

4886

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GAZETECİLİK VE HALKLA İLİŞKİLER
ANA BİLİM DALI

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER
(Yüksek Lisans Tezi)

Mehmet ÖZÇAĞLAYAN

No: 163

Danışman: Doç.Dr. Ömer GÖKAY

İstanbul - 1988

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı ülkemizde pek nesnel olarak değerlendirildiklerine inanmadığım iki olgu üzerine kurmak istedim: "Halkla İlişkiler" ve "Çokuluslu Şirketler".

Çalışmada ("Halk" ve "İlişki" sözcüklerinin dilimizdeki çağrışımlarından ve sözlük anlamlarından yola çıkılarak, çok farklı noktalarda ve anlamlarda değerlendirilmiş ve değerlendirilmekte olan) "halkla ilişkiler"in ve (uluslararası ilişkiler süreci içindeki iktisadi ve hukuki bir olgu olduğu hep gözardı edilerek, türlü spekülasyonlara malzeme olan ve haklı-haksız bir sömürü gürültüsüne boğulan) "çokuluslu şirketler"in ne olup ne olmadığı tartışıldıktan sonra, çokuluslu şirketlerdeki halkla ilişkiler faaliyetleri ve yöntemleri incelenmiş ve çalışmayı tamamlayıcı somut bir örnek olarak da, Royal Dutch/Shell Grup şirketlerindeki halkla ilişkiler çalışmaları, güncel ve pratik uygulamalar içinde değerlendirilmiştir.

Her ne kadar bu çalışmanın eksik yönleri ve hatalarının sorumluluğu bana aitse de, araştırmalarımındaki en önemli sınırlandırıcı unsur olan, bu konulardaki kaynak yetersizliğini de belirtmem gerekiyor. İşletme, iktisat ve halkla ilişkiler eğitimi veren üniversitelerin kütüphanelerinde bile, (zaten sayısı az olan) bu konulardaki mevcut kitapların en yenileri 10-15 yıl öncesinin tarihini taşımaktadır. Bu konularda Türkiye'de yapılan araştırmalar ve yazılan kitapların, ne yazık ki çok az ve varolanların da birbirlerinin tekrarı çalışmalar olduğu görülmüştür.

Yine de bu çalışmayı, okuyanların; bilimin; değerli hocalarımın ve ülkemizde halkla ilişkileri gerçek anlamıyla değerlendirip, iyi, güzel şeyler yapmak isