır. Outsourcing (dış kaynak kullanımı) uygulamaları, hiyerarşinin azalmasına duyulan gereksinim, küreselleşme sonucu oluşan kaos ortamı örgütlerin yeniden yapılandırılmalarını zorunlu kılmıştır. Geçici istihdam, hibrid-melez örgüt yapıları, ortak girişimler (joint-ventures), dikey ayrışım, network örgütler, küçülme (downsizing), yalın örgüt, taşeronla çalışma, yığışım örgüt, kendi kendini yöneten çalışma grupları… Bu terim ve kavramların örgüt açısından anlamları her yönüyle net, açık ve ölçülür hale gelmiş olmadığı gibi bazen aynı düşünce değişik terimlerle de ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla bu kavramlar, günümüzde örgütlerin değişim içinde olduğunu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığını ve örgütlerin işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiğini, daha da önemlisi yöneticilerin rekabet avantajını artıracak yeni yapıların arayışı içinde olduklarını göstermektedir[137].

### 2.3.2. Yeni Örgüt Yapılarından Network Örgütler

Dünyanın gerçekten nasıl işlediğini gösteren temel bir örgütlenme ilkesi olan network fikri farklı alanlardan birçok bilim adamının dikkatini çekmiştir. Strategy-Business'ta yayınlanan Network's Theory's New Math adlı bir makalede networkün yaşamdaki önemi aşağıdaki gibi ifade edilmektedir: Bazıları bağlantılı doğar, bazıları bağlantıyı başarır, diğerlerinin ise hala bağlanmış olmadıkları için kendilerine güveni yoktur. Herkes networkle birbirine bağlanmıştır. Her bir birey başka bir kişinin networkünde bir düğüm veya bir merkezdir. Yaşantımızın kalitesinin büyük bir kısmı

[136] Lütfihak Alpkan, **Şebeke Organizasyon Yapısı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1997, özet bölümü
[137] Koçel, 2005, a.g.e., s.393

networklerimizin kalitesinden etkilenmektedir. Yaşam standardımız, network standartlarımıza bağlıdır. Marshall Mc Luhan'ın dediği gibi bizler networklerimizi oluşturuyoruz ve sonra bizim networklerimiz bizi şekillendirmektedir[138].

Network yazını, deneysel örnek olayları ve görüşmeleri, mikro dünyaları ve deneyleri, alan araştırmalarını, formel aksiyomatik modelleri, genel teoriyi ve disiplinler arası çalışmaları kapsamaktadır. Ekonomi, yönetim, siyaset bilimi, örgütsel davranış, bilgisayar bilimi, yapay zeka ve hukuk network konusuyla ilgilenen bilimlerin başında gelmektedir.

Network kavramı üç ayrı disiplinde kullanılmaktadır:

1. Bilgisayar biliminde; işlemlerin birbirine bağlanması anlamında kullanılmaktadır. En yaygın kullanılış biçimi de bu alandadır.
2. Ekonomide networkler, koalisyonları ve dış ittifakları ifade etmektedir. Firma sınırlarının geçirgenliği, hiyerarşinin ortadan kalkması, kuruluşlar arasında birbirinden ayrı ama ortak davranışları ifade etmektedir. Network örgütler, durağanlığa karşı esnekliğin, özelleştirmeye karşı genelleştirmeyi, merkezileşmeye karşı desantralizasyonun mücadelesini vermektedirler. 1990'lı yılların sonlarında örgütsel mimaride yükselen bir değer olarak karşımıza çıkan network örgütler, doktora tez çalışmasının konusudur.
3. Sosyolojide networkler; bağlantıları, kişiler arası ilişkileri ve ilişkiler arasındaki çizgileri ifade etmektedir. Networkleşme, politik etkileşimli sosyal bir işlevdir. Örneğin kişisel iknayı ve grup eylemleri için toplumsal baskının ekonomik olmayan yönünü ifade etmektedir[139].

Network kelimesi, Türkçe'de şebeke ve örümcek ağı kelimeleriyle tanımlanmaktadır. Her iki kelime de internetten arama motorlarıyla arandığında yeni örgüt modellerine ilişkin çeşitli yazınların adresleriyle birlikte olumlu olmayan

[138] **Network's Theory's New Math**, Strategy-Business, www.strategy-business.com, 1 Ocak 2003
[139] Marshall Van Alstyne, **The State of Network Organization** – A Survey in Three Frameworks, Forthcoming in Journal of Organizational Computing, Sayı: 7, Cambridge, 1997

çağrışımlarla da karşılaşılmaktadır. "Şebeke" olarak arandığında ise terör eylemleri yapan ve birbirinden bağımsız çalışan uluslar arası radikal örgütler, yasa dışı adi suç örgütleri, bu örgütleri çökertmek için polis teşkilatı tarafından düzenlenen operasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler arası kurulmuş networklerle ilgili araştırmalar 1980'li yıllarda başlamakta ve 1990'larda yoğunlaşmaktadır. İlk örgütler arası network araştırmaları çeşitli teorik konuları ve yazınları kapsamaktadır. Oliver'ın 1990 yılında 'Örgütler arası ilişkilerin belirleyicileri: Bütünleşme ve gelecek yönelimler" adıyla yazdığı makalede ilişkilerin oluşumunda altı temel çeşide yer vermektedir. Yine Oliver'ın yazdığı makalede network örgütler hakkında 1998 yılına kadar yazılan makalelerin sayısı 160'ı bulduğu ifade edilmiştir[140].

2000'li yıllara gelindiğinde networklerle ilgili araştırmaların son derece azaldığı gözlenmektedir. Bunun birkaç nedeni vardır: Öncelikle bilgisayarlar arası ağ bağlantısı anlamındaki network işletmeler için doğal bir işlem haline gelmiştir. Ayrıca bilişim teknolojilerinin örgütler arası iletişim olanaklarını kolaylaştırması ve elektronik ticaret ortamını yaratması da işletmeler arası işbirliğini ve networkleşmeyi yükselen bir trend haline getirmiştir. 2000'li yılların başlarında işletmeler arası ilişkilerde ve elektronik ticarette işletme ve müşteriler arasında güven sorunu ortaya çıkmış, yapılan akademik çalışmalar güven, güvenilirlik konuları üzerine yoğunlaşmaktadır.

Şebeke, ağ yapı veya network adı altında ele alınan organizasyon yapısı yakından incelendiğinde, bunun bir bakıma dikey ayrışımın sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülmektedir[141].

1990'larda network işletmelerin kökeni iki iş dünyası fenomenine dayanmaktadır. İlk fenomen işletmenin öz üretim veya hizmeti olmayan niş eylemlerini kontratlar yapma yoluyla ya da outsourcing (dış kaynak kullanımı) aracılığıyla

[140] Amayla L. Oliver, **Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships,** Organizational Studies, Fall 1998, www.findarticles.com
[141] Koçel, a.g.e., 1995, s.261

almasıdır. Birçok şirket için outsourcing ve anlaşmalar yapmak downsizing (küçülme) yoluyla maliyetleri azaltma anlamına gelmektedir. İkinci fenomen internet tabanlı girişimler veya dot.com iş modelinin yaygınlaşmasıdır. Coğrafi sınırların aşılarak bağlantı kurma olanağı, örgüt içinde ve örgütler arası enformel örgüt yapılarının evrim geçirmesine neden olmuştur[142].

Birçok şirket kendi örgütlerini kurup, büyük miktar tutan personel masrafları yapıp yönetsel harcamalarını artıracakları yerde, işi piyasada bu konuda tecrübeli çok daha ekonomik biçimde yapacak bazı uzman kuruluşlara ihale etmektedir. Bu durum şirketin dış kaynak kullanmak suretiyle faaliyetlerini hem daha kaliteli ve hem de daha ucuza yaptırarak rekabet avantajı sağlanmasına neden olacaktır. İşin her safhası ayrı ayrı firmalara verilerek yaptırılmaktadır. Şirketin asıl işi, kimin hangi işi iyi, ucuz ve kaliteli şekilde yaptığı hakkında bilgi sahibi olmaya ve mukavele yapabilme becerisi kullanarak ihale etmeye dayanır. Eksiksiz bir organizasyon ve koordinasyon bu tip yapıların başarısında temel oluşturur. Hatta şirketlerin para iadesi ve alacaklarının tahsili bile günümüzde finansal danışmanlık firmaları ve faktoring firmalarına ihale edilmektedir[143].

Network tipi organizasyonların ortaya çıkışı çağımızın küreselleşme olgusu ve bilgi toplumuna yönelişin bir sonucu olarak açıklanabilir. İşletme örgütleri hem ekonomik davranmak ve hem de bu davranışı gerçekleştirmek; işletme ve yönetim fonksiyonlarının yürütülmesi için gerekli hizmetleri ulusal ve uluslar arası alanlarda hangi uzman kişi veya kurumlara en ekonomik ve kaliteli biçimde yaptıracakları konusunda bilgi sahibi olmak zorundadırlar.

Network örgütler için yapılan bir tanım şöylerdir: "Birbirinden bağımsız işletmelerin networkü, her birinin yaptığı işi en iyi yapması, sanal olarak tek bir işletme gibi hareket etmesidir"[144]. Network örgütlenmede tek bir firma yoktur, birden fazla

---

[142] Deborah Hardy Bednar, **A Longitudinal Case Study on the Development of a Networked Company**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ageno School of Business, Golden Gate University, California, 2005, sayfa: 2

[143] Koçel, a.g.e., 1995, s. 301

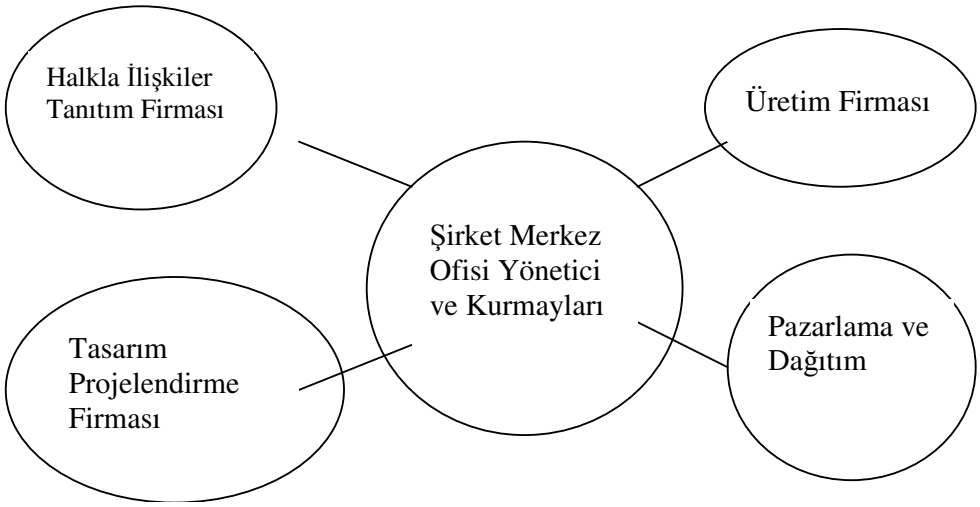
[144] J. Galbraith, E. Lawler**, Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World**, Jossey Bass. Inc., San Fransisco, 1998, s. 76.

firma birbirleriyle çıkar birliğine yönelmekte ve yapılacak faaliyetten kendi paylarına düşen karı almaktadırlar. Bu işletmelerin çoğu üretime konu olan mal veya hizmetin işletme faaliyetlerinin birinde uzmanlaşmışlardır.

Bir fizikçi olan ve network araştırmalarında öncü bir araştırmacı olan Albert Laszlo Barabasi'ye göre: *İş dünyasında ve ekonomideki networklerin çeşitliliği kafa karıştırmaktadır. Politik networkler, yatırımcı networkler, işbirliği networkleri, örgütsel networkler, network pazarlaması gibi. Bu çeşitli etkileşimleri hepsini saran tek bir ağda birleştirmek imkânsız olacaktır. Hangi örgütsel düzeye bakarsak bakalım doğadaki ağlarda aynı güçlü ve evrensel kanunlar karşımıza çıkacaktır*[145].

Bu tür yapılarda aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunabilirler. Böyle bir durumda bir nevi "büyük bir işletmenin içinde küçük işletmeler" görünümü ortaya çıkacaktır. Şebeke örgütlerin diğer bir özelliği de daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan "komuta ve kontrol" bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.

[145] **Network's Theory's New Math**, Strategy-Business, www.strategy-business.com, 1 Ocak 2003




**Şekil 2.1.:** Network Örgüt Yapısı
Kaynak: Erol Eren **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir 1995, s.301

Klasik organizasyon yapılarında, amaçlara ulaştıracak iş ve faaliyetler, aynı yönetim altında, çeşitli kriterlere göre oluşturulmuş departman veya bölümlerde gerçekleştirilir. Dolayısıyla bu işler için gerekli kaynaklar da organizasyonun kontrolündedir. Organizasyon bunlara sahiptir. Oysa network örgütlerde temel faaliyetlerin her biri ayrı bir yönetim altında çalışan ayrı bir örgütün konusu olmaktadır[146].

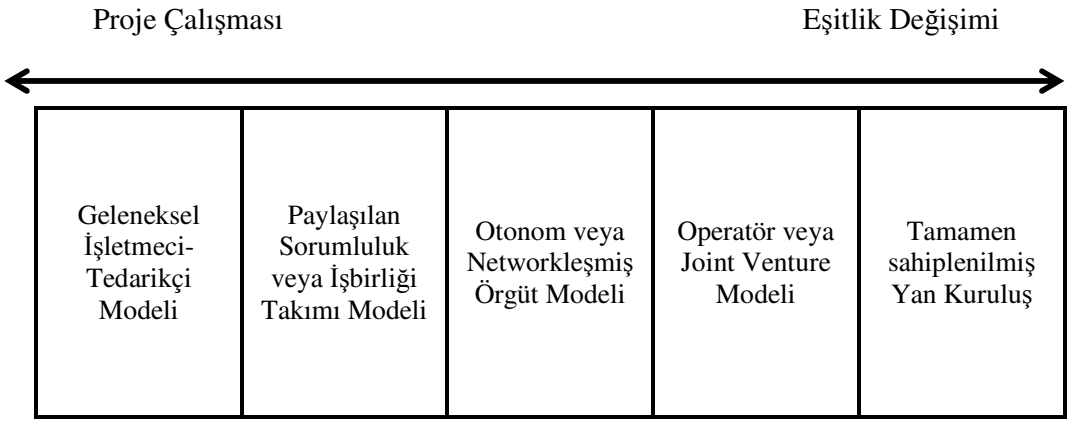
### 2.3.3. Network Örgüt Türleri ve Özellikleri

Network örgütleri kendi içinde çeşitli gruplara ayırarak incelemek mümkündür. Bednar tarafından Golden Gate Üniversitesi'nde yapılan doktora tezinde aşağıdaki gibi bir çizelge üzerinden sınıflandırma yapılmıştır.

İşletmeci-tedarikçi ilişkilerinin örgütsel tasarımı bir akademik çalışmada bir şekille gösterilmiştir. Şekle göre sol tarafta geleneksel işletme-tedarikçi modeli bulunmaktadır. Bu model, kısa dönemli proje çalışması üzerine kurulmuştur ve işletmecinin amaçları önemlidir, tedarikçiyle herhangi bir amaç birliği yoktur ve

[146] Erol Eren **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir 1995, s.262

ilişkilerde karşılıklı güven beklenmemektedir. Talepte bulunan işletmeci tedarikçiyle olan ilişkilerinde kuralları koyandır.




**Şekil 2.2. :** İşletme - Tedarikçi İlişkileri Döngüsü

Kaynak: Deborah Hardy Bednar, **A Longitudinal Case Study on the Development of a Networked Company**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ageno School of Business, Golden Gate University, California, 2005, s. 8

Paylaşılan Sorumluluk veya İşbirliği Takımı Modeli, işletmecinin ve tedarikçinin karşılıklı bağımlılığıyla başlamaktadır. Uzun dönemli planların ortaklarla paylaşılması sonucunda akılcı bir yaklaşımla güven inşa etmeye çalışılır. Her sektörde bu tür anlaşmalar için ayrı isimler vardır, kaynak anlaşmaları, işbirlikleri, kendini yöneten takımlar, bunların hepsi işbirliği örgütünün içindedir.

Şekil 2.2.'nin sağ tarafına baktığımızda eşitliğin değişimi başarı ve başarısızlık için her bir ortağın girişime katkısı oranında sorumluluğu olduğunu göstermektedir. En sık kullanılanı joint venture modelidir. Bir joint venture'da sorumluluk ayrı şirketler arasında dağılmaktadır. Başarının ve başarısızlığın yatırım oranında paylaşıldığı bu tür ortaklık modellerinin dağılması işbirliği takımı modeline göre çok daha zor olmaktadır ve genelde uzun dönemli anlaşmalarla işletmeler birbirlerine bağlanmaktadır.

Şeklin merkezinde işletmeci-tedarikçi ilişkilerinde yeni bir tanım olan Otonom veya Networkleşmiş Örgüt Modeli bulunmaktadır. Networkleşmiş bir şirkette ekip üyeleri tek bir işletmeye çalışır gibi koşullandırılmaktadır. Her bir çalışan, işe iş sahibiymiş gibi alınmaktadır. Burada maaş çekinin kimden geldiğinin önemli değildir. Her hangi bir çıkar sağlamadan bu davranışı elde etmek joint venture veya yan kuruluş modellerine göre daha zor olmaktadır[147].

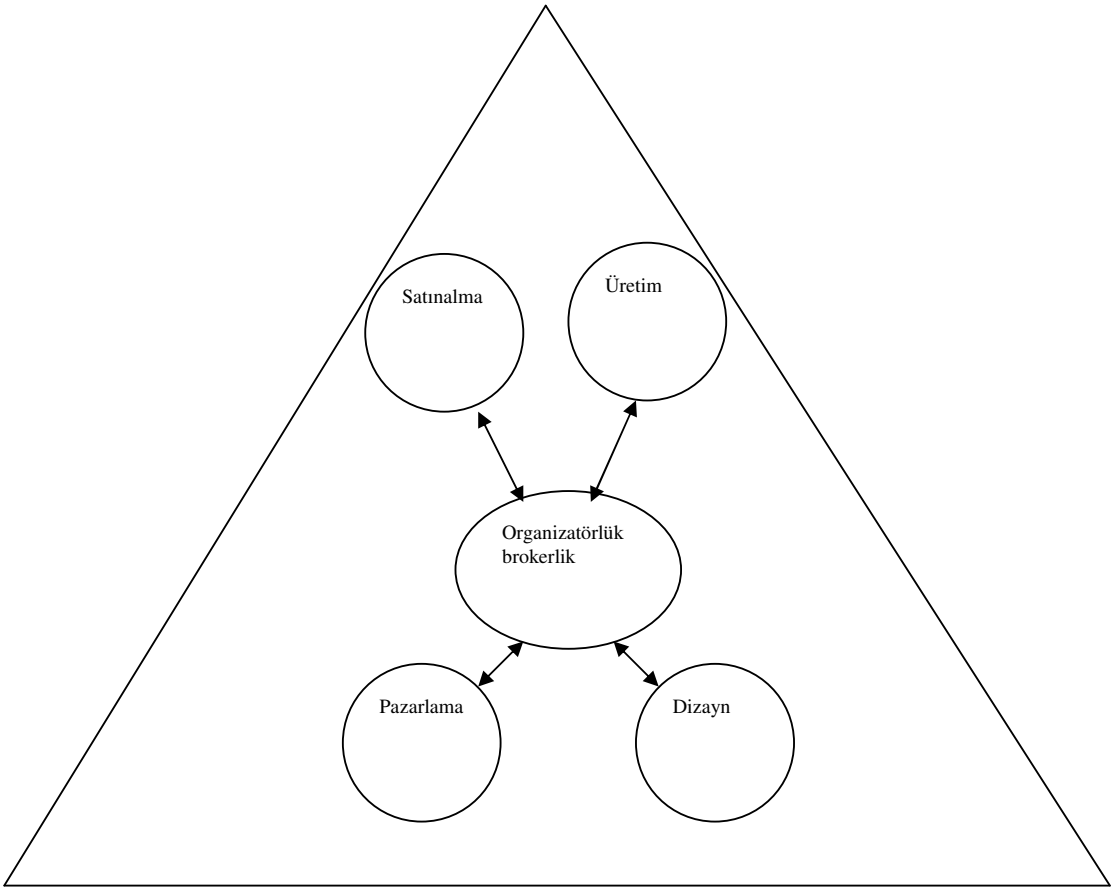
Network örgüt türleri çeşitli kaynaklarda üç ayrı gruba ayrılarak sınıflandırılmıştır.

**İçsel (Dâhili) Network Örgütler:** Bu tip örgütler işletmenin kendi içinde büyümesi, fonksiyonel bölünmenin aşırı merkezkaçlık şekline dönüşmesi ve fonksiyonel örgüt birimlerinin her birinin bağımsız birer işletme şeklinde hareket etmeleri sonucunda oluşurlar. İçsel network örgütlerin bir başka oluşum şekli de; bir holding ya da şirketler grubunun mal/hizmet üretmek için her biri diğerinden bağımsız işletmeler kurarak bu işletmelerin faaliyetlerini bir aracı organizatör işletmeyle sağlamasıdır. Burada işletmenin her kısmı kendi başına piyasada faaliyette bulunabildikleri gibi, işletmenin tepe yönetimi aracı organizatör olarak iş yapan bu birimleri kendi üretim ve satış faaliyetleri için koordine etmektedir. Şirket kendi içinde network biçimde örgütlenirken kendi kaynakları dışında başka işletmelerden hizmet almaksızın kendi işletmeleri ile iş ilişkilerine girmektedir.

Türkiye'de kısmi içsel network örgütlerine bazı holdinglerde rastlamak mümkündür. Otomotiv ve lastik sektöründe çalışan bazı firmalar ile malzeme üretme, satın alma ve ürettiklerini satma konusunda, personel ve eğitim konularında içsel şebeke örneği sergilemektedirler. Örneğin Sabancı Holding'in Lassa, Dusa, Kordsa gibi şirketleri buna örnek olarak verilebilir. Bu firmalar kendi iç ihtiyaçları olan ana ürünün üretimi için işbirliği yaparken piyasa için de üretimde bulunmaktadırlar. Bir başka örnek de Koç Holding bünyesinde bulunan Migros'un içinden çıkmış Kangurum.com verilebilir. Kangurum.com, internet üzerinden bir alışveriş sitesidir ve genellikle Migros marketlerindeki ürünlerin satışını yapmaktadır. Sattığı malları Koç Holding

[147] Bednar, 2005, s.10

şirketlerinden almaktadır. Ancak lojistik ve kredi kartı hizmetlerini çeşitli bankalarla anlaşmalar yaparak alabilmektedir.



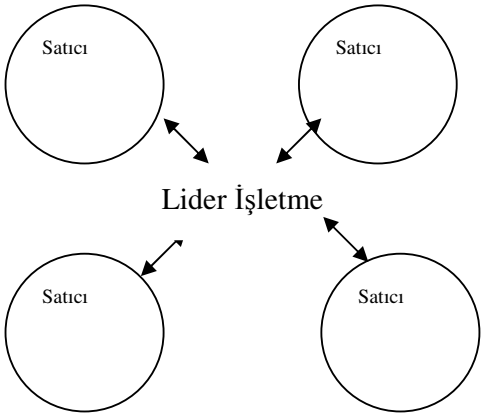

**Şekil 2.3.:** Dahili Network Örgütü

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, İstanbul, 2005, s. 397

Özetle bu tür örgütlerde, bir işletme bünyesindeki temel faaliyetler farklı işletmelerin konusu olmakta, ancak kaynakların tümü yine aynı bünyede kalmaktadır.

**Kararlı –Ölçülü (Dengeli) Network Örgüt Yapıları**: Bu yapının bir öncekinden temel farkı, belirli bir mal veya hizmeti üretmek için gerekli olan kaynakların birbirinden tamamen bağımsız olan işletmelerin bünyesinde olmasıdır. Bu tür örgütlerde mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim kaynaklarının birbirinden bütünüyle bağımsız, herhangi bir sahiplik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından üretilmesi ve bu üretimde bulunan firmaların ürettikleri kaynakları satın alan ve ana

üretimde kullanan bir aracı organizatör firmanın bulunması söz konusudur. Örneğin, montaj üretiminde bulunan birçok otomotiv işletmeleri, uçak ve gemi üreten firmalar yan sanayi adı verilen üretici firmalara sipariş vermek suretiyle üretilen parçaları firmaya getirerek ana mamulü meydana getirmektedirler. Motoru, elektrik aksamları, elektronik devreleri, dış aksesuarları, gövdesi, iniş takımları vb. gibi tüm parçalar ayrı firmalar tarafından üretilen; uçak, otomobil veya geminin montajı ana firmalar (aracı organizatör kuruluşlar) tarafından yapılmaktadır. Bu tür network örgütlerinde işletme sadece malı satacağı müşterilerle ilişkiyi yürüten, üretim yükünü üretici ve satıcı durumunda olan firmalara yükleyen, sadece montajıyla uğraşan bir kuruluş görünümündedir[148].




**Şekil 2.4.:** Dengeli Network Örgüt

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 2005, s. 398

Kararlı-ölçülü ya da dengeli network örgüt yapılarına bir diğer örnek de yine Türkiye'deki işletmecilik uygulamalarında çok gördüğümüz yemek temini hizmetlerinin, temizlik hizmetlerinin, personel taşıma hizmetlerinin, güvenlik hizmetlerinin ve hatta sekreterlik hizmetlerinin, işletmelerin kendi bünyesinde yürütülmek yerine dışarıdan, başka işletmelerden alınması uygulamalarıdır. Bu uygulamaya aynı zamanda outsourcing, dış kaynak kullanımı adı verilmektedir. Bu sayede örneğin taşıma hizmetleri konusunda işletmenin kendisi vasıtaların sahibi olmayacak, bünyesinde şoför ve tamir-bakım elemanı gibi personel bulundurmayacak,

[148] Eren, 1995, a.g.e., s.303-304

yedek parça ve diğer bakım onarım aletlerini bulundurma gereği olmayacaktır. Bu hizmet bir kontrat ile dışarıdan başka bir işletmeden alınacaktır. Eğer bu dışarıdaki işletmenin verdiği hizmet istenen kalitede olmazsa kontrat iptal edilip aynı hizmet başka bir işletmeden alınacaktır[149].

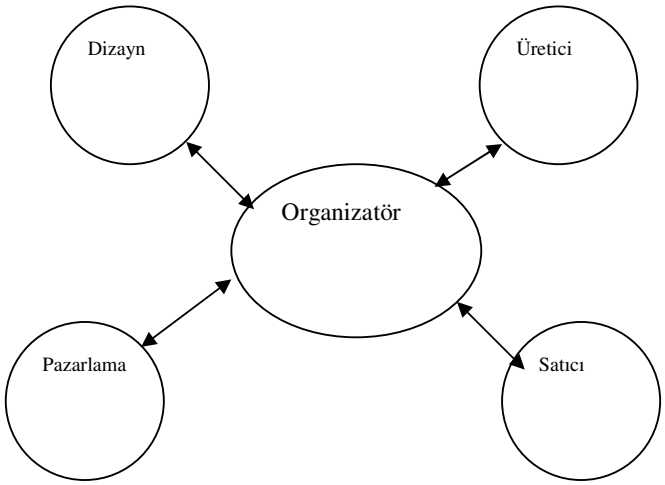
**Hareketli (Dinamik) Network Örgütleri**: Bu yapının öncekilerden temel farkı, tüm network içinde lider işletmenin olmayışıdır. Burada, networkteki her işletme, organizatörlük (brokerlik, orkestratörlük[150]) fonksiyonu gören "herhangi bir" işletmenin koordinasyonu altında faaliyetlerini birleştirmekte yani alışveriş içine girmektedir. Her biri belli bir konuda uzmanlaşmış bağımsız işletmeler, kendi hedef ve çıkarları doğrultusunda herhangi bir organizatörün koordinasyonu altında bir network oluşturmaktadır. Ortak girişimler (müşterek müteşebbisler; joint-ventures) böyle bir şebekenin tipik örneğidir[151]. Bu yapıda ana işletme pozisyonunda bir işveren firma yoktur. İşletmeler kararlı ölçülü şebeke yapılarına nazaran daha serbest hareket edebilme özgürlüğüne sahiptirler. Bu tür örgütlerde aracı organizatör niteliğine sahip bir kuruluş networkü oluşturabilmekte, işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler oluşabilmektedir.

Aracı organizatör niteliğindeki kuruluş piyasada istediği işletme ile işbirliğine giderken aynı zamanda bu kuruluşa mal satan bağımsız kuruluşlar da başka aracı organizatör kuruluşların siparişleri için mal ve hizmet üretebilmektedir. Hareketli network organizasyonlarında görevli olan işletmeler birbirlerine üstünlük sağlayamamaktadırlar. Bu yapı içinde ana işletme yoktur. Her biri kendi faaliyet alanında uzmanlaşmış yurtiçi ve yurtdışı firmalardan mal ve hizmet almak, hatta aynı alanda hizmet veren birden fazla işletmeden alışveriş etmek imkanı vardır. Piyasa mekanizması herhangi bir anlaşma yapmaksızın yani sözleşmeye bağlamaksızın eşit koşullarda istediği ya da işine geldiği işletme ile işbirliği yapma imkanları da mümkündür.

---

[149] Koçel, 2005, a.g.e., s. 398
[150] Orkestratör ifadesi networkte ağ odağı olarak kullanılmaktadır. Bu terim örgütleri kendi hedefleri doğrultusunda uyum içinde koordine eden kuruluşu ifade etmektedir.
[151] Koçel, 2005, a.g.e., s. 399

Örneğin otomotiv yan sanayi sayılan bir işletmenin sadece belli bir otomotiv firmasına hizmet üretmesi söz konusu değildir. Organizatör durumundaki işletme, eğer başka bir satıcıdan daha uygun şartlarla mal veya hizmet temin edebiliyorsa bu yeni satıcı networke dahil olmaktadır. Bir başka örnek te fuarcılık işletmelerinden verilebilir. Örneğin İzmir Fuarı İzfaş, bir yıl içinde çeşitli ihtisas dallarında fuarlar düzenlemektedir. Bu fuarlarda çeşitli firmalardan teknik destek almaktadır. Teknik destek veren firmalar İzfaş dışında fuar düzenleyen diğer firmalara da teknik destek verdiği gibi İzfaş ta zaman zaman farklı firmalardan çeşitli konularda teknik destek alabilmektedir. Ayrıca İzfaş her ihtisas fuarında, fuarın konusuna göre mesleki örgütlerle, turizm şirketleriyle, hatta kendisine başka durumlarda rakip olabilen fuarcılık şirketleriyle network oluşturmaktadır. Düzenlenmiş olan ihtisas fuarının ardından network dağılmamakta, fuarın genel değerlendirmesi yapılmakta ve bir sonraki fuar için hazırlıklara başlanmaktadır.




**Şekil 2.5.:** Dinamik Network Örgütü

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 2005, s 400.

**Network Örgütlerin Özellikleri:** Network örgütün tanımlarında bakıldığında yüzlerce farklı ifadeyle karşılaşılmaktadır. Davranışsal açıdan yapılan bir tanıma göre bir grup insanın, konumun, grupların veya örgütlerin toplumsal ilişkilerinin bir modelidir. Bu açıklama faydalı bir açıklamadır çünkü yapıyı ve farklı düzeylerdeki analizlere ışık tutmaktadır. Networklerin stratejik bakışı ise networkleri şöyle

tanımlamaktadır; Ayrı fakat birbiriyle ilişkili, kar amaçlı örgütler arasındaki belli bir amaca yönelik uzun dönemli anlaşmalardır. Bu anlaşmalar, şirketlerin rekabet avantajı kazanmasına veya sağlamasına olanak vermektedir. Bu perspektif amaç yönlü süreçleri ve ekonomik rekabeti de tanımaktadır. Başka bir tanımda ise; belirgin olmayan koşullara uyum sağlamak için, eylem için sorunlar ve beklentiler ortaya çıktığında ki bu eylem bölünemez ve uzmanların rollerine hiyerarşik olarak dağıtılamaz ise; network örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Network örgütlerde etkileşim yatay olduğu kadar dikey de işlemektedir. Farklı birimlerden insanlar arasındaki iletişim dikey komutadan çok yatay olma eğilimindedir. Ayrıca her şeyi bilme sorumluluğu artık işin başındakine yıkılmayacaktır.

Network örgütler yapının, sürecin ve amacın elemanlarıyla açıklanmaktadır. Yapısal olarak bir network örgüt, özelleşmiş, fiziksel varlığı olmayan, paylaşılan denetim altındaki kıymetli varlıklardan oluşmaktadır. Birleşik sahiplik önemlidir ancak aynı zamanda networkü oluşturan varlıkların iletişimi entegre edilmeli, etkin ve esnek bir şekilde komuta edilmelidir.[152]

Network bir örgüt olarak birleştirici bir amaç taşımaktadır. Bu nedenle amaçları gerçekleştirecek strateji ve hedefleri tamamlayacak eylemler için önemli olan kaynakları, işletmeleri birleştirecek, kaynaştıracak bir kimlik duygusuna ihtiyaç vardır. Ortak bir amaç olmadan networkü oluşturan işletmelerin talep görmesi ve birlikte hareket etmeleri mümkün değildir. Burada networkü oluşturan merkezdeki örgütün belirli bir strateji doğrultusunda ortak amaçlar oluşturması, halkla ilişkiler fonksiyonu olarak ta ortak bir kimlik hazırlaması gerekmektedir.

Network örgütlerin özellikleri içinde üç ayrı tasarım elemanı bulunmaktadır: Uzmanlaşmış değerler, birleşik kontrol ve ortak amaçlar. Network örgütlerin merkezi örgütlerden, esnek olmayan hiyerarşilerden, gündelik birlikteliklerden, topluluklardan ve kitlesel pazarlardan ayırt eden de bu üç elemandır.

[152] Marshall Van Alstyne, a.g.e., 1997

Network örgütlerin iş birimleri arasında ve diğer dış firmalar arasında geçirgen sınırları bulunmaktadır. Yönetim daha az hiyerarşiktir, otoritesini rütbeden çok uzmanlıktan almaktadır. Bu da sanal, yerel veya uzmanlaşmış know-how gerektirmektedir. İletişim belirli bir kanaldan geçmemekte, doğrudan gerekli birimler arasında (point to point) olmaktadır. Kaynaklar ürüne veya hizmetin özelliğine göre uzmanlaşmıştır ve hiyerarşik olarak örgütlenmiş diğer kuruluşlara göre daha az dikey olarak bütünleşmiştir[153].

Bu tip örgütler, klasik organizasyonlardan bütünü ile ayrı özellikler ve hatta tezatlıklar taşımaktadır. Örneğin, klasik örgütlerde merkezi denetim ve bütünleşme çok önemliyken bu örgütler fonksiyonel olarak bir dağılma ve her işletme fonksiyonunu yurdun veya dünyanın değişik yörelerinde yapabilme ve işletmenin yoğun rekabet koşullarında her türlü rekabet avantajını yakalama ve müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme esnekliğini öngörmektedir. Önemli olan her işletme fonksiyonunu birbirinden bağımsız olarak faaliyette bulunulan bağımsız işletmelere yaptırabilme becerisidir.

Network örgütlerin en önemli özelliği iş yaptırılacak bağımsız işletmeler hakkında bilgi toplayacak, bunları bilgisayara yükleyecek ve bunlardan hangisine işin verilmesi gerektiğine karar verecek, ayrıca birbirinden ayrı olan ve hiçbir ilişkisi olmayan bu bağımsız iş yapan kuruluşların yaptıkları işleri birbirleriyle uyumlaştıracak bir aracı organizatöre ihtiyacın olmasıdır. Network örgütlerin diğer önemli bir özelliği pazar mekanizmaları ile uyumlu olmasıdır. Çünkü her bağımsız işletme kendi pazar mekanizmaları tarafından kontrol edilme olanağı network örgütün etkinliğini artırmaktadır.

Network örgütler karmaşık haberleşme kanalları üzerine kurulmuştur. Network örgütlerde işin sahibi aracı organizatörlerle diğer bağımsız işletmeler arasında yoğun dikey haberleşme ilişkileri yaşanırken, bağımsız işletmeler de birbirleriyle yatay haberleşme ilişkilerinde bulunmaktadırlar.

[153] Marshall Van Alstyne, a.g.e., 1997

Güven ilişkisi network örgütü için çok önemli ve gereklidir. Müşterek bir işbirliği sinerjisinin yaratılması mesleksel, ahlaksal, teknik ve ekonomik işbirliği ve başarı paylaşımını gerektirir. Güven ortamı yaratıldığında networkü oluşturan işletmeler arasında işbirliği kurmak, riskli yatırımlara girmeyi göze alabilmek, mal transferlerindeki güçlükleri birlikte aşmak daha kolay olmaktadır. Çünkü bilinmektedir ki tahmin edilemeyen olaylardan doğan tartışmalar arkadaşça ve adaletli bir şekilde halledilecektir.

Yukarıdaki tanımlardan network örgüt yapılarına ilişkin temel olarak aşağıdaki kriterleri çıkarmak mümkündür[154]:

1. Tek bir işveren yoktur (ya da herkes kendinin patronudur)
2. Oldukça merkeziyetçilikten uzaktadır.
3. Networkü oluşturan kuruluşlar arasında ast-üst ilişkisi yoktur, herkes eşit statüdedir.
4. Çok sayıda yetkili birim vardır.
5. Tüm ilişkiler, düğümler arasındaki ikili, üçlü, çoklu anlaşmalarla (protokoller) yürütülür.
6. Yapılan anlaşmalara uyulup uyulmadığı, bütün tarafların üzerinde uzlaştığı bir ağ odağı ya da organizatör tarafından izlenir.
7. Network yapıda örgütsel uzmanlaşma vardır.
8. Esnek bir yapıya sahiptir.
9. Bilgi paylaşımında kolaylık ve ekip çalışması söz konusudur.
10. Nasıl izleneceği, evvelden belirlenmiş kurallara uyulmazsa ne yaptırım uygulanacağı, yine taraflar arasındaki anlaşmalarla belirlenir.
11. Müşteri taleplerine karşı sorumluluk fazladır.
12. Fonksiyonlar arasında koordinasyon kolay sağlanır.
13. Pazar gereklerine karşı hassastır.
14. Dışsal ekonomilerden yararlanılır.
15. Müşteriler ve tedarikçilerde network bileşeni olarak algılanır.
16. Teknolojik gelişmeler takip edilir ve uygulanır.

[154] Marshall Van Alstyne, a.g.e., 1997

17. Bütünleşik iş sorumlulukları delege edilir.
18. Operasyonel ve demirbaş maliyetleri düşüktür veya kontrol altındadır.
19. Bürokratik kurallarla kontrolü kaldırarak katılımcılığa ve iç girişimciliğe prim verilir.
20. Network birimleri yönetim süreçleri üzerinde ağırlıklı bir etkiye sahiptir
21. Sermaye kaynakları daha rasyonel kullanılır.
22. Tek bir karar merci değil çok sayıda karar alıcı vardır.
23. Ağ yapıda yetki devri söz konusu olmayıp kararlara sınırsız katılım vardır.
24. Eş güdüm yoktur, daha çok işbirliği vardır. İşler bu iş için görevlendirilen birimler ya da kuruluşlar tarafından yapılır.
25. Geri besleme sorunlara çözümler üretilerek sağlanır.
26. Biçimsel kontrol yoktur ya da öneri amaçlıdır.
27. Yönetimi ve kontrolü zor fonksiyonlar dışarıdan sağlanır.

Network örgütlerin başında orkestra şefi niteliğinde, orkestratör ya da organizatör denilen yönetimi, eşgüdümü sağlayan bir firma bulunmaktadır. Network organizatörleri firmaları networke almada seçici davranmaktadırlar. Üreticinin ürününe talep ve onların sayısı ve karmaşıklığı networkün uygun boyutta kalması için önemlidir. Cisco firması sınırlı sayıda ürünü ve müşteriyle geleneksel üretim-değer zincirini yansıtan iyi tanımlanmış bir network oluşturmuştur. E-Bay ise çok sayıda türde müşterisiyle, ilginç hizmetleriyle daha akışkan ve açık uçlu networkle işlerini başarmaktadır.

Ekonomik ağlarda networkler herkese açık değildir. Onun yerine şirketler networke organizatör (ağ odağı olan şirket) tarafından davet edilmektedir. Bazen davet alan firmaların taşıması gereken özellik organizatörün önceden belirlediği standartları taşımak olmaktadır. Networklere girebilmek için gerekli nitelikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Bilgiye erişim sağlamak ve organizatörün network üyelerinin etkileşimleri üzerine özgün görüşlerinden yararlanma konusunda uzmanlaşmak.

2. Network üyelerinin varlıkları paylaşmalarını izleyerek önemli olan şeylerin farkına varmak[155].
3. Karşılıklı güven ortamını sağlayabilecek firmaların olması.
4. Firmalar arasında işbirliğini sağlayacak uluslar arası ticaretle ilgili yasal engellerin bulunmaması.
5. Firmaların ellerindeki teknolojiyi ve teknik bilgiyi paylaşmaya hazır olmaları.
6. Firmaların gerektiğinde müşterilerini, müşterileriyle ilgili bilgilerini networkün diğer üyeleriyle paylaşabilmeleri.

Gelecek yıllarda birçok sektördeki şirketler networkler oluşturacak ya da networklere dâhil olacaklardır. Bu durum sadece büyük şirketlerin belli düzeylerde entegrasyonu ve çok büyük şirketlerin geçirgen hale gelmesi anlamına gelmez aynı zamanda küçük ve yeni şirketlerin esnekliğine karşılık verebilecek şekilde pazar enformasyonuna açık hale gelmelerini sağlayacaktır. Ayrıca networkler organizatörlerine rekabet avantajı sağlamaktadır. Bunu şirket birleşmelerinin ve ortaklıklarının getirdiği pahalı yol yerine tedarikçilerini, anlaşmalı firmalarını hatta bazen rakiplerini yakın işbirlikçileri haline getirerek başarmaktadırlar[156].

Hemen her network örgütün yapısı birbirinden farklıdır, özgündür. Bir örgütün yapısı diğerine uymamaktadır. Birinde geçerli olan standart diğerinde geçerli olmayabilir. Geçmişteki örgüt yapılarına bakıldığında en esnek, en değişken olan türün network yapılar olduğu açıkça görülecektir. 2000'li yılların başlarında birçok sektördeki şirketlerin networkler oluşturduğuna veya networklere dahil olduğuna tanık olunmuştur. Network pazar bilgisine ve organizatör ya da networkün merkezinde olan işletmelerin karşılaştıkları durumlar aşağıdaki çizelgeyle tanımlanmıştır.

[155] Remo Häcki and Julian Lighton, **The Future of the Networked Company**, Different Platform, www.mckingsleyquarterly.com, 3/2/2002

[156] Häcki, Lighton, 2001, a.g.e.

| | **Organizatörün Rolü** | **Network Yapısı** | **Ortak ilişkisi** |
|---|---|---|---|
| ***Topluluk*** | | | |
| CNET<br>eBay<br>Vindigo | Geniş bir müşteri topluluğuyla ürünlerin ve bilgilerin açık olarak değiş tokuşunu geliştirir. | Yapının müşteri topluluğu tarafından şekillendirilmesine izin verir, dışarıdan hizmet sağlayanları seçme olanağı bile verir. | Müşteri topluluğuyla birlikte yönetir; temel kuralları koyar ancak eylemlerin çoğunun müşterilerce yönetilmesine izin verir. |
| Değer Zinciri | | | |
| Cisco<br>Handspring<br>Palm | Müşteri beklentileri doğrultusunda etkin ürün tasarımını ve ürünlerin teslimatını sağlar. | Müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geleneksel değer zincirini birleştirir ve düzenler. | Ortaklarla uyum içinde yöneterek, organizatör ortaklarla işbirliğine güvenir. |
| Bilgi hizmetleri | | | |
| Charles Schwab<br>E-Trade | Hizmetlerin çeşitliliğini sağlayarak baskın rol oynar; müşteri talebini tamamlamak için ortaklar ekler | Organizatör, yeni fırsatlara etkin olarak karşılık verebilmesi için geçici hizmetleri ve isteğe özel hizmet sunanların karışımını yaratır. | Aynı zamanda rakip olabilen ortaklar üzerindeki sıkıyönetim yapısını genişletir-böylelikle bağımlı olmadan yakın ilişkiler kurulmasını başarır. |

**Tablo 2.1.:** Network organizatörünün bir oyun kitabı

Kaynak: Remo Häcki and Julian Lighton, **The Future of the Networked Company**, Different Platform, www.mckingsleyquarterly.com, 2001

Bilişim teknolojilerinin kullanımın artmasıyla ortaya çıkan değişimlerden etkilenen örgütlerin oluşturdukları yapılardan network örgüt yapısını getirdiği yararlar aşağıda sıralanmıştır[157]:

- Dünyanın yüksek teknolojilerine ve bu teknolojilerin sağlamış olduğu ürün ve süreç yeniliklerinin sağladığı olanaklarla kısa sürede ürün geliştirme imkanı verir.
- Az sermaye ile sabit yatırım yapmaksızın sadece bilgi teknolojisi sayesinde başkalarının olanaklarını birleştirerek kazanç sağlama imkanı vermektedir.
- Maliyetler açısından üretim, satın alma, satış, tasarım ve pazarlama koşullarının en düşük alternatiflisini seçebilme olanağı sağlamaktadır.
- Kalite açısından en kalitelisini seçme olanağı sunması kadar, müşterinin arzuladığı kalite olanağını bulabilme fırsatını da tanımaktadır.
- Network örgütleri, pazarı, müşterileri ve iş yaptırılan firmaları sürekli tanıma ve onlar hakkında sürekli bilgi edinme olanağı sağlamaktadır.
- Sadece ulusal pazar, satın alma, üretim, teknik bilgi olanakları ile sınırlı kalınmamakta tüm dünyanın geniş fırsatlarını değerlendirme olanakları elde edilebilmektedir.
- Network örgütleri kendi endüstrilerinde çalışan diğer örgütlere nazaran daha çok rekabet avantajı ve başarı elde edebilecektir.

Network örgütlerin yararlarına değindikten sonra sakıncaları da aşağıdaki gibi sıralanabilir[158]:

- Network örgütleri birbirinden ayrı ve uzakta bulunan bağımsız kuruluşların belirli bir faaliyeti ve amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirilmesidir. Bu oluşumda etkin bir ilişkiler ağının kurulması ve bu bağlılıklar zincirinin hiçbir aksaklık olmaksızın sürdürülmesine bağlıdır. Ama bu durum beraberinde bir takım riskleri de getirmektedir. İlişkide bir ihmal, koordinasyonsuzluk veya aksama, network etkinliğini yok etmektedir.
- Network örgütü büyüdükçe ve örgüt bünyesine yeni firmalar katıldıkça örgütsel ilişkilerde oluşturulan bağlar kolay koparılamaz ve beklenen esneklik yararı

[157] Eren, a.g.e., s.
[158] Eren, a.g.e, s.

sağlanamaz. Çünkü güven duygusu tecrübe ile sağlanabilmektedir. Kişiler yeni firmaları denemekten bilinmeyenin riskinden kaçınma eğilimine girmektedir.

- Uluslararası çapta ilişkileri olan network organizasyonlarında devletlerarası sorunlar, sınırlamalar vergilerde, ithalatta, ihracatta ve hatta seyahatlerde sorunların çıkmasına neden olmakta, bu durumu işlerin süratine ve maliyetine olumsuz etkiler yapabilmektedir.
- İçsel network örgütlerinde örgütsel birimler aşırı merkezkaç örgütlenmeye giderek birbirlerinin mallarını ve hizmetlerini pazar fiyatına almaktadır. Dış pazar koşullarının kalite ve teknik gelişmelerinden yoksun olma, şebeke örgütlerinin değişime uyum yeteneklerini kısıtlayabilmektedir.

Network ve yığışım örgüt modelleri şimdiye kadar uygulanmakta olan ve artık tamamı geleneksel olarak adlandırılan işlevsel, bölümlere ayrılmış ve matrix yapıların yerini alan, onları ikame eden yapılar değildir. Ancak bu yeni yapılar, örgütteki kademe sayısının azaltılmasını öngören, "yalın yönetim ve örgüt", "küçülme"; işi yapana karar yetkisi vermeyi ifade eden "güçlendirme" ve nihayet en önemlisi piyasa şartlarına hızla uyabilen esnek bir örgüt yapısı oluşturmak anlayışının sonucudur. Dolayısıyla bu anlayış özellikle ileri teknoloji kullanan ve rekabetin çok şiddetli olduğu endüstri dallarında geniş kullanım alanı bulmuştur.

Her organizasyon yapısında olduğu gibi network örgüt modelleri de aşırı büyüme ve piyasa şartlarına uyamama gibi nedenlerle başarısız olabilmektedir. Bu iki önemli başarısızlık nedeninin network örgütler itibarıyla aşağıdaki Tablo 2.22'de gösterilmiştir.

| Network Örgüt Yapılarının Başarısızlık Nedenleri | | | |
|---|---|---|---|
| Örgüt Tipi | Dahili (İçsel) | Dengeli (Kararlı-Ölçülü) | Dinamik (Hareketli) |
| Çalışma Mantığı | Bir bünyede toplanan kaynaklar piyasa mekanizması disiplini içinde kullanılır. | Bir lider örgüt, değişik örgütlerle pazara dayalı ilişkiler kurar. | Tamamı bağımsız örgütler sürekli veya geçici ilişkilerle belirli değerler yaratmak üzere bir araya gelirler. |
| Büyüme nedeni ile başarısızlık faktörleri | Kaynakların, piyasanın öngördüğü oranda artırılmaması ve performans değerlemesi yapılamaması | Lider firmaya aşırı bağımlı hale gelme sonucunda piyasa ile bağları koparma. | Uzmanlık alanının çok daralması nedeni ile networke başka firmaların girmesi. |
| Değişim yapama nedeniyle başarısızlık | Bünyedeki yöneticilerin piyasa mekanizmaları yerine emir-komutayı tercih etmeleri. | Network içindeki örgütlerin aşırı yardımlaşma arzusunun yaratıcılığı azaltması. | Networkteki firmalar arasında piyasa şartları dışına çıkan ilişkilerin oluşması. |

**Tablo 2.2.:** Network Örgütlerin Başarısızlık Nedenleri

Kaynak: R. Miles, C. Snow, **Causes Failure in Network Organizations**, s. 70, Aktaran: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 2005, s. 402

Ancak bütün bu eksik ve zayıf yönlerine rağmen network örgütler, çalkantılı ve belirsizliğin yüksek olduğu çevre koşulları içinde, örgüt yapılanması açısından etkin bir çözüm olarak görülmektedir.

### 2.3.4. Network Örgütler ve Sanal Örgütler

Sanal kelimesi, fiilen var olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen nesne ya da olgu anlamında kullanılmaktadır. İletişim teknolojilerinin gelişimi ve yardımıyla esnek çalışmaya olanak sağlayan sanal örgütler, geleceğin örgütleri olarak değerlendirilmektedir. Telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmeler, güçlenen ve

gelişen bilgisayarlar ve sofistike olmuş yazılımlara sanal işyerinin gelişmesini ve birçok iş dalının sanal ortamda yapılabilmesini sağlamaktadır. Sanal örgüt bileşenlerinin örneğin dışarıdan tedarik, küçülme, temel yetenekler, işbirliği ve tele-çalışmanın daha önceleri var olduğu argümanı kabul edilmekle birlikte, sanal örgütler tüm bu bileşenleri bir araya getirerek yeni bir modelin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler üç temel faktör üzerine dayanmaktadır:

- Örgütlerin mevcut yapı ve yönetim anlayışları, hızlı ve sürekli biçimde değişen Pazar koşulları için daha fazla geçerli olmamaktadır[159].
- Bu tür değişikliklere cevap verebilmek için örgüt yapısı ve yönetim tarzını etkileyecek olan yeni bir esneklik anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır.
- Örgütler tarafından talep edilen esneklik artık mevcut teknolojiler ile sağlanabilmektedir.

Sanal örgüt, üyeleri uzun vadeli bir amaç veya hedef için bir araya gelmiş, iletişimlerini ve işlerin koordinasyonunu bilişim teknolojileri yoluyla gerçekleştiren, coğrafi olarak geniş alana yayılmış bir organizasyondur. Ünlü Business Week dergisine göre, sanal şirket, "Pazara ulaşmak için, maliyetleri ve vasıfları paylaşmak için, enformasyon teknolojileri vasıtasıyla bağımsız şirketlerin bağlı olduğu geçici bir ağ" dır[160]. Network örgütlerle kıyasladığımız zaman sanal örgütleri, network örgütlerin sanal ortamda çalışır durumda olan ve networkün bir adım gelişmişi olarak tanımlayabiliriz. Ancak her network sanal örgüt değildir. Sanal olabilmesi için örgütün fiziksel varlığının belirli bir fiziksel mekânda yer almaması şartı bulunmaktadır. Sanal örgüt kavramı hala gelişme aşamasındadır. Sanal örgütler fiziksel olarak "orada olmayan" ama bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sanki tüm zamanlarda "orada" imiş hissi vermektedir. Bir başka açıdan ise, bağımsız örgütlerin aralarında network oluşturarak, temel yetenekleri etrafında yeniden organize olması anlamına gelmektedir.

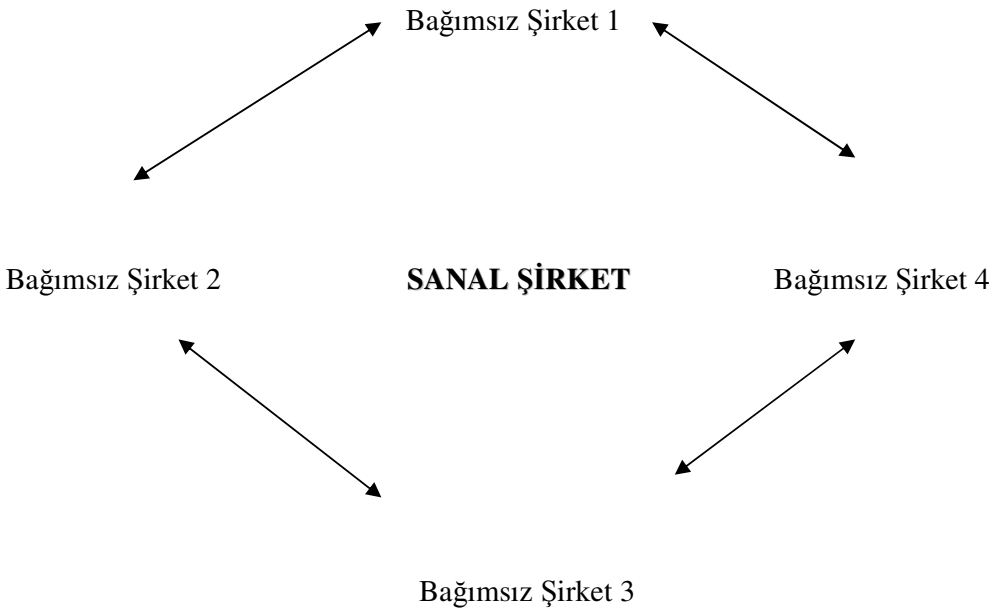
---

[159] Ali Deniz AKKİRMAN, **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004, s. 21

[160] Bosh-Sijtsem; Petra, **Crossing Learning Boundaires: Utitility Related Virtual Organization** ISES, Newsletter, v.1. No.5, http://www.ide.hk-r.se/~petra http://www.enersearch.se

Sanal örgütler üzerinde uzmanlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır. Molemma sanal örgütlerin temel özelliklerini; esneklik, yatay örgüt yapısı, amaç odaklılık, dinamiklik, müşteri odaklılık, örgüt sınırlarının belirsizliği ve bilginin paylaşılması olarak belirtmektedir[161]. İşgörenlerin birbirleriyle iletişim ağları ile bağlantı kurduğu bir ortamda çalıştığından, sanal örgütler sanal iş ortamı olarak ta karakterize edilebilir. Sanal örgüt terimi sanal şirket veya sanal işletme olarak ifade edilmekle birlikte, aralarında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Sanal örgütlerin beş temel özelliği çeşitli kaynaklarda aşağıdaki ortak ifadeleri taşımaktadır[162]:

- Ortak bir amaç doğrultusunda işbirliği,
- Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin temelini oluşturması,
- Dikey bütünleşme,
- Küreselleşme,
- İşbirliğidir.




**Şekil 2.6. :** Sanal Şirketin Genel Çerçevesi Kaynak: Veysel Bozkurt, **Sanal İşyeri**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1998 Güz Dönemi, Sayı 3, Cilt 16

[161] **What's a Virtual Organization?**, www.pscw.uva.nl/js/vorg/vo.htm.
[162] Akkirman, a.g.e., s. 23

Bilişim teknolojileri işyerinin yeniden tanımlanmasını sağlamıştır. Büroların geleneksel özelliği bir kişinin işini yaptığı yer olmasıdır. Procter & Gamble, IBM, Hewlett Packard, AT&T ve Compaq gibi şirketler satış ve müşteri hizmetleri için geleneksel bürolarını kısmi ya da tümden ortadan kaldırmışlardır. Diğer şirketler, araştırmacılarının ve muhasebecilerinin bulunduğu bürolarını kapatmışlardır. Bu tür işler için iş, artık yapılan bir şey haline gelmiştir, gidilen bir yer değildir.

Sanal örgütler ve sanal işyerleri sadece 'home office' olarak adlandırılan evde çalışma anlamında düşünülmemelidir. Sanal örgütlerde evle ilgisi olmayan geleneksel bürolar da bulunmaktadır. Sanal işyeri türleri genelde birkaç gruba ayrılır. Çalışanların işlerini sabit bir ofiste, otel gibi kullanılan geçici ofislerde, evlerinde kurdukları ofislerde yürütmeleri veya hiçbir yere bağlı kalmadan tam anlamıyla mobil olarak çalışmaları söz konusudur[163].

Sanal işyerlerini kurabilmek ve sanal ortamda iş yürütmek için sadece bilişim teknolojilerini kullanmak yeterli değildir. Aynı fiziksel ortamlardaki çalışma koşulları gibi sanal ortamın da kendine özgü koşulları bulunmaktadır. Sanal örgütlerde ve sanal işyerlerinde iletişim aynı derecede önem taşımaktadır. Kurulan iletişimle taraflar (yönetici-çalışan veya müşteri- iş sahibi) arasında güvenin yaratılması sanal ortam için en önemli koşuldur. Sanal ortamda henüz yeterli güvenlik önlemleri olmadığı için tarafların birbirlerine güven duymaları zorlaşmaktadır. Yüz yüze iletişim kurmayan ancak bilişim teknolojileriyle kurulabilen iletişimde güvenilirliğin elde edilmesi ve sürdürülmesi zaman almaktadır. Bir araştırma kapsamında yapılan deneyler sonucunda güvenilirliğin en çok yüz yüze iletişime en yakın olan video konferansla sağlandığı belirtilmiştir[164]. Güven elde edildikten sonra sanal ortamda bir arada çalışanların –ekip ya da küçük işletmelerden oluşan network- bütünleşerek kendilerini birbirlerine adamaları gerekmektedir.

Özetle bir sanal örgütün oluşurken aşağıdaki aşamalardan geçmektedir[165]:

---

[163] Thomas Davenport, **Two Cheers For The Virtual Office**, Sloan Management Review, Summer, ABD, 1998
[164] Andreas Eggert, **The Role of Communication in Virtual Teams**, 2003, www.virtual-organization.net
[165] Koçel, a.g.e., s. 448

- Tüm işlerin bilgisayarlar veya bilgisayar yardımı ile yapılması,
- Örgüt içinde bilgisayar ağının kurulması,
- Örgütün internete bağlanması,
- Çalışanların örgütün misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgisi ve duyarlı hale getirilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işlerin dış kaynak kullanımı yoluyla elde edilmesi,
- Stratejik iş ortakları belirlenmesi,
- Oluşturulan bu yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesi.

Örgütlerin network yapısı içinde sayıları arttıkça sanallık özellikleri de artmaktadır. Bu nedenle esasında sanal örgütün bir network örgüt olduğu; fakat her network örgütün sanal örgüt olmayabileceği söylenebilir. Network örgüt ile sanal örgüt arasındaki farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

| **Network Örgüt** | **Sanal Örgüt** |
|---|---|
| -Her sanal örgüt bir network örgüttür. | -Network örgütün özel bir şeklidir. Her network örgüt bir sanal örgüt değildir. |
| -Network yapılanma geçici de olabilir, kalıcı da olabilir. | -Yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşması ile sona erebilir. |
| -Bölünüp eklenme birim bazındadır. | -Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir. |
| | -Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir. |

**Tablo 2.3.:** Network ve Sanal Örgüt Kıyaslaması
Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, 2005,s. 449

Örgütler sanallaştıkça network örgüt yapısını kazanmakta veya tersinden bakılırsa örgütler network örgüt yapısına doğru gittikçe sanal hale gelmektedir. Aynı şekilde, elektronik ticaret veya daha genel bir ifade ile internet ekonomisi uygulamaları da bir sanal örgüt uygulamasıdır.

Nortel ve Communications Management Association (CMA) tarafından gerçekleştirilen İngiltere'de bulunan ve Avrupa çapında iş yapan 200 şirketi kapsayan

"Sanal Şirket 2006" araştırması, bölgede sanal şirket kavramıyla ilgili görüşmeleri derleyen ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Yapılan değerlendirmeler ışığında sanal şirket, müşterilerin, çalışanların, iş ortaklarının ve tedarikçilerin bilgilere ve birbirlerine, bulundukları her yerden ve her türlü araçla erişim sağlayabildikleri bir "insan interneti" olarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan şirketlerin %83'ü sanal şirket uygulamalarının maliyetlerinin düşmesine ve verimliliğin artmasına yardımcı olacağını düşündüğünü bildirirken, %91 gibi büyük çoğunluk gerektiğinde çalışanlar için şirket ağlarına güvenli uzaktan erişim olanağı sağladığını ifade etmiştir.

Sanal Şirket 2006 araştırmasının doğruladığı gibi teknolojinin avantajlarının tamamından faydalanmak ancak şirketin, süreç ve çalışma ortamlarının tam anlamıyla sanallaştırılmasıyla mümkün olabilir. Bu sağlandığında çeviklik, süreçlerin iyileştirilmesi ve maliyet indirimleri gibi yararlar elde edilmektedir. Araştırma, şirketlerin sanal şirketi hayata geçirme konusunda bazı engeller olduğunu düşündüklerini de ortaya koymaktadır. Temel endişeler arasında, yeni yönetim ve örgüt yapısıyla ilgili insan kaynakları konuları (%68), güvenlik konuları (%23) ve yeni teknolojinin maliyeti (%19) yer almaktadır[166]. Araştırma aynı zamanda şirketlerle kurulan iş ortakları ve tedarikçilerinin işgücünün sanallaşma hızları arasında bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Tedarikçilerin ve iş ortaklarının sanallaşma süreci daha yavaş ilerlemektir. Araştırmaya katılan kuruluşların yarıdan fazlası (%58) iş ortaklarını ve tedarikçilerini bilişim teknolojileri sistemleri ile entegre etmiş durumdadırlar. Sanal şirket modelini iş ortaklarına ve/veya tedarikçilerine uygulayan kuruluşlar şirketlerinin daha verimli ve cevap verme anlamında daha hızlı hale geldiğini ifade etmektedirler. Tüm engellere rağmen araştırmaya katılan kuruluşlarının beşte birinden daha azı bilişim teknolojileri sistemlerini iş ortakları ve/veya tedarikçileri ile entegre etmeyi planlamadıklarını belirtmişlerdir[167].

[166] Virtual Company 2006, Nortel and Communications Management Association, http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=15310- 19/4/2006
[167] **Virtual Company 2006**, Nortel and Communication Management Association, http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=15310

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# DEĞİŞEN ÖRGÜT YAPILARINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE NETWORK ÖRGÜTLERDE HALKLA İLİŞKİLER

## 3.1. Genel Hatlarıyla Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, günümüzdeki yaygın kullanımıyla kurumsal iletişim kavramıyla anlatılan dar anlamda iletişimi geniş anlamda kurumsal bütünlük içerisindeki tüm iletişim süreçlerini, süreçlerdeki öğelerle ilgili her türlü çabayı kapsamaktadır. Halkla ilişkiler kavramı, halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi, temel ilkeleri, halkla ilişkiler modelleri ve görevleri incelenerek daha açık olarak anlaşılmaktadır.

### 3.1.1. Halkla İlişkiler Kavramı

Çok kapsamlı bir faaliyet alanı olan halkla ilişkilerin tanımı konusunda tüm uzmanların üzerinde birleştiği ortak bir kavramdan söz etmek bugün için mümkün değildir. Ancak halkla ilişkileri iki türlü anlamak gerekmektedir. Bunlardan birincisi kamu veya özel sektöre ait bir işletmenin veya bir devlet biriminin halkla ilişkilerini yani ilişkilerin kendisini ifade eder, diğeri ise bir bilim dalını, bir uygulamayı, bir tekniği anlatmak için kullanılır. İster bir bilim dalı, isterse bir teknik olsun bu anlamdaki halkla ilişkileri tanımlamak için birçok yazar ve bu alanda çalışan bilim adamı birçok tanım geliştirmiştir[168]. Kavram üzerinde görüş birliğine varılmamış olması Foundation of Public Relations Research and Education'u geniş çaplı bar araştırma yapmaya yöneltmiş, bu çalışmada halkla ilişkiler kavramının çevresel faktörler ve son 75 yılda yaşanan değişimlerden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Halkla ilişkiler alanında 65 uzmanın katıldığı bu araştırma sonucunda günümüze kadar halkla ilişkileri açıklamak için 472 farklı tanım yapıldığı ortaya konmuştur.

Göran Sjöberg'in Mesleki Uygulama için Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli isimli eserindeki tanımı almak halkla ilişkilerin neredeyse tüm uygulama alanlarını da

[168] Ahmet Bülent Göksel, Nilay Başok Yurdakul,Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 15, İzmir, 2002, s. 5

kapsaması açısından açıklayıcı olacaktır. Tanıma göre[169]: "halkla ilişkiler, örgütle hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, kabul görme, işbirliği ve iletişimin sağlanıp sürdürülmesine yardım eden; sorunların ve konuların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek, ona karşı duyarlı olmasına yardımcı olan; yönetimin, kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu tanımlayıp vurgulayan; eğilimlerin önceden saptanmasına yardımcı olmak için bir erken uyarı sistemi görevi yaparak yönetimin değişikliğe ayak uydurmasına ve değişikten yararlanmasına yardım eden; araştırma yöntemleri ile sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanan özgün bir yönetim fonksiyonudur."

### 3.1.2. Dünyada ve Türkiye'de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi

Halkla İlişkiler uygulamalarının örnekleri tarihin ilk yüzyıllarından beri görülmektedir. Eski Yunan'da ve Roma'da halk oyuna verilen önem herkes tarafından bilinmektedir[170]. "Forum" internette tartışma ortamlarının yaratıldığı yerler olarak bilinmektedir; fakat "Forum", yani tartışma bize o çağlardan kalma bir Halkla İlişkiler amacıdır. Çeşitli konulardaki bilginlerin, filozofların halk önünde tartışmasında, varılan sonuçların halkı geniş ölçüde etkilemesinde, düşüncelerin halkın desteğini kazanmasında Forumlar büyük yarar sağlamıştır. Eski Romalılar duvar ilanlarında "Vox populi, vox dei" (Halkın sesi, hakkın sesi) kavramını kullanmışlardır.

İnsanlar arasında okuryazar sayısının çok az, yayın olanaklarının ise çok sınırlı olduğu dönemlerde; halkı belirli konularda aydınlatmanın ve inandırmanın tek yolu söylev ve konferanslar vermek olmuştur. Gutenberg'in 1440'daki büyük buluşuyla birlikte basılı araçlar yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır[171]. Gazete ve dergilerin yayınlanmasıyla birlikte haberler geniş kitlelere ulaştırılmıştır. Daha sonraları radyo, sinema ve televizyon, internet gibi kitle iletişim araçlarının ortaya çıkması ile halkla ilişkiler konusunda çalışanlar geniş olanaklar elde etmişlerdir. Kitle iletişim

---

[169] Göran Sjöberg, **Mesleki Uygulama için Bir Halkla İlişkiler Eğitim Modeli**, Çev. Nur Nirven, Altın Kitap, Sayı: 4. Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 53-54, Aktaran Göksel ve Başok Yurdakul, **a.g.e.**, s. 7

[170] M. Alaeddin ASNA**, Halkla İlişkiler**, Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:154. Eskişehir, 1986, s.37

[171] Ahmet Bülent GÖKSEL, **Halkla İlişkiler**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988, s.13

araçlarının toplumsal etkileri, özellikle televizyon ve internetin geniş kitlelere seslenmesinden sonra daha da önem kazanmıştır.

Her ne kadar halkla ilişkilerin kökenleri insan topluluklarının yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruba ayrılması kadar eskilere dayanıyorsa da, kamuoyu kavramının yönetim için ne denli büyük bir önem taşıdığı ilk kez 18. yüzyılda siyaset bilimcileri ve devlet adamları tarafından vurgulamaya başlanmıştır. 1742'de İskoçyalı felsefeci David Hume "Devlet yalnızca kanaatler üzerine kurulmuştur, bu söz en özgür ve demokratik ülkelerde olduğu kadar en despot yönetim tarzları için geçerlidir" derken halkı ile bütünleşmeyen idarelerin yani halkla ilişkilerde zayıf olan yönetim tarzlarının başarılı olmasının mümkün olamayacağına işaret etmektedir. Bu görüşün yaygınlaşması sonucunda, yine aynı çağlarda İngiliz Kralları, kamuoyu ile ilgilenmek ve Krala bu konuda bilgi vermek görevini taşıyan danışmanlar çalıştırmışlar, Katolik kilisesi de dini yaymak, halka inanç aşılamak için propaganda okulları kurmuşlardır. Aynı yüzyıllarda Amerikan İhtilalinin liderleri Hamilton, Adams, Franklin ve Jefferson yeni kıtada halkla ilişkiler çalışmalarını ilk başlatan kişiler olarak dikkat çekmişlerdir. O yıllarda yani 18. yüzyılın ilk yarısında Boston'da yayınlanan "Independant Advertiser" ve "Boston Gazete" adlı gazeteler bağımsızlık düşüncesinin geniş halk kitlelerine yayılmasında büyük yararlar sağlamışlardır. Daha sonra 1776'da Thomas Jefferson, Amerikan bağımsızlık bildirisinde Amerikan İhtilalini gerçekleştirenlerin başlıca güdülerinden birisinin "İnsanların Kanaatlerine Saygı" olduğunu söyleyerek halkın düşüncelerine ne denli önem verildiğini bir kez daha önemle belirtmiştir[172].

İlk resmi basın danışmanı 1820-1830 yılları arasında ABD Başkanı Andrew Jackbon tarafından kullanılmış çağdaş anlamda halkla ilişkiler kavramının temelleri 1880 den itibaren ortaya çıkmıştır[173]. Güçlü tekellerin kurulması, servetin gücünün artması, zenginlerin çoğalması sonucunda halktan tepkiler gelmeye başlamış ve işçi-işveren ilişkilerinin çözümlenemediği noktada, işverenler çalışmalarını halkın gözünde olumlu kılabilmek için çeşitli yollar aramışlar ve sonunda en etkili yol olarak halkla

[172] James B. Orrick, **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Çeviren: Oğuz Onaran, Ankara Üniversitesi S.B.F. Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları No:1, Ankara, 1967, Aktaranlar: Ahmet Bülent Göksel ve Nilay Başok Yurdakul, Temel Halkla İlişkiler Bilgileri, İzmir, 2002, s. 11
[173] Fermani Maviş, **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Eskişehir 1986, s.7

ilişkilere başvurmuşlardır. 1886 da alternatif akımı bulan Westinghouse Elektrik Şirketi, kurduğu halkla ilişkiler bölümü aracılığıyla kendini doğru akımın bulucusu Edison'un şirketi General Electric'e karşı savunmuştur. Bu hemen hemen bilinen ilk bilinçli halkla ilişkiler hareketi olduğu söylenebilir[174].

İş dünyası ve liderlerinin ABD kamuoyundaki imajlarının son derece olumsuz olması 1900'lerin başında özellikle iş kuruluşları kendilerini / yöneticileri ile ilgili mevcut olumsuz yargıları giderebilmek için basın - yayın ajanlığının yeterli olmadığını anlamaya başlamışlar ve halkla ilişkiler konusunda bugün bile geçerliliği olan ilkeleri "Declaration of Principles" adıyla kamuya duyurmuşlardır[175]. Bu ilkeler şunlardır:

- Kamuoyunu görmezlikten gelmek mümkün değildir.

- Kamu toplumdaki olaylardan mutlaka haberdar edilmeli, bunun için de basınla ilişkiler sağlıklı bir biçimde yürütülmelidir.

- Bu tür ilişkiler nitelikli bir hizmetle desteklenmeli, böylece hizmetin geliştirilmesi de sağlanmalıdır.

1929 yılındaki büyük dünya ekonomik bunalımı, halkla ilişkiler uygulamasının devlet yönetimi ve işletmeler açısından öneminin artmaya başladığı bir dönüm noktasıdır[176]. Daha sonraları hemen hemen tüm halkla ilişkiler faaliyeti, hem komuta hem de kurmay birim olarak kurumlar tarafından benimsenmiştir.

Çağdaş anlamda halkla ilişkiler uygulamaları, Avrupa ülkelerinde çeşitli zaman aralıklarıyla da olsa, esas itibariyle 1950'li yıllarda başlatılmıştır. Hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde bu tür çabalar hükümetlerin girişimiyle gerçekleştirilmiştir. İngiltere'de hükümetin halkla ilişkilerini düzenlemek için kurulan Merkezi Enformasyon Bürosu; İngiltere'nin dış ülkelerde tanıtımıyla ilgili olarak oluşturulan British Council; İtalya'da güvenlik hizmetlerini, vergi düzenlemelerini ve belediyecilik

[174] Maviş, a.g.e., s.7
[175] Nuri Tortop, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, 1990, s.14
[176] Göksel, a.g.e., s.8

faaliyetlerini halka benimsetmek için yürütülen halkla ilişkiler faaliyetleri bu konuda örnek olarak verilebilir. Kısa süre sonra, özel sektör kuruluşları da halkla ilişkiler yapmaya başlamışlardır. Örneğin; Almanya'daki Bayer ilaç şirketinin düzenlediği halkla ilişkiler kampanyaları literatürde başarılı uygulamalar arasında gösterilmektedir[177]. 1990'lı yıllardan itibaren bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme olgusu, toplam kalite anlayışının vazgeçilmez unsur haline gelmesi sonucunda örgütsel anlamda yaşanan değişimler, halkla ilişkiler işlevine de yansımıştır.

Artık örgütsel iletişim sadece çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini düzenlemekle kalmayıp sosyal ilişkilerinin de iş hayatlarını etkileyeceği gerçeğiyle kapsamını genişletmektedir. Sonuç olarak iç halkla ilişkiler ya da personel iletişimi, halkla ilişkiler yönetiminin giderek önem kazanan bir uygulama alanı haline getirmiştir[178].

Dış halkla ilişkiler kavramı da pazarlama iletişimi kavramıyla bütünleşerek elektronik ticaretin getirdiği yeni pazar koşullarından ve tüketici davranışlarından etkilenmiş, müşteri odaklı, sürekli olarak verilerin takip edilerek uygun iletişim stratejilerinin oluşturulduğu bir işlev haline gelmiştir. Küreselleşme ve iletişim olanaklarının artması sonucu farklı coğrafyalardaki şirketlerin birlikte işbirliği halinde çalışmaları farklılıkların yönetimi, ortak ilişkileri gibi kavramları halkla ilişkilere getirmiştir. Ayrıca teknolojinin gelişmesi, internet, mobil iletişim olanakları da tüketiciye ulaşmada farklı kanal seçenekleri sunmaya başlamıştır. Tüketiciye ulaşmanın yanında ortaya çıkan farklı kitle iletişim kanallarına yönelik içeriklerin hazırlanarak hedef kitlelere ulaşılması süreci ayrı bir uzmanlık haline gelmiştir. Bu nedenle medya takibi, içerik yönetimi, web analizi, itibar yönetiminin online anlamda yönetilmesi gibi çeşitli konular ortaya çıkmış ve halka ilişkiler uygulamacılarının çalışma alanını akıl almaz boyutlarda genişletmiştir.

Cumhuriyet Türkiyesi'nde enformasyon ve tanıtma yolunda bizzat Atatürk tarafından adımlar atılmış, yeni cumhuriyetin sesini iç ve dış dünyada duyulması için

[177] Maviş, a.g.e., s..9
[178] Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi**, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 1999, s. 116

1920"de Anadolu Ajansı kurulmuş ve reformların halka tanıtımı doğrudan Atatürk tarafından yapılmıştır[179]. Atatürk bir sözünde halkla ilişkilere verdiği önemi "Benim için en büyük mükafat halkımın takdir ve iltifatıdır" diyerek yansıtmıştır.

1960 sonrasında ülkemizde çağdaş anlamda halkla ilişkiler çalışması yapan ve böylelikle özel kesim kuruluşlarına da önderlik eden kamu kuruluşlarının başında Devlet Planlama Teşkilatı, Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü ile Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) gelmektedir[180].

Her ne kadar bu birimler kurumun ilişkide bulunduğu toplum kesimlerinin istek, dilek ve beklentilerini belirleme ve bunları değerlendirerek kuruluşun ilgili birimlerine iletme görevini üstlenmiş olsa da, kamu kurumlarının hemen tümünde gerektiği kadar önemsenmemiştir. Tanıtma işlevi ön plana çıkarılmış ve söz konusu birimler yöneten ile yönetilenler arasındaki aracı rolünü gereği gibi dengeleyememiştir.

Nitekim bunun bir sonucu olarak, Türk kamu yönetiminde halkla ilişkiler uygulaması yönetim ile halk arasında ortaya çıkan uyumsuzlukları gidermekten çok, toplumu toplumsal sorunların sonuçlarına inandırma amacına yönelik bir işlev üstlenmiştir.

Kamu kuruluşlarında basın ve halkla ilişkiler birimleri çok uzun süre kupür derleme, davetiye yazma ve dosyalama hizmetlerinin ötesinde bir etkinlikte bulunamamışlardır. 1970'li yıllara kadar özel kesimde ise, halkla ilişkilerin fonksiyonu pazarlama bölümleri ile karşılanmıştır. Ancak 1970'li yıllardan sonra halkla ilişkiler özellikle kamu kesiminde bir gelişme gösteremezken; ihracatın gelişmesi, kalite anlayışının yerleşmesi, iletişim olanaklarının artmasıyla birlikte özel kesimde aşamalar yapmaya başlamış, başta bankalar olmak üzere, büyük işletmeler kendi kurumlarında oluşturdukları halkla ilişkiler birimleri aracılığı ile duyarlı kitleleriyle iki yönlü bir iletişim ağı kurmayı başarmışlardır.

[179] Maviş, a.g.e., s.12
[180] Asna, a.g.e., s.40

1990'lara gelindiğinde bilişim teknolojilerinde yaşanan olağanüstü gelişme sonrasında halkla ilişkilere duyulan ilgi artmış, Türkiye'de halkla ilişkiler büyük bir atağa kalkmıştır. 1990'larda halkla ilişkiler şirketleri dünya çapında tanınır hale gelmiş ve halkla ilişkiler guruları yetişmiştir. Bu kişiler, hem Türkiye'nin adını dünyaya duyurmuşlar hem de şirketlerinin başarıları sayesinde yurt dışındaki firmalara hizmet vermeye başlamışlardır. Özellikle 2000'li yıllara gelindiğinde Türkiye'de hem organizasyon şirketlerinin hem de halkla ilişkiler şirketlerinin bir başarısı olarak Formula 1, Universiade, Habitat gibi dünya çapında başarılı organizasyonlara imza atılmıştır.

2000'li yıllarda bilişim teknolojilerinin ve internetin Türkiye'ye gelmesiyle birlikte ve iletişim alanında eğitimli işgücünün artmasıyla dijital ortamda iletişim adına yeni iş sahaları ortaya çıkmıştır. Yeni web siteleri, haber portalları, elektronik ticaret şirketleri, işletmelerin kendi web siteleri, intranet ve extranet uygulamaları tıpkı dünyada olduğu gibi Türkiye'de de halkla ilişkilerin iletişim kanalları haline gelmiştir. Özellikle bağımsız bir medya olarak internette itibar yönetimi halkla ilişkiler uygulamacılarının oldukça zorlandıkları alanlardan biri olmuştur.

### 3.1.3. Halkla İlişkilerde Temel İlkeler ve Halkla İlişkilerin Görevleri

Halkla ilişkiler çalışmalarında göz önünde tutulması gereken bir takım temel kurallar vardır. Bu kurallardan yapılacak sapmalar halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğini azaltmakta ve halkla ilişkiler çalışanlarının inandırıcılığını olumsuz yönde etkilemektedir. Aşağıda sıralanacak olan ilkelerin tüm kurum çalışanları ve özellikle yönetim kadrosu tarafından benimsenmesi, her türlü kurumsal davranışta göz önünde tutulması gerekmektedir. Ayrıca sadece kurum içinde değil aynı zamanda tedarikçiler, temel müşteriler tarafından da benimsenerek kurumsal itibarın sürdürülebilirliği için uğraş verilmesi gerekmektedir. Temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir[181]:

1. Halkla ilişkiler gerçekleri yansıtmalıdır.
2. Halkla ilişkiler bir uzmanlık işidir.
3. Halkla ilişkiler sürekli bir çalışmadır.

[181] Göksel ve Başok Yurdakul, a.g.e., s.144-145

4. Halkla ilişkilerin değeri ve önemi tüm çalışanlar tarafından kabul edilmelidir.
5. İlişkide bulunulan halkın özellikleri halkla ilişkiler çalışmalarını etkiler.
6. Halkla ilişkiler çalışmaları bilimsel temellere dayandırılmalıdır.
7. Halkla ilişkiler için ayrılan maddi olanaklar faaliyetler ve yıl bazında uygun bir şekilde pay edilmelidir.

Halkla ilişkiler temel alınan ilkelere rehberlik eden Atina prensipleri işletmelerin halkla ilişkiler uygulamalarında benimsemesi istenen ilkelerden oluşmaktadır. Uluslar arası Halkla İlişkiler Derneği'nin genel oturumu 1961 yılında Venedik'te yapılmıştır. Alınan kararlar ve kanun olarak kabul edilen ilkeler birkaç başlıkta toplanmıştır; Profesyonel Bütünlüğü Sağlayan Kurallar, Müşteriye Yönelik Kurallar, Halka ve Basına Yönelik Davranış Kuralları, Meslektaşlara Yönelik Kurallar. Atina Kuralı'nın IPRA (Uluslalararası Halkla İlişkiler Birliği) üyelerini de bağlayıcı etkisi bulunmaktadır. Atina Kuralı başlığı altındaki ahlak kuralları genel IPRA oturumunda Mayıs 1965 yılında alınmıştır. Daha sonra 1968'de Tahran'da bir takım eklemeler ve değişiklikler yapılmıştır. Atina Kuralı 1965 yılında CERP (Halkla İlişkiler Avrupa Konfederasyonu) tarafından da kabul edilmiştir. IPR Halkla İlişkiler Enstitüsü tarafından Ahlak Kuralları'na 9 Nisan 1968'de eklemeler yapılmıştır. Bunların dışında önce Lizbon'da 16 Nisan 1978'de yazılan ve 13 Mayıs 1989'da eklemeler yapılan Halkla İlişkiler Avrupa Konfederasyonunun genel oturumunda alınmış kurallar bulunmaktadır. Son yıllarda halkla ilişkiler profesyonelleri tarafından dünyanın dört bir yanında kurulan halkla ilişkiler örgütleri, bunların oluşturdukları federasyonlar ve sanal gruplar sürekli olarak halkla ilişkilerle ilgili etik konuları sorgulamakta ve ilkeleri günün koşullarına göre yeniden hazırlayıp kamuoyuna sunmaktadırlar.

Son olarak 28 Haziran 2006'da Brezilya'da Halkla İlişkiler Profesyonellerinin Oluşturduğu Global Allience tarafından "Dünyanın Sesleri" temasıyla düzenlenen 3. Halkla İlişkiler Festivali'nde "Brezilya'dan Mektup" adı altında yayınlanan, Global

Allience ve Conferp'in 18 ülkeden gelen delegelerinin imzaladığı belgede şu ifadeler bulunmaktadır[182].

- Halkla ilişkiler uygulaması sadece toplumların inşa edilmesinde insanların ve milletlerin gelişmesi için bir araçtır.
- Halkla ilişkiler profesyonelleri adaletsizliğe, ayrımcılığa ve kadınların ve erkeklerin toplumda dışlanmasına karşı savaşmaya odaklanmalıdır. Bunu yaparken insan haklarının en minimum standartlarda bile olsa geliştirilmesi ve desteklenmesine çalışmalıdır.
- Halkla ilişkiler mesleğinin toplumun daha iyiye gitmesi yolunda kendi sesini ve yeteneklerini bireylerin özgürlüğü, bireysel farklılıkların hatta her türlü etnik veya kültürel farklılıkların kabul edilmesi için kullandırma sorumluluğu bulunmaktadır.
- Halkla ilişkiler profesyonelleri dünyadaki milyonlarca insanın minimum koşullarda hayatta kalması için tüm paydaşlarla erişimi engelleyen bariyerleri kırmaya çaba göstererek ilişkilerin kurulması ve artırılmasına yönelik çalışmalıdır.
- Halkla ilişkiler profesyonelleri ifade özgürlüğüne, özgür iradeye ve internet ve yeni teknolojiler üzerinden dahil olmak üzere bilginin özgürce akışına dayalı demokratik değerlerin geliştirilmesini desteklemelidir.

Görüldüğü gibi halkla ilişkiler mesleğinin profesyonellerinden farklılıkların yönetimi, özgür bilgi akışı, haksızlıklarla mücadelede aracı olmak gibi misyonlar da beklenmektedir. Halkla ilişkiler profesyonellerinin yaşama bakışı çok boyutlu olmalıdır ki çevrelerindeki ırkların, ülkelerin, kültürlerin, dillerin farklılıkların barınmasını sağlayabilmelidir. Halkla ilişkiler profesyonelinin görevi bu farklılıklar arasındaki açıklıkları kapamaktır. Farklı hedef gruplarla iletişimin söz konusu olduğu bir ortamda tek bir mesajın herkese uygun olması artık mümkün değildir[183].

[182] www.globalallience.org/knowledge/features/brazil06.asp
[183] **Overview of Public Relations Around the World and Principles of Modern Practice**, Remarks by Jean Valin, Conferp Conference, Brasilia, Ekim 2004, www.globalpr.org/news/features/overview_jv_04.pdf

Halkla ilişkilere yüklenen bir diğer misyon da ortaklarla ve hissedarlarla ilişkilerdir. Her bir ifade de bir örgütü oluşturan yapı taşlarını ifade etmektedir. Network örgütlerin türlerinde finansal ortaklıklar, hissedarlıklar, birlikte ama birbirinden finansal anlamda bağımsız çalışan kurumların hepsi bulunmaktadır. Bir örgütü oluşturan ve örgütün amaçlarına ulaşmasında örgütten ayrılması mümkün olmayan tüm örgütler ve kişilerle örgütü sürükleyen organizatör kişi veya örgüt arasındaki ilişkilerin kesintisiz ve sağlıklı olarak yürütülmesi halkla ilişkilerin temel görevi olarak kabul edilmelidir.

Halkla ilişkiler çalışmalarında ilk olarak halkla ilişkileri yapılan objenin ve bu obje ile ilgili çevrenin tanınmasıdır. İster reklam amaçlı olsun, bir objenin belirli bir kitleye tanıtımı söz konusu olduğunda bu tanıtımın başarılı bir şekilde yapılabilmesi için bu hedef kitlenin çeşitli özelliklerinin tam anlamı ile bilinmesi, onu şu ya da bu nedenle harekete geçiren unsurların tespit edilmesi, ekonomik ve demografik özelliklerinin, coğrafi dağılım ve beğeni odaklarının yapılacak araştırmalarla saptanması gerekmektedir. Hedef kitlenin sözü edilen türdeki özellikleri belirlenmeksizin yapılacak her çalışmayı boşa atılmış mermi olarak kabul etmek gerekir.

Halkla ilişkilerde iki yönlülük temelde yönetimin hedef kitlelerin istek ve şikayetlerini öğrenmek amacıyla giriştiği çalışmalarla sağlanmaktadır. Yönetimin halklı tanıması somut sorunlar karşısında çıkar gruplarının düşündüklerini öğrenmesi, halkla yönetim arasında kurulmuş olan uzlaşmayı sürdürebilmenin gerekli koşullarından biridir[184].

Araştırma "bilimsellik çerçevesinde gerçekleştirilen, olgulara dönük olarak meydana getirilen bir faaliyet" olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle araştırma literatür ya da saha çalışmalarından bilgi toplama sürecidir. Halkla ilişkiler işlevinin önemli bir bölümü sahip olunan çeşitli bilgilerle hedef kitlelerin öğrenme gereksiniminin karşılanmasıdır. Araştırma sonucu elde edilen bilgine kadar çok olursa halkla ilişkilerin ortaya koyacağı performans da o kadar yüksek olacaktır. Temel olarak halkla ilişkiler araştırması veri elde etmede açıklamada ve tanımlamada kullanılmaktadır. Araştırma

[184] Hikmet Seçim ve Diğerleri, **Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar**, Anadolu Üniversitesi Yayını, no: 821, Eskişehir, 1993, s. 31, aktaran: Göksel ve Başok Yurdakul, a.g.e., s. 164

ayrıca yöneticilerin etkili plan yapmasını sağlayarak problem alanlarını veya fırsatları tanımlayabilmektedir[185].

Teknolojinin örgütsel iletişim olanaklarını değiştirmesiyle halkla ilişkiler için tanıma süreci daha kısa zamanda elde edilen veriler anlamına da gelmektedir. Özellikle bilimsel araştırmalar için kullanılan spss gibi bilgisayar programları, sap gibi satış asistanı programları, crm gibi (customer relationship management) müşteri ilişkileri yönetimi programları müşterilerden gelen, prm (partnership relationship management) ortak ilişkileri yönetimi, isrm (integrated stakeholder relationship management) bütünleşik paydaş ilişkileri yönetimi programları paydaşlardan gelen verilerin anlamlı bilgiler olarak çok kısa sürede işlemesini sağlamaktadır. Verilerin eskiye göre daha hızlı gelmesi ve yorumlanması da tepki süresini kısaltmakta, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. İşletmelerin web sayfalarındaki müşteri ilişkileri bölümlerine gelen postalar, İntranet sistemi üzerinden yönetime gelen postalar, tedarikçilerle ilişkiler, hissedarlar ve ortaklar için kullanılan extranet üzerinden gelen veriler, web sitelerindeki ve portallardaki e- anketler (e-poll) halkla ilişkilerde tanıma sürecine destek olan teknolojik olanaklar arasında bulunmaktadır.

Tanıtma sürecinde ise çeşitli iletişim kanalları ve araçlar kullanarak örgütün ürünlerinin, hizmetlerinin, amaçlarının, hedeflerinin, toplumsal sorumlulukla ilgili faaliyetlerinin kısaca hedef kitlelere vermek istedikleri mesajlarının tümünün anlatılmasıdır. Bu süreç içinde tanıma yöntemlerinden elde edilen bilgilerden yararlanılarak tanıtma teknikleri planlanmakta, hedef kitleye uygun iletişim kanalları ve mesajları belirlenmektedir.

Kuruluşun, işletmenin, kurumun faaliyet alanının özellikleri bir halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak tüm detayları ile analiz edilmiş olmalıdır. Firmanın ürün ve hizmet sektörünün yanı sıra dağıtımcılar, konu ile ilgili baskı grupları, politik partilerin ve hükümetin yaklaşımları, yardım kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve akademik çevreler de iyice tanınmalıdır.

---

[185] Robert T. Reilly, **Public Relations in Action**, Second Edition, Prentice Hall Inc. Englwood Cliffs, New Jersey, 1987, s. 56, aktaran: Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 165

Halkla ilişkiler uygulayıcısının içinde bulunduğu iş tanımlarını on kategoride incelemek mümkündür[186]:

1. Yazma: TV, radyo ve gazeteler için haber bültenlerinin, makalelerin, kurum çalışanları ve dış hedef kitleler için bültenlerin, cevap mektuplarının, yıllık raporların, konuşma metinlerinin, broşürlerin, film ve slayt gösterilerinin yazılarının, ticari yazılar için makalelerin, ürün ve kurumsal reklamların ve teknik destekleyici materyallerin hazırlanması.
2. Medya ilişkileri ve yerleştirme: Haber medyası, dergiler, serbest gazeteciler ile bağlantılar kurmak, medyanın isteklerine göre bilgi temin etmek.
3. Araştırma: Kamuoyu, kamunun eğilimleri, yeni ortaya çıkan konular, politik ortam, medya koverajı, tüketici ve çevre grupların ilgi alanları hakkında bilgi toplamak.
4. Yönetim ve idare: Diğer yöneticilerle işbirliği içine girerek, programlama ve planlama ihtiyaçlarının belirlenmesi, önceliklerin oluşturulması, hedef kitlelerin tanımlanması, amaçların ortaya konulması ve stratejilerin geliştirilmesi, personel, bütçe ve programın idaresi.
5. Danışmanlık: Kuruluşun üst yönetimine sosyal, politik ve sınırlayıcı çevre koşulları hakkında danışmanlık yapmak, kriz yönetimi için yönetimi idare etmek.
6. Özel olaylar: Basın konferansları, toplantılar, sergiler, açık hava etkinlikleri, kurdele kesme ve büyük açılışlar, kutlamalar, seyahatler, yarışmalar, ödül törenleri ve diğer özel etkinlik olaylarını organize etmek.
7. Konuşma: Çeşitli platformlarda sözcülük görevini üstlenmek ve önemli hedef kitlelere ulaşmak.

[186] M. Scott Cultip, Allen H. Center, Glen M. Broom, **Effective Public Relations**, 7. Basım, Prentice Hall, 1994

8. Üretim: Sanat, fotoğraf, masa üstü yayıncılık, televizyon ve video imkanlarını kullanarak görsel işitsel sunumlar üretmek, yürütmek.
9. Eğitim: Şirket yetkililerini ve sözcüleri, medya ve hedef kitleler hakkında eğitmek. Örgütsel kültür, politika, yapı ve faaliyetlerdeki değişiklikleri anlatmak, açıklamak.
10. Bağlantı kurmak/ilişkileri geliştirmek: Önemli toplantılarda insanları karşılamak, ev sahipliği yapmaktır. Aynı şekilde medya, hedef kitleler, pay sahipleri, dahili ve harici gruplara hizmet sunmak.

### 3.1.4. Halkla İlişkiler Modelleri

Halkla ilişkiler günümüzdeki işlevlerini yerine getirirken tarih içinde evrimleşerek zamanımızdaki konumuna gelmiştir. Grunig ve Hunt halkla ilişkiler stratejilerinin tarihsel gelişimini dört temel model ile açıklamanın mümkün olduğunu öne sürmüşlerdir[187].

**-Basın Ajansı Modeli:** 19. yüzyılda kamuoyunun kazanılması için mümkün olan her türlü uygulamadan yararlanılmış ve manipülasyon adı verilen bu tekniğin uygulayıcıları da basın ajansları olmuştur. Bu dönemde manipülasyon iş dünyasından çok siyasal kampanyalar ve şovlar için kullanılmıştır. Basın ajansı temsilcilerinin en tanınmışlarından biri Barnum-Bailey Circus'un kurucusu olan P.T. Barnum'dur. Pek çok uydurma haberi ile ünlü olan Barnum'u ölümünden sonra zararsız hilekar olarak tanımlamışlardır. O dönemde Barnum müşterileri adına yaptığı organizasyonları basında hiçbir ücret ödemeden yayınlatabilmiştir. O dönem basın ajanslarının en belirgin özelliği müşterilerin basında ücretsiz olarak yer almalarını sağlayabilmek için her türlü uygulamayı geçerli kabul etmiş olmalarıdır. Bu süreçte gerçeğin ne olduğu esas değildir ve iletişimin içeriği sadece geniş kitleye seslenmesi ile ikna etme amaçlıdır. Basın ajansı modelinin karakteristik özellikleri propaganda amaçlı, çevresel hakimiyet ön planda, destekleyici ancak kaynaktan alıcıya tek yönlü iletişime önem verildiği, araştırma gereksiz kabul edildiği bir modeldir, şeklinde özetlemek mümkündür.

---

[187] J.E., Grunig, T. Hunt, **Managing Public Relations**, New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984, s.8 Aktaran: Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 14

**-Kamuoyu Bilgilendirme Modeli:** 19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında basının olumsuzlukları ortaya çıkarmak üzere harekete geçmesi, işletmelerin kendilerini savunmak durumunda kalmalarına neden olmuştur. Böyle bir ortam, halkın bilgilendirilmesini temel alan halkla ilişkiler anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. Bu dönemin en önemli temsilcisi halkla ilişkilerin babası olarak tanımlanan Ivy Lee'dir. Lee'ye göre gerçekler asla saklanmamalı, kuruluşun politikası daima doğruları aktaracak biçimde oluşturulmalıdır. Bu model "bir kuruluş tek yönlü süreç içinde kamuya gerçekleri içeren enformasyon iletmelidir anlayışı" üzerine kurulmuştur. Büyük kuruluşlar çoğunlukla kendi enformasyon ofislerini oluştururlar ve bu amaçlar için kitle iletişim araçları ile ilişkilerini korurlar[188]. Bu modelin genel özellikleri; bilgi yaymak amaçlı, çevresel adaptasyon ve işbirliği öncelikli, kaynaktan alıcıya tek yönlü ancak gerçek bir ileti akışı, araştırma çok önemli değildir, şeklinde özetlemek mümkündür.

**- İki Yönlü Asimetrik Model:** 1. Dünya Savaşı sırsında ABD'nin müttefiklerin yanında savaşa girmesi ve halkın desteğinin sağlanmasında İngilizlerin yaptığı propaganda önemli bir rol oynamıştır. ABD'nin savaşa girmesinden bir hafta sonra Başkan Wilson'un emriyle Halkı Aydınlatma Komitesi kurulmuştur. Bu komitenin uygulamaları kamuoyu aydınlatma modeline çok benzemekle birlikte iki model arasındaki temel farklılık mesajların amacının ikna etmeye yönelik olmasıdır. Bu ise iki yönlü asimetrik modelin en genel özelliğidir. İngiltere'de 1918'de kurulan Enformasyon Bakanlığı da aynı biçimde yurtsever politikayı hâkim kılmak amacıyla kurulmuştur. Bu modelin en iyi temsilcisi Edward Bernays'tir[189]. Bernays'a göre halkla ilişkiler danışmanları toplumu yönlendiren bir aracı olup, faaliyetlerinin sonucu genellikle toplumun sosyal, ekonomik ve politik değerlere ilgisini arttırıcı özellik taşımaktadır. Halka kuruluşla ilgili bilgi veren halkla ilişkiler danışmanları aynı zamanda hedef kitlenin görüşlerini yönetime yansıtmalıdır. Bu modelde bilimsel ikna önem taşımakla birlikte, kamuoyuna kuruluşun bakış açısını ve çalışmalarını benimsetebilmek için, davranışlar ile ilgili araştırmalar ve sosyal bilim yöntemleri önem taşımaktadır. Bu modelin özeliklerini, bilimsel ikna amaçlı, kurumsal amacı çevresel kontrol, kaynaktan alıcıya çift yönlü iletişim, iletişimi biçimlendirici, davranışların değerlendirilmesini ön

[188] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 16
[189] Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Giriş**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1993, s. 21

planda tutan bir model olarak özetlemek mümkündür. Bu model günümüzde de birçok halkla ilişkiler ajansı ve halkla ilişkiler çalışanı tarafından kullanılmaktadır. Çeşitli araştırmalarda bu model üzerinden değerlendirmeler yapılmaktadır.

**-İki Yönlü Simetrik Model:** İki yönlü simetrik model kavramı Scot M. Cultip tarafından gündeme gelmiştir. Alan Center ve Cultip birlikte yazdıkları Effective Public Relations adlı kitapta simetrik sistemi savunmuşlardır. Bu modelin uygulayıcıları kuruluş ile hedef kitle arasında ortak zemin yakalamayı amaçlayan iletişim görevini görmektedir. Sosyal bilim teori ve yöntemlerinden yararlanmakla birlikte genellikle halkla ilişkiler programlarının hazırlanmasında iknadan çok iletişim teorilerinden yararlanılmaktadır. Diyaloğa dayanan bu model uygulamalarında yönetimin de aldığı geribeslemeden etkilenmesi ve politikasını değiştirmesi söz konusudur. Bu ise modeli iki yönlü asimetrik modelden ayıran en önemli ayrımdır. Bu modelin genel özelliklerini karşılıklı anlayış oluşturma ve çevresel adaptasyon amaçlı, denetim ağırlıklı, gruptan gruba çift yönlü dengeli etki düzeyinde iletişimin ön planda olduğu, karşılıklı anlayışın ve davranışların değerlendirilmesine önem verilen bir model olarak özetlemek mümkündür.

J. Grunig ve Hunt, Ivy Lee, Bernays ve John Hill gibi uygulayıcıların yazılarında dördüncü halkla ilişkiler modeli olan çift yönlü simetrik modelin varsayımlarından birçoğuna rastlanmıştır. "Gerçeği söylemek", "müşteriyi ve kamuyu birbirlerine karşı yorumlamak" ve "çalışanların ve komşuların görüşlerinin yönetim tarafından ve yönetimin görüşlerinin çalışanlar ve komşular tarafından anlaşılması" da bu varsayımlar arasındaydı. Bununla birlikte bu uygulayıcılardan pek azı bu varsayımları pratiğe taşıyordu ve halkla ilişkiler bilimci ve eğitimcileri de uygulayıcıların söylediklerine dayanarak kendi ders ve araştırmalarının temeline bu modeli koymuştu. Çift yönlü simetrik model araştırmadan ve çift yönlü iletişimin başka türlerinden yararlanmaktadır. Ancak çift yönlü asimetik modelin tersine, araştırmayı, kamuları motive ya da etmekte en etkili olacak mesajları belirlemek için değil anlamayı ve iletişimi kolaylaştırmak için kullanılmaktadır. Simetrik modelde halkla ilişkilerin asıl hedefi ikna etmek değil anlamaktır. J. Grunig ve Hunt her ne kadar bu dört modeli hakla ilişkiler tarihindeki

evreler olarak tanımlamışsa da her birinin bugün de kullanılmakta olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

J. Grunig ve Hunt bu modellere ait standartlar geliştirmiş ve bu kuramsal modellerin halkla ilişkiler uygulamasını gerçekten temsil edip etmediğini ve örgütlerin model tercihini hangi koşulların belirlediğini ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma programı başlatmıştır. Programın sonunda basın ajansı modelini ve çift yönlü asimetrik modeli asimetrik halkla ilişkilerin zanaat ve bilimsel versiyonları olarak, kamuoyu modelini de asimetrik halkla ilişkilerin fiili hali olarak adlandırmıştır. Bu dördü arasında sadece çift yönlü simetrik modelin halkla ilişkilerin kamuları örgütler yararına manipüle etmek anlamına geldiği görüşünden gerçek bir konuyu temsil ettiğini ileri sürmüştür. Olasky, halkla ilişkilerin basın ajansıyla başlamadığını ileri sürmüştür. Ona göre örgütler daha halkla ilişkiler uygulamazken kendi deyimiyle özel ilişkiler uygulamaktaydı. Bu uygulama altında örgütler ya kamularla iletişim kurma zorunluluğu duymuyor ya da örgüt yetkilileri manipülasyoncu halkla ilişkiler uygulayıcılarından yardım almadan kamularla doğrudan doğruya iletişim kuruyordu. Olasky simetrik terimini kullanmamışsa da söylediklerinden özel ilişkilerin simetrik olduğu ve halkla ilişkileri asimetrik hale getirenin basın ajanslığı olduğu anlamı çıkmaktadır. Ayrıca feminist bilimciler de kadın uygulayıcıların katkılarının göz ardı edilmesinden ötürü halkla ilişkiler tarihlerini eleştirmişlerdir. Buna ek olan L. Grunig kadınların ABD tarihinin başlarından beri halkla ilişkiler uygulamakta olduğunu ve tahminen simetrik modeli kullandıklarını düşündüren bazı tarihsel kanıtlara dikkat çekmiştir. Ne şekilde tartışmalar olursa olsun mükemmel halkla ilişkiler departmanlarının çift yönlü simetrik modeli kullandıkları öne sürülmektedir[190].

Ancak çift yönlülük halkla ilişkiler eylemlerini açıklamak için yeterli değildir. Toplumsal network teorisine göre bir insan sadece bir kişiyle iletişim kurarken bile aynı anda birçok kişi ve nesneyle de iletişim kurabilmektedir. Örneğin telefonda konuşurken aynı anda hızlı mesaj yazabilir. Ya da işyerinde biriyle konuşurken aynı anda bilgisayardan mesaj yazabilir, cep telefonuna mesaj gelebilir. Bu durum sadece iki kişi

[190] James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Rota, İstanbul, 2005, s. 312

arasında geçerlidir. Bir kişi ya da kurum bir kurumla iletişim haline girdiğinde onun iletişim sürecini etkileyen birçok unsur olmaktadır. Bu unsurlar geribeslemenin süresini ve niteliğini etkilemektedir. Ayrıca online ortamda iletişimin doğası olarak ta aynı anda çok fazla kaynaktan gelen mesaja maruz kalmaktadır. Artık alıcı işletmelerin doğrudan ulaşabildiği, ulaşsa bile mesajlarının içeriğini anlatabildiği alıcı olmaktan uzaktadır. Halkla ilişkilerin 3. Halkla İlişkiler Festivali'nde açıklanan misyonlarından birisi de enformasyon kirliliğini azaltacak yolları bulmak olmuştur. Günümüzdeki işletme-işletme, işletme-birey iletişim süreçlerine baktığımızda sosyal network teorisiyle paralellik taşıdığı görülmektedir.

Karşılıklı anlayışa ulaşmak için bilginin her bir katılımcı tarafından paylaşıldığı tek noktaya yönelme sürecidir. Bu iletişim modelinin ana bileşenleri bilgi, belirsizlik, tek noktaya yönelme, karşılıklı anlaşma, kolektif eylem ve ilişkilerin networkleridir.

Doğrusal iletişim modellerinin ana sorunu bilginin doğası hakkında epistemolojik veya basit meta teorik varsayımlardan kaynaklanmaktadır. Doğrusal iletişim modelleri daha çok bilginin nasıl aktarıldığı ve o bilgiyle ne yapıldığıyla ilgilidir. Geçmişteki iletişim teorileri ve araştırmaları yedi ön yargıya yönlendirmektedir[191]:

1. İletişimin doğrusal görünümü tek yönlüdür (genelde yataydır). Oysa iletişim daha çok zaman içinde iki yönlü ve dairesel olan bir süreçtir.
2. Ön yargıların kaynağı bağımlığa dayanır. Oysa iletişim kuranların ilişkilerine ve temel karşılıklı bağımlılıklarına odaklanılmalıdır.
3. Teorilerde ve araştırmalarda iletişimin öğelerine odaklanırken, öğelerin içinde bulundukları ortamdan izole etme eğilimi bulunmaktadır.
4. Mesajlara sessizlik pahasına odaklanılması, mesajların doğru vurgulanmasına ve zamanlanmasına ve zamanında verilemesine önem verilmemesi eğilimine bulunmaktadır.

[191] D. Lawrance Kinkaid, Everett M. Rogers, **Communication Networks**, The Free Pres, Mc Millan Publishing Co. London, 1991

5. İletişimin temel işlevinin algılama olduğunun düşünülmesi yanılgılar arasındadır. Oysa iletişimin temel işlevleri arasında karşılıklı anlayış, uzlaşma ve ortak eylem vardır.
6. İletişimin birbirinden ayrı bireyler üzerindeki psikolojik etkilerine yoğunlaşılmaktadır. Oysa networklerde bireyler arasındaki ilişkilerin toplumsal etkileri de önemlidir.
7. Temelinde sibernetik olan (insan-makine iletişimine dayanan) insan bilgi sistemlerinin tek yönlü mekanik bir aracın başlattığına olan inanç ta başka bir önyargıdır.

Toplumsal Network Analizi: İnsanlar, gruplar, örgütler, hayvanlar, bilgisayarlar veya diğer bilgi/enformasyon üretimi araçları arasındaki ilişkileri, akışları ölçen ve haritalayan bir analizdir. Networkteki düğümler insanları ve grupları gösterirken bağlantılar ilişkileri veya düğümler arasındaki akışları göstermektedir. Bu analiz, insan ilişkileri arasında hem görsel hem de matematiksel bir analiz sunmaktadır. Analizde ölçüm, ilişki kurulan birimlerle kurulan ilişki frekansı ve ilişki sırasında kullanılan mesaj içeriği incelenerek yapılmaktadır. Yönetim uzmanları bu yöntemi Örgütsel Network Analizi adı altındaki işlerinde kullanmaktadırlar. Örgütsel network analizinde örgüt içerisinde birbirleriyle ilişki kuran çalışanların ve yöneticilerin ilişki sıklığı ve içeriği belirlenerek yerleşim, iletişim düzeni ve emir-komuta zinciri belirlenmektedir.

Toplumsal network analizin temel amacı networkleri ve onların katılımcılarını anlamak için aktörlerin network içindeki yerlerini değerlendirilmektedir. Networkte her bir düğümün merkezdeki birime olan uzaklığını ölçmek bir düğümün ne kadar merkezde olduğunu bulmaya yaramaktadır. Sosyal network analizinin genel anket yönteminden farkı: Anket yönteminde topluluk içinden örneklem seçilmektedir. Sosyal network analizinde ise örneklem yerine tüm topluluk kullanılmaktadır[192].

Söz konusu toplumsal network kavramı halkla ilişkilere uygulandığında ortaya çıkacak sonuçlar aşağıdaki gibi olabilir:

- Halkla ilişkilerin her türlü ilişkiye duyarlı olmaları.

[192] http://www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/

- Her bir düğümü iyi analiz etmeleri,

- Düğümler arasındaki uzaklıkları belirlerken örgütün halkla ilişkilerle ilgili olarak kurumsal iletişim stratejilerini temel kriter olarak almaları

- Her düğümü birer halkla ilişkiler görevlisi gibi kullanmaları –hem tanıma hem tanıtma süreci açısından

- Her düğümde bulunanların tanımlanamayan, bilinmeyen başka networkler içinde olduğunu kabul etmeyi gerektirir.

- İlişki ağındaki bağlantılara dışarıdan engellemeler olabilir. Bu engellemeler networkte merkezde bulunan örgütün stratejik hedeflerini uygulamaya engel olabilmektedir. Böyle bir durum söz konusu olduğunda engellemelerin nedenlerini iyi araştırmalı ve önlemler almalıdır. Özellikle promosyon, satış yerinde halkla ilişkiler gibi faaliyetlerde marka yönetimi kapsamında getirilen kısıtlamalar uygulanmaktadır. (Örneğin farklı markaların ürünlerini satan firmalara benzer yaptırımlar, kısıtlamalar uygulanmaktadır.)

### 3.1.5. Halkla İlişkiler Programlarının Planlanması

Halkla ilişkiler çalışmalarının planlanması konusunda pek çok uzman tarafından değişik yaklaşımlar önerilmektedir. Ancak özellikle profesyonel halkla ilişkiler uzmanları bu tür çalışmalarında altı basamaklı halkla ilişkiler planlama modelini tercih etmektedir. Bu basamaklar sırası ile[193];

1. Durum Analizi: Araştırma ve planlama durum analizi ile başlamaktadır. Her analiz bir takım araştırma verilerine dayanır. Analizde mesaj hangi hedef kitlelere gönderilecek, başlıca mesajlar nelerdir, içerikleri ne olacak, durumu yeterince anlaşılıyor mu, biraz daha araştırma yapma gereksinimi var mı, başlıca halkla ilişkiler amaçları nelerdir, bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılacak strateji nelerdir, kullanılacak iletişim biçimleri nelerdir, rakipler ne yapmaktadır, amaçları etkileyecek faktörler nelerdir gibi sorular sorulacaktır.

[193] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 393

Durum analizi aşaması aslında kurum veya kuruluşun kendi bünyesi ile onu çevreleyen ortamın bir mikroskop altında incelenmesi olarak ta değerlendirilebilir. Bu aşamada yapılacak işlerin başlıcaları; kuruluşun tarihçesinin, örgüt yapısının, ürettiği mal veya hizmetlerin, içinde faaliyet gösterdiği sektörün, pazarlama planlarının, reklam politika ve stratejilerinin kapsamlı ve ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulmasıdır. Araştırmayla başlayan halkla ilişkiler sürecinde kurum için önemli soruları geliştirmenin etkin bir yöntemi de SWOT analizidir. Bu analiz kurumu etkileyen dışsal ve içsel faktörlerin incelenip değerlendirilmesini kapsamaktadır. Yapılan iyi bir durum analizi mevcut durumu tüm açıklığı ile gözler önüne dökerek eğer varsa sorunların tespitine olanak sağlamaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışma ortaya çıkan sorunun niteliğine göre bir takım çözüm yolları geliştirmek ve uygulamaktan ibarettir.

2. Amaçların Saptanması: İyi bir halkla ilişkiler çalışmasının temel amacı bu problem merkezlerinin ve ortaya çıkan alt sorunların çözümüne yönelik olmalıdır. Temel amaç düşmanlığın sempatiye, önyargının kabullenmeye, kayıtsızlığın ilgiye ve bilgisizliğin bilgiye dönüştürülmesi olmalıdır. Halkla ilişkiler bölümü yetkilileri ve şirketin üst düzey yönetim kademesi ile birlikte yapılan toplantılar sonucunda saptanan sorunlar doğrultusunda ve bu sorunları çözmeye yönelik amaçlar ile sorunların dışında kalan diğer konularda halkla ilişkiler amaçları belirlenecektir. Amaçların saptanması aşamasında amaçları önem ve öncelik sıralamasına tabi tutmak gerekmektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerine başlamadan önce bu faaliyetlerden beklenen sonuçlar net bir şekilde ortaya konmalıdır. İstenilen sonuçlara varmak için izlenmesi gereken yöntemler ancak amaçların belirlenmesi ile saptanmaktadır. İşletme yönetiminin her alanındaki gibi halkla ilişkilerde de sonuçlar ölçülebilir olmalıdır. Halkla ilişkiler çabalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, hedeflenen sonuçların yani amaçların somut bir biçimde ifade edilmesi ile mümkündür. Hedefler ölçülebilir oldukları oranda herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmaktadır[194].

[194] Sema Tapan, Yeşim Toduk Akiş, Perran Akan, Ayfer Hortaçsu, **Pazarlama İletişimi**, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s. 292-293, Aktaran: Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 396

3. Hedef Kitlelerin Saptanması: Halkla ilişkilerde hedef kitleler işletmenin faaliyetlerinden dolaylı veya dolaysız olarak etkilenen, kendileri de ortak bir güç oluşturarak işletmenin gelecekteki başarısını etkileyebilen gruplardır. Hedef kitleyi, yapılan tüm faaliyetlerin yönlendirildiği, bu faaliyetler sonucunda kendilerinden düşünce ve davranış değişimi beklenen kişiler veya gruplar olarak tanımlamak mümkündür[195]. Her ne kadar örgütlerin dahili ve harici olarak kendilerine mesaj iletmek istedikleri özel grupları varsa da bütün örgütlerce bilinen ve diğerlerinin bu gruplardan türevlendiği altı grubun olduğu varsayılmaktadır. Bunlar: çalışanlar, mal ve hizmet sağlayanlar (tedarikçiler), yatırımcılar, dağıtıcılar, tüketiciler ve kullanıcılar, fikir liderleri olarak belirleyeceğimiz bu temel gruplar itibariyle her bir örgüt durum analizi aşamasında ortaya çıkan sorunları ve halkla ilişkiler amaçları doğrultusunda kendi alt gruplarını saptamalıdır. Halkla ilişkiler kampanyalarının diğer aşamaları tamamıyla hedef kitlelerin sosyo-ekonomik, sosyo politik ve sosyo kültürel özellikleri üzerine yapılandırılacağından, bu aşamada ortaya çıkabilecek bir yanılgı halkla ilişkiler çalışmalarındaki tüm harcamaların ve emeğin boşa gitmesine neden olacaktır.

Hedef kitleler içinde bir öncelik sıralaması yapılması, buna göre hangi hedef kitleye hangi kitle iletişim araçları ile ulaşılacağının bilinmesi ve bu kanallar aracılığı ile söz konusu kitlelere hangi içerikte ve derinlikte mesaj iletilmesi gerekliliği üzerinde iyice araştırma yapılması gereken önemli karar süreçleridir.

4. Medya ve Tekniklerin Seçilmesi: Durum analizi yapılıp, amaçlar belirlendikten, bu amaçlar öncelik sıralamasına tabi tutulduktan ve hangi kitlelerle ilişki kurulacağına karar verildikten sonra sıra hedef kitlelerle iletişim için kullanılacak medya ve tekniklerin seçilmesine gelmektedir. Halkla ilişkiler çalışmaları için medya ve teknik seçiminde bunların tiraj, okuyucu-izleyici-dinleyici görünümleri koverajları dikkatle incelenmeli ve hedef kitlenin özellikleri ile ne ölçüde çakıştığı gözden geçirilmelidir. Ayrıca aynı türdeki medya ve teknikler arasında yapılacak karşılaştırmalarda subjektif ölçeklerin yanı sıra araç değerinin hesaplanması gibi kantitatif değerlere de başvurularak yanılgı payının azaltılmasına çalışılmalıdır. Araç

[195] Füsun Kocabaş, Müge Elden, Nilay Yurdakul, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998, 77

seçimi sırasında yaş, eğitim, cinsiyet, gelir düzeyi, beğeni ve ilgi alanları gibi unsurları içeren demografik özelliklerin yanı sıra kişisel değerler, zihinsel eğilimler ve bunların sosyal grup özellikleriyle ilişkilendirilmesinden elde edilen bilgiler değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Medya ve tekniklerin seçimi kadar medya planlaması da önem taşımaktadır. Medya planlaması yaparken eldeki imkânların olabildiğince yıl içinde ve medyalar itibariyle eşit bir şekilde dağıtılması, halkla ilişkiler çalışmalarının süreklilik arz etmesi açısından önemlidir[196].

5. Bütçeleme: Bütçe yapmak bir taraftan çalışmaların ciddiyetini sağlama, diğer taraftan da hesapsız harcamaları önleme bakımından vazgeçilmez bir zorunluluktur. Her kuruluş kendi bünyesel özelliklerine göre diğer konularda olduğu gibi halkla ilişkiler çalışmaları itibariyle de bir bütçe ile hareket etmelidir. Örgütlerin halkla ilişkilerini kendi departmanları ile ya da çeşitli şekillerde hizmet veren halkla ilişkiler kuruluşları aracılığıyla yürütme biçimlerine göre bir takım yapısal farklılıklar bulunmakla birlikte, bütçe yapmanın temeldeki nedenleri: halkla ilişkiler çalışmalarının genel bütçeye ne kadar bir yük getireceğini hesaplamak, belirli bir bütçe ile ne gibi halkla ilişkiler programı yapılabileceğini öğrenmek, hem belirlenmiş hem de ekstra harcamalar için bir disiplin oluşturmak, kampanya bitiminde sonuçların değerlendirilmesine olanak sağlamaktır.

6. Sonuçların Değerlendirilmesi: Kurum ve kuruluşların halkla ilişkiler çalışmalarına ayırdıkları miktarın her yıl bir önceki yıla kıyasla artış göstermesi bir çok örgütün halkla ilişkiler çalışmaları sonucu elde ettiklerini değerlendirme ve ölçme konusunda daha istekli duruma gelmelerine neden olmaktadır. Diğer taraftan halkla ilişkiler çalışmalarını bir departman bünyesinde kendileri yapan ya da bir ajansa ya da bir ajansa yaptıran örgütler kadar halkla ilişkiler hizmeti veren kuruluşlar da ne kadar etkileyici halkla ilişkiler yaptıklarını firmalara kanıtlayabilmek, müşterilerinin sürekliliğini sağlamak ve yeni müşteriler elde edebilmek için daha önceden yapmış oldukları halkla ilişkiler programlarının sonuçlarını değerlendirmek zorundadırlar.

[196] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 402

Sonuçların değerlendirilmesiyle programın başarılı ve başarısız yönlerini tespit etmek, başarısızlıkların kaynaklarını araştırmak ve elde edilebilecek veriler ışığında bir sonraki programlarda aynı türden hatalara düşülmesini önlemek mümkün olmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesinde hedef kitlelerle, basın temsilcileri ile görüşmeler gibi niteliksel ve anketler, imaj, güvenilirlik incelemeleri gibi niceliksel yöntemler kullanılmaktadır[197]. Ayrıca reklamda ve kitle iletişim araştırmalarında kullanılan niteliksel ve niceliksel analizlerden de halkla ilişkiler programlarının sonuçlarının değerlendirilmesi amacıyla yararlanılmaktadır.

### 3.2. Halkla İlişkilerin Uygulama Alanları

Halkla ilişkilerin uygulama alanları içinde örgüt dış çevresini oluşturan hedef kitlelerle ilişkiler kurum dışı ilişkileri, örgütün iç çevresini oluşturan hedef kitlelerle ilişkiler kurum içi ilişkileri oluşturmaktadır. Kurumsal ilişkiler dışında çeşitli uygulama alanları içinde kurum kimliği, kültürü, itibarı, sosyal sorumluluk ve kriz yönetimi gibi çeşitli çalışma alanları günümüzde önem kazanmıştır.

#### 3.2.1. Kurum Dışı İlişkiler

Halkla ilişkilerin çevresi iç çevre ve dış çevre olarak ikiye ayrılmaktadır. Kurum dışı ilişkiler olarak bakıldığında tedarikçilerle, müşterilerle, bayilerle, rakiplerle ve medya ile ilişkiler olarak farklı gruplarla ilişki kurulduğu gözlemlenmektedir.

**Müşterilerle ilişkiler**: Bir işletme varlığını müşterilerine borçludur. Ürettiği mal ve hizmetleri tüketiciye sunar ve onların satın almalarını beklemektedir. Bu amaçla satışı artırma çabalarına girişir ve sık sık reklam araçlarına başvurmaktadır. Firmanın uzun dönemde sabırla uygulayacağı bir halkla ilişkiler kampanyası tüketici zihninde bir firma imajı yarattığı takdirde işletmenin yeni müşterileri kazanma şansı yükselmektedir[198].

Potansiyel müşterilerle ilişkiler sadece pazarlamanın konusu değildir. Pazarlamada tüketici önemli bir kesimdir. Tüketicide satın alma dürtüsü yaratmak ve tüketici davranışlarını yakından izlemek pazarlama biriminin görevidir. Ancak halkla ilişkiler

[197] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 407
[198] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Halkla İlişkiler**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, s. 122

birimi de toplumun önemli kesitini oluşturan ve işletmenin çıkarlarını çok yakından ilgilendiren tüketicilerle iletişim kurmak zorundadır. Zaten tüketicilerle ve müşterilerle iyi ilişkiler kuramayan bir firmanın toplumun diğer gruplarıyla iyi ilişkiler kurmasına olanak yoktur. bu nedenle çoğu kez pazarlama birimi ile halkla ilişkiler arasında çok sıkı bir işbirliğinin kurulması kaçınılmazdır. Halkla ilişkiler görevlileri potansiyel müşterilerin ve mevcut müşterilerin kişilik yapılarına görev davranış geliştirmenin yararına inanarak ve bunu işletme personeline ve özellikle satış elemanlarına aşılamaya çalışmalıdır.

Müşteri ilişkileri yönetimi dört geniş kapsamlı davranışsal unsuru bünyesinde taşımaktadır: temel müşteri odağı, müşteri ilişkileri yönetimi organizasyonu, özbilgi yönetimi ve teknoloji tabanlılık. Temel müşteri odağında şirket müşteri merkezlilik ile müşteri temelinde hayat boyu müşteri değeri sistemine eğilmektedir. Aynı zamanda kişiselleştirme ve karşılıklı bir iletişim mekanizması kurmaktadır. Örgütsel düzeyde organizasyon yapısı, kaynak ayırma ve insan kaynakları yönetimi önemlidir. Bilgi yönetimi açısından ise bilgiye ulaşma ve paylaşma ile yanıt alabilme üzerinde bir yoğunlaşma yaşanmaktadır. Teknoloji tabanlılık ise bilgi teknolojilerinin kullanımıdır. Müşteri ilişkileri yönetiminde önemli olan müşteri ile ne tür bir ilişki kurmak istendiğidir[199].

Her kuruluş çeşitli dönemlerde mutlu olmayan, tatminsizlik duyan ve kırgın müşterilerle karşılaşmaktadır. Müşterinin bu durumdan kurtarılması ve tatmininin sağlanması kuruluşun ve çalışanların görevidir. Şikayeti olan müşteriler için konu, o anda dünyanın en önemli konusudur. İşletmecilikte ilk satışı ve müşteri ilişkilerini oluşturmanın maliyetinin, tekrarlanan satışlardan çok daha yüksek olduğu bilinmektedir. Bu nedenle kendilerine zaman ve çaba harcanan, finansal açıdan yatırımda bulunulan müşterilerin kaçırılmaması, küstürülmemesi için akıcı çaba göstermek gerekmektedir. Öneri ve şikayetleri ele alma işi müşterinin sadık kalmasına neden olabilmektedir. Sadık müşterinin arkadaşlarına ve meslektaşlarına şikayetlerinin nasıl ele alındığını anlatmaları büyük bir olasılıktır. Öte yandan müşterilerin pek çoğu

[199] Hakan Altıntaş, **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006, s. 11

şikayet etmek için bir çabada bulunmaz. Ancak kırgınlıklarını sessizce sürdüren bu kişilerin çevresine maruz kaldıkları kötü hizmet hakkında neler söyledikleri çok önemlidir[200].

Halkla ilişkiler birimi müşteri şikayetlerinden elde ettiği verileri müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında elde edilen verilerle birleştirip firmanın uzun vadeli iletişim stratejileri için bir veri tabanı oluşturmalıdır.

Müşterilerin güven ve sempatisini kazanmak isteyen firma, bunları elde edebilmek için mevcut ve muhtemel müşteri kitlesi ile sağlam ilişkiler kurmak zorundadır. Bun ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesinde kitle iletişim araçlarından yararlanılabileceği gibi, müşteri kitlesinin büyüklüğüne ve firmanın çalışma konusuna göre yüz yüze iletişim yöntemi de etkin bir şekilde uygulanmaktadır. Diğer taraftan kuruluş hakkında müşteride kalacak ilk izlenimin müşterilerle ilişki kuran personelin yaratacağı izlenim olduğu gözden uzak tutulmamalı ve bu tür örgütlerde vitrin personelinin seçiminde, eğitiminde ve müşterilerle temaslarının denetiminde son derece titiz davranılmalıdır. Müşterilerin gözünde olumlu bir imaj yaratılmasında müşteri ilişkilerinden sorumlu personelin rolü oldukça büyüktür[201].

**Tedarikçilerle ilişkiler**: İşletme kendisine hammadde, yarı işlenmiş veya işlenmiş madde, çeşitli araç, gereç, malzeme, yiyecek, içecek satan firmalarla her gün ilişkiler kurmaktadır. Bir işletme ekonomik olmadığı için bir malın tüm parçasını kendisi üretemez. Yan sanayi kuruluşlarından çeşitli parçalar alır ve bunların montajını yapar. Diğer işletmelerle ede çeşitli ilişkilere girmektedir. Açık bir sistemi oluşturan işletmenin yeni iş dalında diğer işletmelerle bazen yarışma, bazen anlaşma şeklinde ilişkilere girmesi çok doğaldır bu ilişkilerin çoğunu tedarikçi firmalar oluşturmaktadır. İşletme

[200] Serpil Çalışkan, **Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Zihin Dili Programlama (NLP) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006, s. 38
[201] Göksel ve Başok Yurdakul, a.g.e., s. 268

yönetiminin satıcı firmalarla iyi ilişkiler kurması satın alınan malın devamlılığı, güvenilirliği ve kalitesi açısından önem taşımaktadır[202].

Müşterinin kalite beklentisinin yüksek olduğu durumlarda, hatta kalite yönetim sistemlerinin çeşitli kalite sertifikalarıyla onaylanması gerektiği durumlarda firmaların tedarikçi ilişkileri ayrı bir önem kazanmaktadır. Müşterilerin kalite beklentilerini karşılayabilmek için tedarikçi firmalardan yine kalite sertifikasyonu olan ürünleri talep etmek, beklentileri ayrıntısıyla anlatmak zorunluluk haline gelmiştir. Burada tedarikçi firmalarla iletişim önem kazanmaktadır. Özellikle network örgütlerde, müşterilerin kalite beklentisine erişebilmek adına tedarikçiler network örgütün birer üyesi olarak algılanır hale gelmektedir. Sadece tedarikçi değil aynı zamanda çeşitli işletme süreçlerini dış kaynaklardan satın alma durumunda birlikte çalışılan firmalarla dinamik bir network örgüt haline gelinmektedir. Bu durumda halkla ilişkilerin rolü kurumun iletişim uygulamalarının tamamına tedarikçileri ve dış kaynak olarak yararlanılan firmaları dahil etmek gerekmektedir.

**Bayilerle İlişkiler:** Halkla ilişkilerin sürekli iletişim kurmak durumunda olduğu hedef kitleleri arasında işletmenini ürettiği mal ve hizmetlerin tüketicilere ulaşmasında aracılık eden kişi ve kuruluşlar da bulunmaktadır. Bir işletmenin mal ve hizmetlerini bölgesel olarak ya da yurt çapında müşterilerine ulaştıran aracılardan biri de bayilerdir. Büyük gelişme gösteren bayilik sistemi ile işletmeler, örgütlenemediği bazı yörelere kurduğu bayilik sistemi aracılığı ile ulaşma şansını yakalamaktadır. Bayiler işletme ile özel bir anlaşma imzalayarak bir takım sözleri yerine getirmek üzere işletmenin bir temsilcisi durumundadır. Bayiler ürünleri, logosu ve diğer tüm tanıtım araçları ile o işletmeyi temsil etmektedirler. Bu durum işletmeye ve bayilerine büyük yükümlülükler getirmektedir. İşletme ve bayiler birbirlerini anlamak ve uyum göstererek müşterilerine tek bir ses olarak ulaşmak zorundadırlar. Bayilerle ilişkilerde ve müşterileri ile sık sık teması zorunlu kılan türde işlerle uğraşan işletmelerde yüz yüze ilişkilerin önemi çoktur. Bu ilişkiler belirli sürelerle yönetimdeki personelin bayileri ziyaret etmesi şeklinde olacağı gibi yılda bir veya iki kez bayi toplantıları yaparak, bayilere eğitimler bayilerle

[202] Sabuncuoğlu, a.g.e, s. 125

ilişkilerin gelişmesi ve bayilerin bağlı olduğu markaya yüksek kalitede hizmet vermeleri sağlanabilmektedir.

Bayi işletmeyi büyük bir titizlikle temsil etmelidir. Tersi olduğunda kurum ve marka imajını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle bayi ve işletme arasında tam ve açık bir bilgi akışı olmalıdır. Yetenekli bir bayi her zaman kuruluşun bakış açısını genişletmektedir. Bayiler firmanın hedeflerini, bakış açısını bilmek durumundadır. Çünkü onlar bu özellikleri daha geniş kitlelere taşıyan ve onlarla birebir iletişim halinde olan noktalardır[203].

Bayilerin bağlı olduğu markanın ve örgütün stratejilerini benimsemeleri, en iyi şekilde uygulamaları gerekmektedir. Örgütler bayilerini sadece ürün veya hizmetlerini satan, üzerlerinden kar elde ettikleri firmalar olarak görmek yerine onların örgütsel networklerinin bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir. Çünkü bayiler sadece ürün veya hizmet pazarlamakla kalmaz aynı zamanda örgütün birer parçası gibi çalışmaktadırlar. Bayiden ürün veya hizmet satın alan müşteriden gelen bilgilerin, şikayetlerin, önerilerin ve taleplerin en kısa zamanda ve en etkin şekilde merkez firmaya iletilmesiyle üretimden satış sonrası hizmete kadar bütün iş süreçleri daha verimli hale gelmekte ve en yüksek kalitede müşteri ilişkileri yönetimi hizmeti gerçekleşmektedir. Ürün hakkındaki şikayetler, öneriler firmaya iletildiğinde müşteri beklentilerine uygun ürün geliştirilecek, satış sonrası hizmetle ilgili görüşler iletildiğinde söz konusu teşkilatın hizmetlerinde gerekli düzenlemeler yapılacaktır. Ayrıca hedef kitlelere ulaşmada halkla ilişkiler çalışmalarının etkinliğini de bayiler aracılığıyla yapılacak çeşitli anketler, görüşmeler sonucunda elde edebilmek mümkün olacaktır. Tüm bu yardımcı hizmetleri yerine getirilebilmesi için bayi olacak firmaların seçiminde merkez firmaların titiz davranması, sadece finansal anlamda yeterliliğin yeterli kriter olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü finansal anlamda güçlü olan bir firma hizmet kalitesi anlamında üretim yapan firmanın stratejilerini, eylemlerini yerine getirmede yetersiz kalabilmekte, tam tersi eylemleri gerçekleştirebilmektedir. Bu da firmanın itibarının ve imajının olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir.

[203] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 256

**Medya İlişkileri:** Medya ile olan ilişkilerini şekillendirmek açısından halkla ilişkiler planlaması yapılırken, halkla ilişkiler çalışmasını, faaliyetini 12 temel iletişim kanalına ayırmak faydalı olacaktır. Burada kitle iletişim araçlarında, bu araçlar vasıtasıyla kullanımına ek olarak dahili iletişim çalışmalarının iletişim yöntemleri de yer almaktadır. Bunlar[204]:

1. Basın

a. Ticari dergiler ve gazeteler

b. Tüketici, ulusal, bölgesel, yerel gazeteler, dergiler

c. Kurum içi yayınlar

d. Kulüp, birlik, dernek dergileri

2. Radyo ve televizyon

3. Gösteriler

a. Alışveriş merkezlerinde

b. Evlerde

c. Sergilerde

d. Kulüplerde, derneklerde, toplantılarda

4. Sporda, sanatta ve yayıncılıkta (kitaplar, görsel-işitsel araçlar ve diğer medya) sponsorluk

5. Eğitim kurumlarına yönelik çalışmalar

6. Sergiler

7. Paneller

8. Bilgi sağlama hizmetleri

9. Basılı ve kurumsal tasarım

10. Promosyonlar

11. Ulusal ve bölgesel yarışmalar

12. Doğrudan posta

Halkla ilişkiler uzmanlarının çoğunun, medya ilişkilerini geliştirmek üzüre yaptıkları çalışmalarda kullanılmak üzere hazır materyaller bulunmaktadır. Bu tür çalışmaları gerçekleştirmek için zamanlama belirli olmayabilir. Bazen planlı çalışmalar,

[204] Ray Palin, "**Operational Public Relations**", derleyen Wilfred Howard, Practice of Public Relations, Heinemann Pub., Londra, 1990, s.5-6, Aktaran: Çöklü, a.g.e., s.59

programlar yürütülse de bazen hızlı ancak sistematik davranarak kriz dönemi halkla ilişkiler çalışmalarına girişmek gerekebilir. Burada proaktif hakla ilişkiler çalışmalarına ve reaktif halkla ilişkiler çalışmalarına bakmak gereklidir. Bir kuruluşun sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik olarak çabaları proaktif halkla ilişkiler, karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilmeye yönelik halkla ilişkiler çabaları ile reaktif halkla ilişkiler olarak tanımlanmaktadır[205].

Medya ile kuruluş arasındaki birleştirme işleminin temelinde dört basit adım yer almaktadır. Bunlar[206];

1. Kuruluşun işlevi nedir?
2. Başarının elde edilmesi için gerekli hedef kitle kimdir?
3. Ulaşılması istenen gerekli mesaj ve mesajlar nelerdir?
4. Hedef kitleye ulaşmayı sağlayacak en uygun medya (kitle iletişim araçları) hangileridir?

Kuruluşun, işletmenin, kurumun faaliyet alanının özellikleri bir halkla ilişkiler uygulayıcısı olarak tüm detayları ile analiz edilmiş olmalıdır. Firmanın ürün ve hizmet sektörünün yanı sıra dağıtımcılar, konu ile ilgili baskı grupları, politik partilerin ve hükümetin yaklaşımları, yardım kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve akademik çevreler de iyice tanınmalıdır.

Halkla ilişkiler uzmanı medya çalışanları ile iyi iletişim kurmak için öncelikle kendi kuruluşunu iyi tanımalıdır. Medya ile ilişkilerde etkili ve güvenilir olmalı, muhabir ve editörlerin işini mümkün olduğunca kolaylaştırmalıdır. İyi medya ilişkileri için kurallar şöyle sıralanabilir[207]:

- Gerçekçi ve güvenilir olmak
- Materyalin son teslim edebilme tarihine ulaşılabilmesini sağlamak
- Medyaya, kuruluşta çalışanları tanıtmak,
- Dürüst olmak

---

[205] Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, Set-Systems, İstanbul, 2004, s. 60
[206] Çöklü, a.g.e., s. 62
[207] Jenatte Smith, **The Publicity Kit**, New York, John Wiley&Sons Inc, 1991, s.47-50 Aktaran: Peltekoğlu, a.g.e., s. 77

Bunların yanı sıra

- Haber değeri taşıyan haberleri gündeme getirmek
- Gereksiz yere medya mensuplarını oyalamamak
- Kriz ve değişim dönemlerinde medyaya bilgi vermeden önce çalışanları, ortakları ve işbirliği yapılan kuruluşları bilgilendirmek
- Medya mensuplarının isteyebileceği, haber olması istenen konuyla ilgili bilgileri her daim hazır bulundurmak
- Eksik bilgi vermemek.(Çünkü eksikler her zaman için informel iletişim kanallarıyla tamamlanacaktır, bu da işletmenin zararına olabilmektedir)

### 3.2.2. Kurum İçi İlişkiler

Halkla ilişkiler açısından işletmelerin hedef kitlesini işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki ana gruba ayırmak mümkündür. Kurum içi halkla ilişkiler, kurumun çalıştırdığı kişilerin anlayış, güven ve desteğini kazanmaya yönelik çabalardır. Bu çabaların sonuca ulaşması kurum içinde etkin bir iletişim sisteminin varlığını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, "kurum içi halkla ilişkiler" kavramını "kurum içi iletişim" kavramıyla özdeşleştirmek gerekmektedir. Kurum içi iletişimin temel amacı, kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmaktır. Günümüzde çağdaş kurumlar çalışanlarla iletişimi bir yönetim işlevi olarak ele almakta ve bu kurumların halkla ilişkiler uzmanları kurum içi iletişim stratejileri ve politikaları konusunda yoğun çaba harcamaktadır[208].

Her işletmenin kurum içi iletişimine yönelik stratejisi ve temel politikaları olmalıdır. Bu politikaların oluşturulması görevi işletmelerin halkla ilişkiler uzmanlarına düşmektedir. Strateji ve politikalar; işletmelerin yapısı, faaliyet alanı, büyüklüğü, yönetim felsefesi, örgüt kültürü gibi etmenler altında belirlenmektedir. İşletmelerin belirleyecekleri ve izleyecekleri iletişim politikalarının ortak noktaları şunlardır[209]:

1. İşletme içinde etkin ve verimli iletişim sağlanmalıdır.

[208] Hikmet Seçim, Alaeddin Asna, Ramazan Geylan, Haluk Gürgen, Nihat Karakoç, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Kasım 2000, s. 69
[209] Seçim, Asna, Geylan, Gürgen, Karakoç, a.g.e., s. 71

2. Tüm çalışanlar işletme ile ilgili dolaysız, her konuda bilgi edinme hakkına sahiptir.
3. İletişim her yöneticinin temel görevidir, devredilemez.
4. İletişim süreci üst yönetimde başlar. Üst yönetim bu konuda davranış ve tutumlarıyla örnek teşkil etmektedir.
5. Ast üst arasındaki mesafeler kısaltılmalı, iletişim her ortamda ve biçimde kolayca gerçekleştirilmelidir.
6. Personel işletme yönetimi tarafından devamlı olarak yukarıya doğru iletişim için cesaretlendirilmelidir.
7. Aşağıya doğru iletişimde açık olunmalı, personele tam ve gerekçeli bilgi verilmelidir.

Örgütsel iletişimi sağlamak ve örgüt kültürü yaratmak halkla ilişkiler yönetiminin sorumluluğu altındadır. Halkla ilişkiler yönetimi özellikle iç halkla ilişkiler politikalarını saptar ve uygulamalarını planlarken insan kaynakları yönetimi ile dirsek dirseğe çalışır. Örgütteki özel konumu ve çalışanlarının iletişim uzmanlarından oluşması nedeniyle halkla ilişkiler yönetimi[210]:

- Yönetim ve personel politikalarını genel halkla ilişkiler programlarına uygun bir şekilde iç çevreye uyarlar.
- Örgüt dışına taşınan iş gören bilgi, yaklaşım ve kanaatlerinin şekillendirilmesini sağlar.
- İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması için uygun ortam hazırlar,
- Örgütsel kültürün bir parçası olarak yatay ve dikey iletişimi sağlayacak yollar bulur.

İç halkla ilişkiler programlarını planlamak bir hedef kitle olarak personeli tanımaya yönelik periyodik araştırmaları gerektirmektedir. Böyle bir programın başarıya ulaşması için personelin kim olduğunun bilinmesi, güvenilirlik sağlanması, insan kaynakları yönetimi ile yakın çalışma ve işgörenin de bir hedef kitle olarak dikkate alınması önemlidir. Genelde yukarıdan aşağıya iletişimde pek sorun görülmezken aşağıdan yukarıya iletişimde iş görenin bakış açısını anlamaya yönetimin pek meraklı olmadığı

[210] Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi-Örgüt İçi İletişim Odaklı Bir Ya**klaşım, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 1999, s. 119

gözlenmektedir[211]. Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan iletişimi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak sınıflandırmak mümkündür. Biçimsel iletişimle; örgütün kuruluş ve örgütlenme planının öngördüğü iletişim sisteminin ilkeleri ortaya konmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim ise biçimsel iletişim yapısının karşılayamadığı ve örgüt üyeleri arasındaki ihtiyaçlardan kaynaklanan, kendiliğinden oluşmuş bir iletişim biçimidir[212].

Kurum içi halkla ilişkiler, örgütlerde insan kaynakları birimlerine çeşitli alanlarda destek vermektedir. İnsan kaynaklarının son yıllarda ağırlık verdiği konulardan birisi de farklılıkların yönetimidir. Farklılıklar; kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar uzanan geniş bir kavramdır. Yönetim anlayışı, iş ahlakı, haklar ve sorumluluklar ve çalışma tarzı farklılıklarından, fonksiyonel uzmanlık farklılıklarına kadar daha birçok konu da örgütlerde karşılaşılan durumları yansıtır. Günümüzde, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar giderek daha sık ve yoğun yaşanmakta ve bunun sonucunda da iş ve insan yöneticilerini ilgilendiren önemli bir yönetim konusu ortaya çıkmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Farklılıkların etkin yönetimi, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanacaktır[213].

Farklılıkların yönetiminde başarılı organizasyonlar, farklılıkları kurumsal performansı iyileştiren, hizmet ve ürünlerini zenginleştiren ve toplumsal katkılarını arttıran önemli bir boyut olarak görmektedirler. Bu organizasyonlar, toplumda giderek

---

[211] Aylin Pira, a.g.e., 1999, s. 120
[212] Demet Gürüz, Belma Güneri Fırlar, Müjde Ker, Gaye Özdemir Yaylacı, Işıl Karpat, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 1998, s. 30
[213] İsmet Barutçugil, **Farklılıkların Yönetimi**,
http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm

artan farklılıkları yaşayan ve bu özelliklerini organizasyona taşıyan çalışanlarını daha iyi tanımaya ve anlamaya çalışırlar ve onlara gerçekten değer vermektedir.

Örgütlerde yöneticilerin ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin farklılıkların etkin yönetilmesi durumunda sağlanabilecek çok ve çeşitli yararların bilincinde olması gerekir. Bu yararların farkında olmak ve bunları en üst düzeye çıkaracak ilkeleri ve uygulamaları yaşama geçirmek, insan kaynakları yöneticilerinin örgütsel performansa yapabilecekleri anlamlı bir katkı olacaktır. Farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak verdiği için organizasyonun performansına çok yönlü yararlar sağlar. Çalışanlar arasındaki değişik bilgi ve becerilere değer verildiği ve bunların tümü kullanıldığı için organizasyonun başarısı yükselir. Çalışanlar, farklılıklara değer veren organizasyonlarda başarıya katkıda bulunmak için gönüllü olarak becerilerini daha çok kullanırlar[214].

İyi olarak nitelendirilebilecek liderler bireysel farklılıklara hoşgörüyle yaklaşır ve bu farklılıkların tehdidini daha az hissetmektedirler. İnsanların etnik ve kültürel mirasının korunmasına izin vermek etkin liderlerin birinci öncelikleri haline gelmektedir. İyi liderler çalışanların perspektifini kavramayı, kendilerini onların yerine koymayı ve bütün bu çeşitliliğe söz hakkı tanımayı öğrenmektedirler. Farklı insanlar farklı liderlik tiplerini gerektirir. İyi liderler başarılarının son tahlilde bütün çeşitliliğin ortak bir vizyonda harmanlanmasına bağlı olduğunu bilmektedirler[215]

**Ortaklarla İlişkiler:** Günümüzde daha fazla firma sermaye gereksinimlerinin bir bölümünü halka açılarak giderme yolunu seçmektedir. Bu eğilim devlet tarafından da desteklenmektedir. Bu gelişmeler karşısında yüz binlerce ortağa sahip olan yatırımların gidişatı hakkında bu ortakların bilgi edinme hakkı doğmuş ve küçük ortakların çeşitli konularda bilgilendirilmesi yönetimler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Aslında çok ortaklı şirketlerde özellikle küçük ortakların yatırımın gidişatı hakkında bilgi edinme hakkı yasalarla güvence altına alınmıştır. Örneğin Türk ticaret

[214] İsmet Barutçugil, **a.g.e.**
[215] Robert H. Rosen, **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1998, s. 248

Kanunu'nun 360. maddesi pay sahiplerinin genel kurul toplantılarına katılma hakkını aynı kanunun 362. maddesi paydaşların bilanço, kar/zarar hesabı, yıllık rapor, karın dağıtılma biçimi ve murakıplar raporu ile ilgili olarak bilgi alma hakkını düzenlemektedir. Ancak ortakların bilgi alma hakkının yasalarla düzenlenmiş kısmı bir taraftan da genel kurullarda onların güven ve sempatileri doğrultusunda mevcut yönetimin yanında oy kullanmalarını sağlamakta yeterli olmamaktadır. Ortaklar, yasal çerçeveler içerisinde giderilen bilgi ihtiyaçlarına ek olarak, hisse senedini elinde bulundurdukları kurum yönetimlerinin kendilerin yakın ilgi göstermelerini, girişimin genel gidişatı hakkında sık sık bilgilendirilmelerini sahibi bulundukları pay senedinin kendilerin sağladığı bir hak olarak görmektedir. Ortaklarıyla düzenli ve karşılıklı bilgi alışverişine dayanan bir iletişim kuran kuruluşlar her bir ortaktan bir halkla ilişkilerci gibi yararlanma şansına sahip olacaklardır. Çünkü her bir ortak kuruma ilişkin olumlu ve olumsuz izlenimlerini kendi çevrelerine yayacaklardır. Eğer izlenimleri olumlu ise çevresine o kuruluşla ilgili olumlu düşünceleri yansıtacak ve o kurumun mevcut ve potansiyel hedef kitleleri gözünde olumlu bir imaja sahip olması sağlanacaktır[216]. Ortaklarla ilişkiler teknolojinin gelişmesiyle birlikte çeşitli programlarla yürütülmekte, halkla ilişkiler birimleri de bu programlardan yararlanmaktadır.

### 3.2.3. Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum Kültürü

Kurum kimliği kavramı işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade etmektedir. Bu kimlik, kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşmaktadır. Bir kuruluş kolektif olarak, gelişmiş net bir kimlik geliştirmek ve üyelerini duygusal olarak kendisine bağlamak için değerler ve normlara sahip olmalıdır. Bir işletmenin bir kimliğe ihtiyaç duymasının başlıca nedenleri kurum içerisinde çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlardan, rakiplerden ayırt edilmek ve onlardan sıyrılabilmektir. Çünkü artık günümüzde pek çok kuruluş birbirine benzer ürünler üretmekte, tüketicinin tercih sebebi o kuruluşun hatırlanabilirlik derecesi ve imajı olmaktadır. Her kuruluş toplam kültür içerisinde bir alt kültür olarak bağımsız bir biçimde içe ve dışa doğru etkide bulunan ve

[216] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 258

hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşanan sosyo-kültürel ve sosyo-psikolojik bir kimliğe sahiptir.

Bütün kuruluşlar, farkında olsalar da olmasalar da bir kimliğe sahiptir. Kurum kimliği olarak tanımlanan işlem genellikle kuruluşun yapmış olduğu bütün faaliyetlerin veya birçoğunun belirgin, apaçık ortak yönetiminden meydana gelmektedir[217]. Wally Olins'e göre kurum kimliği bir kuruma ait üç noktayı yansıtabilmektedir[218]: kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl yaptığını. Kurum kimliği denildiğinde birçok kişinin aklına gelen ilk şeyler kuruluşun logosu, kullandığı renkler ve amblem gibi kurum kimliğini açıklamada yetersiz olan görsel unsurlar olmaktadır. Kurum kimliği kurumsal iletişim, kurumsal dizayn, kurum kültürü, kurumsal davranış ve kurum felsefesi gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Kurum kimliği, kuruluşun/örgütün çalışanlar, hedef grupları ve kamu önünde kendisini sunduğu tüm aktivitelerin toplamıdır. Kurum kimliği stratejisi, kurum kimliğinin tekil örgüt alanlarının-dizayn, kültür ve iletişimin ifade tarzlarının uyumunu gerektirmektedir. Bu üç alt alanın uyumlu bağlantısı, zıtlıkları ortadan kaldırmalı ve tekil etkileri güçlendirmelidir. Hedef şunlar aracılığıyla örgüt kimliğinin iyileştirilmesidir:

- Örgütün mevcut olan az sayıdaki tipik özeliklerinden algılanması, tanınması ve hatırlanması,
- Örgüt hakkındaki görüş olarak iç ve dış etki (imaj)
- Çalışanların ve hedef gruplarının kendilerini kuruluş ile bütünleştirmeleri.

Kurumsal dizayn, spesifik bir tarzın toplam ifadesini ileten, örgüte özgü yönetim çizgileri tarafından şekillendirilmiş, mimari ve tüm sunum tarzlarının (basılı materyaller, ambalaj, üniforma, web ortamları gibi) görsel çıkış şeklidir.

Kurumsal iletişim, hedefi, kamunun ve çalışanların örgüt hakkındaki tutumunu etkilemek veya değiştirmek amacıyla içe ve dışa yönelik stratejik olarak yön almış iletişimidir. Bunun araçları halkla ilişkiler, reklam ve çalışanların enformasyonudur[219].

---

[217] Ayla Okay, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, Ankara, 1999, s. 38-39
[218] Wally Olins, **The Wolff Olins Guide to Corporate Identity**, Revised Edition, Londra, Black Bear Press, 1990, s. 108, Aktaran: Okay, a.g.e., s. 39
[219] Okay, a.g.e, s. 63

Kurum kültürü, örgütün gelenek, yönetim tarzı, davranışı, değerler sistemi, normları ve gelenekleri tarafından oluşturulmakta/etkilenmektedir ve çoğunlukla kendiliğinden gelişmektedir. Henüz 3-5 yıllık olan örgütlerin bile spesifik birer kurum kültürü vardır. Kurum kültürü kısaca bir şirketin paylaştığı değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanabilir. Önce kurumun kimliği ile birlikte topluma karşı kendini tanıtmada belirlediği nesnelerin kendiliğinden oluşturduğu imaj gelmektedir. İmaj, kurumun kişiler tarafından genel değerlendirmelerini kapsamakta, dolayısıyla her bireyin değerlendirmesi farklı olacağından algılamaları da farklı olmaktadır. Kişilerin algılamalarının bütünü de itibarı simgelemektedir. Böylece, kurum kimliğinin imajla birlikte kişilerde uyandırdığı etki itibar aşaması olarak ortaya çıkmaktadır. Bir kurumun ortaya koyduğu kimlik, markayı yaratmakta, yani kurumun kendini dışarıya ifade şeklini oluşturmaktadır. Kendini ifade ediş, kurumla ilgili bazı semboller, logo gibi unsurlarla tüketicilerin zihninde bir yer etmeye ve imaj yaratmaya neden olmaktadır. Tüm bu unsurlar zaman içerisinde müşteriler ve dış çevre nezdinde kimliğin, markanın ve imajın önüne geçen ve ilk anda hatırlanacak olan kurumun itibarını oluşturmaktadır. İtibar elde edildikten sonra imaj ve marka unsurları tüketicilerin düşünce sistemlerinde işleyiş kazanmaktadır.

Kurumsal kültür, kurumun bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Bütünleşme ve kaynaşma kurumların ulaşmayı arzuladıkları öncelikli amaçlar arasındadır. Bütünleşme çalışanların istekli olarak kuruma verdikleri enerji ve içten bağlılıktır. Kurum kültürü "üyeleri tarafından paylaşılan ve kurumu diğer kurumlardan ayıran bir değerler sistemidir" şeklinde tanımlanmaktadır[220].

Kurum üyeleri, paylaştıkları bir takım kültürel değerler (gelenekler, örf. adet. kurallar) aracılığıyla kurumla, diğer çalışanlarla ve kurumun amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin çalışanları arasında dostluk, samimiyet ve güven gibi insani duygular hızla gelişir. Bu ortam kurum içi iletişime önemli katkılar sağlar. Kurum kültürü, "kurum içi sosyalleşme süreci boyunca çalışanların kafalarında ve kalplerinde bilinçli ya da farkında olmadan yerleşen,

[220] Nesrin Dalkıran, **Kurumsal Kültür Yaklaşımları ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri**, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Ekonomik Vizyon, Özel Rapor, İzmir, s.36

kurumun ideal geleceğinin taslağını içeren, bu geleceğe ulaşmak için gerekli araç ve stratejileri saptayan, kurum içi ve dış dünyadaki ilişkileri düzenleyen, yatırımları ve ödülleri belirleyen görünmez bir yönlendirici ya da kurumu diğer kurumlardan ayıran bir koddur[221].

Kurumsal kültür, bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genelde bu paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler sözel değil, üstü kapalıdır. Fakat yine de bu sessizlik içinde bile kazanan bir kurum ile kaybeden bir kurum arasındaki farkın belirleyici unsuru olabilirler[222]. Kurumsal kültürün özü, karşılığını kültürel değerlerde bulmaktadır. Kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan Kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Kültürün özünü oluşturan eğitim, aile, toplum, çevre, geçmiş gibi unsurlar, kişiler üzerinde yaptığı etkilerle değerlerin ve ilkelerin oluşumunu sağlamakta; kuruma yönelik olarak yeniden anlam kazanan bu değerler ve ilkeler kurumsal yargıların ve davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan kurum kültürü, sonuç olarak müşterilere, satıcılara, devlete, topluma ve rakiplere yansımakta, onlarla kurumsal kültür ilişkisini yaratmaktadır.

Kurum kültürünün anlaşılmasına şu özellikler katkıda bulunmaktadır[223]:

- Kültür geniş kapsamlı bir terimdir ve paylaşılan değer hükümlerine sahiptir. Üyelerin büyük bir çoğunlunca paylaşılmış ve olduğu gibi kabul edilmiş olması ve örgütsel çevrede yol gösteren genel çalışma

[221] Fermani Maviş, **Otel İşletmesinde Kurum İklimi Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1998, s.16
[222] Rob Coffee ve Gareth Jones, **Kurum Kültürü Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri,** Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat, Ankara, 2002, s. 35
[223] Craig Lundberg C., **Desingning Organizational Culture Courses: Fundamental Considerations**, Journal of Management Education, V. 20, No:1, February, 1996 s. 12, aktaran Berrin Yüksel, Pazar Yönlü Kültürel Değişim, Diyarbakır, 2001, s. 101

normlarını ifade eden davranışlar bütünü olması kültürün önemli bir özelliğidir.

- Kültür öğrenilir ve davranışsal etkileşimlerle nakledilir. Üyeler tarafından öğrenilme ve birbirlerine nakletme söz konusudur ve örgütsel davranış için kurallar sağlamaktadır.
- Yaygın bir psikolojidir. Örgütün eşsizliğini gösterir ve kurum kimliğinin gelişmesine katkıda bulunur.
- Uzun yıllar sürebilir. Uygun bir geçmişe sahip olduğu gibi oldukça sabit sosyal bir birim içinde de bulunabilir.
- Semboliktir. Üzerine anlamların yüklenildiği şeyler, davranışlar ve dil gibi ayırt edilebilirleri açıkça gösterir.
- Özünde tipik olarak görünmezlik ve tayin edicilik vardır. Sonuçta değer ve varsayımları kapsayan bir görünümdür.
- Değişebilir ancak kolay değildir. Var olan kültürü değiştirmek yeni bir kültürü yaratmaktan daha zordur. Çünkü var olan bir kültürde öğrenilmiş davranışlar, hazırlıklar ve elde edilen sonuçlar vardır. Bu öğrenilen şeyleri değiştirmek yoğun bir çabayı ve zamanı gerektirir.

Küreselleşmenin ve teknolojik gelişimlerin sonucu olarak işletmelerin yapılarında ortaya çıkan değişimlerde hiyerarşilerden yatay bir işletme yapısına geçilmesi, bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına geçilmesi, işletmede kültürel değişimi gerektirmektedir. İşletmelerde küreselleşmenin ve teknolojik değişimlerin etkilerine uyum sağlamak ve çalışanlara bir network altında kendilerini rahat hissetmelerini sağlamak için, işletme yönetiminin ortak bir işletme kültürü yaratması gerekmektedir. Bu ortak işletme kültürünü oluşturabilmek için, çalışanların ortak bir işletme vizyonuna ve bu vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine dair fikirlere sahip olmaları gerekmektedir. Ortak ve paylaşılan bir kültüre sahip işletme, nerede faaliyet gösterirse göstersin; ortak davranışlara, inançlara, değerlere ve ortak beklentilere sahip olacaktır. Küresel temellere oturtulmuş bir işletme kültürü gelişip güçlendikçe; çalışanları, ortakları ve müşterileri için işletmelerini tanımlayabilecekleri bir işletme

DNA'sı yaratacaktır[224]. Bir kurumun bütün prosedürleri ve yapısı kendi kimliğine göre dizildiğinde işletme DNA'sına benzer bir olgu ortaya çıkmaktadır. Bir örgüt yaşayan bir sistem olarak düşünülürse yaşayan sistemlerde DNA iki önemli niteliğe sahiptir[225];

1. Yaşayan sistemlerin vücudundaki bütün unsurlarda aynı DNA yapısı vardır. Bu anlamda bilginin tamamı bütün unsurlara ulaşmaktadır.
2. DNA esnektir. Çevredeki değişimlerle birlikte gelişmektedir.

Örgüt kültüründen örgüt genetiğine doğru bir yapılanma vardır. Kültür olgusu işletmeleri geçmişe bağlamaktadır. İşletmeleri gelenekselci kılmaktadır. Ancak genetik değişim yaşanmak durumundadır. Genetik kodlanma kültürde olduğu gibi kimlik ve değer kavramlarını açıklar ama, ileriye dönük bir bakış açısı vardır, bugün yapılan her şey yarına bir yatırımdır. Geçmişe atıf yoktur. Kod zamanla sabit kalır fakat hücre değişmesi gerekmektedir. İnsanların gelişiminde önemli bir yer tutan kalıtım, türsel ve bireysel bir takım bilgilerin fizyolojik oluşum sırasında hücreden hücreye aktarılmasıdır. Genetik gelişimler ve diğer evrimsel teorilerden gelen araçlar bireysel ve örgütsel karar almada kullanılmıştır. Örgütsel öğrenmenin örgütsel evrim sürecine nasıl yol gösterdiğine ilişkin genetik algoritmalar kullanılmaktadır[226].

Birçok işletme, yeni stratejiler uygulamaya başladıkları zaman işletme kültürünü değiştirmenin öneminin farkına varmışlardır. İşletme kültürü, örgütlerin küresel ortamın karmaşıklığına adapte olmasını sağlayan davranışları, değerleri, sistemleri, kuralları ve işlemleri belirlemektedir. Bütün küresel işletmelerin düşüncesi, dünyanın herhangi bir yerindeki gelişmelere hızlı ve çevik bir şekilde cevap verebilmektir. Bunu başarabilmek için işletmenin merkeze bağlı olan yönetimlerinde rehber oluşturacak bir ortak görüş ve değer sistemi yaratması gerekmektedir. Aynı zamanda yeni yön ve akımlar üzerinde devamlı şekilde araştırma yapması gerekmektedir[227]. Yeni iş dünyasına uyum sağlamak amacıyla işletmelerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında değişimi gerçekleştirdikten sonra, işletmenin yeni küresel strateji ve yapısına destek olacak, yeni bir işletme kültürünün geliştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla; rekabetsel pazardaki sürekli

[224] Güzelcik, a.g.e., s. 110
[225] Melek Vergiliel Tüz, **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s. 14
[226] Tüz, a.g.e., s. 14
[227] Rhinesmith, a.g.e., s. 15

değişimi yönetmek için işletmeyi yeni yönlere kaydıracak iç değerler, mekanizmalar ve yöntemler oluşturmak gerekmektedir. Bu amaçla; rekabetsel pazarlardaki sürekli değişimi yönetmek için işletmeyi yeni yönlere kaydıracak iç değerler, mekanizmalar ve yöntemler oluşturmak gerekmektedir.

### 3.2.4. Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk

Kurumsal itibar, kurumun geçmiş deneyimlerinin ve gelecek beklentilerinin algısal bir sunumudur ve rakipleriyle karşılaştırıldığı zaman kurumun başvurduğu tüm anahtar bileşenlerden oluşur. Kurumsal itibar, kurumun pazardaki yerini belirlemede somut bir unsurdur. Sağlam bir itibarla kamuoyunda yüksek bir prestij elde edilebilir ve bu şekilde yükselen pazar fiyatlarına karşı çalışanların, müşterilerin, yatırımcıların kuruma karşı olumsuz tavır takınmaları engelleyerek olası krizleri önlemek mümkündür[228].

Günümüzün değişen ve küreselleşen pazar ortamları için klasik bütün değerlerin ve ilkelerin yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Ülkeler arasında, kendi ekonomileriyle, iş ilişkileriyle ve toplumsal yapılarıyla yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Neredeyse her ülke her alanda birbirini geçmekte ya da yakalamaktadır. Örneğin, bir işletmenin satışları kendi ülke sınırları içinde çok yüksek ve yeterli, finansal yapısı çok sağlam olabilir. Kullandığı hammaddeleri ya da materyalleri ülke dışından alma zorunluluğu olmayabilir. Ancak çok uluslu kurumlar, kuruluşlar ve yatırımcılar birbirlerinin başarısına göz dikmiş olduklarından, bu türlü kurumlar için şimdiki başarı değil, ama gelecekteki başarılar tehdit altında bulunmaktadır. Günlük uluslararası olaylardan tamamen soyutlanmış bir kurumun, uzun süre daha varolabilmesi günümüz koşullarında ender rastlanan bir durumdur. Artık, teknolojik gelişmelerin sonucunda bir anlamda dünya oldukça küçülmüştür. Pazarlar çok rekabetçi bir ortamda büyümektedir. Kurumların iletişimleri karmaşık bir duruma dönüşmekte ve

[228] Robert HEALY, Jennifer J. GRIFFIN, Building **BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001-2002**, Public Relations Quarterly, Volume:49 Number:4, 2004, s.33

Kurumların kendi ülkeleri dışındaki başka uzak ülke pazarlarındaki çabaları sonucunda, iletişimlerinin menzili önemli derecede genişlemektedir[229].

Bir kurum için ister kendi ülkesinde, ister küresel bağlamda olsun pazarda işletme olarak ayakta kalabilmesinin tek yolu, halkın güvenini kazanmaktır. Dolambaçlı laflar veya "Yorum yok" gibi cümleler anlam taşımamakta; sadece "Bize Güvenin" ifadesi de işe yaramamaktadır[230].

Kurum kimliği kavramına ani gelen ilgi Fortune Dergisinin "En Özenilen Şirketler" başlığıyla 20 yıl önce yayınladığı özel sayısıyla ortaya çıkmıştır. O zamandan beri basında yer alan haberlerini Wall Street ve Financial Times'da yayınlanmış olmasına göre değerlendiriyorlardı[231]. Şirket yöneticileri arasında kurumsal itibar kavramı öne çıkmaya başlamıştı. Son yıllarda pazarlama araştırması yapan firmaların üç temel araştırması öne çıkan bir medya gündemi konusu olarak itibarın önemini ortaya çıkarmıştır. Davos'taki 2004 Dünya Ekonomik Forumunda CEO'ların %59'u kurumsal itibarın borsa performansından, karlılıktan ve yatırımların geri dönüşünden daha önemli bir başarı ölçütü olduğunu ifade etmişlerdir[232]. Financial Times tarafından yapılan başka bir araştırmada, cevap veren CEO'ların %60'nın kurumsal iletişimin beş yıl öncesine göre daha önemli olduğunu yazmıştır. 2003 yılında Edelman 850 kanaat önderiyle (400'ü ABD, 450'si Avrupa'da) görüşmüştür. ABD'lilerden onda dokuzu kurumsal itibarın ürünler ve hizmetler hakkında kanaatleri oluşturmada büyük rol oynadığını; %80'i saygı duyulan bir işgücü ve çevre yönetimi olan bir şirketin ürün ve hizmetlerine ödeme yapmaya daha fazla gönüllü olduklarını söylemişlerdir[233].

---

[229] James P. Gregory with Jack G. WIEDMANN, **Marketing Corporate Image The Company As Your Number One Product,** NTC Business Books NTC/Contemporary Publishing Company, USA, 1991, s.200

[230] Susan Brisette, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-june 2005, s.24

[231] C.J. Fomburn, **Indices of corporate reputation:An analysis of media rankings and social monitors' ratings.** Corporate Reputation Review, 1,327-40, 1998

[232] Dünya Ekonomik Forumu basın bülteni, 22/1/2004

[233] Craig Eugene Carroll**, How the Mass Media Influence Perceptions of Corporate Reputation: Exploring Agenda-Setting Effects within Business News Coverage**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Texas, Austin, 2004, s. 34

Kimileri kurum itibarını kurum kimliği olarak tanımlarken, kimileri kurumun geçmişteki siciline dayanarak paydaşların kurumla ilgili ortak görüşleri olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, stratejik ve finansal başarımlara neden olacak paydaşların olumlu geri bildirimlerini içeren iyi isim elde etme ve onaylanma yöntemi olarak da tanımlamaktadır. Kurum itibarı, ürünlerin ve hizmetlerin satılmasına, yatırımcıları çekme, yetenekli çalışanları tutma ve kamu yönetimini etkileme uygulamalarını geliştirmeye etki etmektedir. Yazarlar ve halkla ilişkiler uzmanları, itibarın güçlü bir kavram olduğunu ve üzerinde önemle durulmasına değecek ve övgüyü hak edecek bir güç olduğu konusunda aynı görüştedirler. Bir kez kaybedilmesi yada tahrip olması durumunda yeniden kazanılmasının çok zor olduğunu vurgulamaktadırlar[234].

Kurumlar itibar kazanmanın yanında, kazanılmış olan itibarlarını da korumaya dikkat etmek zorundadırlar. Kurum kültürünü ve itibarını elde edebilmek yüz yıl sürebilmektedir, fakat bir haftada ya da bir ayda bunu tahrip etmeniz mümkündür[235].” şeklinde yapılan vurgulama; zor kazanılan itibarı korumanın güçlüğüne ilişkin olan bu gerçeği yansıtmaktadır. İtibarın kaynağı “inanılırlık” ve “güven”dir. İnanılırlık, algılanan bilgi ya da yeteneklerin biri olarak varsayıldığından, etkileme yeteneği olarak da nitelendirilebilir. Güven ise, bir kişinin dürüstlüğe olan inancıdır. Bu nedenle itibar, güvenin oluşturulduğu ve inanılırlığın kazanıldığı ortak bir yapıdır[236]. İtibar, bir kurumun ya da endüstrinin genel değerler dizisine dayanan güvenilirliği, güvene layık oluşu, sorumluluğu ve yeterliliği hakkında çok sayıda kişisel ve ortak yargılardan oluşmuş bir bütün olarak tanımlanmaktadır[237]. Kimi uzmanlara göre itibar, bireyin kuruma karşı gösterdiği tüm tutumlar olarak tanımlanmaktadır[238].

---

[234] Prema Nakra, **Corporate Reputation Management: “CRM” with a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly Volume 45, No:2 New York, Summer, 2000, s. 35

[235] Gary Davies, Rosa CHUN, Rui Vinhas DA SILVA, Stuart ROPER, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003, s.25

[236] John F. Budd, **How to Manage Corporate Reputations,** Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, 1994, s.11

[237] Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2001, s.452

[238] Jack E. Edwards, John C. Scoot, Nabury S. Raju, **The Human Resources Program-Evaluation Program** , Sage Publication Inc., California, 2003, s.84

Bugün stratejik olarak hedeflenen iletişim, güçlü ve bir kuruluşun her bir hedef kitlesiyle ilişkilerini sürdürmek amacıyla yaptığı ve bazen de yapmadığı bütün çalışmalar itibarı oluşturmaktadır[239]. Son yıllarda halkla ilişkilerin özellikle iki yanı vurgulanmaktadır. Bunlar; itibar yönetimi (Reputation management) ve algılama yönetimi (Perception management) kavramlarıdır ve günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinde temel unsurlar durumuna gelmişlerdir[240]. İnsanlar kurumla ilgili olarak ne kadar çok düşünce üretirlerse, süregelen uygulamalara daha etkili ve fırsat yaratan yenilikleri ekleme fırsatlarını da yaratabilirler. Zayıf itibar insanlarda güven eksikliği uyandıran olumsuz bir etki oluşturmaktadır. İyi itibar ise, hem operasyonel hem de finansal anlamda kuruma getiri sağlamaktadır.

İyi itibarın kuruma getirileri şöyle sıralanabilir[241].

1. Ürünlere ve hizmetlere fazladan psikolojik değer ekler.
2. Tüketicilerin ürün veya hizmet satın alırken algıladıkları riskin azalmasına yardım eder.
3. Tüketicilerin fonksiyonel anlamda benzer şekilde algıladıkları ürünler ve hizmetler arasında seçim yapmalarına yardımcı olur.
4. Çalışanların iş tatminlerini artırır.
5. İşe alımlarda nitelikli eleman seçiminde yararlı olur.
6. Satış gücünü ve reklam etkinliğini artırır. (Olumlu itibar, kurumun reklamlarının güvenilirliğini artırır. )
7. Yeni ürün tanıtımlarını destekler. (Microsoft Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürülme tarihini defalarca geciktirmiş, fakat tüketiciler sabırla Windows 95 işletim sisteminin piyasaya sürüleceği tarihi beklemişlerdir.)
8. Rakiplere karşı kullanılabilecek en kuvvetli silahlardan biridir.(Procter & Gamble kimi zaman rakiplerine karşı fiyat kırma ve yeni ürün tanıtımında saldırgan tepkiler verebilmektedir.)

---

[239] Okay, Okay, a.g.e., s.451

[240] İbrahim Gönen, **Kriz Dönemlerinde Kullanılan Turizm Pazarlama Teknikleri ve Önleyici Unsurlar, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi**, Sayı:140, Mars Matbaası, Ankara, 2003, s.29

[241] Graham Dowling, **Creating Corporate Reputations Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001, s.12-13

9. En iyi profesyonel hizmet sağlayıcılara erişimi sağlar. (En iyi reklam ajansı sizinle birlikte çalışmak isteyecektir.)
10. Bir kriz anında ürün veya hizmetlere yeni olanaklar sağlar.
11. Eşit şansların olduğu pazarda satışların artmasına yardımcı olur.
12. Dağıtım kanallarında pazarlık gücünü artırır.
13. Tedarikçiler ve reklam ajansları gibi diğer iş kollarıyla sözleşme yaptığı zaman performans zinciri faaliyetini gerçekleştirir.

Zayıf itibarın kuruma olan zararları ise şöyle sıralanabilir[242].

1. Kurumlarının değeri pazar analistleri tarafından anlaşılmayabilir ve hisse fiyatları düşebilir.
2. Medya zayıf itibara sahip kurumlarla daha fazla ilgilenir. Kurum iyi bir şeyler yapsa bile, medya halka kurumun kötü geçmişini hatırlatabilir.
3. Zayıf itibara sahip kurumlara karşı tüketiciler daha kuşkulu yaklaşabilir ve fiyat konusunda hassasiyetleri artabilir.
4. Zayıf itibar (dışa karşı) çalışanlarda moral düşüklüğü yaratabilir.

İtibar yönetiminin temel değerleri aşağıda sıralanmıştır;

1. Duygusal Çekicilik: Bir kurum pazarıyla bağlantısını en iyi şekilde, kendisiyle müşterileri arasındaki kesişim noktasını iyi yöneterek kurabilir. Kurumun başarısının sırrı iş yaşantısındaki en önemli iki ortağın; tüketiciye dönüşmüş çalışanlar (iç müşteri) ve tüketicilerin iş ile ilgili aynı duygusal güvencenin (bağlantının) paylaşılmasıdır[243]. Endüstri devrimi sonrası kurumlar yüksek kaliteyi, zaman ve para kazandırıcı teknolojileri, yenilikleri benimseyerek kısa sürede paydaşlarının değerlerini yükseltip, yöneticileri, çalışanları ve network ortaklarını kuruma çekmek ve elde etmek için duygusal bağlar ve iletişimler yaratırlar[244]. Yaratılan duygusal çekiciliğin ve bu iletişimin itibar oluşumunda rolü oldukça önemlidir.

---

[242] Dowling, a.g.e., s.13

[243] Gary Davies, Rosa CHUN, Rui Vinhas DA SILVA, Stuart ROPER, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003, **a.g.e.**, s.23

[244] Majken Schultz, Mary Jo Hatch, Mogans Holten Larsen, **The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Oxford University Press Inc., New York, 2000, s.213

2. Ürünler ve Hizmet: Rekabetçi ortamda müşterilerini daha karlı hale dönüştürmek isteyen işletmeler hizmet maliyetlerini düşürmek ya da müşterilere daha fazla satış yapmak zorundadırlar. Fazla satış yapmak ise öncelikle müşterilerle yakın ve güçlü ilişkiler kurarak onların ihtiyaçlarını çok iyi tanımayı gerektirmektedir[245]. Müşteriler, geçmişe oranla, daha iyi ürün ve hizmet bekleyen eğilimi yükselmekte olan insanlardan oluşmakta, daha önce hiç olmamış oranda sorgulayıcı, değişik gereksinimlerini gidermek için çok değişik seçenekleri olan ve isteklerini rakip işletmelerle de karşılaştırma olanağı bulunan topluluğu temsil etmekte ve kişiselleştirilmiş ürün/hizmet istemektedirler[246]. Müşteriyle uzun vadeli, karlı ilişki kurmak ve ilişkinin devamlılığını sağlayarak sadık müşteri yapmak amacıyla, strateji belirleme sürecinde önemli gelişmeler sağlanmıştır. Bilgisayar, internet ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler sonucunda, müşteri ilişkilerini daha verimli ve etkin yönetmek; sadece kısıtlı sayıda müşteriyle değil, çok fazla sayıda müşteriyle birebir ilişki kurma olanağı elde edilmiştir. Günümüzde rakip işletmelerden farklı olmak, müşteri gereksinimlerine cevap verme hızıyla ve yenilikçi ürün-hizmet sunmakla ilişkilendirilmiştir. Böylelikle, müşteri hizmetleri ticari faaliyetlerin temel kuralı haline gelmiş, müşteri merkezli işletme kavramı teknoloji, müşteri profilindeki/beklentilerindeki değişimler ve rekabet konularıyla önem kazanmıştır[247].

Dolayısıyla müşteri beklentilerinin doğru ürün ve hizmetlerle karşılanması, müşterilerin bunlardan sağlayacağı tatmini artıracaktır. Müşteri bir dahaki tüketim aşamasında edinmiş olduğu yüksek tatmini hatırlayacak, hizmeti ve ürünü aldığı kurumu tercih edecektir. Bu durum müşterinin firma hakkındaki görüşlerini olumlu etkileyip, firmanın itibarını müşterinin gözünde artıracaktır. Müşterinin gözünde artmış olan itibar, kuruma sürekli müşteri kazandıracaktır. Böylelikle, müşterinin gözünde itibarı artmış kurum, eski müşterilerinin yeni müşteriler kazanabilecektir.

---

[245] Baki Recep Deniz, "**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar**", Pazarlama Dünyası**,** Yıl.16, Sayı.6, 2002, s.17

[246] Andy Whalley, **Obtaining and Retaining Customers**, Scitech Educational, UK, 2001, s.12

[247] Ricardo Chaltemeta, **Methodology for Customer Relationship Management**, The Journal of Systems and Software, 2005, Article in Press, s.1-10

3. Finansal Başarım: Pazar odaklı olmak pazara, özellikle de müşterilere yanıt vermek anlamına gelir. Yoğun bir pazarda müşterilerin bütün arz olanaklarını araştıracak zamanları olmayabilir. Böylece tüketiciler sınırlı seçenekler dahilinde karar alabilirler. Bu yüzden her kurum bu seçenekler kapsamında kalmayı arzulamalı ve o seçenekler içinde olmayı hedeflemelidir[248]. Kurumlar o zaman en azından müşteri kazanma şansına sahip olma fırsatını eline geçirir. İşte bu noktada kurumun itibarı devreye girmektedir. Sınırlı seçeneği olan müşterinin ilk tercihleri arasında itibarı yüksek kurumların yer alması çok doğaldır. İtibar kavramının 'kredibilite' ile ilişkili olduğunu ve yatırımlar için başvurulan bankalardan finans desteği sağlanmasının yeterli/iyi itibara dayalı bir unsur olduğunu unutmamak gerekmektedir. Aynı zamanda, rekabetin yoğunluğu kurumları sadece kaliteli ürün ve hizmet üretmeye değil, geleceklerini garantiye alabilmeleri için başka unsurların gerekliliğine inandırmıştır. Bu unsurlardan en önemlisi ve gerekli olanı da kurumsal itibar yönetiminin en iyi şekilde yapılmasıdır. Kurum itibarı kapsamında finansal başarıma yönelik olarak, itibarın, yöneticilerin ve kurum analizcilerinin algılamaları sonucunda ölçülebilen sekiz kriter; vardır[249]:

1. Yönetim kalitesi
2. Ürün kalitesi
3. Gelişme becerisi ve anahtar insanları elde tutma
4. Finansal sağlamlık
5. Varlık Yönetimi
6. Yatırım Değeri
7. Yenilikçilik Değeri
8. Çevre dostluğu ve Topluluk Kardeşliği (dostluğu)

4. Sosyal Sorumluluk: Karar verici durumda olanların, kendi çıkarlarını olduğu kadar toplumun genel çıkarını da geliştirecek ve koruyacak eylemlerin yapılmasındaki zorunluluğudur. Böyle bir yaklaşımın daha iyi bir yaşam kalitesini oluşturacağından,

[248] Yılmaz Argüden, **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003, s. 33
[249] Dowling, **a.g.e.**, s.17

kurumların çalışmaları ile toplumun istekleri arasında uyum sağlanabilecektir[250]. Dış çevreye yönelik olup işletmenin kararlarında diğer kişi, grup, kurum ve tüm toplumun göz önünde bulundurulması ile ilgilidir. Bu bağlamda sosyal sorumluluk; "işletmenin ekonomik faaliyetlerinin, onunla ilgili tarafların (hissedarlar, çalışanlar, tüketiciler ve bütün toplum) menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi" şeklinde tanımlanmaktadır[251]. Sosyal sorumluluk kavramını sadece itibar yönetimi kapsamında ele almak yetersiz olacaktır. Bu nedenle daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

**Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kuruluşun topluma veya daha açıkçası paydaşlarına karşı yükümlülüklerini anlatan bir kavramdır[252]. Paydaşlar çalışanları, müşterileri, hissedarları ve küreselleşmeyle birlikte tüm dünyayı kapsamaktadır. Diğer deyişle, kurumsal sosyal sorumluluk iç ve dış hedef gruplara iyi hizmet vermektir. markanın itibarı, bilinirliği ve tercih edilirliğine doğrudan etki eder. Proje yürüten bir şirketin, satılan üründen elde edilen gelirin belirli bir kısmının projeye aktarılacağını duyurması o ürünün tercih edilirliğini, çalışanlarının projede bizzat yer almalarını sağlaması ise çalışanların aidiyet duygularını artırır. Özetle kurumsal sosyal sorumluluk hem şirkete, hem topluma kazandırmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, arzu edilen iş davranışlarını tanımlayan paydaş kurallarını karşılama görevini temsil etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk üç farklı şekilde sınıflandırılabilir[253]:

- Yardım kampanyalarına destek; kar amacı gütmeyen örgüte para ve ürün yardımı yapmak, birçok şirket daha az çalışmayı gerektirdiği için bu yöntemi tercih etmektedir.
- Kurum tarafından düzenlenen projeler; para ve ürün bağışından daha fazla çalışmayı gerektirmektedir. Bu yöntem bazı kuruluşlar tarafından tercih

[250] Yavuz OdabaşıI, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri,** Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:42, Eskişehir, 1986, s.10
[251] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998, s.155
[252] N. Craig Smith, **Corporate Social Responsibility**, Whether or How? California Management Review, 45, 2003, s. 53 (52-75)
[253] Husted B., **Governence Choices For Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate of Internalize?**, Long Range Planning, 36, 2004 (s. 481-498)

edilmektedir çünkü kuruluşun ihtiyaçlarına ve hedeflerine uygun olarak tasarlanabilmektedir.

- İşbirlikli projeler; firmalarla kar amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki ortaklıkların kurulmasıyla gerçekleşmektedir. Burada kuruluş, sosyal sorumluluk aktivitelerini birlikte yapmak için kar amacı gütmeyen ortağına kaynaklarını transfer eder ve iki kurum birbirine bağımlıdır.

Türkiye'de yapılan sosyal sorumluluk projelerinden örnek olarak; Turkcell'in sponsorluğunda gerçekleştirilen "Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı'nın büyük bir başarıyla sürdürdüğü "Bir Milyon Çocuk Eğitim Kampanyası", Garanti Bankası'nın sponsorluğunda sürdürülen "Doğal Hayatı Koruma Derneği Projeleri", Cif sponsorluğunda gerçekleştirilen "Topkapı Sarayı Restorasyonu ve Konservasyonu" Projesi, Hürriyet Gazetesi ve Profilo Holding'in sponsorluğunda AÇEV ile ortaklaşa yürütülen "Yetişkin Okuma Yazma Kampanyaları", Becel'in sponsorluğunda "Kalp Haftası" etkinlikleri, BP'nin sponsorluğunda çocuklara yönelik trafik eğitimi veren "Trafikte Yaşam", Opet firmasının Gelibolu Yarımadası'nda gerçekleştirdiği Tarihe Saygı Projesi bulunmaktadır.

GlobeScan yönetiminde, 24 ülkede 24.000 kişiden fazla kişiyle görüşülerek gerçekleştirilen ve Türkiye halkasını Yöntem firmasının oluşturduğu CSR Monitor 2007, Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırmasına göre[254]; yurt ve dünya kamuoyu sosyal anlamda sorumlu davranan şirketlerin farkındadır ve böyle davranmayan şirketleri, haklarında olumsuz konuşarak ya da ürünlerini satın almayarak cezalandırmaktadır. Sosyal anlamda sorumlu davranan şirketlerin farkına varanlar dünya genelinde %71 iken, Türkiye'de %66 olarak belirlenmiştir. Türklerin, İtalyan, Fransız ve Alman halkları ile, gelişmekte olan Meksika, Arjantin ve Rus halklarına göre daha bilinçli oldukları belirlenmiştir. Sosyal anlamda sorumlu davranmayan şirketlerin cezalandırılmalarına gelince ortaya çıkan tablo aşağıdaki grafikte verilmektedir. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Araştırması'na göre, dünya kamuoyunun %29'u sosyal

[254] http://www.kurumsalsosyal.com/?pid=1330

sorumluluklarını yerine getirmediğini düşündüğü bir şirketin ürünlerini satın almayarak ya da hakkında olumsuz konuşarak cezalandırmıştır. Türkiye'de de bu oran %29 olarak belirlenmiştir ve 1999'dan beri artan bir seyir izlemektedir. Sorumsuz davranan şirketlerin en çok cezalandırıldığı ülkeler ABD (%56), Avustralya (%56), Kanada (%54) ve Yunanistan'dır (%52).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasında geniş yer kaplayan ve gün geçtikçe önem kazanan bir uygulama da sponsorluktur. Sponsorluk doğru hedefe yönelik çalışmalarda kullanıldığında ve doğru bir biçimde uygulandığında firmalar için son derece prestijli bir iletişim olanağıdır. Bir hayır işi olarak değil, bir ticari faaliyet olarak görülmesi gereken sponsorluk bir ürün, hizmet ya da işletmeyi ulaşılmak istenen hedef kitlelerle ortak bir zeminde buluşturmayı ve onlarla iki yönlü bir iletişim kurmayı amaçlar. Dolayısı ile herhangi bir konuda sponsorluk yapmaya karar veren bir işletmenin bunu yapmış olmak için değil, şirket tanınırlığının artması, şirketin vitrine çıkmasının sağlanması, firma ve ürün imajının belirli olay ve gösterilerle bağdaştırılıp geliştirilmesi ve korunması, hedef kitleleri haberdar etme, işletmenin sosyal sorumluluğunun vurgulanması, satış ve kamuoyu oluşturulması gibi amaçlar göz önüne alınarak gerçekleştirilmesi gereklidir[255].

Örgütsel çevre koşullarının değişen yapısı ve sosyal fayda anlayışının yükselen bir değer olarak işletmelerin gündemine girmesi halkla ilişkiler yönetimlerini kuruluş ile hedef kitleleri arasında karşılıklı anlayış, iyi niyet ve destek faaliyetlerine daha büyük önem vermeye yöneltmiştir. Sponsorluk yapan kuruluş, kendi yönlendirmediği bir faaliyeti destekleyerek kuruluşun topluma karşı olan sorumluluğunu yerine getirmekte ve böylece kuruluş imajının gelişmesine katkıda bulunmaktadır[256].

Özellikle kültür, sanat, eğitim, sağlık ve spor alanlarında devletin para ayırmadığı projeler geliştirerek topluma yararlı hizmetler sunma amacı taşıyan faaliyetlere maddi anlamda destek olunması son yıllarda kuruluş imajına katkıda bulunan bir halkla ilişkiler aracı olarak kabul edilmektedir.

---

[255] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s 348
[256] Aylin Pira, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 2000, s. 175

Eski çağlarda soylu ya da kraliyet ailelerinin ün dışında herhangi bir beklentileri olmaksızın bir kişi ya da faaliyeti desteklemeleri sponsorluğun tarihsel gelişimi içindeki rolünü açıklamaktadır. Sponsorluk, ticari bir amacı gerçekleştirmek için iletişim olanakları karşılığında belirli bir olayın, faaliyetin ya da gösterinin sergilenmesi ya da organize edilmesi için bir işletmenin bağımsız bir tarafa finansal destekte ya da materyal desteğinde bulunmasıdır[257].

Sponsorluğu iki açıdan ele almak mümkündür;

- Sponsor arayan firma: Etkinliği kanıtlanmış hedef kitlesi çizili, spor, sanat, toplumsal fayda, çevre gibi bir çok alanda faaliyet gösteren sivil toplum örgütü, kamu kuruluşu, sosyal etkinlik.

- Sponsor firma: Bir uygulamadan, "yaratılmış etkinlik"ten bir bedel karşılığı yararlanan kurum ya da kişidir. Buradaki yararlanma firma isminin, markanın duyurulması, etkinliğin hedef kitlesiyle iletişim kurmasının sağlanması, etkinliğin imajı ve itibarıyla birlikte anılması fırsatı olabilmektedir.

Sponsor olan firma elde ettiği karların bir kısmını toplumla paylaştığı, parayı toplumsal olaylar ve çeşitli aktiviteler çerçevesinde harcadığı mesajını iletmek istemektedir. Ayrıca, sponsorluk faaliyetleri sırasında işletmenin kurumsal kimliğinin unsurları defalarca çeşitli mecralarda yayınlanır, etkinlik sırasında afişlerde, kullanılan ürünlerin üzerinde, giysilerde gösterilmektedir. Ürün ve hizmetlerin gösterilme imkanı da sponsorluğun sunduğu fırsatlar arasında bulunmaktadır. Sponsorluk özellikle prestijli bir etkinliğe destek verilmesi suretiyle yapılıyorsa firmanın prestij elde etmesi mümkündür. Örneğin İzmir Kültür Sanat Festivali Ege Bölgesi için çok prestijli bir etkinliktir. Festivaldeki konserlere, gösterilere sponsor olan firmalar festivalin prestijinden yararlanmakta, festivalin üst düzey gelir ve eğitimli hedef kitlesiyle iletişim kurma olanağı bulmaktadırlar. Sonuçta etkinliğin türü iyi seçildiğinde ve medya planlaması iyi yapıldığında sponsorluk az miktarda maliyetle doğrudan hedef kitleye etkin bir şekilde ulaşmada sosyal sorumluluk ilkesini de içine alan bir iletişim aracı olmaktadır.

[257] Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, Epsilon Yayıncılık, 1998, İstanbul, s. 23

Sponsorluk türlerini aşağıdaki gibi sıralandırmak mümkündür:

- Hizmet sponsorluğu, lojistik, teknik destek, web tasarımı gibi hizmetler verilerek etkinliğin organizasyonuna destek verilmesi şeklindedir.

- İletişim sponsorluğu kitle iletişim araçlarında etkinlik duyurularının ücretsiz olarak yayınlanmasına destek vermek şeklindedir. Burada sponsor kitle iletişim kurumunun kendisi olabilir ya da iletişim sponsoru olan firma kitle iletişim araçlarında yayınlanmasını sağlar, afiş, broşür gibi tanıtım materyallerinin basımını sağlar.

- Ürün bağışlama yoluyla yapılan sponsorluk, etkinlik süresince tüketilecek yiyecek, içecek, yakıt, dekor, kostüm, teknik ekipman gibi araçları üreten firmaların ürünlerini etkinliğin düzenlenmesini vermeleri yoluyla gerçekleşmektedir.

- Finansal sponsor, etkinliğin organizasyonuna finansal destek veren firmadır.

- Ana sponsor, etkinliğin organizasyonuna finansal ve diğer alanlarda en çok desteği veren firmadır.

### 3.2.5. Kriz Yönetimi

Uluslar arası ve ulusal ekonomik, siyasal ve hukuki düzenlemeler yapılmakta, küreselleşme ile birlikte rekabet her geçen gün artmakta, sosyal ve kültürel değişimler etkisini her alanda hissettirmektedir. Hızla gelişen iletişim teknolojileri ile medyanın kamuoyunu etkileme gücü artmış, değişimin her ortamı etkileyen yapısı gibi nedenlerle işletmelerin çevreyi kontrol altında tutma zorunluluğu büyümüştür. İşletmelerin varlıklarını tehlikeye sokabilecek krizlerle karşılaşma olasılıkları artarak, günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışında kriz yönetimine önem verilmesi zorunlu hale gelmiştir. Kriz yönetiminin temel taşı her düzeyde ve her evrede iletişimin başarısıdır denilebilir. Olası bir krizi fark ederek sistemli bir süreç dahilinde ortaya çıkmasını önlemek, önlenemiyorsa krizin etkilerini azaltarak krizle baş etmek ve kriz sonrasında işletmeyi eski düzeyine kavuşturmakta halkla ilişkiler uygulamalarının rolü çok büyüktür[258].

Günümüzde birçok kuruluşun kurumsal itibarlarına ürün ve kurum imajlarını yükseltmek için çeşitli çalışmalarda bulundukları ve bu faaliyetlere harcanan paralara karşılık, kuruluşların hala büyük bir çoğunluğunun bir kriz anında etkin bir iletişim kurmak ve krizi en az hasarla atlatmak, hatta krizi bir fırsat olarak görüp,

[258] Aylin Göztaş, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997, s. 11

değerlendirebilecek çok az kriz planının olduğu ne yazık ki çok rastlanılan bir kurumsal iletişim krizidir.

Kriz bir kuruluşun beklenmediği bir zamanda meydana gelen, kuruluşun itibarının sarsılmasına neden olan ve sorunun çözümü için çok sınırlı bir sürenin olduğu olaylardır. Bir başka tanım da krizi tehdit ve fırsat olarak görmektedir. Krizleri meydana getiren sebepler arasında ürün hataları, üretim makinelerinde bozulma, endüstriyel kazalar, sabotaj, ürün taklitçiliği, şirketin el değiştirmesi, yalan, iftira, terörizm, boykotlar, hatalı iletişim, iç ve dış ekonomik dalgalanmalar, yasal düzenlemeler, yangın, kamuoyunun algılanmasında meydana gelen değişiklikler şeklinde sıralanmaktadır. Son dönemde dünyada küresel ısınmanın sonuçlarının yoğun bir şekilde hissedilir olması ve acil önlem almanın gerekliliği birçok kuruluşu acil eylem planları yapıp en kısa sürede uygulamaya itecektir[259].

Her şeyden önce kriz bir gerilim durumudur. Kriz bir tehdittir ve acil tepki verilmesini gerektirmektedir. Kriz yönetimi sadece kriz ortaya çıktığı zamanlarda değil erken uyarı mekanizmaları geliştirerek proaktif davranmayı gerektiren, sürekli devam eden genel bir yönetim anlayışıdır. Kriz ortaya çıktığında doğru tepkileri vermek hatta krizi fırsata dönüştürmek başarılı kriz yönetiminin sonucudur, denebilir.

İngilizce karşılığının baş harflerinden yola çıkarak, kriz yönetiminde 7R olarak betimlenen iletişim platformu, kriz durumlarında işletmelerin mutlaka uygulamak zorunda oldukları iletişim koşullarını ortaya koymaktadır[260]:

- Respond (cevap verme): Sınırlı bile olsa mutlaka kriz anında yanıt verilmeli, kriz durumu hakkında hedef kitleye bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Regret (üzgünlük belirtme): İster sorumlu olunsun ya da ister işletme dışından kaynaklanan bir kriz ortamıyla karşılaşılsın, işletme mutlaka hizmet sunduklarına karşı, krizin sonuçları karşında üzgün ve hassas olduğu mesajını iletmelidir.

[259] Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, Set-Systems, İstanbul, 2004, s. 215
[260] www.medil.northwestern.edu/imc/studentwork/pubs/journal/2002/caywood.pdf, Aktaran: Çöklü, a.g,e. S. 216

- Resolution (çözüm yaratma): Kriz ortamının ve sebeplerinin araştırılarak, çözüleceğini bildirmek, bu noktada büyük önem taşır.
- Restitution (tazmin etme): Kriz ortamından ve sonuçlarından etkilenenlerin sıkıntılarının ürün/hizmet bazında tazmin edileceğini ilan etmek ve bunu yerine getirmek krizlerden pozitif mesajlarla çözümlere ulaşmayı sağlar.
- Reform (geliştirme): Örneğin kriz ortamlarından çalışanların fazlasıyla etkileneceği görülüyorsa, bir takım düzenleme ve iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.
- Responsibility ( sorumluluk): Kriz durumunun ortasında ya da krizden sonra özellikle bazen kuruluş yöneticilerinin sorumluluğu, işletme adına açıklamaları dikkatlice yapmaktır.
- Reputation/ Brand Rebuilding (itibarı koruma/marka yaratma): Kriz yönetimi içerisinde (kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında) kurumsal itibar ve marka değerlerinin korunması gerekmektedir.

Tanıtım ve reklam aracı internet seçildiği zaman, sürat, erişim, etkililik, yaygınlık ve güncellik gibi sunduğu sınırsız olanaklarının yanında yalan, yanlış ve yanlış bilgilerle kuruluşun sitesine yapılan saldırılan gibi istenmeyen krizleri de beraberinde getirdiğini unutmamak gerekmektedir. Bu durum kimi zaman kuruluşun resmi web sayfasında hacker saldırılarla olabildiği gibi kimi zaman da web sayfasının teknik işlemlerle tahrip edilmesi ya da yanlış yönlendirilmesinin tamamen dışında olarak daha basit tekniklerle de gelişebilmektedir. Bu tür kurumsal ciddi kriz yaratacak unsurlar zincirleme gelişen e-postalar ile de kolaylıkla yapılabilmektedir. Bu tür e-postalar ünlü kişiler, sanatçılar, politikacılar ve özellikle çokuluslu markalar ve firmalar hakkında asılsız ve yalan bilgilerle dolu mesajlar üretmek, yani bir diğer deyişle hikayeler yazmak temeline dayanmaktadır[261]. Buna örnek olarak 2006 yılında Danone firmasının ürettiği çocuklara yönelik ürünlerden Danino ürünüyle ilgili bir e-posta verilebilir. E-postada Danino ürünlerinin çocukların gelişimini engelleyen maddeler içerdiği yazmakta, kaynak olarak ta Karadeniz Teknik Üniversitesi'nden bir Profesörün araştırması verilmekteydi. Danone firması müşteri ilişkileri biriminin adresine bu posta yönlendirildiğinde

[261] Çöklü, a.g.e., s. 218

'teşekkür yanıtı' alınmış, konuyla ilgili herhangi bir ayrıntılı açıklama ne postada ne basında yapılmamıştır. Bir yıl sonunda 5 Nisan 2007 tarihinde bu saldırının yapıldığı bilgisayara ait takip numaraları İstanbul Emniyet Müdürlüğü Şube Müdürlüğü'ne ulaştırıldı. Danone firması bir basın açıklaması ve reklamla adı geçen Profesörün konuyla ilgisi olmadığını böyle bir mesajın da firmayı karalamak amaçlı yapıldığını açıkladı. Basın açıklamasını, basın toplantısını ve firmanın Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'ndan aldığı sertifikaları yine e-posta yoluyla çeşitli tüketicilere ulaştırdı. Firmaların bu tür krizlere karşı eylem planları olmak durumundadır. Hatta kriz ortaya çıkmadan çalışanları ya da hizmet aldıkları halkla ilişkiler firmaları aracılığıyla bu tür e-postalar hakkında haberdar olmaları, yayılmalarını önlemeleri gerekmektedir. Sosyal medyanın özelliği olumlu olmayan mesajların daha kolay yayabilmesidir.

### 3.3. Halkla İlişkiler Araçları

Halkla ilişkiler araçları internetin ve çeşitli iletişim teknolojilerinin gelmesiyle birlikte interaktiflik niteliği olan ve çeşitli bilişim teknolojileri araçlarıyla bağlantıya geçilen araçlar online ve diğerleri offline araçlar olarak sınıflandırılmaktadır.

#### 3.3.1. Halkla İlişkilerde Kullanılan Offline-Geleneksel Araçlar

Halkla ilişkilerde kullanılan geleneksel ya da bugünkü ifadeyle offline araçlar bugün de online araçlarla bütünleşmiş şekilde kullanılmaya devam etmektedir. Geleneksel araçları birkaç başlık altında sıralamak mümkündür:

1. Yazılı araçlar[262]:
    - İşletme gazetesi
    - Kitaplar
    - Dergi
    - Broşür
    - El kitapçığı
    - Afiş, ilan tahtası ve bültenler
    - Yıllık faaliyet raporları
    - Mektup, kartvizit, pul, pankart, karikatür, el ilanları

[262] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 143

- Kurum kimliğinin kurumsal dizaynına uygun antetli kağıtlar, kartvizitler, bayram kartları, özel bastırılmış pullar

2. Sözlü araçlar[263]:
   - Konuşma
   - Konferans
   - Seminer
   - Sempozyum
   - Panel
   - Toplantılar
   - Telefonla görüşme[264]
3. Basınla ilişkilerde kullanılan araçlar[265]:
   - Basın bildirileri
   - Basın bültenleri
   - Basın toplantıları
   - Basın brifingi
   - Basın kiti
   - Basın kokteylleri
   - Röportajlar
4. Diğer araçlar[266]:
   - Yarışmalar
   - Fuarlar
   - Festivaller
   - Sponsorluklar

Halkla ilişkilerde kullanılan geleneksel bugünkü uluslar arası kullanım adıyla offline araçların özelliği internet ortamında interaktif olmamasıdır, diyebiliriz. Ancak bütün geleneksel araçlar online ortamda da yayınlanmaktadır. Yazılı araçların hepsi web sitesinde yayınlanmaktadır. Sözlü araçlardan sempozyum, kongre gibi

[263] Demet Gürüz, **Halkla İlişkiler Teknikleri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:1, İzmir, 1993, s. 40
[264] Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 146
[265] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 276
[266] Göksel, Başok Yurdakul, a.g.e., s. 326

organizasyonların yazılı metinleri yine web sayfalarında bulunmaktadır. Telefonla görüşme kayıtları özellikle güvenlik nedeniyle kayıt altına alınmakta, konuşma içerikleri çağrı merkezleri tarafından değerlendirilmektedir. Yarışmalar, festivallerle ilgili duyurular internet ortamında yayınlanmadığı sürece amacına ulaşmamaktadır. Basınla ilişkiler amaçlı kullanılan tüm araçlar kuruluşların web sitelerindeki basın odalarında tarih sırasına göre yer almaktadır. Basın toplantılarının görüntü kayıtları, toplantılar sırasında gösterilen prezantasyonlar yine web sitelerindeki basın odalarında bulunmaktadır

### 3.3.2. Halkla İlişkilerde Kullanılan Online Araçlar

Günümüzde örgütlerin içinde bulunduğu ortam, düzensizliğin ve sürekli değişimin hakim olduğu, karmaşık, kontrol edilemez gibi sıfatlarla nitelendirilebilir. Ortam, iyiyle kötü, namus ve ahlaksızlık arasında sürekli gidiş gelişlerin olduğu çözümü ancak başka sorunların yaratılmasıyla mümkün olan kaotik, tarihte benzeri olmayan, çelişkilerle dolu, kimin kimi yönettiği belirsiz bir ortamdır. Söz konusu nitelendirmelerin merkezinde bulunan iletişim, örgüt yöneticilerinin baş etmesi gereken en önemli fenomen haline gelmiştir. İnternetin ve internete erişimi kolaylaştıran teknolojilerin ortaya çıkmasıyla herkes söz sahibi olmaya başlamış, fikrini söyleyenlerin de fikirleri daha kolay yayılır hale gelmiştir.

Her gün yenilenen değişen internetteki iletişim araçları pazarlamacıların, iletişimcilerin en sık başvurdukları araçlardır. Bu durum başta hedef kitlelere zahmetsiz ve etkin bir şekilde ulaşmayı sağlarken zamanla içinden çıkılmaz bir mesaj kirliliğinin içinde mücadele etmeyi de zorunlu bir eylem haline getirmiştir. Halkla ilişkilercilerin toplu mesajlar göndermek, maliyeti yüksek, ilgisiz, çoğu zaman sıkıcı ve bazen yanlış yönlendiren asimetrik iletişim kurmak yerine hedef kitlelerini gruplandırarak farklı iletişim araçlarıyla ve hedef kitlelere özel içeriklerle interaktif ve simetrik iletişim kurmaya odaklanmaları gerekmektedir. Sosyal sorumluluk sahibi, güvenilir ve kalıcı

olacak halkla ilişkiler uygulamaları için gerekli olanlar; gereksiz bilgi kirliliğini azaltmak, işveren/çalışan kaynaklarını etkin kullanmaktır[267].

Bir diğer konu da enformasyon bağımlılığıdır. Genel anlamda halk enformasyona pasif olarak bağımlıdır, sürekli bilgi akışı almak isterler. Şöhret meraklısı yöneticiler, işverenler, politikacılar, sanatçılar ise aktif bağımlılardır, sürekli kendileri hakkında haber üretilmesini, sürekli enformasyon üretmeyi isterler. Gerçek ve sanal çevrelerin bütünleşmesiyle dikkat edilmesi gereken noktanın her iki ortamında aslında gerçek olduğudur. Sanal ortamda ilişkiler bir bilgisayar tarafından yönlendirilir. Zaman ve mekan boyutları kaybolma eğilimindedir (en azından ilişki a-senkronik olduğunda). Her iki tarafın da eşit ilişki kurmasının doğal bir hak olduğu ortamda gerçek yaşamda hiç olmadığı kadar kimlikte belirsizlik olabilmektedir.

Online ve offline ilişki çevrelerinin bütünleşmesi örgütlerin geleneksel emir komuta kalıplarını, mesaj verme alışkanlıklarını gözden geçirmesini gerektirmektedir. Artık mesajı ve kararları bir kişiye bildirmek yerine birlikte karar almak, tek yönlü ve asimterik olmak yerine iki yönlü ve simetrik iletişim kurmak önemlidir.

Halkla ilişkilercilerin müşteri temsilcisi ve avukatlık rollerinin yanında yapacakları birçok başka işleri de bulunmaktadır. Yeni e-yetenekler öğrenilmeli, online ve offline ilişkileri bütünleştirecek eylemler geliştirilmelidir. Bu eylemleri örgütün hedef kitlelerini gruplandırarak her bir gruba farklı mesajlar göndererek gerçekleştirmenin yanında örgütün her zaman yanında olan, ona destek veren grupların örgüt taraftarlığını pekiştirmek bulunmalıdır. Hedef kitleleri gruplandırırken suya atılan bir taşın suyun üzerindeki halkalar gibi düşünmekte yarar vardır. Halka ne kadar örgüte yakınsa örgütün online iletişim kurması o kadar kolay olmaktadır. Halka yani hedef kitle örgüte ne kadar ilgisizse bu gruplara online iletişim kurmak yetersiz kalacak offline eylemlerle yani yüz yüze ilişkilerle, fiziksel gerçekliği daha fazla olan etkinliklerle ulaşmak ve onları online ortamlara çekmek daha kolay olmaktadır.

---

[267] Toni Muzi Falconi, FERPI. Global Allience, University of Udine (Gorizia), Fabio Ventoruzzo, FERPİ, Universtiy of Udine, Integrating **Real and Virtual Environments in Stakeholder Relationship Management**, www.globalallience.org

#### 3.3.2.1. İnternetteki İletişim Ortamları

İnternet ortamındayken bireylerin birbirleriyle ve şirketlerin belli işletme faaliyetlerini gerçekleştirmek amacıyla ortakları, iletişim içinde bulundukları diğer kurumlar ve tüketicileriyle bire bir iletişimi gerçekleştirmek için kullandıkları bazı temel iletişim araçları bulunmaktadır. Özellikle şirketler internet ortamında pazarlama, reklam faaliyetlerini yerine getirebilmek, e-ticaret kapsamında karşı karşıya oldukları diğer şirketlerle (B2B) ve nihai tüketicileriyle (B2C) iletişime geçebilmek için chat, e-mail, e-forumlar, haber grupları gibi internette etkinliği olan iletişim araçlarından yararlanmaktadırlar.

Bu bağlamda interneti, zaman, mekan, sınır, hatta kişisel kimlikten sıyrılmış köklü bir değişim kültürü olarak tanımlamak mümkündür. Bu kültürün en önemli özelliklerinden biri küresel oluşu ve Bilgi Çağı ile birlikte güçlenişidir. Bundan önce bilgi; merkezi, izole edilmiş, kağıt bazlı iken, şimdi yerel, yaygın (networked) ve sayısal bazlıdır. Geleneksel kitle iletişim araçları önceden bir noktadan topluluklara mesaj iletmeye programlı iken; şimdi söz konusu mesaj iletişimi çift yönlü ve eş zamanlı olarak gerçekleşmektedir. Geleneksel kitle iletişimi özel mülkiyete konu olabilirken, bu da içeriğin ve iletişimin bir anlamda kontrol edilmesine imkan veren güç odakları yaratırken yeni kitle iletişim araçlarının özel patronu yoktur. Güç odakları yoktur ancak içeriğin değeri ile doğru orantılı bir güçlülük söz konusudur. Geleneksel kitle iletişimde içerik sansür edilebilirken, yeni iletişimde sansüre yer yoktur. İnternetin öncesinde hedef kitle edilgen iken, internet ile yaygın deyişle interaktif-karşılıklı etkileşimli-iletişim öznesi halini almıştır. İnternette hedef kitle ile sanki yüz yüze iletişim içindeymiş gibi anında geribesleme almak mümkün olmuştur. Günümüzde hedef kitleleri demografik özellikleriyle tanımlamak, sosyo ekonomik sınıf kriterlerinde bölmek, iletişime derinlik kazandırmaya yetmemektedir. Yaşamın her alanındaki gelişmeler, tüketicinin yaşam stili ile birlikte tüketim eğilimlerinde, ihtiyaçlarında, beklentilerinde, duygularında hatta güdülerinde hızlı bir farklılaşma yaratmaktadır. Tüketici ile birebir diyalog ve dostluk kurmak, markaya bağlılığını sağlamak, özetle markanın işlevsel özelliklerini duygu ile beslemek, giderek rekabetteki en stratejik hedef haline gelmiştir. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için internet, pazarlama

iletişimcilerinin, halkla ilişkiler profesyonellerinin vazgeçemeyeceği bir mecra haline gelmektedir. Bu noktada internet ortamında iletişim sürecindeki araçları zaman-mekan ve nicelik-nitelik dikkate alınarak şu şekilde gruplandırmak mümkündür[268]:

- Eş zamanlı olmayan kişiler arası iletişim (e-mail)
- Eş zamanlı kişilerarası iletişim (hızlı (instant) mesajlaşma, chat)
- Eş zamanlı olmayan grup iletişimi (haber grupları, mesaj grupları, forumlar ve bülten tahtaları)
- Eş zamanlı grup iletişimi (grup-chat, forumlar)
- Örgütsel iletişim (weblog, intranet ve extranet)
- Multimedya uygulamaları (gruplar, web, konferanslar)
- Sanal topluluklar (sanal dünya, kulüpler, topluluklar, networkler)
- Kültürlerarası topluluklar (kültürel networkler, topluluklar, forumlar, birlikler)
- Uluslar arası topluluklar

Web 2.0 adıyla da kullanılan sosyal medya, insanların görüşlerini, deneyimlerini ve perspektiflerini birbiriyle paylaştığı online teknolojileri ve uygulamaları ifade etmektedir. Sosyal medya, metin, ses ve video gibi farklı şekillerde olmaktadır. Gözde olan sosyal medyumlar bloglar, mesaj tahtaları, podcastlar, wikiler ve vloglardır. Sosyal medya uygulamalarının birkaç örneği; Wikipedia (referanslar için), MySpace (sosyal networkleşme), YouTube (video paylaşma),Second Life (sanal yaşam), Flickr (fotoğraf paylaşma), Miniclip (oyun paylaşma). Bu siteler bloglar, mesaj tahtaları, wikiler ve vloglar gibi kullanıcıların etkileşim kurmasını sağlayacak teknolojileri kullanmaktadır[269]. Söz konusu sosyal medya halkla ilişkiler uygulamacıları için göz önünde tutulması gereken bir ortam haline gelmiştir. Genel anlamda internet üzerinde kullanılan halkla ilişkiler ortamları ise kurumların internet siteleri, bülten panoları, portallar, bloglar, elektronik postalar, anında mesaj, chat grupları, RSS, forumlar, basınla ilişkiler amaçlı basın odaları veya basın merkezleri bulunmaktadır.

[268] www.ilef.ankara.edu/pil/yazı.php?ya,d: 1561, Aktaran Güneri Fırlar ve Yeygel, a.g.e., s. 113
[269] http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media

**İnternet Sitesi:** İnternet üzerindeki bir sayfa ve hizmet bütünü. Bir internet sitesi, HTTP başta olmak üzere HTTPS, FTP, SMTP, POP3, ve hatta gerçek zamanlı veri akışı (streaming media) hizmeti veriyor olabilmektedir[270]. İnternetteki haber kaynakları: Ulusal haber siteleri, ulusal gazetelerin web sayfaları, ulusal televizyon kanallarının web sayfaları, sözlük siteleridir.

Birçok ticari örgüt, devlet kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, eğitim, sağlık ve sanat kurumları, bireyler kendilerini anlatmak ve hedef kitleleriyle iletişim kurmak amacıyla internette site kurmuşlardır. Com (ticari), org (kar amacı gütmeyen örgüt), gov (devlet kuruluşu), edu (eğitim kuruluşu), mil (asrkeri kuruluşlar), net (networking) ve diğer başka uzantılı isimlerle kurulan sitelerin ortak özelliği internet üzerinde kolay bulunur olması, her yerden erişilebilir olmasıdır. Ancak siteleri birbirinden ayıran teknik özellikleri, güncel ve kullanım kolaylığının olması (navigasyon), güvenlik ve hedef kitleleridir. Örgütler çok sayıda insan tarafından sitelerinin ziyaret edilmesini istiyorlarsa site kalitesinde, teknikte ve içerikte güncelliğe önem vermelidirler.

Web sitesi kalitesi üzerine hazırlanmış bir araştırmada bilgi kalitesi ve sistem kalitesi olarak iki maddede sınıflandırılmıştır. Konuyla ilgili araştırma yapan çeşitli yazarların verdikleri kritelere göz atıldığında iki madde altındaki kriterler şöyle sıralanabilmektedir[271].

- Bilgi kalitesi kriteleri: İsim, adres, güvenilirlik, imla hataları, bilgi eksikliği, açıklık, objektiflik, ziyaretçi sayısı, izleyiciler, tamlık, kullanışlılık, yeterli büyüklük, yeterli ayrıntı düzeyi, inanılırlık, hatasızlık, anlaşılabilirlik, ilişkililik, itibar, tutarlı sunum, özlü sunum, yazar, sahibi, içerik, kaynak, yayın süreci, yönlendirmeler, yazarın belgeleri, makullük, içeriğin değeri, zamanlılık, sponsorların açığa çıkartılması, uzmanlar tarafından hazırlanmış içerik, dengeli ve tarafsız bir formatta sunum.

- Sistem kalitesi kriterleri: Tasarım ve yapı, bağlantılar ve navigasyon, estetik izlenim, kullanışlı yardım sistemi, özel kullanıcıların düşünülmesi, kullanıcı dostu

[270] http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nternet_sitesi
[271] Ömür Saatçioğlu, Ömür Özmen, Yasemin Arbak**, Evaluation of Web Site Quality: A Case Study on Decision Support Systems**, European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS), 2006, July 6-7, Costa Blanca, Alicante, Spain

olması, orjinallik, erişilebilirlik, estetik veya görsel cazibe, güvenlik, arama motoru imkanı, geçerli linkler, kişiselleştirme olanağı, kolay yüklenebilirlik, etkileşimlilik, kolay erişim, iletişim, görünüm, iyi düzenlenmiş site olması, multi medya ortamı, uygun tasarım, kalıcılık, yenilikçilik, yazılım/donanım talepleri, amacın açıklığı, destek, özgünlük, bilgiyi kolay bulabilme imkanı, cevap verebilirlik, sistemin güvenilirliği gibi kriterlerdir.

Web sitesi kalitesiyle ilgili araştırmada deneklere sorulan sorulardaki kriterler ise[272];

- Bilgi kalitesine ilişkin olarak; Web sitesinin açıklığı, inanılırlığı, ilgili olması, yeterli miktarda olması, tam olması, kolay anlaşılabilir olması, uygun formatlarda sunulması, tarafsız olması.
- Sistem kalitesine ilişkin olarak; Kolay kullanılması, kolay erişilebilmesi, bilginin kolay bulunabilmesi, kısa zamanda işlem görülmesi, tasarımının uygun olması, site tasarımcılarıyla iletişim kolaylığı, web sitesindeki bilgilere erişilebilir olmasıdır.

İnternet üzerinde özelikle elektronik ticaretle uğraşan firmaların site kalitesine ayrıca önem vermeleri gerekmektedir. Kolay erişilebilirlik, güvenilirlik yanında kısa sürede cevap verme kriteri teknik kriterden çok çalışanların hizmet kalitesiyle ilgili bir durumdur. Bu tür ortamlarda çalışanların hizmet kalitesi hem müşteri memnuniyetini sağlamakta hem de kuruluşun imajına olumlu olarak etki etmektedir.

**Portal** : Portal terimi, pek çok içeriği bir arada bulunduran internet siteleri için kullanılan bir tanımdır. İnternet portallarında canlı haberler, söyleşi odaları, elektronik posta, alışveriş, çeşitli rehberler vb. gibi birçok bölüm aynı anda yer alabilmektedir.

"**Portal**" sözcüğüne "liman", "ana kapı" gibi Türkçe karşılıklar gösterilse de, diğer pek çok teknolojik terimde olduğu gibi bu kavram da olduğu gibi dilimize yerleşmiştir. Türkiye'de mynet, Superonline, e-kolay.net gibi portalların yanında haber portalları da çok ziyaret edilen ortamlardır. Portallar halkla ilişkiler amaçlı olarak

[272] Saatçioğlu, Özmen, Arbak, a.g.e., 2006

örgütler tarafından kullanılmaktadır. Portalların haber merkezlerine basın bültenleri gönderilmekte, gönderilen bültenler gündeme uygun olduğu takdirde yayınlanmaktadır.

Portal kavramı ilk kez, 15 Temmuz 1996 tarihinde **MyYahoo!** kişiselleştirilmiş portal hizmetinin devreye sokulması ile hayatımıza girmiştir. Bu sitede, kullanıcılar kendi ilgi alanlarına göre profil oluşturmakta ve bu profil doğrultusunda kendisine en güncel bilgiler aramaya gerek kalmadan ulaştırılmaktadır. Günümüzde yerli yabancı birçok örneği olan portal siteler, Web 2.0. standartları dahilinde gelişmeye devam etmektedir[273].

**Blog:** Blog, teknik bilgi gerektirmeden, kendi istedikleri şeyleri, kendi istedikleri şekilde yazan insanların oluşturdukları, günlüğe benzeyen web siteleridir.İngilizcedeki "web" ve "log" kelimelerinin birleşmesinden oluşan weblog kavramının zamanla yaygınlaşmış adıdır. Blog, genellikle güncelden eskiye doğru sıralanmış yazı ve yorumların yayınlandığı, web tabanlı bir yayını belirtir. Çoğunlukla her gönderinin sonunda yazarın adı ve gönderi zamanı belirtilir. Yayıncının seçimine göre okuyucular yazılara yorum yapılabilir. Yorumlar, blog kültürünün çok önemli bir dinamiğidir; bu sayede yazar ve okuyucular arasında iletişim sağlanır. Bunun dışında, geri izleme (*trackback*) mekanizmasıyla, belirli bir yazı hakkında yazılan diğer yazıların belirlenebilmesi de mümkündür.

İlk ağ günlükleri elle yazılıp güncellenirken, bugün bu iş için özel yazılmış yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yazılımlardan bazıları bir blog servisi sağlayıcı sitenin alt alan adları olarak yaratılabilen, bazıları ise kullanıcının kendi sunucusuna kurup çalıştırması gereken yazılımlardır. Blogların içeriği geleneksel internet içeriğinden farklılık gösterdiği için sadece bloglar için kurulmuş özel indeksleme mekanizmaları ve arama motorları bulunmaktadır. Technorati en başarılı blog teknolojilerinden biridir. Ayrıca Google Blog Search adında bir blog arama motoru işletmektedir. 2005 yılında Verisign tarafından satın alınan Weblogs.com, dünyanın en büyük blog ping servisi olarak tüm internet indeksleme mekanizmalarına veri sağlamaktadır.

[273] http://tr.wikipedia.org/wiki/Portal

İnternet ile ilgili ciddi bir araştırma kurumu olan Jupiter Research'ün 2005 yılında yaptığı bir araştırmasına göre, blog sitesi sahiplerinin yarısının yılık geliri 60.000 doların üstünde; blog okuyanların %60'ı erkek ve blog okuma alışkanlığı olanların %73'ü 5 yıldan uzun süredir internet bağlantısına sahip. Blog okuyanların %28'i blog okumak için RSS kullanıyor. 2005 sonunda yapılan başka bir araştırmaya göre de internet kullanıcılarının %38'i blog kelimesinin anlamını bildiklerini, %27'si ise blog okuduklarını belirtmiştir. Blogosferin nabzını tutma misyonundaki Technorati'nin istatistiklerine göre, günde 50.000'den fazla yeni blog sitesi yaratılmaktadır[274].

2007 yılında Luxury Institute tarafından ve geliri 150.000 Dolar ve üzerindeki 1000 web kullanıcısıyla görüşülen bir araştırmada Amerikalı üst düzey grubunun %76'sının blogları okuduğu, %24'ünün kendilerine ait blogları olduğu belirlenmiştir. Araştırmada Amerikalıların genelde %25'inin blogları okudukları ve sadece %9'unun kendilerine ait blogları oldukları belirlenmiştir[275]. Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda, üst düzey gelir grubuna ulaşmak amacıyla blogların etkin bir iletişim aracı oldukları söylenebilir.

Türkiye'de blog hizmeti veren www.blogcu.com'un 2006 yılı sonu itibariyle 300.000 üyesi bulunmaktadır[276]. Türkçe içerikle hizmet veren siteye kayıt yaptıranlar kendi bloglarını açabilmektedirler. Tez kapsamında pilot araştırma amacıyla bazı firmalara yöneltilen sorularda firmaların kendi linklerinin çeşitli bloglarda olduğu hakkında bilgileri olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Bir blogu blog yapan temel özellikler ters kronoloji, sık güncelleme ve kişisel yorumlarla linklerin kombinasyonu olarak ifade edilebilir. Web sitelerinin bir türü olan blogların temel özellikleri gösterge bilimsel terimlerle üç ana başlık altında tanımlanarak ele alınmıştır[277]:

---

[274] http://tr.wikipedia.org/wiki/blog
[275] Kristina Knight, **Blogs, Social Networks, Used By The Wealthy,** www.bizreport.com/2007/04/blogs_social_networks_used _by_the_wealthy.html
[276] http://blog.blogcu.com/
[277] Erkan Akar, **Blogla Pazarlama**, Tiem Yayınları, İstanbul, 2006, s. 31

- Blog türüne ait anlamsal içerik: Bir blogta anlamsal içerik ya da öz, oldukça önemlidir. Bir blog inceleme sitesi olan The Weblog Review, beş puanlı bir ölçekte tasarım, tutarlılık ve içerik olarak üç özelliği değerlendirmiştir. Bu değerlendirme sonucunda %80-90 oranla en önemli unsur, blogun içeriği olarak ortaya çıkmıştır. İçerik bloggerlar için önemlidir. Çünkü onların seçme sunum özgürlüğünü ifade etmektedir. Bloglar kişiseldir ve yazarlarının ruh hali ile doludur. Çeşitli yazarların bloglarla ilgili yazılarında kişisel fikirlerin ve kendisini ifade etmenin önemi saygısızlığın yani iğneleyiciliğin yani küçümseyiciliğin ses rengine özel bir değer vererek vurgulanmıştır. Bloglardaki içerik görsellikten çok metinsel ve söze dayalıdır, içtendir ve spontandır (kendiliğinden olmadır).
- Söz dizimsel veya formel özellikler: Bloglar değişik şekiller alabilirler. Çoğu blog sitesinde bloggerlar birçok standartlaşmış doküman formlarından seçebilirler ya da kendi sayfalarını müşteriye göre uyarlarlayabilirler. Tüm bloglar en yeniden (en son olandan veya güncelden) başlayarak tarihlendirilmiş girdiler ve çoğunluğu da dış linkleri içermektedir. Ters kronoloji ve gönderilen zaman-izi yani zaman-belirtisi bir güncellenme beklentisi yaratmaktadır.
- Bir sosyal faaliyet olarak pragmatik değeri: Bloglar, hangi tipik sosyal hareketleri yerine getirirler? Bloggerlar, kendi amaçları ve seyircileri hakkında ne konuşurlar? Bu sorularla ilgili olarak bloggerlar, blogging hakkında konuşurken kendini ifade etme ve topluluk geliştirme konusu söz konusu olmaktadır. Bloggerlar hem bağlantılarını hem de yorumlarını kendilerini ifade etmenin bir yolu olarak göstermektedirler. Çoğu blogger blogları bir online toplulukta geriye ya da eskiye bağlantılar yoluyla ilişkiler geliştirmenin bir yolu olarak görmektedir. Bu yolla oluşturulan bağ, insanları birbirine bağlayan bağlantılar yaratmaktadır. Aynı zamanda hem bağlantı yapma hem de yorumlar yoluyla bu ilişkileri yönetmektedirler ki bunlar sosyal kontrolün formları, onaylanmanın, kabul etmenin ve değerin işaretleri haline gelmişlerdir.

Bir yayım aracı olarak bakıldığında ise blogun temel özellikleri şu şekilde belirtilebilir[278]:

- Hiçbir programlama kodu kullanmadan yazarın Web'de yayım yapmasında kullanım kolaylığı,
- Kullanıcının bilgisayarında hiçbir server yazılımının kurulma ihtiyacının olmaması,
- Kullanıcının kendi blogunun nasıl görüneceği ve işlem göreceği konusunda yoğun bir kontrolünün olması,
- Her ne zaman kullanıcı blogunu düzenlese, sonuçların anında güncellenmesi ve diğer kullanıcıların kullanımına açılması,
- Diğer web siteleri gibi, bolglara basitçe bağlanabilme ve blogda gezebilme,
- Şifreyle giriş olanağı sunarak bağlantı kuracak kişileri sınırlandırabilme olanağı.

**Elektronik Posta:** Elektronik posta, işletmelerin potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve meslektaşları ile iletişiminde kullandıkları en önemli araçtır. Bu araç sayesinde iletişim dünyası yeni bir boyut kazanmıştır. Elektronik postanın sağladığı bu boyut ile mesajın, dünyanın bir ucundan diğer ucuna ulaşma imkanı çok kısa süre içerisinde ve kolaylıkla gerçekleşmektedir. Böylelikle coğrafi engeller ortadan kalmıştır. ClikZ araştırma şirketi kanalıyla yetişkinler üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda internet kullanıcılarının %77'sinin elektronik postadan yararlandıklarını ifade etmektedir. Aynı şirketin bir diğer araştırmasında ise bugün dünya üzerinde 435 milyon aktif elektronik posta kullanıcısı olduğu öngörülmektedir[279].

Electronic mail ya da e-mail olarak ta kullanılan bu kavram, İngilizce olmasına rağmen, uluslar arası bir ağ olan internette yer aldığından, diğer dillerde genelde bu şekilde ifade edilmektedir. Elektronik posta, bir internet kullanıcısının başka bir internet kullanıcısına mesaj veya dosya göndermek için kullandığı bir sistemdir. Bu sistemden, iletişim amacı dışında, belge gönderimi, sesli ve görüntülü doküman aktarımı, dosya saklaması gibi birçok alanda da yararlanılmaktadır.

[278] Akar, a.g.e., s. 34
[279] Selçuk Burak Haşiloğlu, **Elektronik Posta ile Pazarlama**, Beta, İstanbul, 2007. s. 61

Elektronik postanın en önemli özelliği iletişim maliyetinin neredeyse sıfır düzeyde olmasıdır. Bu yolla iletişim kurmak için internete bağlı olmak yeterlidir. Elektronik posta sisteminin bir diğer özelliği de bir mesajı aynı anda birden çok adrese gönderebilme yeteneğine sahip olmasıdır. Bu iki avantajı birleştiğinde ortaya güçlü bir iletişim silahı ortaya çıkmaktadır. İşte bu silaha postalama listeleri sistemi adı verilmektedir. Postalama listeleri olarak da adlandırılan bu sistem sayesinde ortak konuyla ilgilenen birey, grup ve örgütlerin bir araya gelerek iletişim ortamını kurmak mümkündür. Ayrıca listserv, liste işleyiciler (list processors) ve posta yansıtıcıları (mail reflectors) kavramları da postalama listeleri anlamında kullanılmaktadır.

Postalama listelerinin etkileşimli çift yönlü listeler ve tek yönlü listelere olmak üzere iki farklı özelliği vardır. Etkileşimli çift yönlü listeler ile tüm grup üyelerinin birbiri ile iletişimi mümkün olmaktadır. Mail grupları olarak da adlandırılan bu sistemde, grup üyelerinden bir kişinin gruba gönderdiği bir mesaj tüm grup üyelerine ulaşmaktadır. Ancak, bazı gruplarda gönderilen bir mesaj öncelikle grup yöneticisi tarafından filtre edildikten sonra diğer grup üyelerine gönderilmektedir. Grup üyelerine mesaj gönderilebilmek için o gruba üye olma prensibi hakimdir. Grup üyeleri, grubun konusu başta olmak üzere diğer birçok güncel bilgileri bu yolla yaymaktadırlar.

Tek yönlü postalama listesi modeli ise gönderme işleminin sadece yetki verilen kişi/kişiler tarafından yürütülme sistemine dayalıdır. Kısacası alıcının binlerce kişi, göndericinin de bir kişi olduğu bir yapıdır. Bu listeler tartışma, bilgi paylaşma ve iletişim kurma amacından daha çok, duyuru, eğitim, bilgilendirme ve pazarlama amaçlı kullanılmaktadır[280].

Halkla ilişkiler eylemlerinde e-posta genellikle aşağıdaki durumlarda gönderilmektedir:

- Örgüt içi iletişimde; etkinliklerin duyurulması, bilgilendirme, motive amaçlı kullanım.
- Örgütün kurumsal müşterileri ve tedarikçileriyle iletişimde; örgüt hedeflerinin kurumsal müşterilere ve tedarikçilere anlatılmasında, etkinliklerin

[280] Haşiloğlu, a.g.e., s. 65

duyurulmasında, örgütle ilgili haberlerin aktarılmasında, karşılıklı etkileşimin sürekli kılınmasında kullanım.

- Basınla ilişkilerde; örgütle ilgili topluma duyurulması istenen haberlerin basın bültenleri olarak basındaki yetkili mercilere ve muhabirlere gönderilmesinde kullanım.
- Müşteri ilişkilerinde; örgütle ilgili haberlerin, etkinliklerin duyurulmasında, müşterilere ait özel günlerde kutlama amaçlı kullanım.

Yukarıda sayılan grupların her birinden örgüte e-postalar gelmektedir. Bir halkla ilişkiler biriminin veya halkla ilişkilerle ilgili eylemlerden sorumlu kişilerin gelen mesajları en kısa zamanda cevaplaması gerekmektedir. Okunmayan ve zamanında cevaplanmayan bir mesaj örgütün krize girmesine her an neden olabilmektedir. Bugün dış ilişkilerle ilgili çalışan birçok çalışan zamanın bir kısmını e-postaları yanıtlamaya ayırmaktadır.

Konserve edilmiş, baharatlı, domuz etli jambon anlamına gelen spam, "Spiced Pork and Ham" ifadesinin kısaltmasıdır. Bu kelime Amerikan kökenli bir kelime olup, ilk olarak 1930'lu yıllarda Hormel Foods firması tarafından kullanılmıştır. Daha çok; işe yaramaz, yararsız, atık anlamında kullanılan spam; internetin beraberinde elektronik postanın hızla yaygınlaşmasıyla bilgi kirliliği, yararsız bilgi anlamlarında da kullanılmaktadır.

İzinsiz, tek veya toplu halde gönderilen reklam mesajları, aldatmaya yönelik bilgiler, virüs içerikli yazılımlar gibi kullanıcıyı rahatsız eden birçok uygulamada, elketronik postanın kullanılması spam olarak kabul edilmektedir. 1990'lı yıllarda daha çok, zarar verici elektronik postalar için adlandırılan spam kavramının boyutu genişleyerek, bugün istenmeyen tüm e-postaları kapsamaktadır. Kısaca zarar veren her elektronik postaya spam diyebiliriz; ancak izinsiz gönderilen mesajların tamamı spam değildir. Diğer taraftan kimden geldiği bilinmeyen mesajların da spam olduğu öne sürülmektedir. Ancak göndereni bilinen ve okuyucuyu rahatsız eden elektronik postaları da spam olduğu öne sürülmektedir. Ancak göndereni bilenen ve okuyucuyu rahatsız eden elektronik postaları da spam sınıfına dahil etmek doğru bir yaklaşımdır. Bir başka

görüş ise toplu halde yapılan gönderimlerin de spam olduğu üzerinedir. Ancak bu görüş de yeterli bir tanım değildir. Toplu halde gönderilen, fakat alıcıyı rahatsız etmeyen ve zarar vermeyen, aksine yararlı bir elektronik posta mesajı spam olamaz[281].

Bilginin transferinin kolay ve maliyetsiz olmasından dolayı ağ üzerinde çok sayıda çöp bilgi dolaşmaktadır. Bu ise bilgi çöplüklerinin büyümesine ve bilgi kirliliğinin oluşmasına neden olmaktadır. Benzer durum pazarlama iletişimi için de geçerlidir. İşletmeler elektronik postayı kullanarak potansiyel müşterilerine ulaşmayı hedeflemektedirler. Bu çapa internette pazarlama açısından önemli bir girişimdir. Ancak birçok işletme bu fırsattan yararlanmak isterken durumu aleyhlerine dönüştürmektedir. Elektronik postayla pazarlamayı yanlış kullanan işletmeler potansiyel müşterilerini rahatsız etmekte ve istenmeyen postaların sahipleri olarak görülmektedir. Böylelikle söz konusu işletmeler bir taraftan müşterileri tarafından antipati duyulur hale gelirken diğer taraftan boş yere emek, zaman ve maddi kayıplarla karşılaşma riskine girmektedirler. Bu nedenle, e-postayla pazarlamanın etkinliği için stratejiye dayalı olarak hareket etmek zorunludur[282].

Halkla ilişkiler amaçlı olarak hedef gruplara gönderilen e-postalar için de yukarıda sayılan riskler geçerlidir. Eğer bir firma e-postaları pazarlama amaçlı olarak yoğun bir şekilde kullanıyorsa o firmanın halkla ilişikler amaçlı postalarının okunma oranı düşecektir.

**Chat Grupları:** Chat, bir grup insan arasında nette gerçekleşen sözlü online sohbet olarak tanımlanabilir. İnternette insanların birbirleriyle sohbet ettikleri, fikir paylaşımı yaptıkları chat aynı zamanda şirketler tarafından bir iletişim aracı olarak ta kullanılmaktadır. Şirketlerin müşteri hizmetleri alanında müşterilerin sorularına anında cevap vermek için telefonlu çağrı merkezleri benzeri bir yapılanmaya giderek internette kendi sitelerinde kurdukları chat odaları ile müşteri temsilcileri ve müşterilerini karşılıklı iletişimde bulunacakları şekilde bir araya getirmektedirler. Bu tür eşzamanlı grup iletişimi türü olarak ta nitelendirilen chat sözlü pazarlamada önemli bir iletişim

[281] Haşiloğlu, a.g.e., s. 101
[282] Haşiloğlu, a.g.e., s. 102

aracı olarak ta kullanılmaktadır. Sözlü pazarlamada ana unsur olan bir ürün ya da hizmeti daha önce kullanmış bir kişinin tecrübelerinden haberdar olarak yeni kullanıcıların ürünü tercih etmesinin sağlanması fikri, chat yoluyla fikirlerin internet ortamında hızla yayılması noktasında kendini göstermektedir[283]. Çok sayıda insan arasında her konuda fikrin hızla ve karşılıklı olarak yayılmasını sağlayan chat, ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgilerin geçmiş deneyimlerin yayılmasında ve bir tür referans grubu olarak nitelendirilebilecek olan kişilerden elde edilen bilgilerle satın alma kararlarının verilmesinde, kurumsal itibarla ilgili izlenimlerin aktarılmasında etkin bir iletişim aracı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca belli konularda bir araya gelmiş chat grupları (icq, hotmail, yahoo gibi) kişilere arkadaşları, meslektaşları ya da belli spesifik ilgi alanlarında olan kişilerden oluşan bir grup yaratmalarına fırsat vermektedir. Bu gruptan her hangi birine gelen ilgi çekici bir mesaj zincirleme olarak diğer grup üyelerine de ulaşmaktadır. Bu noktada chat grupları işletmelerin iletişim araçları arasında yer almaktadır.

**Bülten Panoları (bulletin boards) ve Haber Grupları (news groups):** İlan panoları, mesaj grupları, bülten panoları genelde internette yer alan ve devamlı güncellenen yayınların vazgeçilmez bölümleridir. Kullanıcılar haber gruplarındaki gibi düşünce ve deneyimlerini paylaşır ancak burada sistem e-mail ile değil yazının sayfada kalmasıyla çalışır. Panolarda haber grupları gibi doğrudan reklam kabul edilmez. Ürünün kullanıcısı veya tüketicisi gibi davranıp ona göre hareket etmek gerekir, yani reklamı yapan üretici değil tüketici olmalıdır. İlan panoları sistemi özel yazılım ve telekomünikasyon bağlantıları ile donatılmış bir bilgisayardır. Bu bileşim bilgisayarın uzaktaki bilgisayar sistemleri için bilgi bankası rolünü üstlenmesini sağlar. Tipik ilan panosu sistemi bir veya daha fazla modem üzerinden aktif olarak faaliyet gösteren bir pc'den oluşur. İlan panosu yazılımı kullanıcıların sisteme girişleri ve sistemle etkileşmeleriyle ilgili taleplerini karşılamaktadır. Haber grupları ise bir tür sanal bülten panosu olarak tanımlanabilir. İki tür haber grubundan bahsedilir. Ilımlaştırılmış (moderated) ve ılımlaştırılmamış (unmoderated). Ilımlaştırılmış haber gruplarına bilgi akışı, kontrollüdür ve ilgili olmayan yada saldırgan haber gönderimleri moderatöre

[283] Güneri Fırlar, Yeygel, a.g.e., s. 114

(grup yöneticisine) bağlı olarak haber gruplarına gönderilmez, filtrelenir. Birçok haber grubu ılımlaştırılmamış ve her konuda ve türde haberin gönderilebileceği güncel sanal bülten tahtaları biçimindedir. Bülten panoları birçok açıdan spesifiktir. Kişilerin ilgi alanlarına giren konularda bilgiler içerir ve kişilerin belli konulardaki sorunlarına çözüm önerileri içeren ya da o konularda güncel gelişmeleri takip etmelerini sağlayan alanlar olarak düşünülebilir. Örneğin marketellica.yahoogroups Türkiye'de pazarlamayla ilgilenenlerin fikirlerini paylaştıkları bir gruptur. Marketellica isimli, pazarlama ve iş fikirleri hakkında haberler veren ağ günlüğü (blog) yazarı tarafından kurulan grubun pazarlama üzerine çalışan, akademik eğitim alan birçok üyesi vardır.

**RSS:** RSS genellikle haber siteleri ve ağ günceleri tarafından kullanılan, yeni eklenen içeriğin kolaylıkla takip edilmesini sağlayan özel bir XML dosya formatıdır. RSS kısaltmasının açılımı ve zaman içinde gelişimi şöyledir:

- Rich Site Summary (RSS 0.91)
- RDF Site Summary (RSS 0.9 and 1.0)
- Really Simple Syndication (RSS 2.0.0)

İnternet kullanıcısı RSS teknolojisi ile düzenli olarak içerik sunan sitelere abone olabilir ve çeşitli RSS istemcileri sayesinde içeriği takip edebilir. Site yöneticisi veya sahibi bu hizmeti sunmak için bir takım teknik düzenlemeler yapmalı ve uygun formatta XML'i RSS istemcisi talep ettiğinde göndermelidir. RSS olarak sunulan içerik web sitesinde sunulan içeriğin tamamını, özetini veya sadece başlığını içerebilir[284]:

Rss'in uyumlu site türleri ise: RSS / XML / Atom destekli her tür site, Yahoo Haberleşme Grupları, Usenet grupları, PHP-Nuke, VBulletin, phpBB, Mambo gibi yazılım paketleriyle hazırlanmış sayfalardır.

Multi-RSS reader, internet haber portalcığının neredeyse son noktasıdır. çünkü birçok alt site, haber kaynağı olarak kullandığı siteleri kaynakça olarak göstermektedir. ayrıca aldığı haberleri Copy & Paste yöntemi ile kendi sitesini haber yapar. "Multi-RSS

[284] http://en.wikipedia.org/wiki/News_aggregator

Reader" da ise bu işlem otomatik bir şekilde PHP veya ASP desteği olan her site sahibi yapabilir örnek vermek gerekirse konusunda uzman 10 sitenin RSS başlığını güncellik sırasına göre kendi sitenizde görebilir ve sitenizden yararlanan kullanıcılara sunulabilmektedir[285].

Online hizmet veren, özellikle tüketim mallarını ve eğlence hizmetlerini internet üzerinden pazarlayan, tüketicilerle yoğun iletişim içinde olan kuruluşlar için rss kullanılabilecek bir iletişim aracıdır. Ancak Türkiye'de henüz kuruluşlar tarafından çok yoğun olarak kullanılmamaktadır. Örneğin turizm firmaları ve sanal mağazaların sadık müşterilerine indirimleri, kampanyaları hızlı bir şekilde duyurmak amacıyla kullanılabilir.

E-ticaret alanında bazı lider şirketler artık RSS tabanlı pazarlamaya yatırım yapmaktadır. RSS, ile davranışsal ölçümleme yapılabilmektedir. RSS kullanımına ilişkin yapılan ölçümler arasında kayıtlı kullanıcıları ve okuyucuları görüntülemek, reklam kampanyalarının sonuçlarını analiz etmek, markayla ilgili ölçümler yapmak bulunmaktadır. Şirketler RSS'yi dört şekilde kullanmaktadır[286]:

1. Alternatif içerik sağlayıcısı: Online medya şirketleriyle birlikte internet perakendicileri de RSS'yi sitelerine trafik çekmek için kullanmaktadır.
- Zaman ve fiyat duyarlı promosyonlar: Bu yaklaşım perakendecilere fiyat değişikliklerini yaygın olarak duyurma olanağı sağlamaktadır. Özellikle seyahat şirketleri tarafından çok kullanılan bu yöntemi artık pazarlamacılar en popüler sistem olarak kullanıma almışlardır.
- İlişki kuran içerik: E-posta gibi RSS de müşterilerle ilişkiyi, marka yaratmayı ve ilişkiyi daha iyi seviyelere getirmeyi sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımda pazarlama içeriği içeriği blog gibi hazırlanmakta ve siteye tüketicileri çekmek çin e-postayı tamamlayıcı olarak kullanılmaktadır. Örneğin markalar her gün yeni ürünlerini duyurarak müşterilerinin ilgisini çekmek için artık RSS'ten faydalanmaktadır.

[285] http://en.wikipedia.org/wiki/News_aggregator
[286] Heidi Cohen, **Online Reklamcılıkta Yeni Trend: RSS**, 15 Ağustos 2006, Marketing Türkiye

2. RSS reklamcılığı: RSS'de reklam, tüketicileri içerikle bilgilendirme imkanı sunmaktadır.
3. İlişki kurma: Bu yöntem, kişiye özel bilgi göndererek müşteri ilişkilerini ilerletmeyi sağlamaktadır. Bu mesajlar genelde ek bir güvenliğe ihtiyaç duymaktadır.
4. Marka oluşturma aracı: Markalar RSS'yi tüketicilerin marka algısını değiştirmek için kullanmaya başlamışlardır.

**Anında Mesaj (Instant Message):** Bir iletişim ağına bağlı kişilerin bir veya daha çok kişiyle yazılı, sesli veya görüntülü olarak iletişim kurmasına "anında mesajlaşma" denilmektedir. Anlık mesajlaşma bireylerin yanı sıra şirketlerde de iç iletişimde kullanılmaktadır. Artan ürünlerle birlikte anlık mesajın iş amaçlı, şirket içi iletişime yönelik kullanımı da artmaktadır. Amerikan Online için Opinion Research tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre Amerika Birleşik Devletlerinde internet kullanıcılarının %60'ı anlık mesaj kullanmaktadır. En yaygın kullanım amacı aile bireyleri ve arkadaşlar ile haberleşmektir. Ancak anlık mesaj kullanıcılarının %27'si işyerlerinde bu platformdan yararlandıklarını ifade etmişlerdir[287].

Yüz yüze iletişimin yerini tutmasa da yüz yüze iletişime (video konferans ve görüntülü telefon dışında) en yakın iletişim aracı olma özelliğini taşımaktadır. Hızlı mesajda kullanıcılar aynı anda birden fazla kişiyle konuşabilir, sohbet edebilirler. Düşüncelerini yazılı, sesli hatta görüntülü olarak aktarabilirler ve cevap alabilirler, karşı tarafa dosya gönderebilirler. Yazılı olarak düşüncelerini aktarırken duygularını ifade etmek amacıyla isimlerini değiştirebilirler, bir-iki cümlelik yorumlarını koyabilirler. Gündelik iletişim ihtiyaçlarının giderilmesinde telefonun yerini tutan hızlı mesaj kanalında kullanıcıların gündelik konuşmaları içerisinde çeşitli ürünlerin, hizmetlerin, kuruluşların adı geçen yorumlar yapılabilmektedir.

Bir şirket hakkındaki en inandırıcı pazarlama yöntemi, bu ürünü kullanan ya da kullandığını duyan kişilerin kendi yakın çevrelerine yapacağı övücü ve ikna edici tavsiyelerdir. Bu tür tavsiyeler yoluyla büyük markalar haline gelmiş şirket sayısı hayli

[287] **E-postanın yeni rakibi**, Capital Dergisi, 1 Kasım 2004
http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1688

fazladır[288]. Kulaktan kulağa pazarlama (word of mouth marketing) kanalıyla örgütlerin sadık müşterilerinin kendi çevrelerini harekete geçirmeleri amaçlı olarak hızlı mesaj servisleri kullanılabilir. Ancak Türkiye'de bu iletişim kanalı kurumsal iletişim kanalı olarak kullanılmamaktadır. İnternetteki hızlı mesaj servislerinin listelerine verilen reklamlar, bu ortamda yapılan duyurular kullanıcıların bekleme süresinde ilgilerini çekmektedir.

Luxury Institute tarafından yapılan bir araştırmada hızlı mesajlaşmanın üst gelir grubundaki Amerikalıların %55'i tarafından kullanılmakta olduğu, genel olarak Amerikan halkının %39'u tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca zengin Amerikalıların %31'inin sosyal network sitelerinde aktif oldukları, genel halkın ise sadece %16'nın aktif olduğu belirlenmiştir. Araştırma için Luxury Institute yılda 150.000 Dolar kazanan 1000 web kullanıcısıyla görüşmüştür[289].

Genele açık "anında mesajlaşma" platformlarının iş amaçlı kullanılmasına sıcak bakmayan çok sayıda şirket bulunmaktadır. Çünkü herkese açık olan anında mesaj hizmetlerinde yazışmalar "açık" olarak gidip gelmektedir. Yapılan yazışmaların bir başka internet kullanıcısı tarafından izlenmesi ve hatta değiştirilmesi mümkündür. Genele açık platformları kullanacak şirketlerin yeni bir yatırım yaparak dijital imza, şifreleme gibi ek güvenlik önlemleri alması gerekmektedir. Bu nedenle kurumsal anlık mesaj sistemleri kurulmakta böylelikle hem kurumsal iletişim amaçlı anlık mesaj platformu kullanılmakta hem de güvenlik sağlanmaktadır[290].

#### 3.3.2.2. Diğer Online Ortamlar:

**SMS:** Short Message Service, yani kısa mesaj (ileti) hizmeti GSM operatörleri üzerinden mobil telefon vasıtası ile iletisi yollanmasını ve alınmasını kapsamaktadır. Bir SMS iletisi sayılardan ve harflerden oluşur; 160 karakter uzunluğundadır. İletiler bir

[288] Güneri Fırlar, Yeygel, a.g.e., s. 147
[289] Kristina Knight, **Blogs, Social Networks Used by the Wealthy**, www.bizreport.com/2007/04/blogs_social_networks_ used_by_the_wealthy.html
[290] E-postanın yeni rakibi, Capital Dergisi, 1 Kasım 2004 http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1688

telefondan diğerine ulaştırılırken SMS servis merkezine (SMSC) gelir ve alıcının telefonuna yönlendirilir.

Mobil telefon kullanıcısı SMS iletisi aldığında telefonun alarmı ile uyarılır. Alıcı iletiyi okuduğunda buna cevap verebilir, saklayabilir veya başka kişilere yönlendirebilir. Önceki yıllara göre kullanım alanları artan ve gelişen mobil mesaj gençler arasında popüler olmuştur. Çabuk, pratik, kişiden kişiye özel olması, ucuzluğu, sınırsız kullanım alanları milyonlarca mobil telefon kullanıcısına ulaşma şansı bulunmaktadır[291].

SMS aracılığıyla yetkili kişilere, müşterilere, gruplara ulaşmak mümkündür. SMS mesajlarını bakiye ve ödeme hatırlatma, yeni promosyonları duyurma, hazır mesaj şablonları oluşturma, ayrıntılı raporlama, doğum günü, evlilik yıldönümü, tebrik mesajları gönderilmesi amaçlı kullanılmaktadır. Ayrıca interaktif sms aracılığıyla anket ve oylama, kampanya ve çekiliş, sipariş ve rezervasyon hizmetleri verilmektedir. SMS hizmetleri perakendecilik, dağıtım, turizm, eğitim, bankacılık, sigortacılık, lojistik, otomotiv, sağlık, üretim sektörlerinin yanında doktorlar, avukatlar, mali müşavirler, meslek örgütleri, spor kulüpleri tarafından kullanılmaktadır[292]. Türkiye'de de bankacılık ve perakendecilik sektöründe yoğun olarak kullanılan SMS'ler amacını fazla aşarak GSM kullanıcıları için ilgi çekici olma özelliğinden gün geçtikçe uzaklaşmaktadır. Konuyla ilgili Türkiye'de bir araştırma olmamasına rağmen afızası düşük olan cep telefonları kullanıcıları için SMS'ler boşuna yer işgal eden, teklifsiz gelen mesaj olarak algılandığı söylenebilir.

**Çağrı Merkezi:** Genel olarak çağrıların tek bir merkezde toplandığı ve karşılandığı yere çağrı merkezi adı verilir. çağrı merkezinin kuruluş amacı müşteri ile firma arasında en hızlı iletişimi sağlamak, müşteri bağlılığı yaratmaktır. Örneğin bankalar şubeden yapılabilecek birçok işlemi çağrı merkezinden yaparak şubenin üzerindeki iş yükünü azaltmaktadır. Böylece şubeye gidecek müşteri sayısı azalacağı için bankanın maliyetleri düşecek, iş yükü azaltmaktadır. Müşteri de bankaya gitmek için harcayacağı zamanı kazanarak zaman tasarrufu yapmakta ve bazı işlemlerden

[291] www.hitsms.com/sms-nedir.php
[292] www.protelsms.com/hedefkitle.html

ücretsiz olarak yararlanmaktadır. Çağrı merkezinde çağrı cevaplayan kişilere müşteri temsilcisi denir. Çağrı merkezlerinin çeşitli telefon numaraları olabileceği gibi genelde finans kurumları 444'lü hatlar kullanmaktadır. Bu hatların anlaşma durumuna göre tüm görüşmeler şehir içi görüşme ücreti olarak tarifelendirilmektedir.

Müşteri çağrı merkezini aradığında karşısına önce sesli yanıtlama sistemi çıkar ve ulaşmak istenilen bölüme yönlendirilmeyi sağlamaktadır. Müşteri temsilcisi daha önce kurumun belirlediği standart karşılama cümlesi ile telefonu açar ve yardım önerisinde bulunmaktadır. Bir müşteri temsilcisi çağrı karşılayabilmek için sunduğu hizmetin gerektirdiği duruma göre en az bir ay olmak üzere bir dizi eğitim almaktadır. Başta iletişim becerileri olmak üzere telefonda doğru ve etkili konuşma sunulan ürün ile ilgili ürün eğitimi gibi eğitimler verilmektedir. Çağrı merkezinde çalışan kişilerin en büyük özellikleri pozitif olmaları, analitik düşünme yeteneğine sahip olmaları ve olaylara çözüm odaklı yaklaşmalarıdır[293].

Son yıllarda çağrı merkezlerinin stratejik önemi artmasına rağmen kimi kuruluşlar tarafından önemi yeterince kavranamamıştır. Yeterli finansmana sahip, iyi yönetilen çağrı merkezleri ait oldukları kurumlara kattıkları değerleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[294]:

- İstedikleri zaman ve istedikleri kadar ihtiyaç duydukları hizmetlere ulaşmalarına ve etkili bir şekilde kurum ile etkileşimde bulunmalarına izin vererek müşteri sadakatini arttırmaktadırlar.
- Müşteri iletişiminden sabit bir bilgi akışı elde ederek, kalite sorunlarını kuruluş aşamasından başlayıp büyük bir hassasiyetle ele alarak ve önemli ürün ve hizmet yeniliklerine yol açan müşteri tepkilerini elde ederek kaliteyi ve yaratıcılığı artırmaktadırlar.
- Satın alma eğilimlerinin izini sürerek, müşteri geri beslemesini ele alarak, demografik veriyi analiz ederek ve artan bir oranda doğru tanımlamaya başlanan müşteri istek ve ihtiyaçları anlayışına dayanan onay temelli pazarlama kampanyaları düzenleyerek yoğun ve odaklanmış pazarlama yapmaktadırlar.

[293] www.cagrimerkezim.com
[294] Brad Cleveland, **Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı**, www.sistema.com

- Müşterilerin erişim kanallarını ve kendilerine açık olan self-servis alternatifleri anlayıp kullanmasında yardımcı olarak daha verimli hizmet sunumunu sağlamaktadırlar.
- Ödeme öncesi veya esnasında müşterilerin dilediklerinde temsilcilere ulaşmasına izin vererek ve süreç boyunca yukarı satış, çapraz satış fırsatlarını da sağlayarak ek gelir yaratmaktadırlar.

Hizmet kalitesinde sorun olmayan bir çağrı merkezi kuruluşun aynası niteliğinde algılanmaktadır. Çağrı merkezinden memnun kalan müşterinin memnuniyeti, kurumun imajının olumlu algılanmasını sağlamaktadır. Çağrı merkezleri kurumların halkla ilişkiler yönetimi kapsamı içinde düşünülmeli, toplam iletişim içerisinde her konu hakkında bilgilendirilmesi gereken ilk kurum olarak düşünülmelidir. Teknolojinin getirdiği yenilikler sayesinde ses tanıyan sistemler, gelen telefon numarasıyla anında veri tabanına ulaşma olanakları çağrı merkezindeki çalışanlara hem kolaylık sağlamakta hem de çağrı merkezinde müşteri veya potansiyel müşterilerle kurulan iletişim ortamında kurumsal iletişim amaçlı mesajlar verilebilmekte, pazarlamaya destek olunabilmektedir. Ancak çağrı merkezlerine başvuranların olumsuz deneyimler edinmesi ve deneyimleri çevrelerine anlatmaları sonucunda kurumsal itibar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle mümkün olduğunda eğitilmiş, gerekli kişilik özelliklerine sahip kişilerin müşteri temsilcisi olarak görev yapmalarının sağlanması önemlidir.

Amazon.com, Cisco, Lands'End, Charles Schwab ve Dell gibi sektörlerinde liderler arasında yer alan çoğu şirket, e-ticaret ve çağrı merkezi hizmetlerini, geniş bir iletişim kanalı yelpazesini (örneğin telefon, web, e-posta, faks veya otomatik telefon servisleri, chat vs.) birbirine kaynaşmış, kullanıcı dostu erişim alternatiflerine dönüştüren güçlü birer hizmet sunum mekanizmaları olan "bağlantılı çağrı merkezleri" şeklinde entegre etmektedir[295]. Online satış firmaları, turizm firmaları tarafından çağrı merkezleri tüketiciyle sıcak temasta bulunulan en önemli iletişim aracı olmaktadır. Tez kapsamında yapılan araştırmada online hizmet veren firmalarının birçoğunun çağrı merkezine ayrı bir önem verdiği ortaya çıkmıştır.

[295] Brad Cleveland, **Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı**, www.sistema.com

### 3.4. Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşmasıyla Değişen Örgüt Yapılarında ve Network Örgütlerde Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin örgütlenmesi amacıyla genelde içsel-dahili network örgütlerde örgütün merkezinde bulunan yönetim birimleri içinde kurumsal iletişim ya da halkla ilişkiler birimi bulunmaktadır.

Dengeli-kararlı veya ölçülü olarak adlandırılan bir network örgüt olan Borusan Holding halkla ilişkiler faaliyetlerinin tamamı üç ayrı halkla ilişkiler şirketi tarafından yürütülmektedir[296]. Koç Holding, bir network olarak değerlendirilirse halkla ilişkiler faaliyetleri incelendiğinde halkla ilişkilerin Kurumsal İletişim ve Bilgi Grubu Başkanlığı pozisyonunda İcra Kurulu Başkanı (CEO) altında temsil edildiği görülecektir. Yine Koç Holding'in finansal desteğiyle kurulmuş olan ancak birçok firmayla işbirliği ve ortaklığı bulunan ve dinamik bir network örgüt özelliği gösteren SETUR firmasında halkla ilişkiler departmanı bulunmaktadır. Belirli projelerde tüm şirketlerin halkla ilişkiler departmanları birlikte koordineli olarak çalışmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla iletişim olanaklarının gelişiminden halkla ilişkiler birimleri ve halkla ilişkiler ajansları da yararlanmaktadır. Ancak bu gelişim riskleri ve tehlikeleri de beraberinde getirmektedir. Artık halkla ilişkiler şirketleri ve halkla ilişkiler birimleri teknolojiyle iç içe olan, kimi zaman bir bilişim şirketi gibi çalışan ancak teknolojinin getirdiklerini toplumsal ihtiyaçlarla ve eğilimlerle birleştiren birimlerdir. İnternet üzerindeki web sitelerinde, bloglarda ve çeşitli ortamlarda dolandırıcılık, yayın yoluyla hakaret, aşırmacılık, taklitçilik, suçlamalar, korsanlık gibi ahlak dışı, itibar zedeleyici eylemlerle mücadele etmek için halkla ilişkiler uygulayıcılarının teknolojik birer polis gibi de çalışmaları gerekmektedir. Son yıllarda halkla ilişkiler ajanslarının verdiği hizmetlerden bazıları şunlardır[297]:

- Marka ve patent yönetimiyle ilgili olarak, internet üzerinde markaların ve entelektüel sermayenin nasıl kullanıldığını tespit etmek. Bir marka ortaya

[296] http://www.borusan.com.tr/tr-TR/BasinOdasi/PrKontaklari/
[297] www.gridpatrol.com

çıkmadan önce o markayla aynı adı taşıyan firmaları belirlemek, varsa ne tür bir içerikle birlikte anıldığını saptamak.

- Ortaklık yönetimiyle ilgili olarak ortaklarla, distribütörlerle ilişkilerin yönetilmesinde ortakların ortak hedeflere yönlendirilmesinin sağlanması verilen hizmetlerin arasındadır. Ortaklar işletmenin kötü temsil edilmesine neden olabilmektedir, hazırlanan bilgisayar programlarıyla ortakların uygulamalarının internet üzerinden bir sistem kurularak izlenmesi sağlanmaktadır.
- Kamuoyunun duyarlı olduğu çeşitli konuların önceden tespit edilmesi, konuların yayılışının izlenmesi ve sonuçların önceden belirlenmesi hizmetleri verilmektedir. Hizmet verilen işletmenin toplumsal konularda izleyeceği yol, vereceği mesajların tespit edilmesi de halkla ilişkiler çalışmalarının içinde bulunmaktadır.
- Domain isimlerinin kötüye kullanılmasının izlenmesi; bir şirketin adının ve itibarının zedelenmesi için nefret içeren sözcüklerle birlikte kullanılabilmektedir. Örneğin bir sitede "I hate Apple Macintosh" diye defalarca yazmaktadır.
- Şirket isimlerinin geçtiği web adreslerinin kullanılarak şirketlerin itibarlarının zedelenmesinin önlenmesi hizmetler arasındadır. Örneğin www.jockey.com bir şirketin ilk domain ismidir, başkaları bu adı kullanarak site açmışlar ve üzerinden satış yapmışlardır.
- Taklitçiliklerin izlenmesi; internet üzerinde bazı tacirler ürünlerini satabilmek için markalı ürünlerin isimlerini ve resimlerini kullanmakta, bu ürünlerde indirim yapıldığını duyurarak müşteri çekmektedirler. Ancak bu ürünlere sipariş verenler ya ürünleri hiç almamakta ya da bozuk ürünlerle karşılaşmaktadırlar. Bu durum markaların itibarını zedelemektedir. Halkla ilişkiler ajanslarının bazıları bu tür siteleri bulup zamanında firmalara bildirmektedir. Böylece şirketler bu tür kopyalar hakkında yasal işlem başlatabilmektedir.
- Boykot sayfalarını izlemek; ürün ve marka boykotlarını başlatan web sitelerini izleyerek gelebilecek tehlikeleri saptamak mümkün olmaktadır.
- Pornografik içeriğin bulunduğu web sitelerinde görüntülerle birlikte şirketlerin, ünlü kişilerin, markaların isimleri bulunabilmektedir. Bunların izlenerek

belirlenmesi olumsuz itibarın oluşmasına ve işletmenin algılanışına müdahaleyi çabuklaştırmaktadır.

- Logoların deformasyonunun izlenmesi; şirket logolarının grafikleri şekil farklılıkları yapılarak, çeşitli sitelerde kullanılmaktadır. Bunlar da itibarı zedeleyici uygulamalar arasındadır.
- İkiz sitelerin izlenmesi; bir şirketin web sitesinin aynısının yapılarak online ödeme mekanizmaları bile kurulmaktadır. Kullanıcılar buralara ödemeler yaparak zarar edebilmektedirler. Ajanslar bunların da izlenip siteyi hazırlayanın kaynağını bulmaktadırlar.
- Ortaklık ve Network İlişkileri Yönetimi kapsamında verilen hizmetler ise[298];
    - Niteliksel ve niceliksel olarak ortaklık networkünün tanımlanması
    - Yeni ortakların kazanılması
    - Ortakların online eylemlerin gözlenmesi
    - Ortak stratejilerinin uygulanışının gözlenmesi
    - Resmi olmayan ortakların tanımlanması şeklindedir.
- Haber dağıtma, medya kuruluşlarına, analistlere, yatırımcılara, araştırmacılar, online hizmet veren kuruluşlara, tüketicilere, alıcılara, çalışanlara, kamu kuruluşlarına, kısaca işletmenin hedef kitlesine gerekli haberlerin dağıtılması
- Basın odası hizmetleri; bir örgütün web sitesi üzerinden basın kuruluşlarının ve çalışanlarının gerekli bilgileri, daha önce yayınlanmış haberleri, basın bültenlerini bulmalarını sağlayacak bir ortamın oluşturulması[299].

Network örgütlerde halkla ilişkiler eylemlerinin başarısı aynı zamanda network örgütün devamlılığının sağlanmasıyla paralel olarak gözükmektedir. Bu bağlamda çeşitli riskleri tanımlamak, güvenli bir ortam yaratmak ve network örgüt içerisinde sadakat sağlamak için birçok eylem halkla ilişkilerin görev alanıyla kesişmektedir. Halkla ilişkiler güven ortamı yaratmak, çeşitli risklere karşı alınan önlemler hakkında tüketicilere ve network içinde bulunan örgütleri bilgilendirme konusunda duyarlı olmalıdır. Network örgüte bağlılığı kalınmasını sağlamak için örgüt içinde olmayı cazip

[298] www.gridpatrol.com
[299] www.businesswire.com/ps/ps-home.html

hale getirilecek çeşitli yaratıcı uygulamaların geliştirilmesinde halkla ilişkiler etkin rol oynamalıdır.

Bilişim teknolojileri B2C (business to customer) e-ticaretinin insani olmayan, sanal doğasına bağlı olarak kendine özgü sıra dışı riskleri bulunmaktadır. Fiziksel sadakat, güvenlik, kişisel veri depolaması, emirlerin yerine getirilmesi, değiş-tokuşlar ve hileler iş dünyasının perspektifinden görülen bazı risklerdir. Tüketici bu risklerin bir kısmını paylaşmaktadır fakat bunlara ek olarak mal veya hizmet aldığı şirketin varlığıyla ilgili, alınan ürünün gelip gelmeyeceği, alınan ürünün beklediği ürün olmaması veya özel bilgilerini kullanmasıyla ilgili endişeler bulunmaktadır. E-ticareti kullanan tüketiciler uğraşırken onayla butonuyla satış görevlisini bireysel olarak tanıyıp birebir ilişki kurmakta zorlanmaktadır.

E-ticaret bu risklerin yanı sıra varlığını sürdürebilme, bütünleşme ve saldırı gibi sorunlarla uğraşmaktadır. Bunların yanında güvene dayalı ticaret yapmalıdır çünkü güven olmadan hiç satış olmaz, dolayısıyla iş te olmaz. Güven online işlerde ve online müşteride en önemli konudur. E-ticaret riskle doludur ve böylelikle potansiyel tüketicilerinin güvenini kazanmak için tatmin edici çabalar göstermelidir. Risk ve belirsizlik olmayan yerde güvene de ihtiyaç yoktur.

OECD tarafından tüketicilerin aldığı riskleri azaltmak amacıyla e-ticaret uygulamalarının oluşturulmasındaki ana hatlar (Elekronik Ticaret Bağlamındaki Tüketiciyi Koruma Amaçlı Anahatlar – The Guidelines for Consumer Protection in the Context of Electronic Commerce) belirlenmiştir. Bu ana hatlar Avustralya iş dünyasına da uyumlaştırılmıştır. Tüm bu anahatlara rağmen tüketicinin algıladığı risklerle başa çıkmak hızlı ortama dışarıdan gelen etkileri nedeniyle mümkün değildir. Böylece tüketicinin güvenle ilgili kararları sürekli değişecektir[300].

[300] Vivienne Farrell, **Monitoring Risk and Trust Beyond Initial Development in B2C E- Commerce**, Swinburne University of Technology, Melbourne

Tehlikelere karşı tepkiler aile, arkadaşlar, iş arkadaşları ve saygın kamu görevlileri tarafından elde edilen bilgiler doğrultusunda geliştirilmektedir[301]. Sosyal etkileyicilerin yanında e-ticaret geliştiren kişinin alanının dışında algılanan başka etkileyiciler de bulunmaktadır. Güven kazanmak uzun, sürekli sürdürülmesi gereken ve hafife alınmayacak bir süreçtir. Güveni kazanmak için risklerin neler olduğu tanımlanmalı ve müşteri için güvenli ve güvenlik önemlerinin alınmış olduğu bir ortam hazırlanmalıdır.

Müşteri için risk e-ticaret modellerinde genellikle kredi kartı işlemleri sürecinde, mal veya hizmetin alınması-kullanılması ve tatmin olunması sürecinde ortaya çıkan risklerin yanında kişisel bilgilerin kötüye kullanılması olarak algılanmaktadır.

Birçok risk teknik çözümlerle, insan-bilgisayar etkileşimi anahatlarıyla, toplumsal uygulamalarla çözülmektedir. Tüketici işletmenin çözüm getireceğine inanarak, çeşitli olaylar karşısındaki çözümlerine şahit olarak işletmeye güven duymaktadır.

E-ticarette müşterilerde güven sağlamakla ilgili bir model oluşturulan bir araştırmada kullanılan değişken aşağıda sıralanmıştır[302]:

Mağazadan Zevk Alma, Navigasyon, Algılanan Site Kalitesi, Kolay Kullanım, Profesyonellik, Algılanan Boyut, Müşteri Beklentilerine Uygunluk, Ürünü Kullananlar ve Müşteri Etkileşimi, Teknik Yönetim, Taşıma Yönetimi, Şifre Oluşturma Performansı, Üçüncü Taraf Teyidi (imza, kredi kartı numarası gibi), Diğer Sitelere Erişim, Güven Transferi, İtibar Oluşturma, Mahremiyet Politikası, Enformasyon İçeriği, Algılanan Kullanışlılık, Güven Eğilimi, Önceki Deneyimsel Bilgi, Önceden Gelen Teknik Bilgi. Araştırma sonucunda riskleri azaltarak müşterinin güvenini sağlamak için yapılabilecekler aşağıdaki gibi sıralanmıştır[303]:

- Tartışma gruplarını 7 gün 24 saat boyunca sürekli izlemek,

[301] J. F. Short, **The Social Fabric at Risk: Toward the social transformation of risk analysis**, American Sociologial Review,49, 1984, sf. 711-725, aktaran V. Farrell, a.g.e.
[302] V. Farrel, R. Scheepers, **Models of Trust in Business-To-Consumer Electronic Commerce**: A Review of Multi-Disciplinary Approaches, _IFIP 8-4 Working Group, Kluwer, Danimarka, 2000
[303] Farrel, Scheepers, a.g.e.

- İşle, güvenlikle, güven ve mahremiyetle ilgili tatmini rahatsız eden mesajları izlemek,
- Arzu edilmeyen kişiler tarafından yapılan sızmaları izlemek,
- Hackleme meydana gelmeden güvenliği uyarmak,
- Hacker sitelerini avlamak, işi etkileyecek yazılım saldırılarıyla, güvenlik konularıyla ilgili tüm tartışmaları izlemek,
- Ödemeyi ve işlemleri onaylamadan önce tüm emirleri denetlemek: Emirlerin ve kredi kartı detaylarının geçerliliğini denetlemek, kredi kartı taşıyıcısıyla alıcı arasında uyum olduğunda emin olmak,
- Server saldırılarını azaltmak: ISP'ye güvenmemek, sitenin ortadan kalkabileceği ihtimaline karşı tutarlılık planları yapmak,

Güven oluşturmak için yeni yollar geliştirmek amacıyla web sitesi dışından başka yerlerden de ürün sipariş etme yolları aramak, insanları web sitesinden başka yerlere kibarca taşımak verilen hizmetler arasındadır. Bu anahatları izlemek e-ticaretteki riskleri azaltır ve böylelikle tüketicilerin güvenini arttırmaktadır.

Migros'un sanal mağazası olan Kangurum'da müşteriye güvenlik sağlamak için web sayfasında güvenlik konusuyla ilgili yapılan uygulamalar ayrıntısıyla anlatılmaktadır. Kangurum firmasının web sitesinde bir bölüm güvenlik hizmeti veren Verisign'ın hizmetine ayrılmıştır. Sayfada güvenlik amacıyla kurulan teknik alt yapı anlatılmakta, sistemin her gün test edildiği ifade edilmektedir. Teslimat koşullarına bakıldığında dünya çapında hizmet kalitesi kanıtlanmış kargo kuruluşlarıyla işbirliği yapıldığı görülmektedir. Ödeme şekilleri kısmında ise yine Türkiye'nin önde gelen, halk tarafından kabul edilmiş bankaların dört çeşit kredi kartlarına yönlendirmek amacıyla çeşitli kampanyalar bulunmaktadır. Ancak her türlü kredi kartıyla ya da banka havalesiyle ödeme kabul edilmektedir.

Örneğin Yeni Karamürsel Mağazası hem kurumsal web ortamı hem de online satış ortamı vardır ve kullanıcıyla iletişim kurmaya niyetli bir içerik kullanmaktadır. Bidolu.com ise Garanti Bankası sanal pos sistemiyle çalıştığını vurgulayarak Garanti

Bankası'nın güvenilirliğinden yararlanmaktadır. Tüketici hakları ve veri güvenliği başlığı altında güvenlikle ilgili uygulamalar açıklanmaktadır.

Ayrıca online mağazalarda güven ve itibar yaratmak için satılan ürünlerin markaları, kurdukları sanal mağazalara özen gösterilmektedir. Örneğin HP firması Estore ve Hepsiburada adreslerinde sanal mağaza açmıştır. Bunların yanında güven unsurunu elde etmek için halkla ilişkiler uygulamalarından da yararlanılmaktadır. Bunlar;

- Televizyon, gazete, radyo ve dergi reklamıyla destekleme
- Sponsorluk faaliyetlerine katılma
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılma
- Halkla yüz yüze iletişim kurabilecek ortamlar yaratma şeklinde olabilmektedir.

Yukarıda sayılan riskleri önlemek için e-ticarette tüketiciler için alınan önlemlere benzer önlemler alınabilir.

- Tartışma grupları oluşturulup sürekli yazışmaların izlenmesi
- Bloglarla network ağ odağının ağı oluşturan birimlerle düzenli iletişimde olmasının sağlanması
- Networkte bulanan sadık birimlerin, kuruluşların sürekli desteklenmesi ve ödüllendirilmesi
- Birimlerle düzenli yüz yüze iletişim ortamlarının yaratılması, mekansal uzaklık durumunda telekonferans sistemiyle yüzyüze iletişimin çok sık sağlanması
- Ağ odağı- organizatör kuruluşta çalışanlarla networkü oluşturan birimlerdeki çalışanların da iletişim kurmalarının sağlanması. Networkteki çalışanların iletişim süreçlerinin sürekli izlenmesi ve herhangi saldırı ya da olumsuz eylem sinyali getirilmesi durumunda bu kişilerin ödüllendirilmesi.
- Karşılıklı güven ortamının oluşturulması.

### 3.4.1. Network Örgütlerde Kurum Dışı İlişkiler

Müşteri İlişkileri: Müşteri ilişkileri bilişim teknolojileriyle birlikte Müşteri İlişkileri Yönetimi CRM programlarıyla yönetilmektedir. Müşteri veri tabanı üzerinden firmalar kampanyalar, müşterilere özel indirimler, müşterilerle ilişkileri geliştirmek adına özel günlerde kutlamalar, hediyeler gibi uygulamalara önem vermektedir.

Müşteri ilişkilerini geliştirmek ve network içinde bütünlük sağlamak adına Koç Holding'in Paro uygulaması örnek olarak verilebilir**. Paro:** Alışveriş anında tüketiciyi kasaya ödeme yaparken tanıyan, üzerinde duyuru ve reklamların yapıldığı özel tasarlanmış bir ekrana sahip sistemin adı PARO'dur. Paro ile ''yığınlara değil, kişiye özel'' kampanyalar yapmanın mümkün olmaktadır. Yığınlara yapılan fiyat kampanyalarının başarılı olmamasından ve tüketicilerin fırsatları, promosyonları takip etmekte güçlük çekmesinden yola çıkan firma yetkilileri Paro sistemi ile ürün ve hizmetlerin en doğru hedef kitleye ulaştırılmasını, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin yaratılmasını sağlayan bir sistem kurmuşlardır. Paro'daki hedef, tüketiciyi tanıyarak, ihtiyaçları, alışkanlıkları ve yaşam tarzı doğrultusunda çözümler sunmaktadır.

Kişiselleştirilmiş kampanyalar ve promosyonlar sunan Paro'ya tüketiciler kendileri katılmaktadır. Tüketici, bunun için bir üyelik formu dolduruyor ve sisteme tanıtmak istediği kredi kartı, mağaza veya taksit kartı numaralarını bildirmektedir. Bu noktada şirket yöneticileri Paro patent korumalı olduğu için, bilginin dışarı çıkmayacağı güvencesini vermektedir. Üye tüketici üye işyerlerinde alışveriş yaptığında eğer istiyorsa kendini ParoPOD'lara tanıtıyor. Erişimi Koç.net, yazılımı KoçSistem, üretimi Beko tarafından gerçekleştirilen ParoPOD, satış noktalarında kasa ve POS cihazları ile entegre çalışan bir ekran niteliğindedir. Paro veri ambarında tüketicinin alışveriş eğilimlerine göre belirlenen fırsatlar, kampanya ve promosyonlar, ParoPOD ekranı üzerinden tüketiciye duyurulmaktadır. Paro'da patentli olan bir farklılık ise üye işyerleri verilerini birbirleriyle detayları açığa çıkmadan güvenli bir ortamda paylaşmaya imkan tanımasıdır. Ayrıca tüketici bilgileri de üye işyerlerine sayısal küme olarak sunuluyor. Yani üye işyeri ''son üç ayda çocuk bezi alanları tanımla'' diye sorduğu zaman, Paro kişisel bilgiler yerine çocuk bezi alanların sayısını veriyor. İşyeri de promosyonlarını buna göre yapmaktadır. Paro markası ABD, Avrupa ve Türkiye'de patent koruması altındadır ve Türkiye'de yaygınlaştırdıktan sonra uluslararası şirketlere açılacaktır[304].

Kasım 2005 itibariyle Paro Projesi kapsamına girmiş şirketler TOFAŞ, ARÇELİK, MİGROS, AYGAZ, OPET, FORD OTOSAN, KOÇ ALLİANZ, BELDEYAMA, DEMİRDÖKÜM, OTOKOÇ, AVİS, SETUR ve DİVAN'dır. Projenin sonunda

[304] http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2003/01/08/231843.asp

ulaşılması hedeflenen nokta, Koç Topluluğu'nun tekil bir müşteri tabanını oluşturmak ve yaşatabilmektir. KOÇ CRM projesi, içerisinde yer alan şirketlerin değişik sektörlerde yer alıyor olmasının sağladığı avantajla, hem şirket bazında hem Koç müşterilerini ortak bir havuzda toplayıp tüketim eğilimlerini, ürüne veya markaya gösterdikleri sadakat ve yaşadıkları sıkıntılar gibi müşteri çerçevesinde toplanan bilgileri değerlendirmek ve ölçmek; sonucunda hem müşteri, hem de şirketler için ortak fayda elde etmek amacıyla başlatılmıştır.

Paro projesinde, verilerin analize ve sorgulamaya destek olması bağlamında öncelikle grubun müşteri teması yüksek olan şirketlerinden başlayarak veri modelleri oluşturuldu ve adım adım tüm grup şirketlerini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Müşteri tekilleştirme işlemi müşteri bilgilerinin tekilleştirilmesi işini kapsar. Ayrıca gerçekleştirilecek olan hane tekilleştirilmesi işlemi ise adres bilgisinin tekilleştirilmesi işini kapsar. Tekil müşteri ve hane bilgisi oluşturmak için Komtaş'ın sunduğu Identity Systems ISS (Identity Search Server) aracı kullanılmaktadır[305].

İşletmeler arasındaki işbirliklerinde, networklerde güven ortamı yaratmak ta ayrı bir sorundur. Özellikle bilişim teknolojilerinin her türlü iş sürecinde kullanıldığı ortamda tüketiciyle işletme arasındaki ilişkilerde olduğu gibi benzer riskler söz konusudur. Risklerin tanımlanması, tanımlanan risklerin yönetilmesi sonucunda taraflar arasında güven oluşturulması mümkündür. Bu riskler teknolojik riskler ve ilişki anlamındaki riskler olarak ikiye ayrılabilmektedir:

- Extranet, İntranet gibi ortamlara saldırılar,
- Şifre kırma,
- Kopya web sitesiyle oluşturma

İlişki anlamındaki riskler

- Bilgilerin network dışındaki birimlere, network organizatörü (ağ odağı) aleyhine kullanılacak şekilde aktarılması (Örneğin rakip kuruluşa sipariş bilgilerinin, icatların, yeni ürünlerin hakkında bilgi verilmesi gibi)

[305] www.kocsistem.com.tr/basarioykuleri22.asp

- Networkü oluşturan diğer birimler (finansal kuruluşlar, lojistik, insan kaynakları şirketleri gibi) hakkında aslı olmayan olumsuz söylentilerle network ağ odağının etkilemeye çalışılmaktadır.
- Networkün çözülmesi için networkü oluşturan birimlerle görüşülerek işbirliğine gidilip ağın çökertilmesi ve bunun rakip ağların desteklenmesi için kullanılmaktadır.
- Finansal riskler networkün merkezinde olan firmayı da etkilemektedir. Özellikle ödemelerdeki gecikmeler firmaları zor duruma sokmaktadır.
- Mal ve hizmet kalitesine ilişkin riskler arasında sayılabilir. Müşteri beklentilerine uygun mal üretilmemesi sonucu tüm networkün hedeflerine ulaşmada güçlükler yaşanması neden olmaktadır.

**Medya ile İlişkiler:** Medya ilişkileri için kullanılan çeşitli araçlar arasında basın merkezleri ve basın odaları adıyla geçen ve web sitelerinin içinde bulunan ortamlar bulunmaktadır. Network oluşturulduğunda medya ile ilişkilerde belirli konularda tutarlı ve planlı davranmak gerekmektedir. Bunlar;

-Network örgütlerde network kurulmadan önce medyaya konu anlatılmadan önce kuruluşta çalışanlara anlatılmalıdır.

- Networke ait web sitesinin kalitesi yüksek olmalıdır.
- Networke ait web sitesinde bir basın odası oluşturulmalıdır.
- Her türlü medyada yer alan tüm haberler izlenmelidir. Online medya takibine önem verilmelidir. Networkü oluşturan tüm birimlerin medyada çıkan haberleri izlenmelidir ve networkle ilgili çıkan haberlerin hepsi networkteki tüm örgütlere zamanında iletilmelidir.
- Kurumsal itibarı zedeleyici her hareket izlenmeli, reaktif davranışa geçebilmelidir

-Network olarak ortak yapılan eylemler için ortak bir medya iletişim stratejisi izlenmelidir.

- Farklı ülkelerin medya kuruluşlarıyla iletişim haline geçmek amacıyla o ülkelerin halkla ilişkiler şirketlerinden yararlanılmalıdır.

Web siteleri üzerinden iletişim kurulması hedeflendiğinde özellikle uluslar arası çalışan örgütlerin web sitelerinin İngilizce içerikleri farklı olarak hazırlanmaktadır.

İngilizce içerikte daha fazla kurumsal iletişim, sosyal sorumluluk, medya ilişkileri gibi alt başlıklar bulunmaktadır. Çünkü uluslar arası arenada müşteri edinmek için sadece finansal anlamda sağlam veya reklamı çok yapılan bir kuruluş olmak değil, sosyal sorumluluk, çevre koruma gibi konulara özel önem vermek önemli bir gereklilik haline gelmiştir.

Compete Inc. tarafından "Seyahatte Tüketici Tarafından Yaratılmış İçerik" adıyla yapılan çalışmada tüketicilerinin çoğunun tüketicilerin değerlendirmelerine yanıt veren markayı destekleri ortaya çıkmıştır[306]. Çalışmada seyahat edenlerin seyahat pazarlayanlar arasında tüketicilerle diyaloğa girenlere daha fazla değer verdikleri belirlenmiştir. Seyahat pazarlayanlara duyurma ile konuşmanın kontrolü arasındaki dengeyi nasıl sağlamada yardımcı olmak amacıyla Sheraton Otelleri, TripAdvisor ve Southwest Airlines'ın tüketici tarafından yaratılmış insiyatifleri Compete firması tarafından incelenmiştir.

Compete firmasının tahminine göre tüketici kaynaklı içerik, yılda 10 milyar Dolarlık online seyahat üzerinde etkili olmaktadır. Tüketici kaynaklı içeriği profesyonel değerlendirmelerden veya seyahat acentelerinden daha güvenilir bulan tüketicilerle tüketici kaynaklı içerik seyahat enformasyonunda kritik bir kaynak haline gelmiştir. Compete araştırmasını 2 milyon tüketiciye oluşturduğu panel üzerinden ve tüketici segmentlerine davranışsal olarak hedeflenmiş surveylerden düzenlenmiştir.

Sheraton Otelleri: E- ticaret platformuna entegre olmasıyla birlikte, 2006 yılının sonlarında web sitesini toplumsal bir platforma, -A Global Neighborhood- (Küresel Komşu) çevirmiştir. Compete firmasının araştırmasında bulunan diğer sonuç ise: Tüketicilere değeri: Sheraton'dan alışveriş edenlerin %50 'si toplumsal işlevi gördükten sonra kendi deneyimleri için değerli olduğunu; artan dönüşüm: Bütünleşik tüketici kaynaklı içeriğin e- ticaret performansına bağlanmasını %57'si rezervasyon yaptırmak için olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Sheraton Otellerinin web sitesinde otellerde kalan müşterilerin ziyaretleri sırasında çekilmiş fotoğraflara, seyahat öykülerini yayınlamaları

[306] **Online Traveleres Value Brand Participation in the Social Web**, www.hotelmarketing.com, 1 Mayıs 2007

için ortam hazırlanmıştır. Öykülerini paylaşanlar Global Neighborhood'a üye olarak kabul edilmektedir.

Southwest Airlines: Mini siteler, promosyonlar ve aktiviteler: Southwest havayolu firmasının "Wanna Get Away Sweepstakes" isimli mini sitesi tüketicilerin yarattığı videoları göstererek pazarlama kampanyalarına tüketicileri dahil etmektedir. Tüketiciler yenilikçi pazarlama yaklaşımlarına yüksek puan vermişler ve bu tür pazarlama çabalarını desteklemişlerdir.

TripAdvisor: Üçüncü parti sitelere marka yönetimi: Tüketici kaynaklı seyahat değerlendirmelerinin yönlendiricisi olan firma, Tüketicilerle doğrudan iletişim kurabilmek için üçüncü kuvvet siteleri kullanmaktadır. Siteyi izleyenlerin %82'si sitedeki görüşleri değerli bulmuşlardır.

Eğer markalar tüketici kaynaklı içerik stratejilerinde özgün ve şeffaf olursa seyahat pazarlamacıları tüketicilerle iletişimde güçlü bir sese sahip olacaklardır[307].

- Birçok durumda tüketiciler iletişime geçme için markaları hoş karşılayacaktır.
- Tüketici kaynaklı içerik e-ticaret performansı üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olabilir.
- Marka avukatlarının tüketici kaynaklı içerikli kampanyaların etkinliğini şekillendirmede belirgin bir yeteneği bulunmaktadır.

3 Potansiyel Tüketici Kaynaklı İçerik Stratejisi:
- Mini siteler, promosyonlar ve etkinlikleri
- E- ticaret platformuna entegre olmak
- 3. kısım sitelerde marka yönetimi

**Basın Merkezleri:** Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temel araçlarından oluşan basın bültenleri, basın bildirileri ve basın kitleri internet ortamında kuruluşların hakla ilişkiler faaliyetlerinde basınla kuracakları iletişimde önemli bir yere sahiptir. Kurumların web

[307] **Online Traveleres Value Brand Participation in the Social Web**, www.hotelmarketing.com, 1 Mayıs 2007

sitelerinde oluşturulan linkler aracılığıyla basın bültenlerinin, basın bildirileri ve genel olarak tüm bunları ve daha detaylı bilgileri kapsayan basın dosyalarının basının ve aynı zamanda siteyi ziyaret eden tüm kullanıcıların ziyaretine sunulması olasıdır[308]. Bu amaçla kurumsal web sitelerinin içinde basın odaları veya basın merkezleri kurulmuştur. Gazetecilerin bültenin konusu olan olayla ilgili yapacağı habere kaynak olan ve çoğu kez haber formatında oluşturularak gazeteciye kolaylık sunan bu araçların, internet vasıtasıyla da basının kullanımına açılması, gazetecinin kurumla ilgili bilgi almak istediği her an ya da bültenin konusu olan toplantıyı kaçırdığı halde bu konuyla ilgili haberi yapması konusunda zaman ve çaba açısından gazeteciye büyük kolaylıklar sağlayacaktır.

Şirketler sanal ortamda basına yönelik bir basın merkezini işler bir hale getirmeyi düşünüyorlarsa, bu merkezin site dahilinde rahatlıkla görülebilmesi ve basın mensubu tarafından çok fazla tıklama yapılmadan, fazladan program yüklemesine gerek kalmadan, bu basın merkezine ve içindeki bilgilere ulaşılabilmesi önem taşımaktadır. Şirket basına yönelik oluşturduğu basın kiti, basın bülteni, yıllık faaliyet raporu gibi bilgileri arşivlediği basın merkezini sitenin giriş sayfasında net bir biçimde belirtmiyorsa veya bu sayfaya gazetecinin ulaşması için çok sayıda yere girip çıkması gerekiyorsa böyle bir basına yönelik sayfanın başarılı olması beklenmemelidir. İnternet ortamında basına yönelik verilecek hizmetlerden bazıları şöyle sıralanabilir[309]:

- Basın bültenlerinin arşivlenmesi
- Şirketin faaliyet alanlarıyla dahilinde geçmiş yıl boyunca neler yaptığı ile ilgili özellikle finansal durumlarını yansıtıcı, gelecek hedeflerini ortaya koyucu yıllık faaliyet raporlarının sunulması
- İşletmenin fabrikaları, faaliyet alanları, faaliyet konusu, ürün ya da hizmetleri, yöneticileri gibi önemli olabilecek ve gazetecilerin kuruluşla ilgili yapacakları haberler için veri oluşturabilecek fotoğrafların yerleştirilmesi,

[308] Güneri Fırlar, Yeygel, a.g.e., s. 117
[309] Aydemir Okay, Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2002, s. 126-132

- Kuruluşun insan kaynakları, üretim ve satış konularında gazetecilerin yapacakları haberlerde veri olarak ihtiyaç duyacakları istatistik verilerin sunulması,
- Gazetecilerin işletme ile ilgili yapacağı haberlerde zaman zaman ihtiyaç duyabileceği yöneticilere ait özgeçmişlerin ve fotoğrafların internetteki basın merkezine yerleştirilmesi,
- Yöneticilerin belli dönemlerde basın toplantılarında yaptıkları konuşmaların ya da basına verdikleri demeçlerin internette sunulması,
- Kurumun gerek kurum içi gerekse kurum dışı hedef kitleye yönelik olarak yayımladığı gazete, bülten, dergi gibi kurumsal yayınların aynı zamanda internet ortamında da yayımlanması,
- Çok uluslu bir yönetim yapısına sahip olan şirketlerin çok sayıda ve farklı milliyette basın mensubuna hemen ulaşılabilmesi için basın konferanslarının sanal ortamda şirketlerin oluşturdukları basın merkezleri yoluyla gerçekleştirilmesi,
- Daha önce tanımlanan basın dosyalarında yer alan tüm bilgilerin internette de gazetecilerin kullanımına açılması ve buradaki grafik, fotoğraf, yazı gibi bilgilerin gazeteciler tarafından indirilmesine olanak tanınması.

Video haber bülteni (vnr, video news release) bir halkla ilişkiler firması, reklam ajansı, pazarlama firması, şirket veya devlet ajansı tarafından yaratılan, televizyon haber istasyonlarını bilgilendirmek, kamuoyunu şekillendirmek ve kişileri, ticari ürünleri, hizmetleri veya diğer çıkarları tanıtmak, tutundurmak amaçlı bir videodur[310]. Video haber bültenleri aynı zamanda sahte televizyon haberleri olarak adlandırılmaktadır. Televizyon haber merkezlerine dağıtılan bu videolar bağımsız olarak üretilmiş haberlerden ayırt edilemez şekilde hazırlanırlar. Televizyon kanalları bu videoları yayınlarken çok nadir olarak izleyicilere kurgusal olduklarını söylemektedirler[311].

Video haber bültenleri genelde yasal bir haber aracı olarak görülmektedir, fakat yaratıcıları gazeteciler yerine parayla tutulmuş aktörlerdir. Video haber bültenlerinin

[310] www.bizreport.com
[311] www.sourcewatch.org/index.php?title=Video_news_releases

üretimi tanınmış gazetecilik etik kurallarından bağımsızdır. Haber programları video basın bültenlerini haberlerine ekonomik nedenlerle almaktadırlar. Video basın bülteni genelde haber yayınının normal bir parçası olarak yayınlanır. New York Times'ın bir araştırmasına göre video haber bülteni hızla yayılmaktadır. Video basın bültenini eleştirenler özellikle VHB'nin açıkça kurgusal olduğunun tanımlanmadığı durumları bir propaganda tekniği olarak görmektedirler. Anca video basın bültenini üreten firmalar ise VHB'nin yazılı basın bülteninin video şeklinde hazırlanmışı olduğunu savunmaktadırlar[312].

### 3.4.2. Network Örgütlerde Kurum İçi Halkla İlişkiler

Network örgütler değerlendirildiğinde iletişim kanallarını biçimsel ve biçimsel olmayan olarak ayırmak mümkün değildir çünkü örgüt geleneksel yapılardaki gibi hat boyut ve kurmay boyut olarak bir şemada gösterilmez. Birbirinden bağımsız olarak işletme işlevlerini yerine getiren örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşan network örgütler arasında iletişim işletmelerin iş süreçleri gerektirdikçe ortaya çıkmaktadır. Özellikle bilişim teknolojilerini iş süreçlerinde kullanan işletmelerde iletişim yine bilişim teknolojileri aracılığıyla yürütülmektedir, yani online iletişim araçları ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Birbirinden bağımsız örgütler içinde kurum içi halkla ilişkilerde örgüt yapısına uygun olarak hem biçimsel iletişim kanalları, hem de biçimsel olmayan iletişim kanalları kullanılmaktadır. Örgütün birimlerinin birbirinden uzaklığına bağlı olarak ta online ve offline iletişim araçları işlevsel olarak seçilerek kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Kurum içi halkla ilişkilerde kullanılan iletişim araçlarını online ve offline olarak sınıflandırmak ta olasıdır. Online iletişim araçları e-posta, İntranet, hızlı mesaj sistemi, bloglar, telefon konuşmaları, kısa mesaj (sms) olurken, offline iletişim araçları ise yazı, resmi toplantılar, mektuplar, raporlar, örgüt gazetesi, memorandumlar gibi yazılı iletişim kanallarının yanı sıra toplantılar, konuşmalar, dedikodu, kutlamalar gibi yüz yüze iletişim araçları olarak sıralanabilir.

[312] www.bizreport.com

Farklılıkların yönetimi konusu sadece istihdam edilecek personelle ilgili farklılıkların yönetimini değil aynı zamanda farklı coğrafyalardaki örgütlerin bir araya gelmesiyle oluşan networklerin veya iş ekiplerinin çalışması için de üzerinde durulması gereken bir konudur. Farklı kültürel özelliklere sahip örgütlerle birlikte işbirliği yapmak, ortak çalışmalara girmek için onların kültürel niteliklerini kabul etmek, farklılıkları çeşitlilik ve zenginlik olarak değerlendirmek, verimlilik için önemli rol oynamasını sağlamak gerekmektedir. Kendi özelliklerine ve farklılıklarına önem veren yetenekli insanların, ayrımcılık yapmayan ve farklılıklara değer veren bir örgütte çalışmak için başvurma olasılığı daha yüksektir. İnsan kaynakları açısından yüksek çekiciliği olan bu tür organizasyonlarda birbirini bütünleyen özelliklere sahip çalışanlardan oluşan yüksek performanslı takımlar kurmak çok daha kolaydır.

Küresel pazarlarda faaliyet göstermek veya değişik ülkelerdeki potansiyel müşterilerle pazar payını arttırmak isteyen örgütler, farklı özelliklere sahip çalışanlarını bu farklılıkları ile "fark yaratabilecekleri" konumlara getirerek amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Farklılıkları etkin yöneten örgütlerde farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve duygusal sorunlar daha az yaşanır. Böylece yöneticiler kişisel sorunlarla uğraşmak zorunda kalmazlar. Çalışanların motivasyonunu, bağlılıklarını ve organizasyonda kalmalarını sağlamak kolaylaşır, çalışan devir hızı önemli ölçüde düşer.

Farklılıklara değer veren ve farklı niteliklerde çalışanları mutlu bir şekilde barındıran örgütlerde, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermek, yeni pazarlama ve satış stratejileri geliştirmek ve farklı hedef kitlelere ulaşmak daha kolay olmaktadır. Bu tür organizasyonlarda ürün veya hizmetlerde başarılı yenilikler yapmayı sağlayacak şekilde yaratıcılık artar; bilgi, deneyim, fikir, görüş alışverişi yoğunlaşır, entelektüel uyarıcılığı yüksek bir ortam yaratılır. Teknolojik, ekonomik, sosyal, yasal ve benzeri değişiklikler karşısında örgütsel etkinliği sürdürecek uyum yeteneği ve esneklik farklılıkların yönetimiyle sağlanmaktadır. Bu anlayış, sınırları giderek ortadan kalkan dünya pazarlarında başarılı olabilmek için gerekli olan hızlı ve esnek hareket yeteneğini sağlayarak rekabetçi üstünlüğü elde etmeyi kolaylaştırır. Farklılıkları yönetmede başarılı örgütlerdeki karar alma süreçlerinde daha fazla seçeneğin ele alınabilmesi,

farklı değerleme kriterlerinin gündeme getirilmesi ve farklı boyutlarıyla incelenebilmesi nedeniyle sorunlara daha etkin ve kalıcı çözümler üretilebilir.

Örgütlerde farklılığın getirdiği bazı zorluklar ve sıkıntılar da bulunmaktadır. Bunlar arasında; birbirinden farklı kişilerle aynı etkinlikte çalışabilmenin güçlüğü ve çeşitli farklılıklara sahip çalışanların yeni bir durum, yeni bir ürün ya da yeni bir yönetim tarzıyla ilgili olarak farklı tepkiler vermeleri ve her değişimin yeni çatışmacı durumlar ortaya çıkarması sayılabilir.

Farklılıkların etkili bir şekilde yönetimini amaçlayan insan kaynakları yöneticileri, öncelikle, bazı ilkelerin benimsenmesini ve organizasyon çapında ortak bir anlayışın yerleşmesini sağlamalıdır. Bu ortak anlayışın başlıca temelleri şu şekilde sıralanabilir;

- Farklılık, başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur. Bir organizasyondaki tüm çalışanları ilgilendirir.

- Farklılık; ırk, yaş, din, dil, milliyet ve cinsiyetten çok daha fazla boyut ifade eden geniş kapsamlı bir olgudur.

- Hiçbir insan şu anda ya da geçmişte var olan farklılıkları nedeniyle suçlanamaz veya aşağılanamaz. Farklılıkları nedeniyle ayırımcılığa ya da baskıya açık bırakılamaz.

- İnsanların, başkalarına bakış açılarını daraltan ve olayları alışık oldukları biçimde görmelerine neden olan tutucu, dogmatik, katı, duyarsız tutum ve davranışlarından kurtulmaları gerekir. Sağlıklı ve sürekli iş ve insan ilişkileri ancak bu şekilde sağlanır.

- İnsanların genellikle kendilerine benzeyenlerin yanında rahat ettikleri ve onlara güvendikleri bilinmektedir. Ancak farklı insanları tanıdıkça onlardan yeni şeyler

öğreneceklerini, güven alanlarının genişleyeceğini ve kişisel güçlerinin artacağını da bilmeleri gerekir.

İş dünyasında önem kazanan takım çalışması anlayışı, benzer özellikleri olan değil farklı özellikleri olan takım üyelerini gerektirmektedir. Hemen herkesin bildiklerini bilen, çok yaygın olan kişilik özelliklerini sergileyen, herkes gibi düşünen ve davranan takım üyeleri çok fazla bir katma değer yaratmazlar[313].

Farklılıkların yönetimi, küreselleşme ve bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması olgusuyla birlikte halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında yerini almaktadır. Farklılıkların yönetiminde insan kaynağı yönetimiyle ilgili olan konular dışında network örgütü oluşturan örgütlerle ilişkilerde ve ekip çalışmalarındaki zorluklarla karşılaşıldığında halkla ilişkilerin farklılıkların yönetimi konusuna ağırlık vermesi yararlı olacaktır.

Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla değişen ve networkleşen örgütler arasında kurum kültüründeki farklılık örgütler arasında iletişimde çeşitli sorunlara neden olacaktır. Halkla ilişkiler birimlerinin buradaki rolü aşağıda sıralanmıştır:

- Farklılıkların yönetimi anlayışından yola çıkarak farklılığı bir sorun değil zenginlik olarak algılanmasını sağlamak
- Örgütler arasında etkin iletişimi sağlayabilmek için ortak bir dilde birleşmek. Örneğin iletişim ortamlarında Lingua Franca haline gelen İngilizce'yi konuşmak.
- Farklı ülkelerdeki örgütlerin farklı kültürlere ait insanlardan oluştuğunu unutmayarak insanların birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlamak gerekmektedir. Bu amaçla her örgütte çalışanlara işbirliği halinde olan örgütlerin kendi ulusal kültürlerinin temel motiflerini "zenginlik kaynağı" olarak anlatan mesajları içeren yayınlar hazırlamak. Örneğin intranette, bloglarda veya web sitelerinde ortakların veya network örgütlerinin ülkelerindeki dini ve milli bayramları, önemli günleri açıklamalarıyla anlatmak.

[313]İsmet Barutçugil, **Farklılıkların Yönetimi-2**,
http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_2.htm

- Network içindeki farklı ülkelerdeki örgütlerin kendilerini anlatmalarına olanak verecek ortamlar oluşturmak
- Network içindeki farklı kültürlerin etik değerlerine saygı duyulması için bu etik değerleri anlamak ve çalışanlara anlatmak

Network içindeki örgütler arasındaki farklılık çok ise networke ait ayrı bir kurum kültürü yaratılması mümkün olmayabilir. Ancak bağlılığı sağlamak amacıyla özel günler düzenlemek ve olanak buldukça sadakati, bağlılığı arttırıcı etkinlikler düzenlemek olmalıdır.

Dengeli-kararlı bir network örgüt olan Koç Holding'in networkü oluşturan firmalara, firma çalışanlarına ve bayilerine kurumsal bütünlüğü sağlamak amaçlı uyguladığı çalışmalar arasında aşağıdakiler özellikle halkla ilişkilerin uygulamaları açısından incelemeye değerdir[314]:

**Koç Ailem:** Beyaz eşyadan otomotive birbirinden farklı pek çok sektörde faaliyet gösteren Koç bayilerinin üye olabildiği ve her geçen gün üye sayısı artan kocbayi.com sitesinin şu anda 7353 üyesi bulunmaktadır. Türkiye'nin pek çok farklı il ve ilçesinde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren Koç bayilerini ortak bir iletişim platformuna davet eden sitede, kampanyalarla bayilerin ilgisi çekilmeye çalışılmaktadır. Sitenin, bir başka avantajı da bayilerin ikinci el eşya satışı konusunda birbirleriyle iletişim kurmasını sağlamasıdır. Bayiler arası dayanışma ve sinerji oluşturmayı amaçlayan sitede çeşitli indirim kampanyaları da yer almaktadır. Örneğin; Arçelik ürünlerinde, Beldeyama ürünlerinde, Kangurum.com'da Koç şirketleri bayilerine ve çalışanlarına indirimler bulunmaktadır. Program, üyelerin hayatlarını kolaylaştırmaya ve yaşam kalitelerini yükseltmeye katkıda bulunan uygulamalar sunmayı amaçlamaktadır. Banka işlemleri, araba ve ev alımı, günlük market alışverişi gibi pek çok gereksinimi KoçAilem programına üye şirketler tarafından karşılanmaktadır. Bayiler ve yetkili servislerin programa üye olmaları için 444 7276 numaradan "KoçAilem Çağrı Merkezi"ni arayıp, kendilerine ulaştırılan özel hazırlanmış mektuptaki "Kayıt Referans Numarasını" belirtmeleri yeterli olmaktadır. KoçAilem

[314] **Bizden Haberler**, Koç Holding, İstanbul, Temmuz, 2006

Kartı ise daha sonra kendilerine ulaştırılmaktadır. Avantajlardan yararlanmak içinse çalışanların ve bayilerin KoçAilem Kartı'nı ve kimlik belgelerini göstermeleri yeterli olmaktadır.

İnternetin kullanım alanının genişlemesiyle birlikte ortaklar sadece genel kurulda görüşmemektedir. İnternet üzerinden online işlem yapma imkanı, internetin getirdiği hızlı ve sürekli iletişim olanağı yatırımcıların ve ortakların firmalar hakkında düzenli bilgi elde etmelerini sağlamaktadır. Ancak yatırımcılara ve ortaklara gelen enformasyon sadece firmadan değil firma dışı iletişim kaynaklarından da olabilmekte bu da onların yatırım yaptıkları firma hakkındaki görüşlerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle halkla ilişkilerin uygulama alanları arasında Ortaklarla İlişki Yönetimi gibi Müşteri İlişkileri Yönetimine benzer eylemler bulunmaktadır. Söz konusu ilişki yönetiminin eylemlerinin bir kısmı CRM programları gibi paket programlarla yürütülmekte, yüz yüze iletişim eylemleri dışında tüm eylemler online olarak gerçekleştirilmektedir. Ancak çok sayıda ve farklı özelliklerde paydaşın olması ilişki yönetimini karmaşık hale getirmektedir. Bu nedenle paydaşların gruplandırılması ve özelliklerine uygun içerikte mesajların ve iletişim kanallarının kullanılması gerekmektedir[315].

Kurumsal itibar ve hisse senedi performansı arası siber yatırımcı tarafından etkilenmektedir. Yatırım Yönetimi ve Araştırmaları Birliği tarafından 2000 yılında yapılan araştırmada kurumsal web sitesi stratejik ve finansal bilgi veren ikinci ileri teknoloji aracı olduğu ortaya çıkarılmıştır[316]. 2007 yılına gelindiğinde ise birçok kurumsal şirketin finansal raporlarını, mali tablolarını internette yayınladığı gözlemlenmektedir.

---

[315] Toni Muzi Falconi, FERPI. Global Allience, University of Udine (Gorizia), Fabio Ventoruzzo, FERPİ, Universtiy of Udine, Integrating **Real and Virtual Environments in Stakeholder Relationship Management**, www.globalallience.org

[316] Strategies, Investor Relations Newsletter, V. 8/ N.1, **How To Reach the Cyberinvestor**, www.makovsky.com/site/libreray.html

### 3.4.3. Network Örgütlerde Kurum Kültürü ve Kurum Kimliği

Her bir kurumun kültürü bağımsızdır ancak farklılıkların yönetimi anlayışından hareketle yöresel ve örgüt kültürüne ait farklılıkları yönetilmesi zor bir olgu gibi kabul etmek yerine farklılıkları bir tür zenginlik olarak algılamak ve bunu bir tür örgütsel öğrenme sürecine katmak gerekir.

Network örgütlerde network bağlılığını, sadakatini sağlamak adına ortak bir kurum kültürü yaratmak ta ayrı bir gerekliliktir. Böylelikle networkü oluşturan firmalar ilişkilerin işlevselliği azalsa bile bağlı kalacaklar ve rakip kuruluşlara doğru geçiş yapmayacaklardır.

Bir ülkedeki her örgüt ulusal kültürün alt kültürüdür. Örgütler arasında uyumsuzluk performans üzerinde etkili olmadıkça sorun edilmemelidir anlayışı kısmen doğru olsa da farklı ülkelerdeki örgütlerin network oluşturması durumunda uzun vadede birçok sorun ortaya çıkabilmektedir[317].

Eğer iki örgüt birbirinden bağımsız olarak birlikte iş yapıyorlarsa öncelikle anahtar pozisyondaki yöneticileri seçip kendi çevrelerinde ekipler oluşturarak farklılıklar arasında köprü kurmalarını sağlamak gerekir. Eğer firmalar yapısal olarak birleşmişlerse o zaman her iki taraf için de uygun olan yeni yapılar, sistemler ve uygulamalar tasarlamak gerekmektedir[318].

Networkü oluşturan farklı örgütlerin kurumsal kimliklerine saygı duymak, özellikle görsel unsurlara gerekli yerlerde yer vermek örneğin logolar, web adreslerini kullanmak gerekmektedir. Kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurumsal iletişim unsurlarına değer vermek ve olduğu gibi kabul etmek gerekir.

İçsel-dahili network örgütlerde kurum kimliği uygulamaları daha birbirine bağlı olmakta ve iletişim stratejileri daha denetimli olarak uygulanabilmektedir. Tek bir firma gibi algılanılması amacıyla tek isim üzerinden iletişim kurulmaktadır. Kararlı-dengeli

[317] Stan Lees, **Global Acquisitions**, Macmillan, New York, 2003, s. 193
[318] Lees, a.g.e., s. 193

bir network olan Borusan Holding içerisindeki şirketler monolitik kimlik altında toplanmışlardır. Monolitik kimliğe dahil olan kuruluşlar kendilerini tek bir kimlik ile ifade ederler. Tek kimliğin esas gücü, örgüt tarafından tanıtılan her ürün ve hizmetin, aynı isme, stile, niteliklere ve karaktere sahip olmasıdır. Personelle, şirketle ve dışarıdaki kimselerle ilişkiler açık ve tutarlıdır. Ana kuruluş tarafından bu tip kuruluşları denetlemek daha kolaydır, ucuzdur ve ekonomiktir[319]. Borusan Holding firması içerisindeki Borusan Birleşik Boru Fabrikası A.Ş., Borusan Otomotiv, Borusan Lojistik, Borusan Telekom, Borusan Yatırım ve sosyal sorumluluk amaçlı kurulan Borusan Filarmoni Orkestrası tek bir kimlik altında toplanmıştır. Ancak içsel-dahili networkler büyüdükçe farklı kararlı-dengeli veya hareketli-dinamik networkler haline geldikçe monolitik kimlik kullanmak imkansız hale gelmektedir.

Büyük holdingler, çeşitli alanlarda faaliyetlerde bulunmaları nedeniyle genellikle çoklu kimliğe sahiptir[320]. Eczacıbaşı, Sabancı veya Koç grubunun değişik alanlardaki her faaliyeti ayrı bir şirket haline gelmiştir. Birçok şirket, holdinge finansal anlamda kısmen bağlı, yabancı şirketlerle finansal ortaklıkları olan şirketlerdir. Ancak şirketlerin birçoğu bağlı olduğu holdingin kimliğiyle desteklenmektedir. Ülkemizde desteklenmiş kimliğe sahip en iyi örneklerden birisi Sabancı Holding'tir. Çok çeşitli faaliyet alanları bulunan Sabancı, finansal hizmetler dışında –Akbank ve bağlı şirketler- tüm şirketlerinin adında Sabancı Holding'in SA ifadesine yer vermektedir. Bunlar; Brisa, Kordsa, Toyotasa; Çimento Grubunda Akçansa, Çimsa, Oysa, Pilsa; Kimya ve Dış Ticaret Grubunda; Anvansa, Exsa; Tekstil Grubunda Bossa, Yünsa, Enerji Grubunda; Enerjisa; diğer şirketler Olmuksa, Dönkasan, Philsa, Philip Morrissa, Tursa, Bimsa. Toyota, Philip Morris gibi yabancı firmalarla işbirliğinde bile SA ifadesi kullanılmaktadır[321].

Ancak network olarak bağlantılı olduğunu vurgulayacak genel bir kurum kimliği yapısı sergilemek gerekmektedir. İçsel-dahili networklerde kurum kimliğini her ortamda, her örgütün iletişim mesajlarında gösterebilmek mümkün olmaktadır. Ancak

[319] Ayla Okay, a.g.e., 1999, s. 48
[320] Ayla Okay, a.g.e., 1999. s. 50
[321] www.sabanci.com

kararlı-ölçülü ve dinamik network türlerinde kurum kimliği sorun haline gelebilmektedir. Özellikle görsel unsurları reklamlarda, web sitelerinde, halkla ilişkiler etkinliklerinde titizlikle ve dengeli olarak kullanılmalıdır. Örneğin Setur firması web sitesi setur.com.tr adresinde işbirliği halinde olduğu firmaların logolarını ve altında web adreslerini göstermektedir. Web sayfasında Setur firmasının logosunu üst ortada büyük boyutta koymakta ve altında kendi web sitesinin linkini yazmaktadır. Burada verilen mesaj 'Siz Setur'u aradınız ama Setur da aşağıdaki firmalardan oluşan bir network. Arzu ederseniz bu firmalara buradan ulaşabilirsiniz"dir.

Networklerde işbirliği yapılacak kurumların itibarları tüm networkü ve networkte bulunan örgütleri etkilemektedir. Bu nedenle işbirliği yapılacak, ortak olarak hukuki bağ kurulacak olan firmaların seçiminde itibar yönetiminin kriterlerine önem verilmelidir. Sadece finansal yapıları veya hizmet kalitesi değil toplumda yarattığı değere önem verilmelidir.

Amerika pazarına giren Asyalı firmaların stratejilerinden bir tanesi Sears veya J.C. Penney gibi saygın perakendecilerin isimleri altında ürünlerini satmaktır. Burada perakendeci kurumsal itibarını bir 'bağ' olarak vermekte ve ürünün kaliteli olduğunu üreticiye markasını vererek desteklemektedir. Saygın perakendeciler bilinmeyen bir markayı sattıklarında ise üreticiyle daha zayıf bir bağ kurmaktadır. Bu durumda üreticiye itibarlarının sadece bir kısmını vermektedirler[322].

Üreticiler pazarlarında dağıtımcılar müşterileri yakalamakta anahtar rol oynamaktadır. Örneğin Caterpillar firması, büyük bir firma olarak giremeyeceği pazarlara 186 bağımsız aracılarıyla girmiş ve Uzakdoğu'da rakiplerine karşı üstünlük sağlamıştır. Burada Caterpillar 'küresel düşünüp yerel hareket" etmiştir. Caterpillar firmasının başarısı her bir aracısının iyi imajına ve itibarına dayanmaktadır. Aynı zamanda aracılar da Caterpillar'ın ürün kalitesine ve satış sonrası teknik desteğine güvenerek bu başarıyı sağlamışlardır[323].

[322] Grahame Dowling, **Creating Corporate Reputations**, Oxford University Press, 2002, s. 201
[323] Dowling, a.g.e., 2002, s. 202

Ortakların imajını kiralamanın sağladığı bir olanak ta bir üreticinin ürünlerinde itibarlı tedarikçilerin ürünlerini kullanmasıdır. Örneğin birçok bilgisayar üreticisi İntel mikro işlemcilerini kullanarak, kullanıcıların ürünlerini tercih etmelerini sağlamışlardır. Başta İntel firması üreticilerin reklamlarında yer almak için ek ücret vermeyi teklif etmiş, bazı üreticiler kabul etmemiştir. Intel, bilgisayar üreticilerinin reklamlarında yer alarak bir yan ürün olmasına rağmen büyük itibar kazanmıştır. Daha sonrasında tanınmayan üreticiler "Intel Inside" ifadesini reklam metinlerinde kullanarak İntel'in itibarından yararlanmışlardır. Bugün Intel markası Acer, Compaq, Dell, Toshiba hatta Apple gibi birçok bilgisayar markasından daha önemli ve popüler hale gelmiştir[324].

Araştırmalar iki firmanın imajlarının bir kişinin aklında karışmasından ortalama bir imaj elde etme sürecinin meydana geldiğini göstermektedir. Daha iyi bir imaja sahip olan firma pırıltısını kaybederken, daha zayıf olan güç kazanmaktadır. Yeni işletme yönetimi uzmanları saygın örgütlerle çalışmaya uğraşmaktadırlar. Müşteri listesi ne kadar iyiyse uzmanın imajı da o kadar iyi olacaktır[325].

### 3.4.4. Network Örgütlerde Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

1980'ler sonrasında gelişme süreci içine giren kurumların küreselleşme stratejilerinde 'kurumsal itibar', en önemli stratejik yönetim unsurları arasında değerlendirilmiştir. Yabancı yatırımcıların gittikleri ülkelerde işbirliği arayışlarının temel noktası 'itibarlı kurumlar' olmuştur. Yabancı ülkelerdeki firmalara yatırım yapan yatırımcılar, birlikte iş yapmayı planladıkları yerel kuruluşların "ne kadar malı, mülkü, arazisi, arabası ve makinesi var" arayışından çok; kimler tarafından nasıl yönetildiği, insan kaynaklarının niteliğinin ne olduğu, çevrelerinde nasıl algılandığı, yerel yönetimler ve kamu bürokrasisi ile ilişkilerinin düzeyi, sivil toplum kuruluşları ile mesafelerinin ne olduğu gibi, elle tutulamayan gözle görülemeyen değerleri incelemişlerdir. Doktora tezi kapsamında yapılan araştırmada da yabancı yatırımcıların finansal sağlamlık kadar yukarıda sayılan soyut değerler üzerinde yoğunlaştıkları gözlemlenmiştir. Bu soyut kavramlar, yatırımcıların kurum değerlemesinde finansal veriler kadar önemsedikleri ve karar süreçlerinde etken olan faktörlerdir. Ortalamanın

[324] Dowling, a.g.e., 2002, s. 203
[325] Dowling, a.g.e., 2002, s. 202

üzerindeki itibarın, kurumun finansal performansına (başarımına) genellikle iki şekilde etkisi olmaktadır. Olumlu itibar, kurumun çok iyi karlar elde etmesini sağlayabilir ya da bir seferinde bunu elde etmeyi başarırsa bu durum kuruma karlılığını sürdürme olanağı tanıyabilir.

İtibar yönetimi özellikle internetin kaotik ortamında daha önem kazanan bir uygulama haline gelmektedir. Online itibar yönetimi, firmaların online ortamlarda itibarlarını yönetmeleri sürecini kapsayan ayrı bir uzmanlık alanı haline gelmiştir. Nike, Shell, Microsoft, Mc Donald's ve Amazon gibi firmalar internet ortamında yazılanların itibarlarına ne kadar etkilediğinin farkına varan firmalar arasındadır. İnternet ve yeni teknolojiler çeşitli konuların ortaya çıkışını, gelişmesini ve olgunlaşmasını değiştirmiştir. Bugünün networkleşmiş çevresinde bir birey veya bir eylemci grup sadece bir tartışma grubuna bile mail atarak, Web sitesinde bir konuya yer vererek veya bir e-posta kampanyası başlatarak büyük bir olay yaratabilmektedir. Bu olaylar öyle çok hızlı yayılabilir ki bir işletmenin iletişimden sorumlu kadrosunun tepki verme fırsatı bile olmayabilmektedir.

Bir araştırma kapsamında yapılan bir ankette "Çeşitli firmaların olumsuz uygulamaları, ulusal konular hakkında duyarlı olmaya çağıran mesajları iş arkadaşlarınıza gönderir misiniz?" sorusuna ankete katılanların %76,6'sı "Evet" yanıtını vermiştir. Daha kapsamlı bir araştırmada belki de evet diyenlerin oranı çok daha yüksek olacaktır. İnsanlar yakın arkadaşlarından gelen mesajlara daha çok inanmakta ve bunların yayılmasına daha istekli olarak hizmet edebilmektedir. Bu durum dikkate alındığında örgütlerin olumsuz mesajlara karşı ne kadar korunmasız olduğunu görebilmek mümkündür[326].

Bu olaylar geleneksel medyaya da sıçrayıp, gazete, radyo, televizyon haberlerinde görülür, gittikçe büyüyen sayıda kişiye ulaşır ve beklenmedik etkiler yaratabilmektedir. Bu amaçla çeşitli halkla ilişkiler şirketlerinin hizmet portföyünde

[326] Ferah ONAT, **Elektronik Ortamda İletişim Kalitesini Sağlayan Görgü ve Etik Kuralları (Netiquette) ve Kuralların Yönetici Sekreterleri Tarafından Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma**, IV. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara, Mayıs, 2005, s. 221-235

online itibar yönetimiyle ilgili hizmetler bulunmaktadır[327]. Verilen hizmetlerin bir kısmı online dedikodu yönetimi, online issue yönetimi adı altında da geçmektedir. Bu hizmetler arasında bulunanlar;

- Markanın başkaları tarafından kötü temsil edilmesinin izlenmesi,
- İnternette bir markanın belli bir zaman içinde ne kadar çağırıldığının istatistiksel tespiti,
- Haber gruplarının marka hakkındaki sohbetlerinin izlenmesi,
- Arama motorlarındaki durumunun incelenmesi gibi hizmetlerdir.

Halkla ilişkiler şirketleri erken uyarı sistemleri kurarak geç olmadan kuruluşları uyarırlar, asılsız e-postaların kaynağını bulurlar, söz konusu olayların hükümeti ve devlet adamlarını nasıl etkilediğini tespit ederler, sorunların medyaya yansımasını takip ederler, nasıl tepki verilmesi gerektiğini belirlerler[328]. Ancak ülkemizde benzer hizmetler veren halkla ilişkiler ajansları bulunmamaktadır. Ayrıca birçok şirket internet ortamında yayılan asılsız haberlerle, söylentilerle nasıl baş edebileceğini bilmemektedir.

### 3.4.5. Network Örgütlerde Kriz Yönetimi

Network örgütlerde networkü oluşturan örgütlerle birlikte ortak kriz eylem planları oluşturulmalı, karşılıklı güven ve şeffaflık ortamları yaratılmalıdır. Online mesaj zincirlerinin dışında çeşitli web sitelerinde, bloglarda firmalar, çeşitli markalarda ürünler ve hizmetlerle ilgili şikayetler ve yorumlar bulunmaktadır. Örneğin www.sikayetvar.com adresinde birçok ürün ve hizmet hakkında şikayetler yazılmaktadır. Firmalar bu şikayetlere kısa zamanda cevap vererek, kayıpları tazmin ederek şikayet konularının yayılmasını önlemeye çalışmaktadır.

İletişim teknolojileri pek çok alanda beraberinde hem risk hem de fırsat unsurları getirmektedir[329]:

- Kuruluşların doğrudan kontrolünün ötesinde bilginin ve bilgiyi taşıyacak sistemlerin bağımsızlığı giderek artmaktadır.

[327] www.APCOonline.com
[328] www.APCOonline.com, www.gridpatrol.com/applications
[329] Çöklü, a.g.e., s. 219

- Bilişim teknolojilerinin kuruluşların itibarları ve kurumsal değerleri üzerinde negatif etki yaratmaları da kimi zaman artmaktadır.
- Teknoloji potansiyeli örgütlerin ve iş uygulamaların yapısında ciddi değişiklikler yaratırken, yeni imkanlar ve tasarruf imkanlarını da beraberinde getirmektedir.
- Birbiri ile bağlantılı bir dünyada iş yapmanın bazı riskleri bulunmaktadır.
- İş ortamının geliştirilmesi ve bunun sürekli kılınması için yeni bilgilerin elde edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Özellikle teknolojinin beraberinde getirdiği kriz ortamları arasında halkla ilişkiler uzmanlarını düşündürenler arasında;

- Bilgisayar sistemlerindeki bozukluklar, aksaklıklar ya da yedek sitelerin kurumsal kriz anlarında devreye girememesi,
- Yangın, sel, deprem, hortum gibi doğal afetler nedeniyle telefon hatlarının işlememesi,
- Pazarlama politikalarından kaynaklanan tüketici şikayetleri, yeni ürünlerin pazara girmesi ya da pazarlama zamanının teknolojik aksaklıklar yüzünden doğru saptanamaması gibi etmenler başı çekmektedir.

Teknolojiden kaynaklanan iletişim krizlerinin çözümünde[330]:

- Problem tanımlama: Kurumsal bazda ne ile karşılaştığınızı çok iyi tanımlamak zorunluluktur.
- Çeviri: Karşılaşılan teknolojik bazlı sorunları basit bir dille anlatmak gerekmektedir.
- Cevap: Krize hızla yanıt verilmelidir. Konu ile ilgili olarak hedef kitlelerin örgütle iletişime geçmelerinden önce örgütün hedef kitlelere bilgi vermesi gerekir.

Teknoloji kaynaklı krizlerde:

- Örgüt içerisinde iletişim halinde olunmalı,
- Gerektiğinde medya ile proaktif bir iletişim sağlanmasına özen gösterilmeli,
- Sorunla ilgili neden-sonuç ilişkisi analizi yapılmalı,

[330] Çöklü, a.g.e., s. 220

- Çalışanların tam desteği alınmalıdır.
- Mutlaka çekirdek bir Kriz Yönetim Ekibi oluşturulmalı ve iletişim teknolojisi imkanları gözden geçirilmelidir.

Burada görüleceği üzere halkla ilişkiler ya da stratejik iletişim sorumlularının sadece kendi kurumlarının web sayfalarının doğru ve ilgi çekici renkli metin ve resimlerle donatılmasını denetlemeleri yeterli olmamakta, aynı zamanda web ortamında neler olduğuna dair de sağlam bilgiler edinmeleri gerekmektedir. İçeriğin zenginleştirilmesi, hedef kitlelerden gelen uyarı ve talepler doğrultusunda güncellemelerde bulunulması, hackerlara karşı önlemlerin alınması ya da acil müdahalelerde bulunulması yeterli olmamaktadır. İyi ve dikkatli bir internet kullanıcısı olmak da kimi zaman hizmet sunulan kuruluşun itibarının sarsılmasını engellemek, imaj tamirinde bulunmak ve proaktif bir kriz yönetimi geliştirmek ya da gerektiğinde stratejik, reaktif cevaplar vermek için gerekli bir etmendir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

# NETWORK ÖRGÜT YAPILARINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması ile Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü ve Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma isimli doktora tezi kapsamında ayrıntılı olarak çeşitli kuruluşları incelemeden önce değerlendirilecek olan kuruluşları seçmek için bir pilot araştırma yapılmıştır.

## 4.1. Network Örgütlere Yönelik Pilot Araştırma

Çeşitli network örgütlerin halkla ilişkiler uygulamalarını belirlemek amacıyla hazırlanan soru formu birçok firmaya gönderilmiş, ancak bir kısmından yanıt alınabilmiştir. Türkiye'deki uygulamalarla ilgili elde edilen sınırlı sayıdaki veri pilot araştırmada bulunmaktadır.

### 4.1.1.Araştırmanın Amacı

"Bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla değişen örgüt yapılarında halkla ilişkiler eylemlerinin neler olduğunu ortaya çıkarmaktır". Bir diğer amaç ise; dünyadaki halkla ilişkilerle ilgili uygulamaları Türkiye'deki uygulamalarla kıyaslamak ve eksik olan, geri kalınmış konuları ortaya çıkarmaktır.

### 4.1.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma amacıyla benimsenen yöntem iki basamaklıdır. Doktora tezinin konusunun başlığı olarak bir network örgütte halkla ilişkiler çalışmaları incelenmiştir. Örneklem homojen olmadığı için tezin başlığına uygun olan örgütlerden bir yargısal örneklem oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında irtibat kurulan firmalara bir soru formu gönderilmiş, alınan cevaplar değerlendirilmiştir. Ayrıca soru formu gönderme ve cevap alma sürecinde ilişki anlamında zamanı kullanma, soruları yönlendirme gibi davranışlar da gözlenmiştir. Ek 1'de araştırma amacıyla gönderilen soru formu bulunmaktadır.

### 4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Türkiye dışındaki network örgütler incelendiğinde bazılarının sivil toplum kuruluşları oldukları gözlemlenmiştir. Ancak ülkemizde etkin olarak bilişim teknolojileriyle iş süreçlerini gerçekleştiren ve farklı sivil toplum örgütlerinin bir araya gelmesinden oluşan bir sivil toplum kuruluşu bulunmamaktadır. Atatürkçü Düşünce Dernekleri, TEMA Vakfı gibi sivil toplum kuruluşlarının network özelliğini taşımalarına rağmen bilişim teknolojilerini tüm iş süreçlerinde kullanmadıkları için doktora tezi kapsamında incelenmemiştir.

Üretim sektörünün ele alınmamasının nedeni üretim süreçlerinde teknolojinin kullanılmasına karşın her örgütün birçok iş sürecini bilişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirmediği gözlemlenmiştir.

Bankacılık ve finans sektöründeki bilişim teknolojileri ile yoğun çalışan firmaların incelenmemesinin nedeni turizmdeki kadar dinamik olmamaları, genelde tek firmaya bağlı şirketler özelliğini göstermeleridir. Hizmet sektörünün çok bileşeni olması nedeniyle farklı sektörlerdeki firmalarla işbirliğini gerektiren dinamik bir yapıya sahiptir.

Hizmet sektörünün seçilmesinin nedeni özellikle turizmde, online ürün satışında bilişim teknolojilerinin çok yoğun kullanılması, hizmet kalitesinin algılanışında internet ortamındaki iletişim kalitesinin önemli olmasıdır.

Tek bir örgüt incelenmeden önce araştırmanın içeriğine uygun olan hizmet sektöründeki 17 örgüte anket formu hazırlanarak gönderilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda yine yapılandırılmış anket formu üzerinden derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bintur firmasının Genel Müdürü ve Setur firmasının İzmir Bölge Müdürüyle soru formu üzerinden derinlemesine görüşme yapılmış, ETS Tur firmasına soru formuna ek olarak Setur firmasıyla yapılan görüşmedeki sorular sorulmuştur. Bintur firması, iş süreçlerinin tamamında bilişim teknolojilerini kullanmadığı için araştırmanın kapsamına alınmamış sadece gerekli olan veriler değerlendirilmiştir.

Pilot çalışma amacıyla soru formu gönderilenler arasında yanıt alınan firmalar:

1. Bintur (Yaşar Holding)
2. CNR Fuarcılık
3. Kangurum.com
4. Pandora kitabevi
5. Ygn Tur
6. Setur
7. ETS Tur
8. Türk Medya (Çukurova Holding)
9. P&G

Yanıt alınamayan firmalar ise;

1. ideefix.com,
2. hepsiburada.com
3. e-store.com
4. Öger Tur
5. YKM
6. Colins Jeans
7. HSBC
8. Vodaphone
9. Fortis

Yukarıda adı görüşülen firmalardan yalnızca Pandora Kitabevi ve Bintur e-mail olarak atılan anket gönderme ve görüşme talebine olumlu yanıt vermiştir. Diğer firmalar ise kişisel ilişkiler aracılığıyla soruların gönderildiği kuruluşlardır. Görüşme talebinde bulunan firmaların online iş süreçlerini kullanmalarına rağmen müşteri hizmetleri mesaj kısmında gelen mesajlara duyarsız kalmaları ilgi çekicidir.

Kişisel ilişkiler aracılığıyla soruların yöneltildiği bazı firmalar sorulan sorular arasında bulunan itibar, sosyal sorumluluk gibi kavramların firmalarında uygulanmadığı için sorulara yanıt vermekte zorlandıklarını ifade ederek, sorulara cevap vermemişlerdir. Bu firmalar, Colins Jeans, Albaş Turizm'dir.

Araştırma amacıyla anket yöntemi de uygulanabilirdi ancak örgüt yapılarındaki ve iş süreçlerinin gerçekleşmesinde kullanılan teknolojinin, hedef kitlelerin yapısının farklılığı nedeniyle elde edilecek sonuçların istatistiksel anlamda sağlıklı sonuçlar vermeyeceği ortaya çıkmıştır. Örgütlere yöneltilen anket formundaki sorular aşağıdaki gibi gruplanmıştır:

1. Grup

Kuruluşla ilgili genel sorular

- Hangi sektörde faaliyet gösterdiği
- Kaç yıldır faaliyet gösterdiği
- Kuruluşun yapısı

2. Grup

Network Örgüt Yapısına Uyum ve Kurumsal İletişime Bakış: Network örgüt yapısına uygun bir kuruluş olup olmadığını belirlemeye, kullandıkları online iletişim araçlarını, müşteri ilişkilerine bakış açılarını ortaya çıkarmaya yöneliktir. İlk soruda birlikte çalıştıkları firmalar ve fonksiyonları sorulmuştur. Bu grupta ilk soru dışında toplam 18 soru sorulmuştur.

3. Grup

Kurumsal İtibar ve Network İçinde Güven: Kuruluşların işbirliği yaptıkları kuruluşlarda aradıkları itibar ölçütlerini 1'den 10'a kadar sıralandırmaları istenmiştir. İtibar ölçütü[331] olarak Graham Dowling'in kurum itibarı kapsamında finansal başarıya yönelik olarak itibarın, yöneticilerin ve kurum analizcilerinin algılamaları sonucunda ölçülebilen 8 kriter tanınmış marka olması, ürünlerinin, hizmetlerinin, müşteri beklentilerine cevap vermesi kriterleri eklenerek 10 kriter haline getirilmiştir. Creating Corporate Reputation's Identity, Image and Performance adlı eserindeki itibar yönetimiyle ilgili kriterlerden kısmen yararlanılmıştır. Network örgütler için önem taşıyan güven kavramına yer verilmiş, kuruluşların işbirliği yaptıkları kuruluşlarla çalışırken karşılaştıkları riskleri önem derecelerine göre sıralandırmaları istenmiştir. Daha sonraki soruda da risklere karşı aldıkları önlemler sorulmuştur.

[331] Dowling, a.g.e., s. 17

4. Grup

Halkla İlişkiler ve İletişim Faaliyetleri: Kuruluşların halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetlerini belirlemeye yöneliktir. Kuruluşlara ilk olarak halkla ilişkiler işlevleriyle ilgilenen ajans veya görevlinin olup olmadığı sorulmuş, devamında 24 maddede medya takibi, web ortamlarını kullanım, müşteri ilişkileri yönetimi, sponsorluk, medya ilişkileri, sivil toplum kuruluşlarıyla ilişkilerle ilgili uygulamaları sorulmuştur. Müşteri ilişkileri amacıyla kullandıkları iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralandırmaları istenmiştir.

5. Grup

İletişim Araçları: İşletmelerin kullandıkları iletişim araçlarına ilişkin sorular sorulmuştur.

6. Grup

Sosyal Sorumluluk:"Sosyal sorumluluk amaçlı etkinlikleri var mı?" diye sorulmuştur.

### 4.1.4. Araştırmada Elde Edilen Sonuçlar

Araştırma kapsamında kuruluşlara yöneltilen sorularda kuruluşların farklı görüşlere sahip olduğu belirlenmiştir.

1. Grup: Network Örgüt Yapısı

Soru yöneltilen firmaların kararlı ve dinamik network örgüt tanımlarına uydukları gözlemlenmiştir.

2. Grup: Network Örgüt Yapısına Uyum ve Kurumsal İletişime Bakış

Bu grupta sorulara verilen yanıtlar genelde kuruluşların network örgüt yapısına uyduğunu göstermektedir. Soruları cevaplayan kuruluşların neredeyse tamamı ilk 12 soruya evet yanıtını vermişlerdir. 13. soruya bilgi aktarımı amaçlı işbirliği yaptıkları kuruluşların şifreyle girdikleri bir web ortamının olmadığı yanıtını verenler çoğunluktadır. 14. soruda kuruluşlarla iletişim amaçlı olarak blog kullanmadıklarını ifade etmişlerdir. 15. soruyla işbirliği yapılan kuruluşların itibarına önem verdiklerini belirtmişlerdir. Müşteri bilgilerini işbirliğini yaptıkları kuruluşla paylaşanlar sadece Koç

Holding kuruluşları olan Kangurum.com ve Setur'dur. Bu da Koç Holding'in Paro sisteminin uygulanıyor olmasıyla açıklanabilmektedir.

Araştırmaya katılan firmaların çoğunluğu işbirliği yaptıkları kuruluşlarla ilgili bilgileri başka kuruluşlarla paylaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu da networkteki kuruluşların bilgilerinin gizliliğine önem verdiklerini göstermektedir.

3. Grup: Kurumsal İtibar ve Network İçinde Güven

İtibarla ilgili ölçülere araştırmaya katılanların hepsi farklı değerler vermişlerdir. Değerlerde genel bir tutarlılık yoktur. Burada dikkat çeken çevre dostu olması kriterine üç firma 10 puan (en az), turizm firması olmasına rağmen bir firma 8 puan vermiştir. Bir diğeri ise çevre dostu olma kriterine 10 puan veren aynı iki firma toplumsal sorumluluk anlayışına sahip olması kriterine 9 puan, çevre dostu olma kriterine 8 puan veren turizm firması bu kritere 7 puan vermiş, yine çevre dostu olma kriterine 10 puan veren firma toplumsal sorumluluk kriterine 7 puan vermiştir. Sağlıklı bir veri olmamasına rağmen firmaların hala çevre ve sosyal sorumluluk anlayışına yeterince önem verilmediğini gösterebilmektedir.

Risk ve alınan önlemler ise genelde üç grupta toplanmıştır. Bunlar, hizmet kalitesiyle ilgili riskler, teknolojik riskler ve mali kriz olması riskidir. Turizm firmaları hava şartlarını, acentelerle ilgili riskleri önemli bulmaktadırlar. Acentelerle ilgili riskler için sözleşme, teminat mektubu, acente eğitimi gibi önlemler almaktadırlar.

4. Grup: Halkla İlişkiler ve İletişim Faaliyetleri

Araştırmaya katılan firmaların bir kısmında ayrı bir departman varken bir kısmı reklam ajansı hizmeti almaktadır. Firmaların çoğunluğu internet tasarımı hizmetini bir ajanstan almaktadır.

Firmaların çoğu medya takibi hizmeti almaktadır. Ancak online medya takibi hizmeti alıyoruz demelerine rağmen ayrıntılı sorulduğunda firmaların tamamı sosyal medyaya ilişkin bir takip hizmeti almadıklarını ifade etmektedir. Firmalarının yarısının sadece halkla ilişkiler amaçlı bir web sitesi vardır, yarısının ise yoktur. Firmaların

tamamı çeşitli yarışmalarla tartışma konularıyla web sitesinde iletişim ortamı yaratmadıklarını ifade etmişlerdir. Ancak özellikle turizm firmaları gelecekte böyle bir yapılanmaya gideceklerini söylemişler, çoğunluğu başka firmaların web sitelerine reklam vermekte olduğunu belirtmişlerdir. Firmaların çoğu televizyon, gazete ve radyo reklamları verdiklerini, basınla ilişkilere önem verdiklerini belirtirken yarısı web sitelerinde basınla ilişkiler amaçlı bir bölümün olmadığını yazmışlardır. Ancak kangurum.com ve Setur firmalarının basınla ilişkileri Koç Holding bünyesinde yapıldığı için bu soruya olumsuz yanıt vermeleri doğaldır.

Müşteri ilişkilerine bakış açıları değerlendirildiğinde firmalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmektedir. 20. soruda hedef kitleleri, müşterileri gruplandırarak ayrı içerikte mesajlarla iletişim kurulmasına ilişkin soruya katılanların yarısı gruplandırma yaptıklarını belirtirken yarısı da herhangi bir gruplandırmaya gitmediklerini ifade etmişlerdir.

5.Grup: İletişim Araçları:

Müşterilerin internet ortamında görüşlerini yazabilecekleri araçlardan sadece müşteri hizmetleri mesaj sayfası kullanıldığı ifade edilmiştir. Sadece Kangurum.com ve Pandora Kitabevi firması müşterilerin aralarında iletişim amaçlı kurulmuş forumları bulunmaktadır. Müşteri ilişkileri amacıyla kullandıkları iletişim araçları sıralanması istendiğinde birçok firma tarafından çağrı merkezi ilk sırada gelmektedir. Onu web sitesinde mesaj bölümü, telefon ve SMS izlemektedir.

6. Grup: Sosyal Sorumluluk

Firmaların hepsinin sosyal sorumlulukla ilgili faaliyetleri vardır. Bunların içinde en çok kullanılanı vakıf ve derneklere destek olmak, eğitime katkı projeleri gelmektedir. Setur ve Kangurum.com, Koç Holding bünyesindeki sosyal sorumluluk projelerine destek olmakta olduklarını ifade etmişlerdir. Sosyal sorumlulukla ilgili etkinliklerin basında duyurulmasına araştırmaya katılanların yarısı evet yarısı hayır yanıtını vermiştir.

### 4.2. Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma

Network örgüt yapılarına yönelik bir çalışma yapabilmek amacıyla pilot firmalarla görüştükten sonra, bazı firma yetkililerinin de önerisiyle Koç Holding, Setur firması seçilmiştir.

#### 4.2.1.Araştırmanın Amacı

Koç Holding kuruluşu olan Setur'un bir network örgüt olarak değerlendirilmesi ve network örgüt yapısı içinde halkla ilişkilerin rolünün belirlenmesidir.

#### 4.2.2.Araştırmanın Yöntemi

Araştırma amacıyla birkaç farklı yöntem uygulanmıştır. Bunlar:

1. Derinlemesine Görüşme: Setur İzmir Acente Müdürü ile derinlemesine görüşme yapılmıştır. Görüşmede pilot araştırma amacıyla hazırlanan soru formu görüşülen kişiyi yönlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Formun dışında da çeşitli sorular görüşme öncesinde hazırlanmış ve görüşme sırasında sorulmuştur.
2. İngilizce Soru Formu: Setur firmasının yurt dışından işbirliği yaptığı firmalara gönderilmek üzere Ek 2'deki form hazırlanmış ve BCD Travel, Orient Express ve Abercrombie & Kent firmalarına gönderilmiştir. BCD Travel firmasının kurumsal iletişimden sorumlu yetkilileri araştırma kapsamındaki soruların Setur tarafından yanıtlanması gerektiğini belirtmişler ve soru formunu İstanbul Setur'a yönlendirmişlerdir. Orient Express firmasında Medya İletişim Direktörü doğum izninde olması nedeniyle soruları yanıtlayamamıştır.
3. Web sitelerinin incelenmesi: Koç Holding, Setur, Setur networkündeki yabancı firmaların tüm web siteleri, çeşitli konulardaki web sayfaları ayrıntılı olarak incelenmiştir. Eklerde bu sitelerin giriş sayfaları bulunmaktadır.

#### 4.2.3.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamı Koç Holding, Setur firmasının kurumsal iletişim faaliyetleridir. Setur networkünde bulunan tüm firmalar araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırma amaçlı veri toplamak İzmir açısından zor olmamasına rağmen İstanbul merkezde bulunan yetkililerle yetkililerin iş yoğunlukları nedeniyle görüşülememiştir. Ancak web sitelerinde bulunan ayrıntılı bilgiler nedeniyle ve İzmir

Acente Müdürü Sayın Kadri İldiri'nin çok deneyimli bir yönetici olarak birçok ayrıntıyı paylaşması nedeniyle araştırma tamamlanmıştır.

### 4.2.4. Araştırmada Elde Edilen Veriler

**-Koç Holding ve Setur**

Setur firması, bir Koç Holding kuruluşudur. Koç Holding, ölçülü kararlı ya da dengeli olarak adlandırılan bir network örgüttür. Setur hakkında ayrıntılı bilgi vermeden önce Koç Holding'i tanıtmakta yarar var.

Koç Holding, 1926 yılında kurulmuş olan Koç Holding otomotiv, dayanıklı tüketim, gıda, perakendecilik, enerji, finansal hizmetler, turizm, inşaat ve bilgi teknolojileri sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Koç Topluluğu, 90.599 personeli, 14.000 bayi, acente ve satış sonrası servis ile uluslararası standartlarda kurumsal yönetişim, toplumsal sorumluluk anlayışı, çevreyi koruma prensipleri, müşteri memnuniyeti ve insan kaynakları ile hizmet vermektedir. iş hacmi, kârlılığı ve zengin ürün ve hizmet gamıyla, sadece Türkiye'nin değil Avrupa'nın da en büyük şirket gruplarından biridir. Koç Holding 34,5 milyar dolarlık konsolide cirosu ile, "Dünyanın En Beğenilen Şirketleri" listesinde yer alan lider Türk şirketidir. Dünya sıralamalarında her geçen yıl daha üst sıralara çıkmakta olan Koç Topluluğu, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ni (Global Compact[332]) imzalayarak bugüne kadar gönüllü olarak bağlı olduğu etik değerleri ve kurumsal vatandaşlık ilkelerini Grup çapında yaygın değerler haline getirmektedir.

Koç Topluluğu toplam ülke ihracatındaki %12'lik, 2006 sonu itibariyle İMKB'ye kote şirketlerin toplam değeri içindeki %16'lık payı ve kârlı iş alanlarındaki liderlik pozisyonları ile Türkiye'nin en büyük şirketidir ve dünyanın en büyük 500 şirketi arasındaki sıralamada lider Türk şirketi olarak yükselmeye devam etmektedir.

---

[332] **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi**, 1999 yılında Davos'ta yapılan Dünya Ekonomik Forumu'nda BM Genel Sekreteri Kofi Annan tarafından teklif edilmiştir. 2000 yılı Temmuz ayında düzenlenen bir toplantıyla resmen uygulamaya konulan Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) yeni küresel ekonomiyi sürdürebilmek ve küreselleşmeyi tüm insanların yararına olacak şekilde işletebilmek için ortak değer ve ilkelerin oluşumuna katkıda bulunmayı amaçlamaktadır ve bu çerçevede iş dünyasının insan hakları, çalışma standartları ve çevre konularında belirlenen dokuz evrensel ilkeyi gönüllü olarak uygulamaya çağırılmıştır.

Koç Holding'in vizyonu, "Hızlı ve kârlı büyüme ile dünyanın lider şirketlerinden biri olmak"tır. Koç Holding 90 bin çalışanı, toplam sayısı 14 bini aşan bayi ve şube ağı, perakende zinciri, acente ve satış sonrası servis noktası ile ülkemizin en büyük ve yaygın hizmet ağına sahiptir. Koç Holding, 100'ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştirmenin yanı sıra, yerleşik olarak faaliyet gösterdiği 30 ülke ile, uluslararası yapılanması en güçlü ve yaygın olan Türk şirketidir. 2006 yıl sonu konsolide verilerine göre Koç Holding'in toplam varlıkları 57,3 milyar YTL'ye, toplam gelirleri 49,4 milyar YTL'ye, net dönem karı ise 561 milyon YTL'ye ulaşmış bulunmaktadır.

Koç Holding şirketlerinin toplam ihracatı 2006 yılında 9,9 milyar doları aşmıştır. Bu rakam Türkiye toplam ihracatının %12'sini teşkil etmektedir. Koç Holding ve 19 halka açık şirketi, 2006 yılsonu verilerine göre İMKB şirketleri toplam piyasa değerinin %16'sını oluşturmaktadır.

Sürekli ve değişmeyen hedefi tüm paydaşları için artan oranda katma değer yaratmak olan Koç Holding, tüm faaliyetlerini uluslararası standartlarda kurumsal yönetişim, müşteri memnuniyeti, toplumsal sorumluluk anlayışı ve çevreyi koruma prensipleri ile yürütmektedir ve etik değerlerin örnek bir uygulayıcısıdır.

Koç Topluluğu değerleri ise şöyle sıralanmaktadır[333]:"Müşterilerimiz Velinimetimizdir. Daima "en iyi" olmak, vazgeçilmez hedefimizdir. En önemli sermayemiz, insan kaynağımızdır. Amacımız, sürekli gelişmek için kaynak yaratmaktır. Üstün iş ahlakı ve dürüst çalışma ilkelerine uymak düsturumuzdur. Gücümüzü aldığımız Türk Ekonomisine güç katmayı hedef alırız."

Koç Holding, bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde kullanılması ve Koç Holding çalışanlarının bilgi sistemlerine geçiş sürecine dahil olmaları için e-dönüşüm projesi adı altında uzun vadeli bir proje geliştirmiştir. Koç E-Dönüşüm Projesi 3 aşamada hayata geçirilmiştir[334]:

[333] http://www.koc.com.tr/tr-TR/Corporate/VisionValues, 26/5/2007
[334] www.kocbilgi.com/etransformation/board03.asp, 26/5/2007

İlk aşamanın (2001-2002) hedefi, hissedarlar ve üst yönetimi bilgi teknolojileri konusunda bilgilendirmek ve farkındalığı sağlamak için bu projenin zorunluluğunu ve aciliyet duygusunu yaratmaktı. Bu aşamada, bilgi teknolojilerinin iş süreçlerinde kullanılmasının yararları üzerine yapılan eğitimlere Koç Grubu'nun 100'den fazla üst düzey yetkilisi yurt dışındaki Cisco merkezlerinde katıldılar. İlk aşamadaki diğer bir çalışma ise, çalışanların bilgisayarlarını ve internetlerini etkin biçimde kullandırmaya teşvik amacıyla, iletişimin e-posta ve intranet gibi kanallara yönlendirilmesi, e-arşiv, e-taşeron sistemi gibi hızlı bir şekilde hayata geçirilebilecek ve motivasyon sağlayabilecek projeleri tamamlamak olmuştur.

İkinci aşama (2003), planlama, standartları geliştirme ve şirketler arası dijital uçurum probleminin adreslenmesi oldu. Şirketlerdeki teknolojik gelişme seviyelerini daha iyi anlayabilmek için Cisco tarafından hazırlanan internete hazırlık (Net Readiness) anketleri uygulandı. Şirketlerin olgunluk seviyelerine ve gelişme hedeflerine bağlı olarak 12-18 aylık yol haritaları oluşturuldu. Şirketlerde proje yönlendirme kurulları önceliklendirilmiş e-dönüşüm projelerinin hayata geçirilmesini izlemeye başladılar. Şirketler üstünde ve Koç Holding düzeyinde CEO'nun başkanlık ettiği Başkanlardan oluşan bir kurul ise projenin yönlendirilmesini sağladı. İkinci aşamada oluşturulan BT Kurulu, Topluluk BT standartlarının belirlenmesi, temel altyapı ihtiyaçlarının ve vendorların tespiti gibi alanlarda merkezi yönlendirme rolünü üstlendi.

Üçüncü aşamada (2004 ve sonrası) ise, gerek şirket düzeyinde gerekse şirketler üstü ana iş süreçlerine ağırlık verildi. Merkezi olarak başlatılan bu projelerle, satın alma, finansal üst raporlama, müşteri ve bayi ilişkileri ve insan kaynakları öncelikli iş süreçleri olarak ele alınmıştır. İlk üç yıl içinde, Koç Grubu cirosunun %70'ini sağlayan şirketlerde tamamlanan 300'e yakın proje sayesinde, üç yılda 10 milyon Euro civarındaki bir harcamaya karşılık 60 milyon Euro tutarında tasarruf sağlanmıştır. 2006 yılında tamamlanan ve merkezi olarak Koç Holding ve Bilgi Grubu tarafından yürütülen büyük projelerin getirilerinin ise çok daha fazla olacağı bilinmektedir.

Koç Bilgi Grubu Çözüm Ortakları arasında bulunan firmalar ve verdikleri hizmetler[335]: Cisco Systems ile KoçSistem'in işbirliği Unisys kanalı aracılığıyla "Global İş Ortağı" bazında sürdürülmektedir. KoçSistem'in network projelerinde Cisco ürünleri en büyük paya sahiptir. Koç.net Türkiye'deki ilk "Cisco Powered Network" ünvanını taşımaktadır. KoçBryce Cisco'nun eğitim ortaklarındandır. Koç Elektronik Dönüşüm 2003 Projesi, Cisco Systems işbirliği ile gerçekleştirilmektedir. "Microsoft Sertifikalı İş Ortağı" unvanına sahip olan KoçSistem, Microsoft teknolojilerini kullanarak sistem entegrasyonu, danışmanlık, 'hosting', destek gibi kaliteli hizmet ve katma değerli toplam çözümler sağlamaktadır. Koç.net, "Microsoft Sertifikalı Servis Sağlayıcı" olmasının yanı sıra, Microsoft'un Türkiye'deki ilk "MS ASP Ortağı" olmuştur. KoçBryce "Microsoft Sertifikalı Teknik Eğitim Merkezi" olarak Microsoft eğitimlerini vermektedir. Ayrıca, Koç Bryce'ın yabancı ortağı John Bryce Training, Avrupa'da ilk "Gold CTEC" olarak seçilmiştir. Microsoft Türkiye, teknolojik bilgi birikimiyle kobiline.com'a değer katmakta, çözüm ortakları ve dağıtım teşkilatı ile satış ve pazarlama etkinliklerine destek vermektedir.

Koçnet, "CheckPoint Sertifikalı Yönetilen Hizmetler Sağlayıcısı" ünvanına layık görülen dünyadaki 8. şirkettir. KoçSistem, "CheckPoint Katma Değerli Çözüm Sağlayıcısı"dır. KoçBryce, "CheckPoint Yetkili Eğitim Merkezi" olarak ürün eğitimlerini vermektedir. KoçSistem, "Oracle Sertifikalı Çözüm Ortağı" olarak Oracle çözümlerini danışmanlık, hosting, yazılım geliştirme gibi hizmetler ile desteklemektedir. KoçBryce, Oracle eğitimlerini vermektedir.

KoçSistem, 1996 yılında Sun Microsystems Türkiye Ofisi'nin kurulmasıyla beraber Sun Yetkili Satıcısı, Eğitim Merkezi ve Destek Merkezi unvanlarını alarak Türkiye Unix pazarına Sun ürünlerini ve desteğini sunmaya başlamıştır. Özellikle Finans, Endüstri&Ticari, Telekomünikasyon ve Devlet sektörlerine odaklanan KoçSistem, Türkiye'deki en geniş Sun satış ve destek kadrosuna sahiptir. KoçBryce, Sun Solaris işletim sisteminin eğitimlerini vermektedir. KoçSistem, Beko BusinessLine

[335] http://www.kocbilgi.com/partners/index.asp, 26/5/2007

Operasyonunda; tasarım, satış ve satış sonrası hizmetler fonksiyonlarını yerine getirmektedir. KoçSistem, Beko Ürün Grubu, satış sonrası desteğiyle ve çeşitli servis seçenekleriyle 7 gün 24 saat hizmet vermektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetleri Koç Holding 'te Kurumsal İletişim ve Bilgi Grubu Başkanlığı adı altında şirket CEO'suna (İcra Kurulu Başkanı) bağlı olarak yönetilmektedir. Firma, birçok alanda iletişim faaliyetleri amacıyla çeşitli ajanslardan destek almaktadır.

Kuruluşun web sitesinin medya ilişkileri bölümünde basın açıklamaları, "bizden haberler" dergisi, kurum tanıtım filmleri, prezantasyonlar bulunmaktadır. Bu sayfalara bakıldığında kuruluşun halkla ilişkiler adına yaptığı faaliyetlerin bir kısmın görmek mümkündür.

Sosyal Sorumluluk Çalışmaları: Koç Holding'in kurucusu olduğu ve destek verdiği birçok vakıf bulunmaktadır. Bunlar Vehpi M. Koç Vakfı, TEV, TAP, TEGV, TEMA, Deniztemiz/Turmepa'dır. Holding bünyesinde birçok spor dalına, takımlara destek verilmektedir. Bunların dışında çevre ve sosyal sorumluluk projeleri bulunmaktadır. Meslek Lisesi Memleket Meselesi, Çanakkale'de Tarihe Saygı Projeleri önemli projeler arasındadır.

Sosyal sorumluluk projelerinden "Ülkem İçin" Projesi network örgüt olarak tüm kuruluşlardaki çalışanların ve bayilerin katıldığı bir projedir. Proje kapsamında 81 ilde 2007 Mayıs ayına kadar 223 kadar proje gerçekleştirilmiştir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan ve yayılan projede engelliler için çocuk parkı yapmaktan, okul tadilatına, laboratuar kurulumundan, bilgisayar bağışına ve kütüphane yapmaya kadar birçok sosyal sorumluluk projesinde, Koç Holding bayileri rol almıştır.

**— Setur**

Araştırma amacıyla Setur firmasının seçilmesinin nedeni aşağıda sıralanmıştır:

1. Turizm sektörü bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasından etkilenen, e-dönüşüm sürecini en kolay uygulayan sektördür. Setur'un turizm sektöründe Türkiye'nin öncü kuruluşu olması,
2. Bookinturkey uygulamasıyla turizm alanında online hizmet veren sanal bir işletmesi olması,
3. Setur'un network örgüt türlerinden dengeli-kararlı ya da ölçülü olarak adlandırılan bir network örgüt olan Koç Holding firması içinde bulunması ancak kendi başına da dinamik ya da hareketli bir network olması,
4. Kurum imajı ve hizmet kalitesi açısından diğer turizm firmalarından farklı bir yerde konumlandırılması,
5. Kurumsal yapıda, kurumsal kimlik uygulamalarında Koç Holding'e bağlı olmasına rağmen uygulamalarında turizm sektörünün getirdiği bir özellik olarak özgür hareket edebiliyor olması, (bu dinamizmi diğer sektörlerde görmek mümkün değildir.)
6. Pilot araştırma sırasında görüşülen firma yöneticilerin bazılarının Setur firmasının araştırmaya uygun olacağını belirtmeleri söylenebilir.

Setur, 1964 yılı ortalarında, gümrükten muaf mağazaların ülkemizde faaliyet göstermesine olanak tanıyan kararın çıkarılması üzerine Koç Holding tarafından kurulmuştur. Duty free hizmetleri veren bir firma olarak kurulan Setur, günümüzde de bu alandaki çalışmalarını sürdürmektedir.

1960'lı yıllarda yalnızca gümrükten muaf mağazacılık ile uğraşan Setur Servis Turistik A.Ş., 1970'li yılların başında Diners Club'ın kurduğu Diners Fugazy Travel teşkilatının Türkiye temsilciliğini alarak turizm alanına adım atmış, bir yıl sonra "Setur World Travel" adını alarak faaliyetlerine devam etmiştir. 1970'li yılların sonunda, ismi "Setur Seyahat Acentesi" olarak değiştirilerek turizm faaliyetlerine hız verilmiştir.

Turizm alanında her türlü faaliyeti bünyesinde barındıran Setur Turizm, dünya çapında elde ettiği başarılarla, Türkiye'nin ilk ve öncü turizm şirketlerinden biri haline gelmiştir. Yurtiçi ve yurtdışına dönük tur operatörlüğü, uçak bileti satışı, kongre ve seminer organizasyonları ve sunulan yerel hizmetler, Setur'un turizm alanında verdiği hizmetlerin çatısını oluşturmakta, ayrıca Orient Express Türkiye'nin yetkili satıcısı konumundadır.

Setur yurt içi ve yurt dışı uçak bilet rezervasyonları, yurt içi ve yurt dışı tur organizasyonları, gemi seyahatleri, eğitim hizmetleri, kongre, seminer, bayi toplantısı organizasyonları, helikopter ve airtaxi işletmeciliği, her türlü araç ve tekne kiralama, incoming, gümrükten muaf mağazalar işletmeciliği gibi hizmetleri, satış ofisleri, satış temsilcileri ve yetkili acenteleri yanı sıra, teknoloji ve yeniliğe açık bir şirket olarak BookinTurkey.com aracılığı ile sanal ortamda da hizmet vermektedir. Uçak ve otel rezervasyonları için Galileo ve Amadeus programları kullanılmaktadır.

1978 ve 1979 yıllarında birçok kongre ve toplantı düzenlendikten sonra, 1980 yılında Setur'un Kongre Seminer departmanı kurulmuş ve çok önemli organizasyonlar yapılmıştır. Uluslararası kongreler başta olmak üzere ulusal kongreler, bayi toplantıları, teşvik seyahatleri, temel atma ve açılış törenleri, ürün tanıtımı, dönemsel ve yıllık şirket toplantıları, satış toplantıları, özel davetler ve olaylar gibi her türlü organizasyonu düzenleyen departman 7 kişi ile birçok farklı yapıda organizasyon düzenlemektedir.

Setur, birçok turizm firması gibi rezervasyon programlarından otel rezervasyonu için CRS, "Central Reservation System" (merkezi rezervasyon sistemi), havayolu, otel, araç kiralama, organizasyon bileti almak için GDS, "Global Distribution System" (küresel dağıtım sistemi) ve interneti kullanmaktadır. Galileo-Apollo, Amadeus, WorldSpan ve Sabre GDS sistemlerinden Türkiye'de en çok Avrupa bölgesinde kullanılan Amadeus ve Amerika'da kullanılan Galileo kullanılmaktadır. Türk Hava Yolları Troya isimli bir sistemle rezervasyon yapmaktadır ve Amadeus programı Troya sistemine uyumludur. Amadeus'un çok çeşitli programları bulunmakta ve bu programların bir kısmı aynı zamanda bir müşteri ilişkileri yönetimi programı gibi

hizmet verebilmektedir. Amadeus sisteminin Türkiye'ye geliş tarihi 1994'tür[336]. Setur firması da bu yıllarda online rezervasyon sistemine geçiş yapmış, Koç Holding şirketlerinden çok daha önce e-dönüşümü yaşamıştır.

Setur, 2003 yılında Türkiye'nin en büyük on-line turizm portalı BookinTurkey.com'u da bünyesine alarak, internet sektöründe de büyümeye başlamıştır. Şirket Genel Müdürlüğü, 1996 yılı sonunda İstanbul Altunizade'de bulunan modern binasına taşınmıştır. Setur, Türkiye'nin çeşitli noktalarında farklı turizm hizmetleri sunan seyahat acenteleri, sayıları 100'e yaklaşan yetkili ve sanal satıcıları, duty free mağazaları, 350'yi aşan deneyimli çalışan ile ülke turizmine ve ekonomisine sağladığı katkının gururunu taşımaktadır[337].

Bugün 47 yetkili acentesi, çağrı merkezleri, yaklaşık 100 sanal acentesiyle işbirliği yaptığı yabancı firmalarla birlikte Türkiye'deki en büyük turizm networklerinden biri olma özelliğini taşımaktadır. Setur'la birlikte Öger Tour ve Ets Tour da büyük turizm networkleri arasındadır. Ancak kurumsal özellikleri itibarıyla her iki firma da farklı özellikler taşıdığından Setur'la kıyaslamak mümkün değildir. Setur Türkiye cruise pazarının %81'ini oluşturan dört büyük firma arasında lider konumdadır.

2005 yılında Superbrand oylamasında Türkiye'nin en güçlü markalarından biri seçilmiştir. UKAS, "United Kingdom Accreditation Service Quality Management, 005" belgesine sahiptir. Ayrıca ISO 9001:2000 Kalite Sistem Belgesine sahiptir. 2007 yılında Cruise-Gemi dalında aldığı Europe Champions of the Seas, Capital Dergisi 2006 En beğenilen Turizm şirketi ödüllerinin ardından, 14.000 Skal üyesinin Internet ortamında yaptığı oylama ile SETUR, 2006 yılının "EN İYİ DIŞ TURLAR" ödülüne layık görülmüştür.

Bir kuruluşun müşterilerinin gereksinimlerine ve yürürlükteki şartnamelere uygun ürünler temin edebilme yeterliliğine sahip olduğunu ve müşteri memnuniyetini sürekli artırmakta olduğunu gösterebilmek için sahip olması gereken şartları belirleyen,

[336] www.amadeus.com.tr
[337] http://www.setur.com.tr/tr/history/history.asp

ISO 9001:2000 Kalite Standartlarına uyumu çerçevesinde Setur, Ocak 2007 itibariyle ISO 9001:2000 belgesini almaya hak kazanmıştır.

Capital dergisinin her yıl yaptığı araştırma, 2006 yılında da 546 şirketten 1350 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleşmiş ve "Türkiye'nin En Beğenilen ilk 20 Şirketi" ile "29 Sektörün En Beğenilen İlk 3 Şirketi" olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin seçkin profesyonel yöneticilerinin Türk iş dünyasındaki şirketler ve kendi sektörlerindeki rakipleriyle ilgili algılarını ortaya koyan bu araştırmada SETUR 2005 yılındaki başarısını ve yerini koruyarak 2006 yılında da Türkiye'nin En Beğenilen Turizm Acentesi seçilmiştir.

Dünyanın en köklü ve en büyük turizm derneği SKAL INTERNATIONAL'ın her yıl Türkiye'de düzenlediği SKALİTE ödüllerinden bu yıl Cruise-Gemi dalında 14.000 Skal üyesinin internet ortamında yaptığı oylama ile Setur, 2006 yılının en iyi dış turlar ödülüne layık görülmüştür.

Setur firması, 1 Temmuz 2006 tarihi itibariyle Turizm ve İş Geliştirme ve Teknoloji adı altında iş geliştirme ve teknoloji konularına daha fazla eğilip, yurt dışına açılmayı hedeflemiştir. Hizmet verdiği bütün alanlarda müşteriye daha yakın, daha sıcak, daha güler yüzlü, daha yenilikçi olmayı amaçlayan firma 2006 yılının başından itibaren kaliteli servis ilkesini pekiştirme kararı almıştır[338].

Web sitelerinde kurumsal seyahat bölümünde misyon, vizyon, temel değerlerle ilgili yazılanlar aşağıda bulunmaktadır:

***Misyonumuz**: Gelişmekte olan dinamik turizm dünyasını yakından takip ederek, hızlı adaptasyonlarla müşterilerimize her zaman üstün hizmetleri, servis ve kaliteyi yüksek eğitimli profesyonel bir takım ruhu içinde sunmaktır.*

***Vizyonumuz**: Müşterilerimiz için değer yaratmak, beklentilerine kalite ve istikrarla karşılık vermek ve çözüm ortakları olmak.*

[338] www.setur.com.tr

***Temel İlkemiz:*** *İhtiyaç duyduğunuz hizmetleri daima aynı çağdaş anlayış ve üstün hizmet kalitesi ile sunmak ve beklentilerinizi kurumsal yapınıza en uygun şekilde karşılamaktır. Bu amaçla Altunizade Merkez Binamız'da kurulmuş olan kurumsal hizmet birimimiz ve profesyonel kadrolarımızla taleplerinizi yerine getirmek için sürekli olarak yatırımlarımızı sürdürecek, teknolojik gereksinimlerimizi geliştirmekteyiz. SETUR, "Seyahat danışmanınız" olarak, gerek Türkiye'de gerek dünyada bir marka olmanın avantajlarını sizlerle paylaşıp, IATA, UFTAA, ASTA gibi kuruluşlara olan üyelikleri ile geniş bir hizmet yelpazesi ve ağına sahiptir.*

***Hizmetlerimiz****: Bireysel, kurumsal, yurt içi, yurt dışı, karada, havada ve denizde.*

Ek 3'te giriş sayfası olan Setur web sayfası, Ek 4'te Setur'un kurumsal sayfası, Ek 5 ve Ek 6'da İngilizce sayfalar incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

1. Sitenin erişimi kolaydır.
2. Grafik çözünürlüğü yüksektir.
3. Giriş sayfasında Setur Networkünü oluşturan firmaların logoları bulunmaktadır.
4. Orient-Express dışında tüm firmaların Türkçe web sayfaları bulunmaktadır. Ancak Abercrombie & Kent ile BCD Travel firmalarının web sayfalarının yapım aşamasında olduğu belirtilmektedir.
5. Setur'un İngilizce web sayfasının içeriği yazılı olarak verilmiş, görsel öğelere yer verilmemiştir.

Medya İlişkileri: Basın mensuplarının bültenleri ve geçmişteki haberleri görebileceği bir ortam bulunmamaktadır. Basınla ilişkilerle ilgili tüm faaliyetler Koç Holding tarafından yürütüldüğünden basınla ilişkilerde kullanılan yazılı materyalleri www.koc.com.tr adresindeki medya ilişkilerinde bulmak mümkündür.

Sosyal Sorumluluk: Setur'un Koç Holding bünyesindeki bütün sosyal sorumluluk faaliyetlerine destek olmaktadır. Ancak uluslar arası bir turizm firması

olarak kendisinin geliştirdiği bir sosyal sorumluluk ya da çevre koruma, kültür mirasına sahip çıkma gibi diğer turizm kuruluşlarında olduğu gibi faaliyetleri bulunmamaktadır.

**— Setur Networkünü Oluşturan Firmalar**

**1. Setur Firmaları**

**-BookinTurkey.com**

Koç Grubuna bağlı olarak çalışan BookinTurkey.com, 2001 yılının Mart ayında, Türk turizmine ve e-ticaret pazarına katma değer sağlamak amacı ile kurulmuştur. 2003 yılında Setur'a bağlanan BookinTurkey.com markalaşarak 2002, 2003 ve 2004 yıllarında Altın Örümcek Web Yarışmasında "Türkiye'nin En İyi Turizm Sitesi" ünvanını almıştır.

BookinTurkey.com, oteller, seyahat acenteleri, şirketler ve bireyler için turizm ürünü ve servislerinin tanıtımının yapıldığı ve bu ürün ve servisler için online rezervasyon olanağı sunan bir turizm portalıdır.

BookinTurkey.com, Türkçe sitesi ile yurtiçinde 1500 otele, yurdışında 19.000 otele, 23 acente ürününe ve 35 havayolu şirketinin promosyonlu biletlerine ulaşma ve rezervasyon, seyahat sigortası yaptırma, araç kiralama, marina rezervasyonu, fuar organizasyonları ve mavi yolculuk rezervasyonları yaptırma olanağı sunmaktadır. Bunların yanı sıra, firmaların kullanıcı adı ve şifreleri aracılığıyla doğrudan rezervasyon yapabilmelerini sağlayan BookinTurkey.com, firmalara kendilerine verilen çok özel otel fiyatları ve ödeme koşulları ile kontenjanları üzerinden online ve gerçek zamanlı rezervasyon yapma olanağı da sunmaktadır[339]. Ulysses Web Tourismus adlı araştırma örgütü tarafından Almanya'da yapılan bir araştırmaya göre 2006 yılında Almanya'daki turizm gelirlerinin üçte birinin internet üzerindeki rezervasyonlardan geldiği tespit

[339] http://www.setur.com.tr/tr/gnl/bit.asp

edilmiştir[340]. Benzer bir veri Türkiye'de bulunmamasına rağmen BookinTurkey'in geleceğe yönelik karlı bir yatırım olduğu söylenebilir.

BookinTurkey.com sürekli geliştirdiği ürün ve hizmet seçeneklerine 2001 senesinde yazılımını geliştirdiği Kurumsal Rezervasyon Sistemi ile, 2002 Şubat ayında "Kurumsal Seyahat Pazarına" da giriş yapmıştır. Firmalar merkezi bir şekilde iş seyahatlerinin yönetimini sağlayan sisteme girmek için kurumsal kullanıcı adı, şifre ve firma parolası alıyorlar. Sistem, iş seyahatleri harcamalarında gözle görülür düşüşler sağlamaktadır. Sistemin hayata geçmesi ile ürün sağlayıcı, müşteri ve kurumlar tarafında sağlanan tasarruf adımları;

- Teknolojiye yatırım yapmadan ulaşmak
- Pazarlama ağının tek platform ile genişlemesi
- Düşük reklam maliyeti
- Toplu satın alma ve rekabetten doğan indirimli fiyatlar
- Son an fiyatları
- Her bütçeye uygun ödeme kolaylığı
- Zaman tasarrufu
- Gider tasarrufu (personel, seyahat masrafı, nakit yönetimi)

E-ticaret üzerine uzmanlaşan BookinTurkey firması müşterilerine güvenli hizmet verebilmek amacıyla uluslararası veri güvenliği firması Verisign ile anlaşmıştır. Ekte Verisign firmasının anlaşma metni bulunmaktadır.

**- Setur Yurtdışı Eğitim Hizmetleri**

1994 yılında kurulan Yurt Dışı Eğitim Hizmetleri bölümümüz, 14 yıldır yurt dışında en iyi hizmeti almak isteyen herkese Koç güvencesi ile hizmet vermektedir. Her geçen gün önemi daha da artmakta olan yurt dışı eğitiminin en güvenilir adresi olmak için çalışmaktadır.

[340] www.hotelmarketing.com/index.php/content, 10/5/2007

Setur Yurt Dışı Eğitim Bölümü, yurt dışında eğitim hakkında bilgi almak isteyen herkese ücretsiz danışmanlık hizmeti verir. Danışmanlık hizmetimizde ihtiyaçlarınıza hangi programlara katılabileceğiniz, örnek ve paket programlar, fiyatlandırmalar alternatifleri ile ve avantaj/dezavantajları ile hazırlanır.

Arzu edilen programın kararı verildikten sonra kayıt işlemleri başlatılır, uçak ve konaklama rezervasyonları da kayıt işlemlerine bağlı olarak Setur tarafından gerçekleştirilir. Vize işlemleri yine birçok ülke için Setur tarafından yürütülür. Tüm işlemler bittikten sonra konaklama ve gidilecek ülke ve şehire göre havaalanlarından transferlerler organize edilmektedir. Bu işlemlerin gerçekleşme süresi ortalama 3-4 haftadır, bazı ülkelerin vize işlemlerine göre 3 aya kadar devam edebilir[341].

**- Setur Duty Free**

Türkiye'de ilk gümrüksüz satış mağazası fikri ve uygulamasını 1965 yılında hayata geçirmiş olan Setur, aynı zamanda da önde gelen gümrüksüz satış operatörlerinden biridir. Setur Duty Free'nin Habur (Türkiye-Irak), Cilvegözü (Türkiye-Suriye), Kapıkule (Türkiye-Bulgaristan), Dereköy (Türkiye-Yunanistan), Sarp (Türkiye-Gürcistan), Sarpi (Gürcistan-Türkiye) sınır kapılarında duty free mağazaları bulunmaktadır[342].

**- Birleşik Krallık Vize Başvuru Merkezi**

İstanbul Vize Başvuru Merkezini 14 Aralık 2005 tarihinde hizmete açıldı. Bu merkezlerin açılması ile birlikte daha verimli ve hızlı bir vize sistemine başlanmış oldu. Benzer bir merkez 7 Kasım 2005 tarihinde Ankara'da hizmete girdi. Vize Başvuru Merkezleri Setur Seyahat Acentesi tarafından yönetilmektedir.

[341] www.setur.com.tr/tr/news/news.asp?contentID=16
[342] www.seturdutyfree.com/

**2. Setur Networkündeki Yabancı Firmalar**

**- Setur- The Cruise Line Costa Türkiye**

The Cruiseline, dünya denizlerinde gerçekleştiren gemi turlarını tek bir noktada toplayan uluslararası bir organizasyondur. Bağlı olduğu uluslar arası rezervasyon ağı sayesinde seçkin cruise şirketleri ile doğrudan bağlantı kurmaktadır. Seçilen rotalarda dinlenme ve eğlenme alışkanlıklarına uygun gemileri belirleyip, uçak biletleri, transferler ve otel rezervasyonlarını da içeren programları sunmaktadır[343]. İnternette The Cruise Line adı altında birçok firma geçmektedir. Bunların bir tanesi The Cruise Line, İngiltere firmasıdır, diğeri ise Çek Cumhuriyeti bağlantılı bir firmadır. Costa adı altında birçok gemi firması bulunmaktadır. Cruiseline şeklinde arama yapıldığında ise Cruise Only isimli bir cruise firmasına yönlendirme yapılmaktadır.

**- BCD Travel**

Dünyanın üçüncü büyük seyahat yönetimi şirketi olan BCD Travel, büyüyen küresel işgücüne uzman seyahat hizmetleri sunan bir firmadır. Daha önce BCD Holdingleri N.V. TQ3 Travel Solutions Management Holding'ini satın alarak 31 Mart 2006 yılında yeni markası BCD Travel ile hizmetlerini vermeye başlamıştır. BCD Travel firması hizmetlerini esnek teknoloji, akıllı veri analizi ve stratejik çözümlerle her boyuttaki müşterilerine avantaj sağlayarak sürdürmektedir[344].

2007 yılı itibariyle Chain Travel Management (Zincir Seyahat Yönetimi) tanımı altında dünya pazarında ilk üç firmadan biri olan BCD Travel'ın Türkiye Resmi Temsilcisi SETUR olmuştur. Toplam 96 ülkede, 1300'den fazla ofise sahip, 12000 çalışanı olan, satışları 12 milyar doları bulan BCD Travel yelpazesine SETUR Türkiye ofisi olarak tek yetkililik prensibiyle katılmıştır[345].

[343] http://www.cruiseline.com.tr/biz_kimiz.html
[344] www.bcdtravel.com/aw/home/Corporate_Page/en-us/Content_5811652/Who_we_are_5891143/~vc/Corporate_Overview_44639_16/
[345] www.setur.com.tr/tr/news/news.asp?contentID=16

BCD Travel'ın iştiraklerine, acentelerine ve kurumsal müşterilerine yönelik çeşitli programları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır[346]:

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki İştirakler-Bağlı Şirketler Programı: Bu program, bir inovasyon ve mükemmellik modelidir. BCD Travel'ın 450'den fazla yerdeki, 2 Milyar Dolardan fazla satış yapan 48'den fazla bağlı şirketi içinden seçilen bir grubu kapsamaktadır. Uzun süreli kayıt altına alınan sıra dışı bir programdır. Program içinde ABD'deki iştirakler gruplandırılmış, mega acente gibi statüler verilmiştir. İştirakçilere, acentelere daha iyi satın alma koşulları, teşvik primleri sağlanmış, iştirakçilere özel ilgi gösterilmiş ve soruları yanıtsız bırakılmamıştır. Sonuçta program endüstride en yüksek karlılık oranı elde etmiştir.

Kurumsal Program ise şirketlere yönelik çok geniş çaplı hizmetleri kapsamaktadır. Kurumsal müşterilere yüksek teknolojiyle hizmet veren bu program şirketlere kazanç sağlamaktadır.

BCD Holdingleri N.V., 1975 yılında kurulmuş bir Hollanda firmasıdır. BCD Holdinglerinin diğer şirketleri, Park'N Fly (havaalanı parkyeri), TRX (seyahat işlemleri ve veri bütünleştirme hizmetleri), Airtrade (eğlence seyahati) ve Primary Capital (emlak finansmanı) firmalarıdır. Firmanın 14.000 çalışanı bulunmaktadır ve toplam satışlarını 90 ülkede gerçekleştirmektedir. BCD Travel firmasının vizyonu, müşterilerinin ve ortaklarının değişen ihtiyaçlarını önceden tahmin edip ona göre hareket etmek, çalışanlarıyla, süreçleriyle ve teknolojileriyle birlikte ihtiyaçlara karşılık vermektir. Misyonu seyahat işini basitleştirmektir. Firmanın katma değeri, hizmet liderliği ile esnek teknolojiyi, akıllı veri analizini birleştirip, dünyanın her yerinden her gelir grubundaki müşteriye stratejik çözümler sunmaktır[347]. Değerleri ise çeşitli başlıklar altında toplanmıştır[348]:

- Vizyon: Değişimi önceden anlayan bir ufuktan bakmak.

[346] www.bcdtravel.com
[347] www.bcdtravel.com
[348] www.bcdtravel.com

- Bütünlük: Müşterilerle, ortaklarla ve çalışanlarla etkileşimlerimize inanarak her zaman açık, dürüst, saygılı ve adil olmak.
- Hizmet: Müşterilerimize kişisel ilgi, kaliteli hizmet ve maksimum değer sağlamak.
- Inovasyon: Geleneksel bilgelik üzerinden düşünmeyi teşvik etmek.
- Ekip çalışması: Sıra dışı sonuçlar elde etmek için birlikte çalışmak.

Firmanın web sitesine bakıldığında "Who are we?" kısmında kendisini tanımlarken yer verdiği başlıklar arasında şunlar bulunmaktadır[349]:

- Misyon, vizyon, değerler
- Yönetim ekibi
- Kurumsal sosyal sorumluluk prensipleri
- Şirket profili (pdf formatında)
- Bayilikler

Sosyal Sorumluluk Prensipleri: Firmanın kurumsal sosyal sorumluluk prensipleri küresel bir şirket için Birleşmiş Milletler Küresel Anlaşması'ndaki (Global Compact) etik kodlardan oluşmaktadır. (Bu anlaşmayı Koç Holding te imzalamıştır) BCD Travel hizmet verdiği ülkelerde sosyal sorumluluk uygulamalarına önem vermektedir. Firmanın prensipleri geleceğe bakmakta ve firmanın "gelecek" nesillere "miras bırakma" sözünü yansıtmaktadır. Firmanın sosyal sorumluluk prensipleri dört anahtar alanda toplanmaktadır:

- Etik iş uygulamaları: Hizmet verdiği ülkelerde yasalara ve düzenlemelere uyma, etik şekilde davranmaktadır.

- İnsanlar: Tüm çalışanlarına kendi yeteneklerine ve becerilerine uygun, ayrımcılıktan uzak bir çalışma ortamı sağlamaktadır.

[349] www.bcdtravel.com

- Çevre: Çalışanlarının çevresini, sağlığını ve güvenliğini korumak için çalışan firma atıklardan kaynaklanan çevre kirliliğini önlemek, hava, su ve topraktaki emisyonu azaltmak için kaynaklarını daha etkin kullanmanın yollarını aramaktadır.

- Gizlilik ve veri koruma: BCD Travel, hizmetlerinden yararlananların gizliliğine önem verir ve çalışanlarının ve müşterilerinin gizli bilgilerini koruyacak güvenli bir iş ortamı sağlamaktadır.

BCD Travel firmasının Sorumlu Seyahat Yönetimi konulu kurumsal seyahat programlarını kurumsal sosyal sorumluluk inisiyatifleriyle bütünleştiren bir çalışması bulunmaktadır. Burada amaç küresel ısınma ve emisyon nedeniyle seyahat etmeye karşı olan, seyahat harcamalarını kısıtlayan kurumların işletme için önemli olan hissedarlarla, müşterilerle ilişkiler gibi konuları kaçırma riskleri olduğundan yola çıkarak şirketlerin sosyal sorumluluk ilkesi içerisinde de seyahat edebilecekleri bir program ortaya koymaktır.

2007 Endüstri Tahmini Raporu ise kurumsal seyahat endüstrisindeki geniş küresel bilgiyi ortaya koymakta ve gelecek yılın değişen seyahat çevresi hakkında bilgi sunmaktadır.

**- Orient-Express**

1982 yılında kurulan Orient-Express'in çeşitli otelleri, trenleri, yolcu gemileri ve restoranları bulunmaktadır. Lüks hizmet veren firma dünyanın birçok yerinde seyahat programları düzenlemektedir. Setur Türkiye Orient-Express'in yetkili satıcısıdır[350].

Orient-Express firması Setur Networkü içinde olmasına rağmen Setur'un giriş sayfasında aktif olarak bulunmamaktadır. Firmanın kendi web sayfasının üst kısmında Country:  Turkey, yazıp Türk bayrağı konmuştur. Bu sayfada Setur ile ilgili herhangi bir bilgi bulunmamaktadır.

[350] www.orient-express.com

Yine firmanın kendi sayfalarında firmanın müşterilerine yönelik yayınları olan Online Worldwide Travel Guide ve Orient-Express Magazine online dergilerine abonelik için bilgiler bulunmaktadır. Siteyi ziyaret edenlerin bu dergilere abone olmaları için yönlendirmeler yapılmaktadır. Sadece online dergiye abone olmak değil aynı zamanda ziyaretçiye kendi online e-broşürünü ve dergisini tasarlama olanağı verilmekte ve tasarlayıp hazırladığı e-broşürü veya dergiyi pdf formatına alıp baskı yapabilme olanağı vermektedir.

**- Abercrombie&Kent**

1962 yılından bu yana lüks seyahat sektöründe dünya lideri olan Abercrombie&Kent, Setur kalite ve güvencesiyle 2007 yılında yapılan bir anlaşmayla Türkiye'ye gelmiş bir kuruluştur. Abercrombie&Kent; üstün servisi, gidilen destinasyonlar hakkında engin bilgiyi, seyahat süresince her konuda desteği, en iyi konaklama alternatiflerini ve alışılagelmiş tur programlarının ötesinde yeryüzündeki en unutulmaz seyahat deneyimlerini yaşatmayı vaad eden bir kuruluştur.

Afrika, Latin Amerika, Antartika, Avrupa, Hindistan, SriLanka, Himalayalar, Uzakdoğu, Hint Okyanusu, Karayipler, Mısır, Fas, Arap Yarımadası gibi ülke ve bölgelerin yanı sıra Fransa, İtalya ve Akdeniz sahillerindeki villa portföyü ile Abercrombie&Kent uzmanlığı dünyada pek benzeri olmayan bir hizmet firmasıdır. A&K, herkesin kendine özel bir seyahat stili olduğundan yola çıkılarak talep ve istekler doğrultusunda şahıs veya gruplara özel "Tailor-Made" programlar hazırlamaktadır. Macera tutkunlarına hitap eden, olağanüstü yerlere keşif ve araştırma gezileri; ailelere özel turlar; romantik ve egzotik şehirlerde belirli bir zamanı olmayan iki kişilik çok özel programlar; balayı, yıldönümü, mezuniyet, doğum günü kutlamalarına özel, en ince detayına kadar düşünülmüş programlar Abercrombie&Kent Setur işbirliği ile lüks seyahat kültürü içinde verilen hizmetler arasında bulunmaktadır[351]. SETUR, her pazar 12:00-17:00 saatlerindeki Radio Oxygen'da "Around the World with A&K by Richard" programının sponsorudur.

[351] www.setur.com.tr/tr/news/news.asp?contentID=17

A&K firmasının aldığı ödüllerden bazıları:

- "En İyi Lüks Tur Operatörü" ve "En iyi Afrika Tur Operatörü" 2004, 2005, 2006.
- "Dünyanın Öncü Lüks Uzman Tur Operatörü" 2003, 2004, 2005, 2006.
- "Dünyanın Öncü Villa Operatörü" -2003, 2004, 2005, 2006.

Yukarıda adı geçen ödüllerin dışında çeşitli dergilerin yarışmalarında aldığı tur operatörlüğüyle ve safariyle ilgili ödüller bulunmaktadır. Çevre korumayla ilgili aldığı ödüller ise;

- Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi'nden "Seyahat ve Turizmde Kurumsal Sosyal Liderlik Yeşil Ödülü" 2002.
- ASTA/ Smithsonion Çevre Ödülü- 1992.

A&K'nin tarihine bakıldığında firma sahiplerinin ilginç geçmişi göze çarpmaktadır. Geoffrey JW Kent ailesi Zambia'ya safariye gittiğinde dünyaya gelmiş, çocukluğu yine bu kıtada geçmiştir. 1962 yılında ailenin Afrika'ya sevgisi onları Abercrombie & Kent isimli uzmanlaşmış bir seyahat firması kurmaya yönlendirmiştir. Kenya Nairobi'de kurulan firma Doğu'ya ve Afrika'nın merkezine lüks, uzun yolculuk hizmeti sunmaktadır.

1967 yılında başa geçen Geoffrey Kent, A&K firmasının seyahat imzasını yaygınlaştırmaya karar vermiştir. 1969 yılında Afrika'da yeni ofisler açmıştır. Firma Afrika dışında ilk olarak Londra'da sonra Oak Brook, Illinois'de ofis açmıştır. Yıllar geçtikçe A&K farklı bölgelerde genişlemiş, Mısır'da, Hong Kong'da Hindistan'da, Avustralya'da, Yeni Zellanda' da Peru ve Tayland'da ve diğer ülkelerde ofisler açmıştır. Bu arada firma Nil nehrinde Sun Boats isimli bir filo, bir otel grubu kurmuş, yüzlerce araç almış ve binlerce personel istihdam etmiştir.

Bugün A&K yüksek uzmanlığıyla, uluslar arası, bütünleşmiş şirketler grubudur. Firma sahibi Geoffrey Kent ve yardımcısı, eşi Jorie Butler Kent ile birlikte yeni girişimlerle pazarlamayla ilgili tüm kararlarını paylaşmaktadır.

**Marco Polo Club:** Müşteri ilişkileri programları arasında Marco Polo Club bulunmaktadır. Bu kulübe üye olanlara özel turlar, indirimler sağlanmaktadır. Ayrıca kulüp üyelerinin iletişim kurabilecekleri bir forum ortamı bulunmaktadır.

**Sosyal Sorumluluk Çalışmaları**: A&K vicdan sahibi bir kuruluştur. 1982 yılından beri, küresel koruma inisiyatiflerine aktif olarak destek vermektedir. Firma, ziyaret ettikleri bölgelerin çevresini ve yerel kültürlerini koruma konusunda sorumluluk hissetmektedir. Burada amaç seyahat programlarının her zaman etkisinin olumlu olmasını sağlamaktır.

- A&K Global Foundation: Afrika'daki koruma çabalarının ardından 1998 yılında koruma ile ilgili misyonlarını küresel ölçekte geliştirdiler. Bugün Abercrombie&Kent Küresel Vakfı (A&KGF) turizm değeri olan kırsal bölgelerde yaşayan insanlara kendi yaşam alanlarındaki ve çevrelerindeki özgün niteliklerin korunmasında ekonomik çıkarlar sağlayan projelerle sürdürülebilir korumayı desteklemektedir.

20 yıldan fazla süredir A&K Grubu bu örgütün çalışmalarına çalışanlarıyla birlikte destek olmaktadır. A&K ziyaretçileri desteklenen projeleri ziyaret edebilmekte, projelerdeki insanlarla tanışabilmektedir. Vakfın amacı daha iyi bir dünya için çalışmaktır[352].

- Friends of Conservation: Dünyada çevrelerindeki vahşi yaşamı ve yerleşim yerlerini korumak için yerel topluluklarla çalışan bir koruma vakfıdır. Koruma Arkadaşları Vakfı Karayipler, Hindistan, İran, Namibya, Peru, Tanzanya, Uganda yanında programlarını destekleyen Masai Mara, Kenya'daki yerel ortaklarla çalışmaktadır[353]. Firma Masai Mara'da kaybolan doğayı kurtarmak ve halkı eğitmek amacıyla 74 izci yetiştirmiştir. Ayrıca firma, web sitesi üzerinden Masai Mara'nın kurtulması için yardım toplamaktır.

[352] www.abercrombiekent.com
[353] www.abercrombiekent.com

Abercrombie&Kent firması Birleşmiş Milletlerin Küresel Sözleşmesi'ni imzalayan seyahat acenteleri arasında bulunmaktadır[354].

Firmanın web sitesine bakıldığında About A&K kısmında kendisini tanımlarken yer verdiği başlıklar arasında şunlar bulunmaktadır[355]:

- A&K Macera Ekibi
- A&K Seçimi
- A&K Global Foundation (A&K Küresel Vakfı)
- A&K Tarihçesi
- Mükemmellik Ödülleri
- Kariyer olanakları
- Friends of Conservation

Yukarıda sayılan başlıkların anlamı yorumlandığında firmanın kendisini sosyal sorumluluk projeleriyle birlikte tanımladığı göze çarpmaktadır.

Ek'13'te Abercrombie&Kent firmasının periyodik olarak değil de belli dönemlerde gönderdiği e-bülten bulunmaktadır. E-bültenin özelliği her bir haber sayfasının anlatılan yöreye özgün bir müziğinin olmasıdır. Müziğin süresi haberin okunma süresi kadardır.

Sosyal sorumluluk projeleriyle, kurumsal itibarı bu kadar yüksek olumlu bir kuruluşla birlikte çalışan Setur firmasının işbirliğini sürdürmesi için A&K firmasının hassas olduğu konulara duyarlı davranmak durumundadır.

**- Setur Yetkililerinden Alınan Bilgiler**

Koç Holding firmasının Bizden Haberler isimli yayınının Temmuz 2006 sayısında aşağıdaki açıklamaları yapmışlardır.

[354] http://www.business-humanrights.org/Categories/Individualcompanies/N/NipponOil
[355] www.abercrombiekent.com

Konuyla ilgili Setur Genel Müdürü Üstün Özbey şu açıklamaları yapmaktadır[356]: "Senelerdir verdiğimiz hizmetle güçlenen Setur isminin bundan sonra tüm bu özel duyguları da barındırmasını, özel ilgi, yaratıcı çözümler, bilgilendiren, yönlendiren, yenilikçi imajlarının da güçlenmesini hedefledik. Son zamanlarda aldığımız ödüller, Super Brand seçilmemiz, Türkiye'nin en iyi acentesi ödülümüz, gazete ilanlarına taşınan müşteri teşekkürlerimiz hedeflerimizi daha da yükseltme gerekliliğini yarattı."

Turizm direktörü Yeşim Tuncer ise "Bizden Haberlere" yaptığı açıklamada Setur'un yeni konumlandırması hakkında şunları ifade etmektedir:" Setur'da 2006 yılbaşından beri bir takım değişiklikler oluyor. Öncelikle konumlandırmamız konusunda çok net kararlarımız var. Her zaman her yerde değil Koç Grubu'nun acentesinden beklentinin olduğu yerde ve kişilere servis verilmesi hedefine bağlı olarak konumlandırmamızda net bir takım gelişmeler var. Hem gazete ilanlı turlarımızda, hem servis verdiğimiz şirketlerde beklentiye daha uygun turlar, oteller ve servislerde yoğunlaşmaya başladık. Müşterilerin bizi gördükleri ve görmek istedikleri yer bugüne kadar şuydu: "Setur daha pahalı ama daha kaliteli servis verir." Bu imaj çalışmalarımızın bir sonucu olarak zaten yıllar içinde oturmuştu. Zaman zaman Setur'un gücüyle "Daha genele yayılabilir miyiz?" diye çalışmalarımız oldu ama gördük ki Setur her zaman en yüksek kalitede çalışmalı. Çünkü müşterisinde yıllar içinde bu beklentiyi yaratmış. Grup olarak bize yakışanın da bu olduğuna karar verildi. Kendimizi konumlandırdığımız nokta, bizden beklentiye uygun olarak daha kaliteli, daha özenle seçilmiş, gerek rehberler açısından, gerek tesisler, gerek kullanılan hava yolları açısından daha iyi ve kaliteli bir servis. "Kötü sürprizi olmayan bir seyahat."

İş Geliştirme ve Teknoloji Direktörü Tülin Betir, iş geliştirme alanında neler yaptıklarını şu şekilde ifade etmektedir: "İngiltere Konsolosluğu vize verilmesi işlemini Setur'a verdi. Bunu daha sonra da bir paketle yurtdışında bir dizi ülkede de vermeyi hedefliyor. İncoming te önemli bir hedef. Onu BookinTurkey ile biraz daha güçlendirmek istiyoruz. Son araştırmalar internet kullanımının tüm dünyada büyük bir

[356] **Setur'la Hayallere Yolculuk**, Bizden Haberler, Temmuz 2006

hızla artarken Türkiye'de daha da hızlı arttığını ortaya koymaktadır. Bundan yararlanmak lazım. BookinTurkey'i farklı dillerde hizmet verir hale getirmek istiyoruz."

Setur İzmir Acente Müdürü Kadri İldiri ile 22 Mart 2007 tarihinde yapılan görüşmede alınan bilgiler aşağıdadır. Görüşmeyi yönlendirmesi amacıyla görüşme sırasında Ek 1'deki pilot araştırma formu kullanılmış, sorular form üzerinden sorulmuştur.

Soru: Birlikte çalıştığınız firmaları ve fonksiyonları sıralayabilir misiniz?

Galileo, uçak bileti rezervasyonu için Amadeus, Gullivers Tur Operatörü, oteller, BCD, Abercrombie&Kent firması. Galileo, Türk Hava Yollarının rezervasyon firması, biz de THY'ye freeshop hizmeti verdiğimiz için THY ile ilgili çeşitli öncelikler elde edebiliyoruz.

Soru: Şimdi size network örgüt yapısına uyum ve kurumsal iletişime bakışla ilgili sorular soracağım. Firmanız bünyesinde aynı amaç için birden fazla kuruluş bir araya gelmiş midir?

Evet.

Soru: Bu kuruluşlarla aranızda anlaşmalar var mıdır?

Evet.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla aranızdaki bilgi paylaşımı kolay mıdır?

Evet.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla ekip çalışmasına önem verir misiniz?

Evet.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla ilişkileriniz anlaşmalarla mı belirlenmiştir?

Evet.

Soru: Firmanızın tedarikçileri kuruluşunuzun bir parçası mıdır?

Evet.

Soru: Müşteri beklentilerindeki değişimlere hızla uyum sağlanmaya çalışır mısınız?

Kısmen çalışıyoruz.

Soru: Teknolojiyi işbirliği yapılan kuruluşlarla iletişimde ağırlıklı olarak kullanıyor musunuz?

Evet.

Soru: İşbirliği yaptığımız kuruluşlarla birbirinize güvenmek önemli midir?

Evet.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla bilgi alışverişi ve önerileri değerlendirmek amaçlı toplantılar yapar mısınız?

Evet.

Soru: Bilgi aktarımı amaçlı sadece işbirliği yaptığınız kuruluşların şifreyle girdiği bir web siteniz var mıdır?

Evet.

Soru: Kuruluşlarla iletişim amaçlı blogunuz var mıdır?

Hayır, yok.

Soru: İşbirliği yapılacak kuruluşları seçerken kuruluşların itibarına önem verir misiniz? (Örneğin acente olmak isteyen bir kuruluşta olumsuz olaylar olmuşsa ve sizinle çalışmak isterlerse kabul eder misiniz?)

Evet önem veririz. Ancak bağlı acentelerimizin sayısı çok fazla değil. Anlaşmalı olduğumuz acenteler var. Bazen müşteri şikâyetleri gelebiliyor ama çok sorun yaşamadık şimdiye kadar. Zaten acentelerin payı %4'le sınırlı kalmaktadır.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlardan bir tanesinde itibarla ilgili bir sorun yaşandığında firmanızın bundan etkileneceğini düşünür müsünüz?

Evet.

Soru: Müşteri bilgilerini işbirliği yaptığınız kuruluşlarla paylaşıyor musunuz?

Evet paylaşıyoruz. Özellikle Koç grubu içinde paylaşıyoruz. Müşterilerin doğum günleri, alışkanlıklarına kadar müşteri özellikleriyle ilgili veri tabanı oluşturan bir sistemdir Galileo. Bu bilgileri daha çok Setur networkü içinde paylaşıyoruz. Paro'da kullanıyoruz.

Soru: İşbirliği yaptığınız bir kuruluşla ilgili bilgileri başka bir kuruluşla paylaşıyor musunuz?

Hayır, paylaşmıyoruz.

Soru: Şimdi size kurumsal itibar ve network içinde güvenle ilgili çeşitli sorularım olacak. İşbirliği yaptığınız kuruluşlarda aradığınız itibar ölçütlerini 1'den 10'a kadar sıralayabilir misiniz?

Yönetim kalitesi, ürün kalitesi, gelişme becerisi, finansal sağlamlı, yatırım değeri, yenilikçi olması, çevre dostu olması, toplumsal sorumluluk anlayışına sahip olması, tanınmış marka olması, ürünlerin ve hizmetlerinin müşteri beklentilerine cevap vermesi, hepsine 2'nin üzerinde not verebilirim. Ortakların hepsi Setur'u alırken düşünmüşler. Hizmet kalitesi yüksek olan firmalarla çalışıyoruz biz.

Soru: İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla birlikte çalışırken karşılaştığınız riskler ve aldığınız önlemler nelerdir?

Acentelerle birlikte çalışırken sözleşme ve teminat mektubu almaktayız. Acente personeliyle ilgili sorun yaşamamak için sürekli eğitim veriyoruz. Her ofisten iki kişi sürekli tanıtım gezilerine çıkarlar.

Soru: Şimdi size halkla ilişkiler ve iletişim faaliyetleriyle ilgili sorular soracağım. Halkla ilişkiler işlevlerimizle ilgilenen ajans veya görevli var mıdır?

Setur içinde ayrı bir departman vardır. Bir de reklam ajansı vardır. Bağımsız bir halkla ilişkiler ajansı yoktur.

Soru: Medya takibi hizmeti alıyor musunuz?

Evet.

Soru: Online medya takibi hizmeti alıyor musunuz? Web siteleri forumlar, iletişim grupları, bloglar, haber bültenleri vs. ile ilgili bir izleme var mı?

Hayır, almıyoruz.

Soru: Şikayet.com adresini izliyor musunuz? Burada sizinle ilgili şikâyet çok az, ancak yine de birkaç tatsız olay bulunuyor.

Evet en çok baktığımız yer bu adres. O yazılan şikayeti de çözdük.

Soru: Halkla ilişkiler amaçlı ürün satışını hedeflemeyen bir web siteniz var mıdır?

Hayır yok, ancak Ocak 2007 tarihinden itibaren hazırlanan Setur Club isimli bir e-bültenimiz var.

Soru: Web sitenizde çeşitli yarışmalarla, tartışma konularıyla iletişim ortamları yaratıyor musunuz?

Hayır, öyle bir ortam henüz yok. Ancak gelecekte forum ortamı kurulacak. Yabancı ülkelerin web sitelerinde gördüm. Aynı tura gidenler bu forumlarda birbirleriyle haberleşiyorlar, sonra birlikte başka turlara gidiyorlar.

Soru: Başka web sitelerine Setur'un linkleri konulmuş mudur?

Evet.

Soru: Bloglara linkler konulmuş mudur?

Hayır.

Soru: Başka web sitelerinin browserlarına reklam veriyor musunuz?

Hayır vermiyoruz ama Setur'a, BookinTurkey'e reklam alıyoruz.

Soru: Özel günlerde kutlama amaçlı müşterilere e-mailler yollar mısınız?

Evet, zaten CRM programımızda var.

Soru: Müşterilerin özel günleri için onlara indirim kuponları, hediye çeklerini e-mail ile gönderiyor musunuz?

Evet, ama sadece bizimle çok yoğun olarak çalışanlara var.

Soru: Hedef kitlenizle yüz yüze iletişim kurabilmek için çaba gösteriyor musunuz?

Hayır, artık amacımız acenteye çağırmamak. BookinTurkey Setur içinde şu anda en karlı departman.

Soru: Sponsorluk faaliyetleriniz var mı?

Evet, var ancak Koç Holding bünyesindeki sponsorluklara biz uçak bileti, otel rezervasyonu gibi hizmetler veriyoruz.

Soru: Televizyon, radyo, gazete reklamlarınız var mı?

Evet, ama ağırlıklı olarak gazete reklamlarına önem veriyoruz.

Soru: Web sitenizde basınla ilişkiler amaçlı bir bölüm var mıdır?

Hayır, yok.

Soru: Basınla ilişkiler sizin için önemli midir?

Evet. Ancak basınla ilişkiler konusunda Koç Holding ilgileniyor genelde.

Soru: Müşterilerinizle iletişim amaçlı olarak SMS kullanır mısınız?

Evet. Telefon santralimizden SMS atılabiliyor. Ancak biz telefonla konuşarak ulaşmayı tercih ediyoruz.

Soru: Rakip kuruluşlar hakkında çıkan haberleri izliyor musunuz?

Evet.

Soru: Sanal sivil toplum örgütleriyle iletişim halinde misiniz?

Hayır.

Soru: Dernek ve vakıflarla iletişim kuruyor musunuz?

Kısmen iletişim kuruyoruz. Sürekli dernek ve vakıflarla çalışmak, onlara tur düzenlemek sorunlu olabiliyor.

Soru: Web sitenizin yayılması için kullanıcıları teşvik eder misiniz? (örneğin üye getirene promosyon gibi)

Kısmen diyebilirim, genelde grup getirene indirimlerimiz oluyor.

Soru: Firmanızda hedef kitleleri –müşterileri gruplandırarak ayrı içerikte mesajlarla iletişim kurar mısınız? Örneğin akademisyenler, doktorlar gibi...

Hayır, özel bir gruplandırma yok.

Soru: Kulaktan kulağa pazarlamaya önem verir misiniz?

Evet, müşterilerimizin memnuniyeti sonucu bize gelenler çok oluyor. Bizim için çok önemlidir.

Soru: Müşteri ilişkileri yönetimi CRM programıyla müşteri ilişkileri izleniyor mu?

Evet.

Soru: Info@setur.com adresine gelen mailleri ne kadar sürede cevaplandırıyorsunuz?

Gelen mailler aynı gün cevaplanır. Info'ya gelen mailler hangi bölgeyle ilgiliyse o bölgedeki üç kişiye ve müdüre gönderilir. Akşama kadar maildeki sorun sonuçlandırılır. Eğer kurumsal bir şirketle çalışıyorsak alt birimler sorunu kısa sürede çözmeli çünkü Setur üst yönetimine konu hemen gider.

Soru: Müşterilerin hizmetler hakkında görüşlerini yazabilecekleri internette sizin oluşturduğunuz ortamlar hangileridir?

Müşteri hizmetleri mesaj sayfasını kullanıyoruz.

Soru: Müşteri ilişkileri amacıyla kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralar mısınız?

Çağrı merkezi 1 numarada, Web sitesindeki mesaj bölümü ve SMS 2. sırada, 800'lü ücretsiz müşteri hattı var ama çok az kullanılıyor, RSS henüz kullanmıyoruz.

Soru: Sosyal sorumluluk amaçlı etkinlikleriniz var mıdır?

Var ancak, Koç Holding çalışmalarıyla sınırlıdır. Koç Holding projelerine destek oluyoruz. İlköğretim okullarının bakımı o bölgedeki tüm Koç Holdingi şirketleri birlikte yapıyorlar. Bizler de katılıyoruz.

Soru: Soru formunun dışındaki sorularımı şimdi soruyorum. Kaç yıldır online rezervasyon hizmetiniz var?

BookinTurkey 10 yıldır var, Koç Bilgi İşlem tarafından kuruldu. Ancak Setur'la 4,5 yıldır çalışıyor. BookinTurkey, rezervasyonlarının %20'sini Koç Holding rezervasyonları oluşturuyor.

Soru: Online rezervasyon müşteri potansiyelini çok arttırdı mı?

Çok arttırdı. Diyebilirim ki BookinTurkey'in cirosu İzmir Setur'un 2,5 katı. BookinTurkey'in giderleri ise neredeyse yok gibi, yani cironun tamamı vergiler ve bazı masraflar çıkınca neredeyse kar haline geliyor. Bu nedenle çok karlı bir girişim.

Soru: Setur Koç Holding rezervasyonlarını da yapıyor. İşlemlerin ne kadarı Koç Holding'e ait?

İstanbul Setur, çoğunluğu BookinTurkey'den olmak üzere, %20, İzmir ve Ankara Setur ise sadece %3 rezervasyon Koç Holding'e ait.

Soru: Kriz dönemleri için eylem ve iletişim planlarınız var mıdır? Krizleri nasıl atlatıyorsunuz?

Her gün biz kriz yaşıyoruz. Krizleri atlatmak için eylem planlarımız var. Türkiye'de Körfez Savaşı gibi krizler yaşandı ve çeşitli dönemlerde krizler yaşanmaya devam ediyor. Setur bunların hepsini göğüsledi. Hizmet kalitemiz nedeniyle her zaman tercih ediliyoruz.

Kriz dönemlerinde bazı zamanlar hiç iş olmamasına rağmen çalışanlara yönelik bir kısıtlama olmadı. Zor günlerde de personel fedakârlık yaptı.

Soru: Kurumsal itibar ve işbirliği yapılan kurumların itibarlarının kurumu etkilemesi bakımından verebileceğiniz bir örnek var mıdır?

Abercrombie&Kent firmasıyla yeni bir anlaşma yaptık. Bu firma dünyanın en saygın seyahat acentesidir ve Setur için bence bu anlaşma çok itibarlı. Onlara anlaşma teklifi götürdükten sonra iki yıl boyunca Setur'u araştırdılar ve iki yılsonunda bizimle çalışabileceklerini söylediler. İtibarı yüksek kuruluşların birlikte iş yapacakları, kendi networklerine katacakları firmaları çok iyi araştırdıklarına iyi bir örnektir.

Soru: Bilişim teknolojileri nedeniyle kurumunuzda bir tür e-dönüşüm yaşanıyor. Setur, BookinTurkey ağırlıklı bir firma haline gelecek. Bu dönüşümü sağlıklı geçirebilmek için neler öneriyorsunuz?

Örgütsel dönüşümde deneyim aktarımı çok önemli. Özellikle zorluklarla karşılaşıldığında bu rezervasyonlarla ilgili olabilir, müşterilerin beklentileri olabilir deneyim ön plana çıkıyor. Gençlerin bizim bilgilerimizden yararlanması gerekiyor.

Soru: Bir network örgüt olarak Setur ve Koç Holding ilişkisini müşteri ilişkileri açısından değerlendirebilir misiniz?

Setur, Koç Holding'e bağlı olması nedeniyle seçilen bir firma. Kaliteli hizmet vermesi nedeniyle de tercih edilen bir firma. Müşteri açısından baktığımızda Paro uygulamasını Setur da biz de uyguluyoruz. Müşteri zaten bunu bizden talep ediyor. Bir sorun çıksın istemiyor. Zaten Paro öyle bir sistem ki puanı hesaplayan araç bozulduğunda otomatik olarak İstanbul'daki merkezi arıyor. Merkez gelip kendisi aracı tamir ediyor ya da değiştiriyor.

**- Abercrombie&Kent Firmasından Gelen Yanıtlar**

Abercrombie&Kent firması, Pamela Lassers, Medya İlişkileri Direktörüne (Director Media Relations) gönderilen İngilizce soru formuna gelen yanıtlar aşağıda bulunmaktadır. Formun gönderildiği gün cevap yazılmış, ertesi gün de formdaki sorular yanıtlanmıştır.

| Soru No | Soru | Evet | Hayır |
|---|---|---|---|
| 1 | Birlikte çalıştığınız firmalarla bir ekip olmak önemli midir? | X | |
| 2 | Çalıştığınız firmalarla bilgiyi kolayca paylaşır mısınız? | X | |
| 3 | Sözleşmelerde yazan kurallara uyulmadığında ne olacağı açıkça yazılı mıdır? | X | |
| 4 | Networkte müşterilerimize karşı ortak sorumluluğunuz var mıdır? | X | |
| 5 | Tedarikçileriniz networkünüzün bir parçası mıdır? | X | |
| 6 | Networkte teknolojiyi iletişim amaçlı kullanır mısınız? | X | |
| 7 | Güven network için çok önemli midir? | X | |
| 8 | Network'ünüze yeni gelen firmaların itibarı sizin için önemli midir? | X | |
| 9 | Networkteki firmalarla periyodik toplantılar (online veya offline olabilir) yapıyor musunuz? | X | |
| 10 | Müşterilerin veri tabanını networkteki bazı firmalarla paylaşıyor musunuz? | | X |
| 11 | Networkteki firmaların veri tabanını diğer firmalarla paylaşıyor musunuz? | | X |
| 13 | (Halkla ilişkilerle ilgili sorular) Medya takibi hizmeti alıyor musunuz? | X | |
| 14 | Online medya takibi hizmeti alıyor musunuz? | X | |
| 15 | Müşterilerin dikkatini çekmek için web sitenizde iletişim ortamları yaratıyor musunuz? | X | |
| 16 | Müşterilere doğum günlerini, evlenme yıldönümlerini kutlamak amacıyla e-mailler yollar mısınız? | | X |
| 17 | Müşterilerin doğum günü, evlenme yıldönümü gibi özel günleri için indirimler uyguluyor musunuz? | | X |
| 18 | Müşterilerle iletişim için blogları kullanıyor musunuz? | X | |
| 19 | Networkte firmalarla iletişimde blogları kullanıyor musunuz? | | X |
| 20 | Çalışanlarınızla iletişim kurmak için blogları kullanıyor musunuz? | | X |
| 21 | Müşterilerinizle iletişim kurmak için RSS kullanıyor musunuz? | | X |
| 22 | Networkteki firmalarla iletişim kurmak için intranet kullanıyor musunuz? | X | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 23 | Medyada reklamlarınız var mıdır? | X | |
| 24 | Farklı kuruluşla sponsorluk ilişkileriniz var mı? | X | |
| 25 | Müşterilerinizi sınıflandırarak onlarla farklı içeriklerle iletişim kuruyor musunuz? (Örneğin akademisyenler, doktorlar, gençler vs.) | X | |
| 26 | Müşterilerinizle iletişim için SMS kullanır mısınız? | | X |
| 27 | Ağızdan ağza pazarlama sizin için önemli midir? | X | |
| 28 | CRM programları kullanıyor musunuz? | X | |
| 29 | Müşterileri acenteye gelmek için motive eder misiniz? | | X |
| 30 | Müşterilerinizi web siteniz hakkında arkadaşlarına bilgi vermesi için motive eder misiniz? | X | |
| 31 | Sosyal sorumluluk uygulamalarınız var mıdır? | X | |

**Tablo 4.1.:** A&K firmasından gelen soruların yanıtları

| **İtibar Ölçütü** | **Derece** |
|---|---|
| Yönetim kalitesi | 8 |
| Ürün kalitesi | 9 |
| Gelişme becerisi | 5 |
| Finansal sağlamlık | 6 |
| Yatırım değeri | 2 |
| Yenilikçi olması | 7 |
| Çevre dostu olması | 4 |
| Toplumsal sorumluluk anlayışına sahip olması | 3 |
| Tanınmış marka olması | 1 |
| Ürünlerinin ve hizmetlerinin müşteri beklentilerine cevap vermesi | 10 |

**Tablo 4.2.**: A&K firmasından gelen itibar ölçütlerinin dereceleri.

Soru: Kuruluşunuzda halkla ilişkiler departmanı var mıdır?

Evet, ayrı bir departman vardır.

Soru: Müşterilerinizle etkileşim kurmak için hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz?

- Web sitesindeki müşteri hizmetleri mesaj sayfası
- Müşteri forumları

- Ücretsiz müşteri hattı
- Çağrı merkezi
- Seyahat acenteleri için Web Ex online satış eğitimi

### 4.3. Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışmanın Sonuçları

Bilişim teknolojilerinin getirdiği özelliklerden en hızlı etkilenen ve en kolay uyum sağlayan sektör turizm sektörüdür. Türkiye'nin birçok boyutta incelendiğinde en büyük kapasiteli firması olması özelliğini taşıyan Koç Holding bünyesinde kurulmuş olan Setur firması araştırılmıştır. Konu itibariyle bir network örgüt olarak değerlendirilen firmadaki halkla ilişkiler faaliyetleri, kullanılan iletişim araçları ve halkla ilişkilerin çeşitli uygulama alanları incelendiğinde çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma kapsamında Setur networkünde bulunan Bcd Travel ve Abercrombie&Kent firmaları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Bir Network Örgüt Olarak Setur: Koç Holding network örgüt türlerinden dengeli, ölçülü ya da kararlı olarak adlandırılan bir örgüttür. Koç Holding'in bu türe dahil olmasının nedeni, dış kaynak kullanımı ve çeşitli ortaklıklar yoluyla üretim süreçlerini gerçekleştirmesi nedeniyle içsel (dahili) network türlerinden ayrılmaktadır. BookinTurkey firması ise tamamen online rezervasyon işlemleri yapması nedeniyle sanal örgüte örnektir.

Setur firması ise Koç Holding'in bir kuruluşu olmasına rağmen turizm sektörünün gerektiği dinamizm nedeniyle Koç Holding'in bir yan kuruluşu olmaktan çok sadece finansman olarak Koç Holding'e bağlı bir kuruluş özelliklerini göstermektedir. Bir network örgüt olarak Setur firmasının halkla ilişkiler uygulamalarını birkaç başlıkta incelemek mümkündür.

#### 4.3.1. Kurum Dışı İlişkiler

Müşteri ilişkileri: Setur finansman nedeniyle bağlı olması birçok alanda kuruluşa bağlı kalmasını gerektirme özellikle kurumsal iletişim, müşteri ilişkilerindeki network uygulamasına örnek olabilecek "Paro" uygulaması gibi durumlarda holdinge bağlı

olmak zorundadır. Söz konusu durum da kimi zaman bürokrasiyi arttırmakta ve hem turizm sektörünün hem de birçok kuruluşla birlikte çalışıyor olmanın gerektirdiği hareketliliği kısmen engelleyebilmektedir. Ancak Koç Holding'in kurumsal itibarı ve finansman yönünden güçlü olması nedeniyle Setur, müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Bunun ispatı da Superbrand olması ve birçok kez en beğenilen seyahat acentesi olarak seçilmesidir. Setur'da online rezervasyonda en küçük bir sorun çıktığında müşteriyle telefonda iletişim kurulmaktadır. Telefonda yetkili bir kişiyle konuşmak müşteriye güven vermektedir. Setur'un bir olumlu özelliği de gelen şikayetleri çok kısa sürede çözebilmesidir. Bu nedenle Setur, Türkiye'nin önde gelen müşteri şikayetleri web sitesinde en az şikayet edilen iki turizm seyahat acentesinden birisidir[357]. Setur Hediye Kartı, sadık müşterilere yönelik bir uygulamadır. Kart, yurt içi ve yurt dışı turlar, Gemi turları, Yurt içi ve Yurt dışı uçak bileti alımlarında, Araç kiralama ve Münferit rezervasyonlarında kullanılabilmekte, ayrıca tüm Setur Hediye Kartları tüm Setur ofislerinde ve Exclusive mağazalarında geçerli olmaktadır.

Kurumsal müşterilerle ilişkiler: Setur firması, özellikle BookinTurkey web sitesi aracılığıyla hem Koç Holding şirketlerine, hem Türkiye'deki birçok şirkete hizmet hem de kamu kuruluşlarına hizmet vermektedir. Birçok şirket online olarak uçak bileti ve otel rezervasyonu, araba kiralama gibi hizmetleri Setur'dan almayı tercih etmektedir. BookinTurkey'de de kurumsal müşterilere yönelik çeşitli indirimler ve kampanyalar bulunmaktadır.

Kamu kuruluşlarıyla ilişkiler: Kamu kuruluşlarına verdiği hizmetlerin başında kongre ve açılış organizasyonları bulunmaktadır. Setur, Türkiye'de devlet yönetimine bağlı üst düzey kurumların özel organizasyonlarına ev sahipliği yapmaktadır. Bu hizmetlerin dışında vize alma, havaalanı hizmetlerinde Setur seyahat acentelerinin yöneticileri herhangi bir zorlukla karşılaşmadıklarını belirtmektedir.

Konsolosluklarla ilişkiler: Setur, İngiltere vize işlemlerinin tek yetkilisi konumunda hizmet vermektedir. Diğer ülkelerin konsolosluklarına benzer bir hizmet

[357] www.sikayetvar.com

verme konusunda başvurular vardır. Yine Setur yöneticilerine konsolosluklardan vize alma konusunda kolaylıklar sağlanmaktadır.

Tedarikçilerle ilişkiler: Otel, havayolu, çeşitli bilgisayar programı firmaları ile kurulan ilişkilerde karşılıklı iletişime önem veren kuruluşta tedarikçilerden kaynaklanan çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Ancak deneyimli ve eğitimli personel tarafından bu sorunlar çözülmektedir. Setur firması misyonunda yer alan "Gelişmekte olan dinamik turizm dünyasını yakından takip ederek, hızlı adaptasyonlarla müşterilerimize her zaman üstün hizmetleri, servis ve kaliteyi yüksek eğitimli profesyonel bir takım ruhu içinde sunmaktır" ifadesinden hareket ederek misyonuna uygun hizmet verecek kuruluşlarla çalışmayı tercih etmektedir.

Medya ile ilişkiler: Setur firması yetkilisiyle yapılan ankette basınla ilişkilere önem verdiği, medya takibi hizmeti aldığı belirtilmiştir. Ancak Koç Holding kuruluşu olduğu için basınla ilişkiler hizmetlerinin tamamı Koç Holding bünyesinde tek bir kaynaktan yürütülmektedir. Setur'un web sitesinde basınla ilişkilerle ilgili bir bölüm bulunmamaktadır. Setur'un networkünde bulunan Abercrombie&Kent ve Bcd Travel firmalarının web sitelerinde medya ilişkileri amaçlı kurulmuş bölümler bulunmaktadır. Bcd Travel da Hollanda kaynaklı bir holdingin yan kuruluşu olmasına rağmen basınla ilişkilere ayrı bir önem vermektedir. Setur Holding'in ve çok ziyaret edilen BookinTurkey'nin İngilizce web sayfalarında kurumsal bilgileri içeren ve basınla ilişkilerle ilgili bölümleri bulunmamaktadır. Yabancı araştırmacıların ve basın mensuplarının web sitelerinin alt kısımlarına bakarak kuruluşun Koç Holding'e bağlı olduğunu öğrenmeleri ya da verilen telefon numaralarını aramaları gerekmektedir. Bunun yanında Koç Holding'in web sitesine link konmamış olduğu görülmektedir. Her iki yabancı firmaya bakıldığında Setur'un medya ilişkileri konularında web sitelerinde eksik kaldığı gözlemlenmektedir.

Setur, birçok turizm firması gibi yerel ve ulusal basın kuruluşlarına reklam vermektedir. Ancak diğer turizm kuruluşlarından farklı olarak ilanlarını belli dönemlerde sınırlı olarak vermeyi tercih etmektedir.

Setur'un uzun vadede uluslar arası alanda başarılı olması için bir turizm networkü olarak Koç Holding' ten daha bağımsız kurumsal iletişim faaliyetlerine önem vermesi gerekliliği ortaya çıkacaktır.

### 4.3.2. Kurum İçi İlişkiler

Çalışanlarla İlişkiler: Setur firması içinde çalışanlar firmanın misyonuna uygun olarak seçilmekte, eğitimli, deneyimli ve yüksek kalitede bir seyahat acentesine uygun çalışma davranışları gösteren kişilerin istihdam edilmesine önem verilmektedir. Çalışanlarla ilişkiler, yine Koç Holding'in insan kaynakları politikası içinde yürütülmektedir. Çalışanlara motivasyon amaçlı çeşitli etkinlikler düzenlenmekte, çalışanların iyi ve kötü günleri paylaşılmaktadır. Örneğin Mayıs ayında bir tur operatörü vefat ettiğinde operatörün resmi Setur web sitesinin girişine konmuş ve ölümden duyulan derin üzüntü belirtilmiştir.

Ortaklarla ve Networkü oluşturan firmalarla ilişkiler: Setur, son dönemde işbirliği içine girilen Bcd Travel ve Abercrombie&Kent firmasına çok önem vermiştir. Özellikle Abercrombie&Kent firmasıyla işbirliği içine girildiği web sitesinin giriş sayfasından duyurulmuştur. Basında yer alması sağlanmıştır. Ancak A&K ile anlaşma yeni yapıldığı için sonuçları ve iki kurum arasındaki karşılıklı bağımlılık nasıl sürecektir bu konu gelecekte görülecektir.

### 4.3.3. Kurum Kültürü, Kurum İmajı ve Kurum Kimliği

Setur, kurumsal iletişimle ilgili tüm konularda Koç Holding'e bağlı olma özelliğini göstermektir. Koç Holding'in kurum kültürü içinde bulunan birçok unsurun kurum içinde benimsendiği gözlenmektedir. Network örgütlerde kurum kültürü olgusu içerisinde sadece networkün farklı kültürlerdeki kurumlardan oluşması nedeniyle kültürel farklılıklar ortaya çıkmamakta aynı zamanda farklı lokasyonlardaki özellikle farklı ülkelerdeki örgütlerin bir araya gelmesi nedeniyle örgütler kendi ulusal kültürleriyle birlikte algılanmaktadır. Örneğin A&K firmasına gönderilen soruları içeren word dosyası firma yetkilisi tarafından Turkey.doc olarak isimlendirilmiştir. Bu da işbirliği yapılan firmanın içinde olduğu ulusal kültür, tüm uluslar arası ilişkilerine

yansımaktadır. Turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran bir özellik turizm firmalarının kendilerini ülke tanıtımıyla birlikte tanıtıyor olmalarıdır.

Kurum imajı açısından değerlendirildiğinde ise Koç Holding'in olumlu imajı Setur markasının algılanışını olumlu olarak etkilemektedir. Ancak müşteri hizmetlerine ve müşteriyle acenteler arasındaki birebir ilişkilere verilen önem müşteri sadakatini sağlamış, yılların deneyimiyle birlikte olumlu kurum imajı yeni kuşaklara taşınmıştır. Özellikle BookinTurkey, Setur'a bağlı bir firma olmasına rağmen online hizmet almayı alışkanlık edinen tüketiciler tarafından çok beğenilen bir online acente durumundadır. BookinTurkey'in web sitesinin giriş sayfasında Setur'a bağlı olduğu belirtilmemekte, diğer sayfalarda kısaca söz edilmektedir. BookinTurkey, 2002, 2003 ve 2004 yıllarında Altın Örümcek Web Yarışmasında "Türkiye'nin En İyi Turizm Sitesi" unvanını alması beğenilmesinin bir bakıma ispatıdır.

Kurum kimliği uygulamaları incelendiğinde kurumsal dizaynla ilgili olarak Setur firmasının görsel unsurları Koç Holding'in görsel unsurlarıyla çok paralel olduğu söylenemez. Setur şirketlerinden BookinTurkey dışındaki diğer şirketlerin Setur kimliğini taşıdığını gözlemlerken BookinTurkey'in hem Koç Holding'ten hem de Setur'dan bağımsız bir kimliğe sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

### 4.3.4. Kurumsal İtibar ve Sosyal Sorumluluk

Setur, bir Koç Holding kuruluşu olarak kurumsal itibar açısından birçok seyahat acentesine göre daha ayrı bir yere sahiptir. Networkte bulunan yabancı acenteler de kendi alanlarında dünyanın önde gelen firmalarıdır. Setur networkündeki tüm firmalar Koç Holding gibi Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Anlaşması'nı imzalamıştır.

A&K firmasından gelen ölçütlerle kıyaslandığında itibar ölçütlerinin değerlendirilmesindeki farklılıklar ortaya çıkmaktadır. 3. ve 4. puanla derecelendirilen toplumsal sorumluluk anlayışına sahip olması ve çevre dostu olması kriterleri bulunmaktadır. Setur firmasından gelen cevaplarda kriterler için bir ayrım yapılmamış, hepsi iki ve üzerinde değerlendirilmiştir.

Koç Holding ve diğer şirketlerde birçok sosyal sorumluluk projesi yapılmaktadır. A&K firmasının çevre ve kültür mirasının korunmasıyla ilgili projeleri dikkat çekicidir. Gelecek yıllarda Türkiye'de benzer projeler yapacakları tahmin edilmektedir.

### 4.3.5. Kriz Yönetimi

Setur firması yetkilisiyle yapılan görüşmede kriz yönetimiyle ilgili görüşleri sorulduğunda turizm sektörünün yapısından kaynaklanan günlük sorunların da kriz olarak algılandığı gözlemlenmiştir. Setur, Koç Holding bünyesinde yapılan kriz eylem planlarına dâhil edilmektedir. Teknolojiden kaynaklanan krizlerle baş edebilmek için firma bünyesinde güçlü bir teknolojik alt yapı ve insan kaynakları oluşturulmuş olması firmanın proaktif davranmasını sağlamaktadır.

Koç Holding şirketlerindeki personel yönetimi ve kurumsal iletişim politikaları şirketlerin kriz dönemlerini kolay geçirmelerine neden olmaktadır. Görüşmede de belirtildiği üzere kriz dönemlerinde çalışanların desteğinin alınması Setur'un ayakta kalmasının nedenlerinden birisidir.

### 4.3.6. Online İletişim Araçları

Web sitesi: Setur firmasının www.setur.com.tr web sitesinin Türkçe hazırlanmışı incelendiğinde kritelere göz atıldığında bilgi kalitesi kriterleri[358] açısından değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

İsim, adres, güvenilirlik konusunda bir sorun yoktur. Özellikle BookinTurkey web sitesinde güvenlik firması VeriSign'in güvenlik konusunda verdiği hizmete yer verilmesi güven vermektedir. Web sitelerinde imla hataları ve bilgi eksikliği oldukça azdır. Ancak BookinTurkey, İngilizce web sitesinde "About Turkey" linkindeki Turkey ID Card'da Türk Bayrağı anlatılırken[359] "Red with white crescent and a five-pointed star Proclamation of the" şeklinde yarım bırakılmıştır.

[358] Saatçioğlu, Özmen, Arbak**,** a.g.e.
[359] http://secure.bookinturkey.com/2en/bilgi/abouttr/aboutturkey.asp

İçerik açısından açıklık ve objektiflik konusunda sorun olmadığı gözlemlenmiştir. Kullanışlılık, yeterli büyüklük, yeterli ayrıntı düzeyi incelendiğinde yine içeriğin birçok Türk siteyle kıyaslandığında yeterli olduğu söylenebilir. BookinTurkey'deki Türkiye tanıtımı, ilgi alanlarıyla ilgili bölümler siteyi ziyaret edenlerin sadece turizm pazarlaması mesajlarına maruz kalmalarını engellemekte, "Haftanın Yöresi" gibi başlıklarla ziyaretçilere bilgi verici bir içerik sunulmaktadır. Ancak forum gibi ortamlar yaratılmadığı için Setur firmalarının web sitelerinin interaktif ve katılımcı olduğu söylenemez. BookinTurkey web sitesinin ana sayfasında ziyaretçilere web sitesini beğenip beğenmediklerine ilişkin görüşlerini sormak amacıyla küçük bir anket bulunmaktadır. Ankette konu başlıkları ürünler, tasarım, kullanım, ödeme, içerik ve genel görünüme ilişkin maddeler bulunmaktadır. Anketin altında boş alana düşüncelerin ifade edilebileceği bir bölüm konulmuştur.

Setur'un İnglizce web sitesinde turizmle ilgili hiçbir bilgi veya fotoğraf bulunmamaktadır. BookinTurkey'in İngilizce web sitesinde kullanılan dilin internet ortamında yeterli bir dil değildir. Genel olarak bakıldığında Setur firmalarının web sitelerinin profesyonel olarak hazırlanmış olduğu ancak kullanılan dile ve güncelliğe yeterince dikkat edilmediği görülmektedir.

Setur networkünde bulunan Bcd Travel ve A&K web siteleri incelendiğinde ise çok daha fazla ayrıntı ve pazarlama mesajlarının çok dışında zevkle okunan web sayfaları göze çarpmaktadır. Özellikle A&K, birçok bölgenin tanıtımı yapılmakta, çok ilgi çekici fotoğraflarla, kısa ve özlü yazılarla anlatılmaktadır. Her iki firmanın da e- bültenlerine yer verilirken ziyaretçiler bu bültenlere yönlendirilmektedir. A&K firması Marco Polo Club adıyla müşterilerin üye oldukları ve görüş paylaşımında bulundukları bir ortam oluşturmuş ve forum kısmıyla üyelerin birbirleriyle iletişim kurmasını sağlamıştır.

Blog: Setur, müşterilerle veya çalışanlarla iletişim amaçlı olarak blogları kullanmamaktadır. A&K firmasının ise müşteri ilişkileri amaçlı blogları bulunmaktadır.

SMS: Setur firması SMS'i müşteri iletişimi amaçlı olarak kullanmaktadır. Cep abonelikle müşterilerini özel haberlerden ve promosyonlardan haber vermektedir.

Çağrı Merkezi: Setur ve BookinTurkey firmaları iletişim araçlarından çağrı merkezini, Turkcell aboneleri için 444'lü (dakikası 1 SMS) olan müşteri hattını yoğun olarak kullanmaktadır.

RSS: Setur firmasında birçok turizm firmasında olduğu gibi RSS henüz kullanılmamaktadır.

Web sitesindeki müşteri mesaj sayfası: Setur ve BookinTurkey'de "bize ulaşın" linkiyle bağlanan bölüm kuruluş tarafından önem verilen bir yerdir. Setur'da bu bölüm çeşitli konu ve ofisler olarak sınıflandırılmıştır. BookinTurkey'de Setur web sitesindeki bölüm yanında görüş ve önerileriniz başlığıyla başka bir mesaj bölümü daha bulunmaktadır. Rezervasyonlarla ilgili bir sorun bu bölümlere yazıldığında müşteri en kısa zamanda telefonla aranmaktadır.

# SONUÇ

Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması ile Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma başlıklı doktora tezinde halkla ilişkiler, teknolojik dönüşüm ve örgütsel konularla ilgili birçok kaynak değerlendirilmiştir.

Bilişim teknolojilerinin yanında uluslar arası anlaşmalar, küreselleşme, dış kaynak kullanımı nedeniyle birçok örgüt network örgüt haline gelmiştir. Hatta günümüzdeki birçok işletme network örgütlerin türlerinden bir tanesinin özelliğini taşımaktadır. Çok birimli, çok şirketli işletmeler yeni olgularla dahili içsel networkten dengeli-ölçülü network haline gelirken, dengeli-ölçülü tanımına geçmişte uyanlar, dinamik-hareketli network örgütlere yaklaşmışlardır.

Bilişim teknolojileriyle farklılaşan örgütlerde yeni e-yetenekler öğrenilmeli, online ve offline ilişkileri bütünleştirecek eylemler geliştirilmelidir. Bu eylemleri örgütün hedef kitlelerini gruplandırarak her bir gruba farklı mesajlar göndererek gerçekleştirmenin yanında örgütün her zaman yanında olan, ona destek veren grupların örgüt taraftarlığını pekiştirmek bulunmalıdır[360]. Hedef kitleleri gruplandırırken suya atılan bir taşın suyun üzerindeki halkalar gibi düşünmekte yarar vardır. Halka ne kadar örgüte yakınsa örgütün online iletişim kurması o kadar kolay olmaktadır. Hedef grup örgüte karşı ne kadar ilgisizse online iletişim kurmak yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda ilgisiz hedef gruplara offline eylemlerle yani yüz yüze ilişkilerle, fiziksel gerçekliği daha fazla olan etkinliklerle ulaşmak ve onları online ortamlara çekmek daha kolay olmaktadır. Ancak pilot araştırmada ve firma araştırmasında müşterilerle ilişkilerde farklı içeriklerle iletişim kurulmadığı gözlemlenmiştir. Demografik özellikleri ve ilgi alanları farklı gruplara aynı içerikte mesaj verildiğinde sonuç hedef kitlelerin genel ilgisizliği olacaktır.

Büyük ölçekli kuruluşların çoğu dünyada yabancı sermaye birlikte çalışmaktadır. Kuruluşların, kurum kültürü, farklılıkların yönetimi, çoklu kurum kimlikleri

[360] Falconi, a.g.e.

sorunlarıyla baş edebilmeleri için network örgüt içinde bir stratejik iletişim koordinasyon birimi gibi birlikte eşgüdümlü çalışan kurumsal iletişim ekiplerinin oluşturulması gündeme gelmektedir.

Müşteri ilişkileri yönetimi sadece bilgisayar programlarına bilgi yükleyip veri tabanı oluşturmak ve ona uygun tutundurma eylemleri gerçekleştirmekten ibaret değildir. Müşterinin bireysel anlamda ilişki kurma ihtiyacına yanıt verebilecek interaktif, katılımı teşvik edici, müşteri sadakati sağlayıcı online ve offline-geleneksel iletişim ortamları yaratılmalıdır. Müşteriye kişi olarak değer verildiğinde elde edilecek veriler yine kuruluşun uzun vadeli pazarlama hedeflerinde değerlendirilecektir. Müşteriyle birebir iletişim sağlayacak iletişim ortamları için gerekli insan kaynağını oluşturmak ve bu kaynağı eğitmek gerekecektir. Tez kapsamında yapılan araştırmada online hizmet veren network örgütlerde pazarlamaya çok odaklanıldığı, halkla ilişkiler eylemlerinin biraz geri planda kaldığı gözlemlenmiştir. İşletmelerde pazarlamayla ve müşteri şikayetleriyle ilgili tüm mekanizmalar zaten teknik olarak kurulmasına rağmen Türkiye'de bu sistemlere gerektiğinden fazla güvenildiği, iletişimin insani boyutuna yeterince önem verilmediği gözlemlenmiştir. Müşterilerle ilişkilerde veya firmanın e-bülteni gibi yayınlara üye olanlara yönelik farklı içerikte mesaj hazırlayıp gönderme konusunda birçok firmanın duyarsız kaldığı elde edilen sonuçlar arasındadır.

Kurum içi ilişkiler değerlendirilirken yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir nokta, farklılıkların artması ile iletişimin ve grup bağlılığının azalması tehlikesidir. Grup bağlılığı, network örgütünün genel amaçlarına odaklanmayı ve performansı olumlu etkileyen bir faktördür. Networkü oluşturan kuruluşlar arasındaki kültür, vizyon, ve genel hedeflerdeki farklılıkların yoğunlaşması networkten kopmaya neden olabilmektedir. Kopmaları, ayrılmaları önlemek adına farklı örgütlerin arasında etkileşim sağlayıp karşılıklı anlayışı geliştirmek halkla ilişkilerin görevleri arasındadır. Farklılıkların etkin yönetimi ile birlikte, networkte ortak bir kurum kültürü yanında her bir kurumun kendini kültürünü koruyarak iletişim eylemlerini sürdürmesi de varlığını sürdürmesi açısından gereklidir. (Çünkü dünyanın dört bir yanından gelen kurumlar da olsa her birinin bir lokasyonu vardır ve bu lokasyonda öncelikle yaşam sürdürmek, personel istihdam etmek, burada kabul edilmek zorunluluğu bulunmaktadır.)

Kurum kültürü, kurum kimliği yönünden bakıldığında yapılan araştırma sonucunda; Türkiye'de içsel-dahili network örgüte örnek olan Koç Holding bünyesinde entegre bir kurumsal iletişim politikası benimsendiği belirlenmiştir. Bütün eylemlerinde ortak kurum kültürü, kurumsal davranış, bütünleşik bir kurum kimliği sergilemeye çalışan Koç Holding'le ilgili veriler tezin dördüncü bölümünde verilmiştir.

Kurumsal itibarın, kurum imajının olumlu olarak sürdürülebilirliği için yardımcı hizmetlerin alındığı firmaların seçiminde merkez firmaların titiz davranması, sadece finansal anlamda yeterliliğin yeterli kriter olarak görülmemesi gerekmektedir. Çünkü finansal anlamda güçlü olan bir firma hizmet kalitesi anlamında üretim yapan firmanın stratejilerini, eylemlerini yerine getirmede yetersiz kalabilmektedir. Bu da firmanın itibarının ve imajının olumsuz algılanmasına neden olabilmektedir.

Uluslararası networklerde kuruluşlar, araştırmada da vurgulandığı üzere ürettikleri ürün kalitesinden çok kendi ülkelerinin kimlikleriyle birlikte algılanmaktadır. Türkiye'deki kuruluşların ihracat ve işbirliği potansiyelini arttırmaları için ülke tanıtımı eylemlerine her türlü desteği vermeleri gerekmektedir. Ülkenin itibarı ve imajı o ülkenin kuruluşlarının itibarı ve imajı demektir.

Sosyal medyanın güçlenmesiyle yeni, interaktif iletişim ortamlarında itibarı yönetmek ayrı bir uzmanlık haline gelmiştir. Bu nedenle online itibar yönetimi uygulamalarına birçok işletme ilgi göstermelidir. Online medya takibi, forumların, interaktif ortamların izlenmesiyle kriz yönetimi için erken uyarı mekanizmaları oluşturması gelebilecek çeşitli krizlerin önlenmesinde yararlı olacaktır.

"Sosyal Sorumluluk" konusu son yıllarda Türkiye'de de moda bir kavram haline gelmiştir. Finansal anlamda güçlü şirketlerin çoğunun çeşitli sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığı günümüzde, sosyal sorumluluk projelerinin tasarımında şirketlerin hedef kitleleri, ihtiyaçlar ve yankı uyandıracak etkinlikleri kapsaması önemlidir. Ancak gerçekten projeler yaratılmadan önce gerçek ihtiyaçlar belirlendiğinde ve ihtiyaç sahiplerine ulaşıldığında bir sosyal sorumluluk projesinin etkinliğinden söz edebilmek mümkündür. Tez kapsamında incelenen yabancı firmalar, kurum kimlikleriyle sosyal sorumluluk uygulamalarını bir bütün olarak gördükleri

gözlemlenmiştir. Koç Holding'in ve Türkiye'deki bazı büyük firmaların İngilizce web siteleri incelendiğinde kendilerini tanımlamada kuruluş tarihlerinin yanında sosyal sorumluluk projelerini anlatmaya önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Abercrombie&Kent firmasının iki vakfının uygulamaları hem kurumun kimliği hem de yerel ihtiyaçların giderilmesi açısından örnek projelerdir.

Tez kapsamında elde edilen sonuçlara bir ekleme daha yapılmak istenirse, network örgütlerde başarılı halkla ilişkiler uygulamaları için önem verilmesi gereken konular aşağıda sıralanmıştır:

- Halkla ilişkiler birimlerinin koordineli sürekli iletişim, etkileşim halinde olup ve düzenli bilgi paylaşımında bulunmalıdır.
- Network içinde birlikte çalışılan tüm kurumların kurumsal iletişim stratejilerini değerlendirip, ortak iletişim stratejileri geliştirilmelidir.
- Network içindeki örgütlerin kurum kimliğinin görsel ve diğer unsurlarına önem verilmelidir. Özellikle online iletişim ortamlarında hedef kitlelere birlikte çalışıldığı mesajı verilmek isteniyorsa kurumsal linkler, logolar gerektiği gibi yerleştirilmelidir.
- Network içinde bulunan kuruluşlara sadık olma, rakip kuruluşlara bilgi sızdırmamak etik değerler arasında benimsenmelidir.
- Network merkezinde bulunan (organizatör konumundaki) örgüte her durumda destek olunmalıdır.
- Network merkezinde bulunan örgütün satış-pazarlama eylemlerini desteklemek network örgütün devamını sağlayacaktır. Bu bağlamda müşteri ilişkilerine destek olmak için çeşitli crm sistemleri kullanılabilir.
- Halkla ilişkiler birimi müşteri şikayetlerinden elde ettiği verileri müşteri ilişkileri yönetimi kapsamında elde edilen verilerle birleştirip firmanın uzun vadeli iletişim stratejileri için bir veri tabanı oluşturmalıdır.
- Müşteri veri tabanını müşteri çıkarına, networkteki diğer örgütlerle paylaşılabilir. Burada müşterinin mahremiyetinin ihlal edilmemesine özen gösterilmelidir. (Araştırma amaçlı yapılan pilot çalışmada dahili ve ölçülü-

dengeli networklerde veri tabanını paylaştıkları, dinamik networklerde müşteri ve network örgüt veri tabanı paylaşılmamaktadır.)

- Toplam kalite ve kriz yönetimi gibi konularda paralel hareket etmek gereklidir. Örneğin istenen eylemleri gerçekleştirmede halkla ilişkiler karşılıklı iletişimi sağlayan birim olacaktır.

Halkla ilişkilerin temel ilkeleri olan dürüstlük ve doğruluk özellikle sosyal medyanın kurumsal iletişim politikalarında etkili olmasıyla daha da önemli hale gelmiştir. İnsanlar her zaman dürüst olan, yalanı ve abartısı olmayan enformasyonu isterler. Hangi iletişim kanalı olursa olsun mesajların doğru olmadığını öğrendikleri anda o iletişim kanalına ve kaynağa karşı önyargılı olurlar. Eğer web 2.0'daki ortamlarda kuruluşlar ürün ve hizmetlerini abartılı olarak ifade edecek mesajları tarafsızmış gibi yazarlarsa tüketiciler de deneyim elde ettikten sonra aksine şahit olurlarsa web 2.0'daki ortamların da güvenilirliği kalmayacaktır.

Halkla ilişkiler ve iletişim teknolojileriyle ilgili gelecekte yapılacak çalışmalarda halkla ilişkiler modelleri yeniden değerlendirilebilir; sosyal sorumluluk, online itibar yönetimi, gibi konular arasındaki etkileşim araştırılabilir. Bunların dışında Türkiye ölçeğinde birçok kurumun hissedar ilişkileri, kriz yönetimi gibi konuların iletişim boyutlarında araştırmalar yapılabilir.

## 1. Kitaplar

### a. Türkçe Kitaplar


AKAR Erkan, **Blogla Pazarlama**, Tiem Yayınları, İstanbul, 2006.

AKAT İlter, BUDAK Gönül ve BUDAK Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

AKAT İlter, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık ve Dağıtımcılık, İzmir, 1984.

AKKİRMAN Ali Deniz, **Sanal İşyerinde Örgütsel Davranış**, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004.

ALDEMİR M. Ceyhan, **Örgütler ve Yönetim**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.

ALTINTAŞ Hakan, **Müşteri Sermayesi Yönetimi**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.

ARGÜDEN Yılmaz, **İtibar Yönetimi**, Arge Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2003.

ASNA M.Alaeddin**,** **Halkla İlişkiler**, Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Derleyen: Fermani Maviş, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:154. Eskişehir, 1986.

BİRDAL İlker, AYDEMİR Nilgün, **Yönetim Teorileri**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1992.

COFFEE Rob ve GARETH Jones, **Kurum Kültürü Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri,** Çeviren: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Kitapları, Ankara, 2002.

ÇÖKLÜ Ece, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi**, Set-Systems, İstanbul, 2004.

DALKIRAN Nesrin, **Kurumsal Kültür Yaklaşımları ve Halkla İlişkiler Faaliyetleri**, İzmir Ticaret Odası Dergisi, Ekonomik Vizyon, Özel Rapor, İzmir.

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

DOCHHERTY Thomas D., **Postmodernizm: Bir Giriş,** ***Post Modernist Burjuva Liberalizmi,*** çev. Yavuz Alogan, Sarmal Yay. 1995.

DOĞAN Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.

EREN Erol **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, Eskişehir 1995.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım, İstanbul, 1996.

EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

ERTÜRK Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

FIRLAR Belma Güneri, YEYGEL Sinem, **Sanal Ortamda Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 29, İzmir, 2004.

FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1975.

GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2005.

GÖKSEL Ahmet Bülent, **Halkla İlişkiler**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1988.

GÖKSEL Ahmet Bülent, BAŞOK YURDAKUL Nilay, **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No: 15, İzmir, 2002.

GÖZTAŞ Aylin, **Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler**, Ege Yayıncılık, İzmir, 1997.

GRUNIG James E., **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, Rota, İstanbul, 2005.

GÜRÜZ Demet, **Halkla İlişkiler Teknikleri**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, No:1, İzmir, 1993.

GÜRÜZ Demet, GÜNERİ FIRLAR Belma, KER Müjde, ÖZDEMİR YAYLACI Gaye, KARPAT Işıl, **Halkla İlişkiler Yönetimi**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, İzmir, 1998.

GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

HAŞİLOĞLU Selçuk Burak, **Elektronik Posta ile Pazarlama**, Beta, İstanbul, 2007.

KARAHOCA Adem, KARAHOCA Dilek, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta, İstanbul, 1998.

KEPENEK Yakup, **Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret**, Ankara, Mart 1999.

KIRIM Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

KOCABAŞ Füsun, ELDEN Müge, YURDAKUL Nilay, **Reklam ve Halkla İlişkilerde Hedef Kitle**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998.

KOÇEL Tamer, **Amaçlara Göre Yönetim**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 1995.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan, İstanbul, 2005.

MAVİŞ Fermani, **Halkla İlişkiler Ders Notları**, Eskişehir 1986.

MAVİŞ Fermani, **Otel İşletmesinde Kurum İklimi Üzerine Bir Araştırma**, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksekokulu, Eskişehir, 1998.

ODABAŞI Yavuz, **İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Kavramı İçerisinde Reklamcının Yeri,** Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, No:42, Eskişehir, 1986.

ODABAŞI Yavuz, OYMAN Mine, Pazarlama İletişimi Yönetimi, Mediacat, İstanbul, 2005.

OKAY Aydemir, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998.

OKAY Aydemir, OKAY Ayla, **Halkla İlişkiler ve Medya**, Media Cat Yayınları, İstanbul, 2002.

OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Yayınları, Ankara, 1999.

OKAY Ayla, OKAY Aydemir, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2001.

OKAY Ayla, OKAY Aydemir, **Halkla İlişkiler, Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, Der Yayınları, İstanbul, 2001.

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel, Ankara, 2001.

ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1990.

ÖZALP İnan, KOPARAL Celil, BERBEROĞLU Güneş, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Yayınları, No: 951, Eskişehir, 1996.

ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.

ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42, Eskişehir, 1990.

ÖZTEKİN Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

PELTEKOĞLU BALTA Filiz, **Halkla İlişkiler Giriş**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1993.

PİRA Aylin, **Halkla İlişkiler Vizyonundan Toplam Kalite Yönetimi**, Üniversiteliler Ofset, İzmir, 1999.

PİRA Aylin, **Değişim İletişim Halkla İlişkiler Süreci Açısından Bir Değerlendirme**, Üniversiteliler Ofset, İzmir 2000.

PİRA Aylin, **Halkla İlişkiler Üzerine Çeşitlemeler**, İzmir Üniversiteliler Ofset, İzmir, 2000.

PİRA Aylin, (Editör) **Küresel Köyde Halkla İlişkiler Adına Neler Tar**tışılıyor, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Bornova, 2004.

RHINESMITH Stephan H., **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**, Sabah Yayınları, Çeviren: Gülden Şen, İstanbul, 2000

ROSEN Robert H., **İnsan Yönetimi**, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1998.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Halkla İlişkiler**, Alfa Aktüel, Bursa, 2006.

SEÇİM Hikmet, ASNA Alaeddin, GEYLAN Ramazan, GÜRGEN Haluk, Nihat Karakoç, **Halkla İlişkiler**, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, Kasım 2000.

STEWART Thomas A., **Entelektüel Sermaye**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997.

TENGİLİMOĞLU Dilaver, Tutar Hasan, **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2003.

TORTOP Nuri, **Halkla İlişkiler**, Gazi Üniversitesi Basın-Yayın Yüksekokulu Matbaası, Ankara, 1990.

TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, Cilt:1, Genel Esaslar, İstanbul Üniversitesi Yayını, No:2456, İstanbul, 1978.

VERGİLİEL TÜZ Melek, **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

YILDIZOĞLU Ergin, **Globalleşme ve Kriz**, -------, İstanbul, 1996.

YÜKSEL Berrin, **Pazar Yönlü Kültürel Değişim**, Diyarbakır, 2001.

YOZGAT Osman**, İşletme Yönetimi**, M. Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları, No: 383-616, İstanbul, 1983.

**21. Yüzyıl Ticaretinin Yeni Arenası Elektronik Ticaret**, İzmir Ticaret Odası Yayın No: 86, 2000.

**b. İngilizce Kitaplar**

BRISSETTE Susan, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-June 2005.

CULTIP M. Scott, CENTER Allen H., BROOM Glen M., **Effective Public Relations**, 7. Basım, Prentice Hall, 1994.

DAVIES Gary, CHUN Rosa, DA SILVA Rui Vinhas, ROPER Stuart, **Corporate Reputation and Competitiveness**, Routledge, New York, 2003.

DOWLING Graham, **Creating Corporate Reputations Identity, Image, and Performance**, Oxford University Press Inc., New York, 2001**.**

DOWLING Grahame, **Creating Corporate Reputations**, Oxford University Press, 2002.

EDWARDS Jack E., SCOOT John C., RAJU Nabury S., **The Human Resources Program-Evaluation Program**, Sage Publication Inc., California, 2003.

GALBRAITH J., LAWLER E.**, Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World**, Jossey Bass. Inc., San Fransisco, 1998

GREGORY James P. with Jack G. WIEDMANN, **Marketing Corporate Image The Company As Your Number One Product,** NTC Business Books NTC/Contemporary Publishing Company, USA, 1991.

KINKAID D. Lawrance, ROGERS Everett M., **Communication Networks**, The Free Pres, Mc Millan Publishing Co. London, 1991.

LAUDON Kenneth, TRAVER C. Carol Guercio, **E-commerce**, Pearson Addison Wesley, Boston, 2004.

LEES Stan, **Global Acquisitions**, Macmillan, New York, 2003.

OZ Effy, Foundations of E-Commerce, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

PASSMORE William, **Creating Strategic Change**, John Wiley and Sons, ABD, 1994.

SCHULTZ Majken, HATCH Mary Jo, LARSEN, Mogans Holten **The Expressive Organization: Linking, Identity, Reputation and The Corporate Brand**, Oxford University Press Inc., New York, 2000.

VURAL Z. Beril Akıncı, **Information Communication Technologies and Change**, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları No:14, İzmir, 2002.

***WHALLEY Andy,*** *Obtaining and Retaining Customers,* ***Scitech Educational, UK, 2001.***

**c. Türkçe Makale ve Bildiriler**

BOZKURT Veysel, **Sanal İşyeri**, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1998 Güz Dönemi, Sayı 3, Cilt 16

DENİZ Baki Recep, "**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Elektronik Ortamda Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Yararlar**", Pazarlama Dünyası**,** Yıl.16, Sayı.6, 2002, s.17

DERELİ Türkay, KANAT Şenol, DURMUŞOĞLU Alptekin, **Küreselleşme ve Değişim Yönetimi**, 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildirleri Kitabı, Tokat, 15-17 Haziran 2006.

GÖNEN İbrahim, **Kriz Dönemlerinde Kullanılan Turizm Pazarlama Teknikleri ve Önleyici Unsurlar, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi**, Sayı:140, Mars Matbaası, Ankara, 2003, s.29

ONAT Ferah, **Elektronik Ortamda İletişim Kalitesini Sağlayan Görgü ve Etik Kuralları (Netiquette) ve Kuralların Yönetici Sekreterleri Tarafından Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma**, IV. Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi Bildiri Kitabı, Ankara, Mayıs, 2005, s. 221-235

**d. İngilizce Makale ve Bildiriler**

AFUAH Allan, **Redefining Firm Boundaries in the Face of the Internet: Are Firms Really Shrinking?**, University of Michigan Business School Academy of Management Review, Ocak 2003, Sayı:28.

ALBRECHT Karl, **Eight Supertrends Shaping the Future of Business**, The Futurist, September, October, 2006

ALSTYNE Marshall Van, **The State of Network Organization** – A Survey in Three Frameworks, Forthcoming in Journal of Organizational Computing, Sayı: 7, Cambridge, 1997

BARNEY J. B., **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**, Journal of Management, 17, 1997.

BRISSETTE Susan, **Reputation Management**, Nuclear Plant Journal, Canada, May-june 2005.

BUDD John F., **How to Manage Corporate Reputations,** Public Relations Quarterly, Volume:39, Number:4., New York, 1994, s.11

FOMBURN C.J., **Indices of Corporate Reputation:An analysis of Media Rankings and Social Monitors' Ratings.** Corporate Reputation Review, 1, 327-40, 1998

CHALMETA Ricardo, **Methodology for Customer Relationship Management**, The Journal of Systems and Software, 2005, Article in Press, s.1-10.

DAVENPORT Thomas, **Two Cheers For The Virtual Office**, Sloan Management Review, Summer, ABD, 1998

FARREL V., SCHEEPERS R., **Models of Trust in Business-To-Consumer Electronic Commerce**: A Review of Multi-Disciplinary Approaches, _IFIP 8-4 Working Group, Kluwer, Danimarka, 2000

FARRELL Vivienne, **Monitoring Risk and Trust Beyond Initial Development in B2C E- Commerce**, Swinburne University of Technology, Melbourne

GALBREATH Jerem ve ROGERS Tom, **Customer Relationship Leadership: A Leadership and Motivation Model for The Twenty-First Century Business**, The TQM Magazine, 1999, Vol.11, No.3. s.163.

HEALY Robert, GRIFFIN Jennifer J., Building **BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001-2002**, Public Relations Quarterly, Volume:49 Number:4, 2004, s.33

HUSTED B., **Governence Choices For Corporate Social Responsibility: To Contribute, Collaborate of Internalize?**, Long Range Planning, 36, 2004 (s. 481-498)

NAKRA Prema, **Corporate Reputation Management: "CRM" with a Strategic Twist?**, Public Relations Quarterly Volume 45, No:2 New York, Summer, 2000

OLIVER Amayla L., **Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships,** Organizational Studies, Fall 1998

PASSMORE William, **Creating Strategic Change**, John Wiley and Sons, ABD, 1994, s. 165-171

SAATÇİOĞLU Ömür, ÖZMEN Ömür, ARBAK Yasemin**, Evaluation of Web Site Quality: A Case Study on Decision Support Systems**, European and Mediterranean Conference on Information Systems (EMCIS), 2006, July 6-7, Costa Blanca, Alicante, Spain

SAUER Chris, WILLCOCKS Leslie, **The Evolution of Organizational Architect**, MIT Sloan Management Review, Volume: 43, No: 3, Spring 2002, sayfa: 41-49

SMİTH N. Craig, **Corporate Social Responsibility**, **Whether or How?** California Management Review, 45, 2003, s. 53 (52-75)

**e. İnternet Kaynakları**

CLEVELAND Brad, **Ağ Ekonomisinde Şirketlerimizin Refahı**, www.sistema.com

**Avrupalı Şirketler Sanal Şirkete Yöneliyor**, 14/9/2006 tarihli yazı, www.turk.internet.com

BARUTÇUGİL İsmet, **Farklı, Özgün ve Ait Olmak**, http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_3.htm

BARUTÇUGİL İsmet, **Farklılıkların Yönetimi**, http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/makaleler/yeni_sayfa_1.htm

BOSH-SİJTSEM; PETRA, **Crossing Learning Boundaires: Utitility Related Virtual Organization** ISES, Newsletter, v.1. No.5, http://www.ide.hk-r.se/~petra http://www.enersearch.se

BOZKURT Veysel, **Küreselleşme, Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar**, www.isguc.org.tr

DAL Vedat**, Türk Hazır Giyim Sanayinde Matriks Organizasyon Uygulaması,** Akademik Bakış Dergisi, 9. sayı, www.akademikbakis.org/pdfs9/matrix.doc

DURSUN Gülten, **Ekonomik Postmodernlik: Üretimin Enformatikleşmesi ve Bilgi**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=254#_ftn50

EGGERT Andreas, **The Role of Communication in Virtual Teams**, 2003, www.virtual-organization.net

EPHRAIM Schwartz, **The Death of Locality**, www.infoworld.com- Reality Check, 8/7/2006

HÄCKİ Remo and Lighton Julian, **The Future of the Networked Company**, Different Platform, www.mckingsleyquarterly.com, 2001

KARAKAŞ Melikşah, **Bilgi Yönetimi Nedir?**, www.bilgiyonetimi.org

KNIGHT Kristina, **Blogs, Social Networks used by the wealthy**, www.bizreport.com/2007/04/blogs_social_networks_ used_by_the_wealthy.html

LUBBER Ruud; **The Dynamic of Globalization** http://www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/globe/new_page.htm

SELVİ İhsan Hakan, **Öğrenen Organizasyonlar**, http://www.5mworld.com/ekim 2000/Makale-ogrenen.htm

SOYAK Münevver, **Yeni Ekonomi ve Yansımaları**, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=202

Investor Relations Newsletter, V. 8/ N.1, **How To Reach the Cyberinvestor**, Strategies, www.makovsky.com/site/libreray.html

VALIN Jean, **Overview of Public Relations Around the World and Principles of Modern Practice**, Conferp Conference, Brasilia, Ekim 2004 www.globalpr.org/news/features/overview_jv_04.pdf

**Network's Theory's New Math**, Strategy-Business, www.strategy-business.com, 1 Ocak 2003

T.C. Başbakanlık, Türkiye İstatistik Kurumu, Haber Bülteni, **Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması**, http://www.tuik.gov.tr/AltKategori.do?ust_id=2&ust_adi=Bilim%2C+Teknoloji+ve+Bili%FEim

**Online Travelers' Value Brand Participation in the Social Web**, www.hotelmarketing.com, 1 Mayıs 2007

**What's a Virtual Organization?**, www.pscw.uva.nl/js/vorg/vo.htm.

http://blog.blogcu.com/

http://webarsiv.hurriyet.com.tr/2003/01/08/231843.asp

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_media

http://tr.wikipedia.org/wiki/blog

http://en.wikipedia.org/wiki/News_aggregator

http://en.wikipedia.org/wiki/News_aggregator

http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nternet_sitesi

http://tr.wikipedia.org/wiki/Portal

www.amadeus.com.tr

www.APCOonline.com

www.APCOonline.com, www.gridpatrol.com/applications

www.bizreport.com

www.bizreport.com

www.borusan.com.tr/tr-TR/BasinOdasi/PrKontaklari/
www.businesswire.com/ps/ps-home.html
www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1688
www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=1688
www.diskaynakkullanimi.com/
www.faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/
www.globalallience.org/knowledge/features/brazil06.asp
www.gridpatrol.com
www.hitsms.com/sms-nedir.php
www.hotelmarketing.com/index.php/content, 10/5/2007
www.kangurum.com.tr
www.kobitek.com/makale.php?id=4
www.kocbilgi.com
www.kocsistem.com.tr
www.kocsistem.com.tr/basarioykuleri22.asp
www.kurumsalsosyal.com/?pid=1330
www.protelsms.com/hedefkitle.html
www.sabanci.com.tr
www.setur.com.tr
www.sourcewatch.org/index.php?title=Video_news_releases
www.sikayetvar.com

**f. Tezler**

ALPKAN Lütfihak, **Şebeke Organizasyon Yapısı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1997.

BEDNAR Deborah Hardy, **A Longitudinal Case Study on the Development of a Networked Company**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ageno School of Business, Golden Gate University, California, 2005.

ÇALIŞKAN Serpil, **Satış Yönetiminde Müşteri İlişkilerinin Geliştirilmesi ve Zihin Dili Programlama (NLP) Tekniğinin Bir Satış Eğitim Modeli Olarak Uygulanabilirliği**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2006.

**g. Gazete, Dergi Haberleri ve Raporlar**

**Arı Gibi Çalışmanın Sonucu**, Vatan Gazetesi CeBIT Özel Eki, 5 Eylül 2996, s. 7

**Bizden Haberler**, Koç Holding, İstanbul, Temmuz, 2006

COHEN Heidi, **Online Reklamcılıkta Yeni Trend: RSS**, 15 Ağustos 2006, Marketing Türkiye

**Dijital Kağıtlar Daha Güvenli**, Vatan Gazetesi CeBIT Özel Sayısı, 5 Eylül 2006, s.5

**Dünya Ekonomik Forumu Basın Bülteni**, 22/1/2004

**E-postanın yeni rakibi**, Capital Dergisi, 1 Kasım 2004

Future Foundation, **The Future of Teleworking**, Maximizing the Benefits of Teleworking to 2020, A Research Project for Brother, September, 2004

**Ek 1**
**Pilot Araştırma Amacıyla Gönderilen Soru Formu**

**Sayın Yetkili,**

Bu anket formu EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ HALKLA İLİŞKİLER DOKTORA PROGRAMI'nda yürütülmekte olan bir doktora tezinde kullanılmak üzere tamamen bilimsel amaçlarla hazırlanmış olup firmanız network örgüt yapısına uygun bulunduğu için sunulmaktadır. Vereceğiniz bilgiler izniniz olmaksızın kullanılmayacaktır.

Network Örgütlerdeki Halkla İlişkiler Uygulamalarını konu alan doktora tezinin teorik çalışmaları tamamlanmış olup uygulama kısmı için Firmanızın uygulamalarıyla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Prof. Dr. Aylin PİRA tarafından yönetilmekte olan tezin sonuçları hakkında arzu ettiğiniz takdirde bilgi paylaşımına hazır olduğumuzu bildirir, işbirliği ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

**Ferah ONAT**
Öğretim Görevlisi
Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu **ferah.orundas et deu.edu.tr**

**Network Örgüt Nedir?**1990'larda network işletmelerin kökeni iki iş dünyası fenomenine dayanmaktadır. İlk fenomen işletmenin öz üretim veya hizmeti olmayan niş eylemlerini kontratlar yapma yoluyla ya da outsourcing (dış kaynak kullanımı) aracılığıyla almasıdır. Birçok şirket için outsourcing ve anlaşmalar yapmak downsizing (küçülme) yoluyla maliyetleri azaltma anlamına gelmektedir. İkinci fenomen internet tabanlı girişimler veya dot.com iş modelinin yaygınlaşmasıdır. Coğrafi sınırların aşılarak bağlantı kurulma olanağı, örgüt içinde ve örgütler arası resmi olmayan örgüt yapılarının evrim geçirmesine neden olmuştur. Birçok şirket kendi örgütlerini kurup, büyük miktar tutan personel masrafları yapıp yönetsel harcamalarını artıracakları yerde, işi piyasada bu konuda tecrübeli çok daha ekonomik biçimde yapacak bazı uzman kuruluşlara ihale etmektedir. Bu durum şirketin dış kaynak kullanmak suretiyle faaliyetlerini hem daha kaliteli ve hem de daha ucuza yaptırarak rekabet avantajı sağlanmasına neden olacaktır. İşin her safhası ayrı ayrı firmalara verilerek yaptırılmaktadır. Şirketin asıl işi, kimin hangi işi iyi, ucuz ve kaliteli şekilde yaptığı hakkında bilgi sahibi olmaya ve mukavele yapabilme becerisi kullanarak ihale etmeye dayanır.

**Firmanız Bir Network Çünkü…**
- Amacınız olan ürün satışı için birçok örgütle işbirliği yapıyorsunuz.
- Müşteriyle online ortamda iletişim kuruyorsunuz.
- İşbirliği yaptığınız kuruluşla online ortamda iletişim kuruyorsunuz. Belli bir bilgisayar sistemi üzerinden çalışıyorsunuz.
- İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla aranızda anlaşmalar vardır.

- İşbirliği yaptığınız kuruluşları seçerken tanınmış, hizmet kalitesi kanıtlanmış olmasına önem veriyorsunuz, çünkü sizler bir bütünün parçalarını oluşturuyorsunuz.
- İşbirliği yaptığınız kuruluşlar sizin kuruluşunuzdan başka kuruluşlarla da çalışıyor.
- Yeni bir iş fikri söz konusu olduğunda farklı kuruluşlarla birlikte kolaylıkla çalışabiliyorsunuz.
- Esnek bir örgüt yapısına sahipsiniz.
- Outsorcing –dış kaynak kullanımı- yoluyla lojistik, finansman, tanıtım gibi hizmetleri kullanıyorsunuz.
- İşbirliği içinde olmak, karşılıklı güven kuruluşunuz için çok önemli bir olgu.

**Araştırmamıza Uygun Bir Kuruluşsunuz Çünkü…**

- Bilişim Teknolojileri sayesinde elektronik ticaret yapıyorsunuz.
- Bilişim Teknolojileri sayesinde Türkiye'de her yere ve yurt dışına satış yapabiliyorsunuz ya da hizmet verebiliyorsunuz.
- Farklı müşteri gruplarına ulaşabiliyorsunuz.
- İnternetin kaotik ortamında mücadele ediyorsunuz.
- İletişime ve halkla ilişkilere önem veriyorsunuz.
- Birçok firmayla birlikte çalışıyorsunuz.
-

**1. Grup**

**Kuruluşunuzla ilgili genel sorular.**

**1.** Kurumunuzun hangi sektörde / sektörlerde faaliyet göstermektedir?

1 ( ) Bilişim
2 ( ) Turizm
3 ( ) Gıda
4 ( ) Tekstil
5 ( ) Taşımacılık
6 ( ) Medikal ve İlaç Sanayi
7 ( ) Kozmetik
8 ( ) Tarım
9 ( ) İnşaat
10( ) Otomotiv
11( ) Beyaz Eşya
12( ) Eğitim
13( ) STK
14( ) Yayın
15 ( ) Kitap-dağıtım
16 ( ) Lojistik
17 ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz)

**2**. Kurumunuz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

1 ( ) 5 yıldan az
2 ( ) 5 -10
3 ( ) 11–15
4 ( ) 16–20
5 ( ) 21–25
6 ( ) 26–30
7 ( ) 31–35
8 ( ) 36–40
9 ( ) 41–45
10 ( ) 45+

**3.**Kurumunuzun yapısı aşağıdakilerden hangisine uygundur?
1 ( ) Mikro Ölçekli (10 kişiden az)
2 ( ) Küçük Ölçekli (10 ve üstü)
2 ( ) Orta Ölçekli (50 ve üstü)
3 ( ) Büyük Ölçekli (250 ve üstü)

*Bu gruptaki sorular network örgüt yapılarının özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. İşbirliği yapılan kuruluş derken; tedarikçi, lojistik firması, banka, toptancı, web hosting hizmeti veren firma vs. anlaşılabilir.*

**Soru: Birlikte çalıştığınız firmaları ve fonksiyonlarını aşağıdaki örneğe göre sıralayabilir misiniz?**

| *Firma* | *Amacı* |
|---|---|
| *Örneğin Araç firmaları* | *Tedarikçi* |
| *Örneğin Garanti Bankası* | *Finansman, Kredi* |
| | |
| | |
| | |

**2. Grup**
**Network Örgüt Yapısına Uyum ve Kurumsal İletişime Bakış**

| | **Soru** | **Tamamen** | **Kısmen** | **Hiç** |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Firmamız bünyesinde aynı amaç için birden fazla kuruluş bir araya gelmiştir. | | | |
| 2. | Bu kuruluşlarla aramızda anlaşmalar vardır. | | | |
| 3. | İşbirliği yaptığımız kuruluşlarla aramızdaki bilgi paylaşımı kolaydır. | | | |
| 4. | İşbirliği yapılan kuruluşlarla ekip çalışmasına önem veririz. | | | |
| 5. | İşbirliği yaptığımız kuruluşlarla ilişkilerimiz anlaşmalarla belirlenmiştir. | | | |
| 6. | Kurallara uyulmazsa uygulanacak yaptırımlar anlaşmalarla belirlenmiştir. | | | |
| 7. | İşbirliği yapılan kuruluşların müşteri taleplerine karşı firmamızla birlikte ortak sorumluluğumuz vardır. | | | |
| 8. | Firmamızın tedarikçileri kuruluşumuzun bir parçasıdır. | | | |
| 9. | Müşteri beklentilerindeki değişimlere hızla uyum sağlanmaya çalışırız. | | | |
| 10. | Teknolojiyi işbirliği yapılan kuruluşlarla iletişimde ağırlıklı olarak kullanıyoruz. | | | |
| 11. | İşbirliği yaptığımız kuruluşlarla birbirimize güvenmek önemlidir. | | | |
| 12. | İşbirliği yaptığımız kuruluşlarla bilgi alışverişi ve önerileri değerlendirmek amaçlı toplantılar yaparız. | | | |
| 13. | Bilgi aktarımı amaçlı sadece işbirliği yaptığımız kuruluşların şifreyle girdiği bir web sitemiz vardır. | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 14. | Kuruluşlarla iletişim amaçlı blogumuz vardır. | | | |
| 15. | İşbirliği yapılacak kuruluşları seçerken kuruluşların itibarına önem veririz. (Örneğin acente olmak isteyen bir kuruluşta olumsuz olaylar olmuşsa ve bizimle çalışmak isterlerse kabul etmeyiz.) | | | |
| 16. | İşbirliği yaptığımız kuruluşlardan bir tanesinde itibarla ilgili bir sorun yaşandığında firmamızın bundan etkileneceğini düşünürüz. | | | |
| 17. | Müşteri bilgilerini işbirliği yaptığımız kuruluşlarla paylaşmıyoruz. | | | |
| 18. | İşbirliği yaptığımız bir kuruluşla ilgili bilgileri başka bir kuruluşla paylaşmayız. | | | |

**3. Grup**
**Kurumsal İtibar ve Network İçinde Güven**

*İşbirliği yaptığınız kuruluşlarda aradığınız itibar ölçütlerini 1'den 10'a kadar sıralayınız (En önemlisine 1 veriniz).*

| İtibar Ölcütü | Derece |
|---|---|
| Yönetim kalitesi | |
| Ürün kalitesi | |
| Gelişme becerisi | |
| Finansal sağlamlık | |
| Yatırım değeri | |
| Yenilikçi olması | |
| Çevre dostu olması | |
| Toplumsal sorumluluk anlayışına sahip olması | |
| Tanınmış marka olması (bonus, ups gibi) | |
| Ürünlerinin ve hizmetlerinin müşteri beklentilerine cevap vermesi | |

İşbirliği yaptığınız kuruluşlarla birlikte çalışırken karşılaştığınız riskleri sıralayabilir misiniz?

| Riskin tanımı | Önem Derecesi |
|---|---|
| | |
| | |

Sözkonusu risklerle baş edebilmek için aldığınız önlemler var mıdır?

| Riskin | Önlemler |
|---|---|
| 1. | 1. |
| 2. | 2. |
| 3. | 3. |
| 4. | 4. |
| 5. | 5. |

**4. Grup**
**Halkla İlişkiler ve İletişim Faaliyetleri**

Halkla ilişkilerden anlaşılması gereken sadece ürün satışı değil, müşterilerle ve potansiyel müşterilerle, tedarikçilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla iş süreçleri dışındaki düzenli iletişim, kurum kimliği çalışmaları, reklam çalışmaları, itibar yönetimi, müşteri ilişkilerinin tamamıdır.

| **Soru: Halkla ilişkiler işlevlerimizle ilgilenen ajans veya görevli var mıdır?** | |
|---|---|
| ( ) Ayrı bir departman vardır. | ( ) Uzman bir kişi vardır. |
| ( ) Bağımsız bir halkla ajansı vardır. | ( ) Reklam ajansı vardır. |
| ( ) İnternet tasarımı hizmeti aldığımız ajans vardır. | ( ) Kişi veya ajans yoktur. |

| | **Soru** | **Evet** | **Kısmen** | **Hayır** |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Medya takibi hizmeti almaktayız. | | | |
| 2. | Online medya takibi hizmeti alıyoruz. (web siteleri, forumlar, iletişim grupları, bloglar, haber bültenleri vs.) | | | |
| 3. | Halkla ilişkiler amaçlı (ürün satışını hedeflemeyen) bir web sitemiz vardır. Varsa Adı:..... | | | |
| 4. | Web sitemizde çeşitli yarışmalarla, tartışma konularıyla vs. iletişim ortamları yaratıyoruz. | | | |
| 5. | Başka web sitelerine linkler konulmuştur. (örn..... | | | |
| 6. | Bloglara linkler konulmuştur. | | | |
| 7. | Başka web sitelerinin browserlarına reklam vermekteyiz. | | | |
| 8. | Özel günlerde kutlama amaçlı müşterilere e-mailler yollarız. | | | |
| 9. | Müşterilerin özel günleri için onlara indirim kuponları, hediye çeklerini e-maille göndeririz. | | | |
| 10. | Hedef kitlemizle yüz yüze iletişim kurabilmek için çaba gösteririz. | | | |
| 11. | Sponsorluk faaliyetlerimiz vardır. (Örneğin..... | | | |
| 12. | TV, radyo, gazete reklamlarımız vardır. | | | |
| 13. | Web sitemizde basınla ilişkiler amaçlı bir bölüm vardır. | | | |
| 14. | Basınla ilişkiler bizim için önemlidir. | | | |
| 15. | Müşterilerimizle iletişim amaçlı olarak SMS kullanırız. | | | |
| 16. | Rakip kuruluşlar hakkında çıkan haberleri izliyoruz. | | | |
| 17. | Sanal sivil toplum örgütleriyle iletişim halindeyiz. | | | |
| 18. | Dernek ve vakıflarla iletişim kuruyoruz. | | | |
| 19. | Web sitemizin yayılması için kullanıcıları teşvik ederiz. (örneğin üye getirene promosyon gibi) | | | |
| 20. | Firmamızda hedef kitleleri –müşterileri | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | gruplandırarak ayrı içerikte mesajlarla iletişim kurarız.<br>Örneğin akademisyenler, doktorlar vs. | | | |
| 21. | Kulaktan kulağa pazarlamaya önem veririz. | | | |
| 22. | Müşterilerimizin hizmetlerimizi başkalarına tavsiye etmeleri önemlidir. | | | |
| 23. | Müşteri ilişkileri yönetimi CRM programıyla müşteri ilişkileri izlenir. | | | |
| 24. | İnternetteki müşterilerin mağazaya gelmeleri teşvik edilir. | | | |

**5.Grup**
**İletişim Araçları**

| Soru: Müşterilerin ürünler hakkında görüşlerini yazabilecekleri internette bizim oluşturduğumuz ortamlar hangileridir? | |
|---|---|
| ( ) Müşteri hizmetleri mesaj sayfası | ( ) Müşterilerin aralarında iletişim amaçlı kurulmuş forumlar |
| ( ) Bloglar (varsa adı:.....) | |

| Müşteri ilişkileri amacıyla kullandığınız iletişim araçlarını önem derecesine göre sıralayınız. | Önem Derecesi |
|---|---|
| Çağrı merkezi | |
| 800'lü ücretsiz müşteri hattı | |
| Web sitesindeki mesaj bölümü | |
| SMS | |
| Diğer | |

**6. Grup**

**Sosyal sorumluluk**

| Soru: Sosyal sorumluluk amaçlı etkinliklerimiz vardır. Bunlar: | |
|---|---|
| ( ) Vakıf, derneklere destek olmak | ( ) Eğitime katkı projeleri |
| ( ) Çevre korumayla ilgili etkinlikler, projeler | ( ) Kültür yaşamına katkı sağlayan etkinlikler |
| ( )Diğer. Lütfen örnek veriniz. | |

Sosyal sorumluluk amaçlı etkinliklerimizi basın aracılığıyla duyurulmasına önem verir misiniz?
( ) Evet ( ) Hayır

**Ek 2**
**İngilizce Soru Formu**

**Mr/Ms. Corporate Communication Director,**

This questioniare is prepared by a Phd student, studying Public Relations in Ege University, İzmir, Turkey. It is just a pilot study for a dissertation which is prepared only for sicientific concerns. Following questions will be asked because your company holds all criteria that is concerned in the study.

The dissertation named shortly "Public Relations in Network Organizations". The literature review of the study is completed. Your insight and applications are essential in order to complete the study. The conclusions of the study will be shared with you.

This study's director is Prof. Dr. Aylin Pira, who is a lecturer in Ege University, Communication Faculty. Thank you for your cooperation.

Best Regards

**Ferah ONAT**
Instructor
Dokuz Eylül University Izmir Vocational Shool Office Management Department
**ferah.orundas at deu.edu.tr / 090232 440 07 07**

**Question: Can you write main firms and their main functions you are working together which form your network? They might be your partner or just firms you cooperate.**

| *Firm* | *Function* |
|---|---|
| | |
| | |
| | |

| | **Questions** | **Yes** | **No** |
|---|---|---|---|
| 1. | It is important for us to form a team with the firms we work together. | | |
| 2. | We simply share nowledge with the firms we work together. | | |
| 3. | It is clear that what will happen in case of disobeying orders written in the protocols. | | |
| 4. | We have common responsibility for the customers within the network. | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 5. | Our suppliers are part of our network. | | |
| 6. | We use technology for communication within the network. | | |
| 7. | Trust is very important in the network. | | |
| 8. | Reputation of the new firms that are coming to our network, is important for us. | | |
| 9. | We make periodic meetings (might be online or offline) with the firms in the network. | | |
| 10. | We share customers' data base with some of the firms in the network. | | |
| 11. | We do not share our network firms data base with other firms in the network. | | |

***Questions about public relations applications.***

| 1. | We get press clipping service. | Yes | No |
|---|---|---|---|
| 2. | Online media clipping service is supplied. | | |
| 3. | We create a communication field in our web site in orde to attract attention of customers. | | |
| 4. | We send e-mails to our customers, to celebrate their birthdays, wedding anniversaries. | | |
| 5. | We make discounts to our customers because of their birthdays or other occasions. | | |
| 6. | We use blogs to communicate with our customers | | |
| 7. | We use blogs to communicate with the firms in the network. | | |
| 8. | We use blogs to communicate with our staff. | | |
| 9. | We use RSS to communicate with our customers. | | |
| 10. | We use intranet to communicate with the firms in the network. | | |
| 11. | We have a press room in our web site. | | |
| 12. | We have media ads. | | |
| 13. | We have sponsorship relations with different organizations. | | |
| 14. | We classify our customer to communicate with them in different content. (For example: academicians, doctors, teenagers…) | | |
| 15. | We use sms for our customers. | | |
| 16. | Word of mouth marketing is important for us. | | |
| 17. | We use CRM programmes. | | |
| 18. | We motivate customers to come to our real agency/ store. | | |
| 19. | We motivate our customers to tell their friends about our web site. (for example give them | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | sales promotion coupons) | | |
| 20. | We have social responsibility applications. | | |

*The reputation criteria for the firms you work with.*
*Can you give a degree from 1 to 10?*

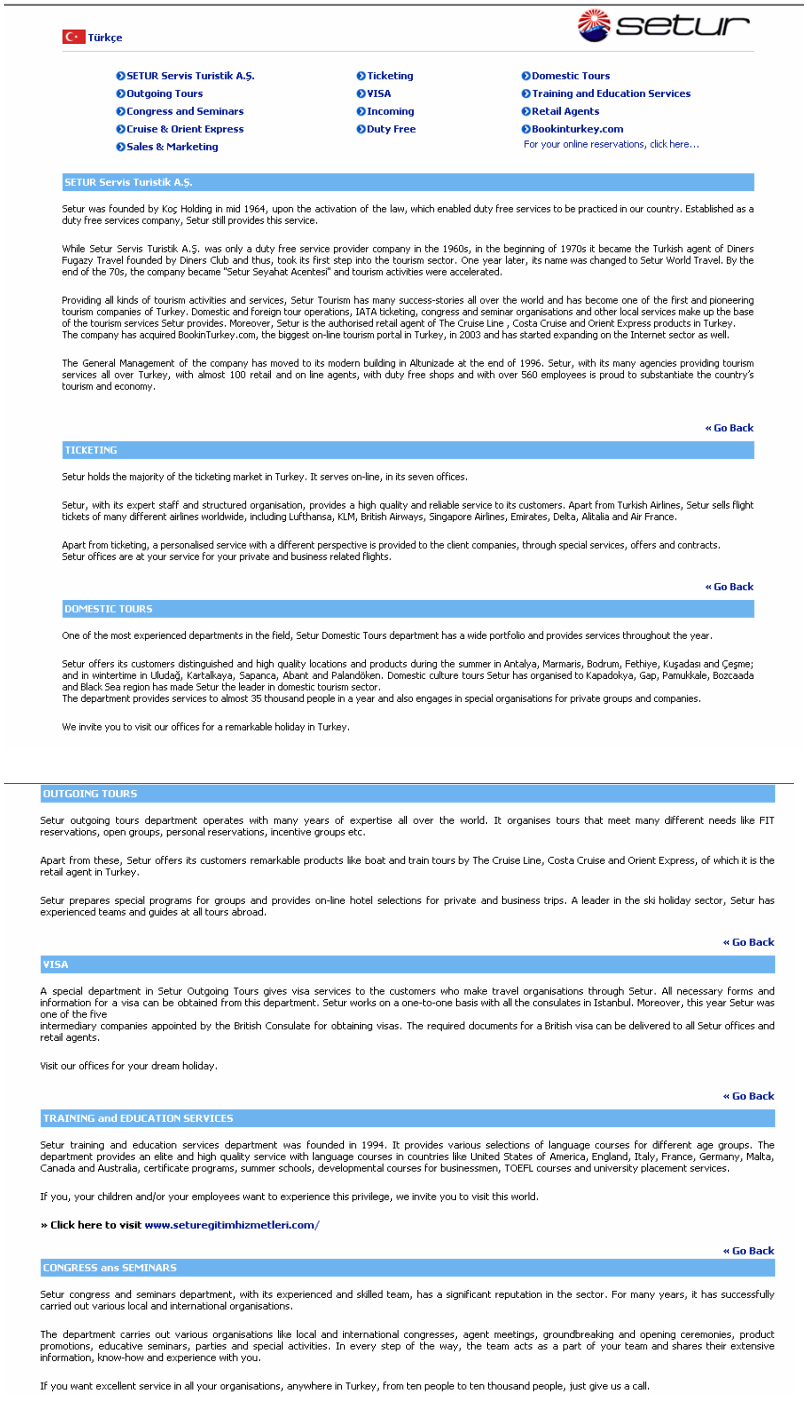
| **Criteria** | **Degree** |
|---|---|
| Management Quality | |
| Product/service quality | |
| Development skill | |
| Financial strength | |
| Investment value | |
| Innovation | |
| Preserving the environment | |
| Having social responsibilty | |
| Well known brand | |
| Products and services are responding customers expectations | |

| **Question: Do you have a public relations department or a consultant?** | |
|---|---|
| ( ) We have a seperate department | ( ) We have a consultant |
| ( ) We have an independant public relations agency. | ( ) We have an advertising agency |
| ( ) We have an internet design and web hosting agency | ( ) We do not have any kind of agency or a consultant |
| **Question: The online communication tolls we use for interaction with our customers.** | |
| ( ) Customer service message page in web site | ( ) Customer forums |
| ( ) Blogs (name:.....) | ( ) Call center |
| ( ) Free customer line | ( ) SMS |
| ( ) RSS | ( ) Other…… |

**Ek 3**
SETUR Networkü'nün web sitesi ana sayfası
www.setur.com

**Ek 4**
Setur Web Sitesi Ana Sayfası
http://www.setur.com.tr/default1.asp

**Ek 5**
Setur İngilizce Web Sitesi Ana Sayfası
http://www.setur.com.tr/en/english.asp



Türkçe

setur

- SETUR Servis Turistik A.Ş.
- Outgoing Tours
- Congress and Seminars
- Cruise & Orient Express
- Sales & Marketing
- Ticketing
- VISA
- Incoming
- Duty Free
- Domestic Tours
- Training and Education Services
- Retail Agents
- Bookinturkey.com

For your online reservations, click here...

**SETUR Servis Turistik A.Ş.**

Setur was founded by Koç Holding in mid 1964, upon the activation of the law, which enabled duty free services to be practiced in our country. Established as a duty free services company, Setur still provides this service.

While Setur Servis Turistik A.Ş. was only a duty free service provider company in the 1960s, in the beginning of 1970s it became the Turkish agent of Diners Fugazy Travel founded by Diners Club and thus, took its first step into the tourism sector. One year later, its name was changed to Setur World Travel. By the end of the 70s, the company became "Setur Seyahat Acentesi" and tourism activities were accelerated.

Providing all kinds of tourism activities and services, Setur Tourism has many success-stories all over the world and has become one of the first and pioneering tourism companies of Turkey. Domestic and foreign tour operations, IATA ticketing, congress and seminar organisations and other local services make up the base of the tourism services Setur provides. Moreover, Setur is the authorised retail agent of The Cruise Line , Costa Cruise and Orient Express products in Turkey.
The company has acquired BookinTurkey.com, the biggest on-line tourism portal in Turkey, in 2003 and has started expanding on the Internet sector as well.

The General Management of the company has moved to its modern building in Altunizade at the end of 1996. Setur, with its many agencies providing tourism services all over Turkey, with almost 100 retail and on line agents, with duty free shops and with over 560 employees is proud to substantiate the country's tourism and economy.

« Go Back

**TICKETING**

Setur holds the majority of the ticketing market in Turkey. It serves on-line, in its seven offices.

Setur, with its expert staff and structured organisation, provides a high quality and reliable service to its customers. Apart from Turkish Airlines, Setur sells flight tickets of many different airlines worldwide, including Lufthansa, KLM, British Airways, Singapore Airlines, Emirates, Delta, Alitalia and Air France.

Apart from ticketing, a personalised service with a different perspective is provided to the client companies, through special services, offers and contracts.
Setur offices are at your service for your private and business related flights.

« Go Back

**DOMESTIC TOURS**

One of the most experienced departments in the field, Setur Domestic Tours department has a wide portfolio and provides services throughout the year.

Setur offers its customers distinguished and high quality locations and products during the summer in Antalya, Marmaris, Bodrum, Fethiye, Kuşadası and Çeşme; and in wintertime in Uludağ, Kartalkaya, Sapanca, Abant and Palandöken. Domestic culture tours Setur has organised to Kapadokya, Gap, Pamukkale, Bozcaada and Black Sea region has made Setur the leader in domestic tourism sector.
The department provides services to almost 35 thousand people in a year and also engages in special organisations for private groups and companies.

We invite you to visit our offices for a remarkable holiday in Turkey.

**OUTGOING TOURS**

Setur outgoing tours department operates with many years of expertise all over the world. It organises tours that meet many different needs like FIT reservations, open groups, personal reservations, incentive groups etc.

Apart from these, Setur offers its customers remarkable products like boat and train tours by The Cruise Line, Costa Cruise and Orient Express, of which it is the retail agent in Turkey.

Setur prepares special programs for groups and provides on-line hotel selections for private and business trips. A leader in the ski holiday sector, Setur has experienced teams and guides at all tours abroad.

« Go Back

**VISA**

A special department in Setur Outgoing Tours gives visa services to the customers who make travel organisations through Setur. All necessary forms and information for a visa can be obtained from this department. Setur works on a one-to-one basis with all the consulates in Istanbul. Moreover, this year Setur was one of the five
intermediary companies appointed by the British Consulate for obtaining visas. The required documents for a British visa can be delivered to all Setur offices and retail agents.

Visit our offices for your dream holiday.

« Go Back

**TRAINING and EDUCATION SERVICES**

Setur training and education services department was founded in 1994. It provides various selections of language courses for different age groups. The department provides an elite and high quality service with language courses in countries like United States of America, England, Italy, France, Germany, Malta, Canada and Australia, certificate programs, summer schools, developmental courses for businessmen, TOEFL courses and university placement services.

If you, your children and/or your employees want to experience this privilege, we invite you to visit this world.

» Click here to visit www.seturegitimhizmetleri.com/

« Go Back

**CONGRESS ans SEMINARS**

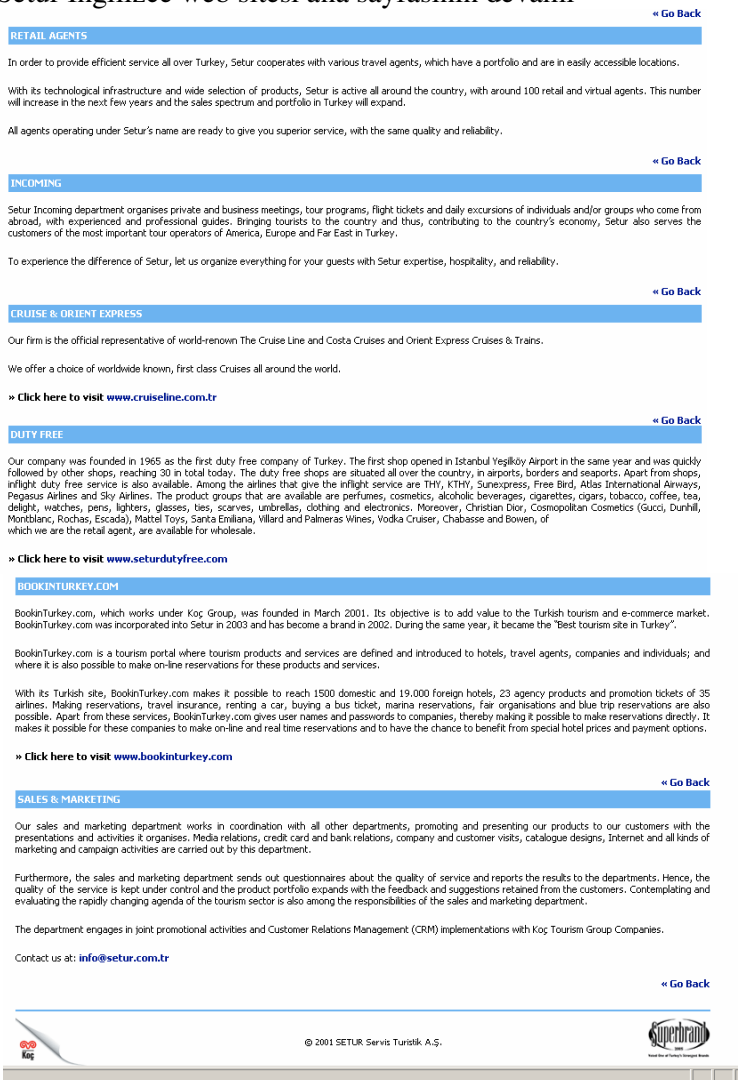
Setur congress and seminars department, with its experienced and skilled team, has a significant reputation in the sector. For many years, it has successfully carried out various local and international organisations.

The department carries out various organisations like local and international congresses, agent meetings, groundbreaking and opening ceremonies, product promotions, educative seminars, parties and special activities. In every step of the way, the team acts as a part of your team and shares their extensive information, know-how and experience with you.

If you want excellent service in all your organisations, anywhere in Turkey, from ten people to ten thousand people, just give us a call.

# Ek 6

Setur İngilizce web sitesi ana sayfasının devamı



« Go Back

RETAIL AGENTS

In order to provide efficient service all over Turkey, Setur cooperates with various travel agents, which have a portfolio and are in easily accessible locations.

With its technological infrastructure and wide selection of products, Setur is active all around the country, with around 100 retail and virtual agents. This number will increase in the next few years and the sales spectrum and portfolio in Turkey will expand.

All agents operating under Setur's name are ready to give you superior service, with the same quality and reliability.

« Go Back

INCOMING

Setur Incoming department organises private and business meetings, tour programs, flight tickets and daily excursions of individuals and/or groups who come from abroad, with experienced and professional guides. Bringing tourists to the country and thus, contributing to the country's economy, Setur also serves the customers of the most important tour operators of America, Europe and Far East in Turkey.

To experience the difference of Setur, let us organize everything for your guests with Setur expertise, hospitality, and reliability.

« Go Back

CRUISE & ORIENT EXPRESS

Our firm is the official representative of world-renown The Cruise Line and Costa Cruises and Orient Express Cruises & Trains.

We offer a choice of worldwide known, first class Cruises all around the world.

» Click here to visit www.cruiseline.com.tr

« Go Back

DUTY FREE

Our company was founded in 1965 as the first duty free company of Turkey. The first shop opened in Istanbul Yeşilköy Airport in the same year and was quickly followed by other shops, reaching 30 in total today. The duty free shops are situated all over the country, in airports, borders and seaports. Apart from shops, inflight duty free service is also available. Among the airlines that give the inflight service are THY, KTHY, Sunexpress, Free Bird, Atlas International Airways, Pegasus Airlines and Sky Airlines. The product groups that are available are perfumes, cosmetics, alcoholic beverages, cigarettes, cigars, tobacco, coffee, tea, delight, watches, pens, lighters, glasses, ties, scarves, umbrellas, clothing and electronics. Moreover, Christian Dior, Cosmopolitan Cosmetics (Gucci, Dunhill, Montblanc, Rochas, Escada), Mattel Toys, Santa Emiliana, Villard and Palmeras Wines, Vodka Cruiser, Chabasse and Bowen, of which we are the retail agent, are available for wholesale.

» Click here to visit www.seturdutyfree.com

BOOKINTURKEY.COM

BookinTurkey.com, which works under Koç Group, was founded in March 2001. Its objective is to add value to the Turkish tourism and e-commerce market. BookinTurkey.com was incorporated into Setur in 2003 and has become a brand in 2002. During the same year, it became the "Best tourism site in Turkey".

BookinTurkey.com is a tourism portal where tourism products and services are defined and introduced to hotels, travel agents, companies and individuals; and where it is also possible to make on-line reservations for these products and services.

With its Turkish site, BookinTurkey.com makes it possible to reach 1500 domestic and 19.000 foreign hotels, 23 agency products and promotion tickets of 35 airlines. Making reservations, travel insurance, renting a car, buying a bus ticket, marina reservations, fair organisations and blue trip reservations are also possible. Apart from these services, BookinTurkey.com gives user names and passwords to companies, thereby making it possible to make reservations directly. It makes it possible for these companies to make on-line and real time reservations and to have the chance to benefit from special hotel prices and payment options.

» Click here to visit www.bookinturkey.com

« Go Back

SALES & MARKETING

Our sales and marketing department works in coordination with all other departments, promoting and presenting our products to our customers with the presentations and activities it organises. Media relations, credit card and bank relations, company and customer visits, catalogue designs, Internet and all kinds of marketing and campaign activities are carried out by this department.

Furthermore, the sales and marketing department sends out questionnaires about the quality of service and reports the results to the departments. Hence, the quality of the service is kept under control and the product portfolio expands with the feedback and suggestions retained from the customers. Contemplating and evaluating the rapidly changing agenda of the tourism sector is also among the responsibilities of the sales and marketing department.

The department engages in joint promotional activities and Customer Relations Management (CRM) implementations with Koç Tourism Group Companies.

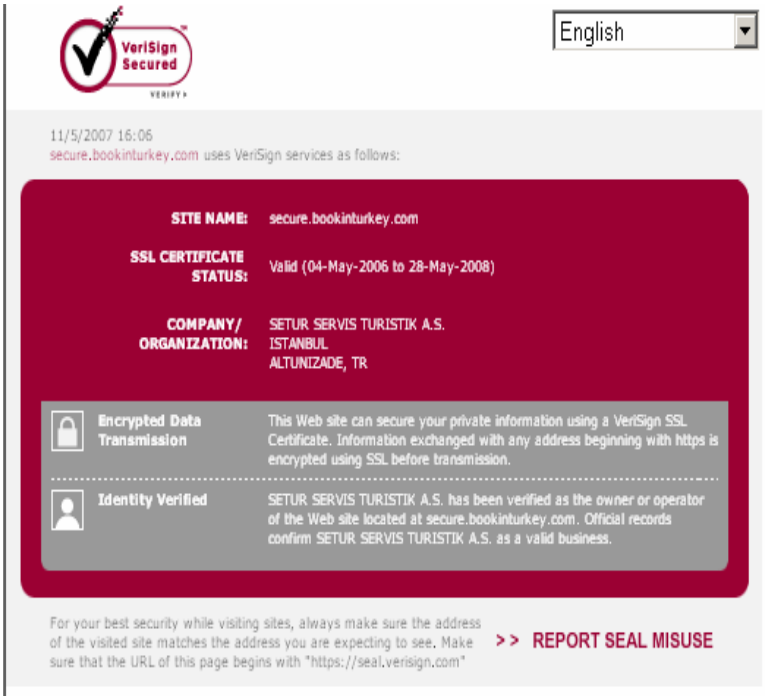
Contact us at: info@setur.com.tr

« Go Back

© 2001 SETUR Servis Turistik A.Ş.

**Ek 7**
www.BookinTurkey.com web sitesi ana sayfası

**Ek 8**
Verisign firmasının BookinTurkey sitesiyle ilgili güvenlik bilgileri



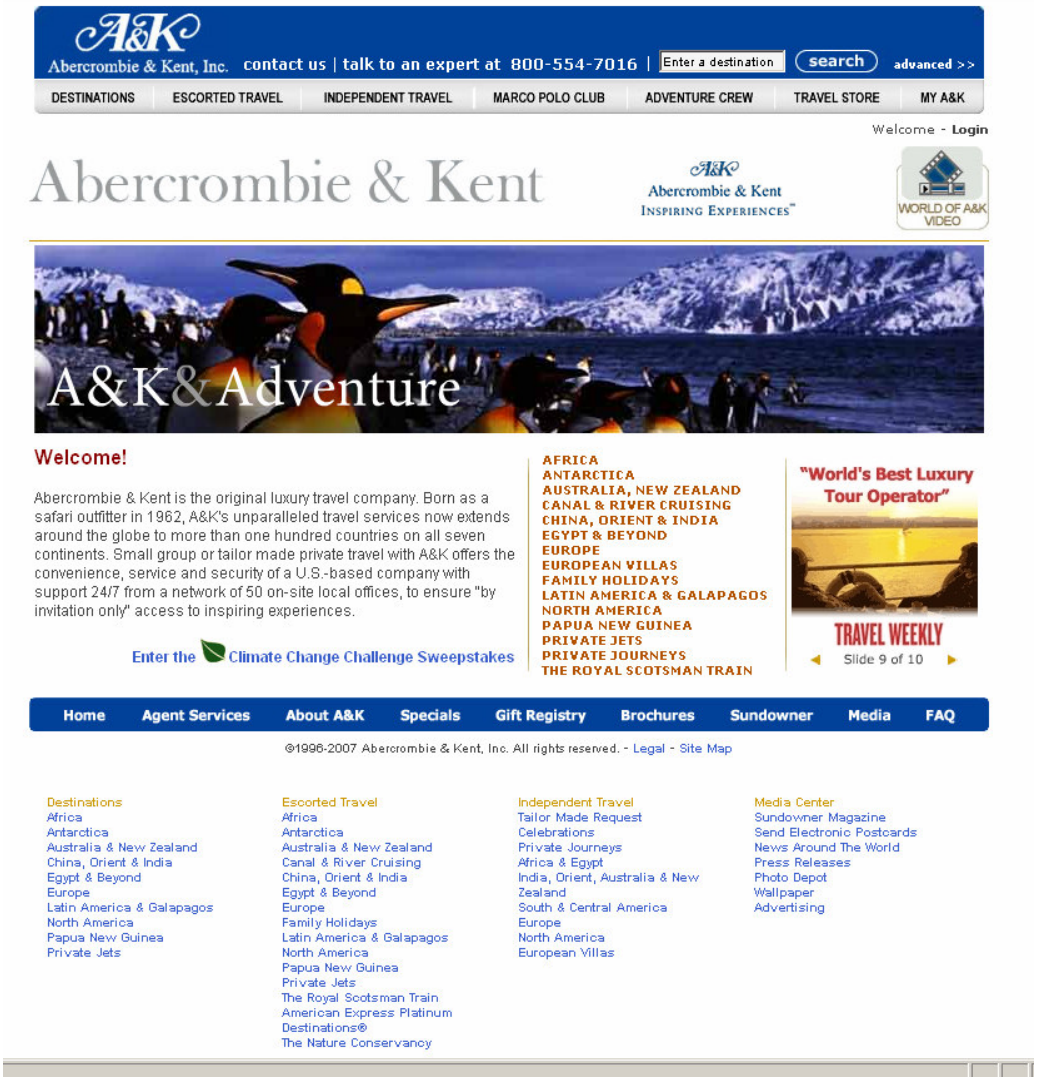
**Ek 9**

BookinTurkey.com İngilizce web sitesi ana sayfası

**Ek 10**
The Cruise Line Türkiye web sitesi ana sayfası
http://www.cruiseline.com.tr/

**Ek 11**
Setur-Abercrombie&Kent web sitesi ana sayfası
www.setur-abercrombie&kent.com

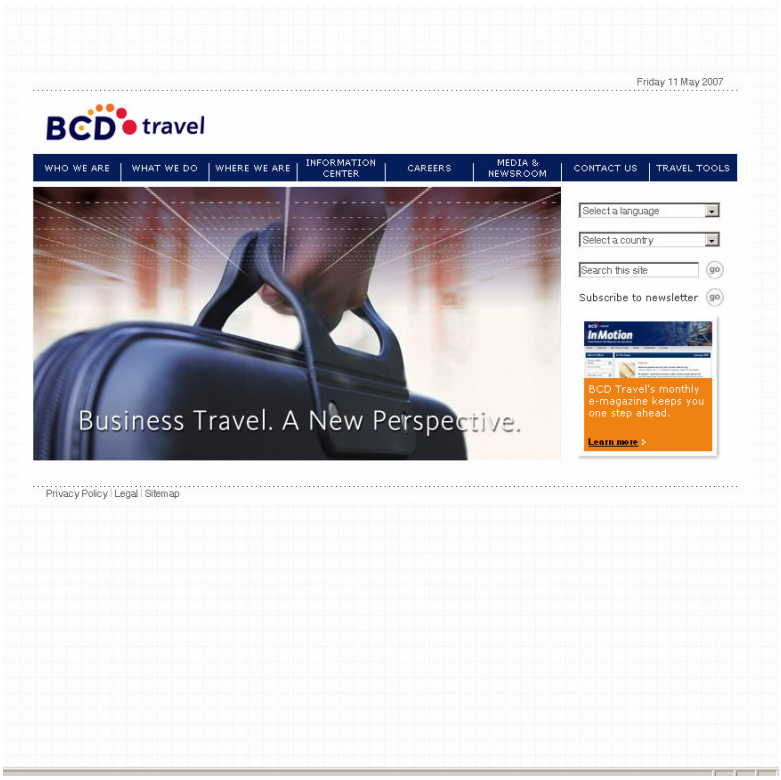
**Ek 12**
Abercrombie&Kent web sitesi ana sayfası
www.abercrombie&kent.com



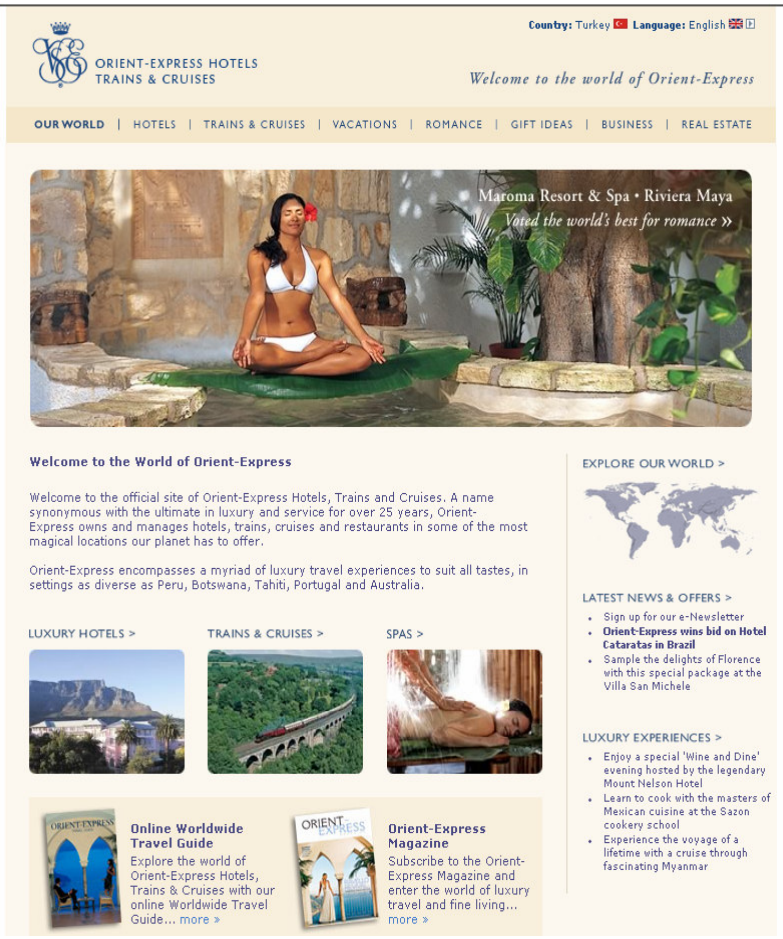
**Ek 13**
Abercrombie&Kent
E-bülteni Sundowner

**Ek 14**
Bcd Travel web sitesi ana sayfası
www.bcdtravel.com.tr

**Ek 15**
Bcd Travel web sitesi ana sayfası
www.bcdtravel.com



**Ek 16**
Orient- Express web sitesi ana sayfası
www.orient-express.com



## ÖZGEÇMİŞ VE AKADEMİK YAYINLAR

## KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi: 5 Eylül 1973

Doğum Yeri: Exeter, İngiltere

Yabancı Dil: İngilizce

Medeni Durumu: Evli

## EĞİTİM

2000- Doktora Programı Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

1995-1998 Yüksek Lisans Programı Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, İzmir

"Sanat Etkinliklerinin Halkla İlişkiler Mesleği Açısından Değerlendirilmesi"

1991-1995 Lisans: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, İzmir

1984-1991 Orta ve Lise: İzmir Özel Çamlaraltı Lisesi, İngilizce Bölümü

1979-1984 İzmir Müdafaa-i Hukuk İlkokulu

## AKADEMİK DENEYİM

1999 yılından beri Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu İktisadi ve İdari Programlar Bölümü Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı'nda Öğretim Görevlisi

2003 yılından beri Büro Yönetimi ve Sekreterlik Program Koordinatörü

**Verdiği Dersler**

- İzmir Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı;

Halkla İlişkiler, Büro Yönetimi, Sekreterlik Bilgisi, Protokol Bilgisi, Genel İletişim, Bürokrasi ve Protokol Kuralları, Mesleki Yazışmalar, Mesleki İngilizce, Meslek Etiği, Yönetici Sekreterliği, Toplam Kalite Yönetimi, Bürolarda Teknoloji Kullanımı, Klavye Teknikleri (10 Parmak F)

- İzmir Meslek Yüksekokulu Yerel Yönetimler Programı;

Halkla İlişkiler

- İzmir Meslek Yüksekokulu Çocuk Gelişimi Programı;
Girişimcilik
- İzmir Meslek Yüksekokulu Muhasebe Programı;
Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri
- Dokuz Eylül Üniversitesi BİMER London School of Public Relations;
Protokol Bilgisi, Pazarlama İletişimi ve Halkla İlişkilere Giriş
- Yaşar Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Programı;
Sekreterlik Bilgisi

**Ders Notları**

Genel İletişim, Sekreterlik Bilgisi, Bürolarda Teknoloji Kullanımı, 10 Parmak Q Klavye

**Verdiği Seminerler, Kurslar**

- İzmir Vergi Dairesi Grup Başkanlığı, Yönetici Sekreterleri, -Yönetici Sekreterliği- 2007 Haziran
- İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü Şefler, Memurlar, Görevde Yükselme Eğitimi -Büro Yönetimi- , -Yönetici Sekreterliği- 2007 Temmuz
- Dokuz Eylül Üniversitesi Şefler, Memurlar, Güvenlik Görevlileri Görevde Yükselme Eğitimleri -Halkla İlişkiler- 2006, 2007
- DEÜ BİMER Eti Madencilik Yöneticilere Yönelik İnsan İlişkileri ve İletişim Eğitim Programı, Protokol Bilgisi Eğitimi, 2006 Haziran
- Karşıyaka Belediyesi Zabıta Eğitimi -Temsil, Nezaket, Protokol- 2005 Ekim
- Konak Belediyesi Zabıta Eğitimi -Halkla İlişkiler- 2005 Ekim
- DEÜ İMYO Dijital Turizm Topluluğu -Protokol Bilgisi Semineri- 2005 Ekim
- Dokuz Eylül Üniversitesi Güvenlik Görevlileri Eğitimi - İletişim, Kriz Yönetimi- 2005 Mayıs
- İzmir Çevik Kuvvet Eğitim Semineri - İletişim ve İnsan İlişkileri- 2005 Nisan
- B&B Company -Yönetici Sekreterliği Seminerleri- 2002 Ekim
- Selçuk, Bergama ve Karşıyaka Belediye Personeline ve Zabıta Memurlarına Eğitim Telefonda İletişim, Örgütsel İletişim, Yüzyüze İletişim 2001, 2002, 2003

**AKADEMİK FAALİYETLER**

**ULUSAL BİLİMLER TOPLANTILAR**

**Ulusal Kongre**

**- IV. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi** 20-21 Mayıs 2005

Hacettepe Üniversitesi, Ankara

**"ELEKTRONİK ORTAMDA İLETİŞİM KALİTESİNİ SAĞLAYAN GÖRGÜ VE ETİK KURALLARI (NETIQUETTE-NETİKET) VE KURALLARIN YÖNETİCİ SEKRETERLERİ TARAFINDAN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA"**

**- III. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi**- Kuramda ve Uygulamada Büro Yönetimi ve Sekreterlik 17-18 Nisan 2003

Anadolu Üniversitesi, Eskişehir

**"BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YAYGINLAŞMASIYLA ORTAYA ÇIKAN BİR MESLEK: SANAL SEKRETERLİK"**

**- 1. Ulusal İletişim Sempozyumu**- 3-5 Mayıs 2000

Gazi Üniversitesi ve Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi, Ankara

**"SANAT ETKİNLİKLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER"**

**HAKEMLİ DERGİDE MAKALE**

- **Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış, Yıl:1 Sayı:1, Ocak 2002, sayfa: 11-19**

**(Prof. Dr. Muazzez BABACAN ile birlikte)**

**"POSTMODERN PAZARLAMA PERSPEKTİFİ"**

**PANELLER**

- "Sekreterlikte Meslek Etiği", İzmir Sekreterler Derneği Organizasyonu 2 Mayıs 2000
- "Kadının İnsan Hakları", Kadın Hakları Derneği İzmir 4 Mayıs Şubesi 2003

**AKADEMİK ORGANİZASYONLARDA GÖREVLER**

- İzmir Uluslar arası Seramik Sempozyumu, 2000- Basın ve Halkla İlişkiler

Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Seramik Bölümü

- İzmir Uluslar arası Seramik Sempozyumu, 1999- Basın ve Halkla İlişkiler
Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Seramik Bölümü

**MESLEKİ DENEYİM**

- Dokuz Eylül Üniversitesi Güzel Sanatlar Fakültesi Basın ve Halkla İlişkiler- Akademik Uzman, 1996-1999
- A&A Basın Danışmanlığı, Part-time 1994 Ekim- Aralık
- İZFAŞ Basın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü, Staj 1994 Ağustos-Eylül

**Gönüllü ve Part-time İşler**

- Cumhuriyetin 75. Yılı Kutlamaları, İZÇAKSED, Cumhuriyet Zinciri, Cumhuriyet Treni, Konserler, Gösteriler- Basınla İlişkiler Görevleri
- 7. İzmir Uluslar arası Kültür ve Sanat Festivali Tanıtım Elemanı
- İzmir Fuarı ve TATEF Fuarları Stand Görevleri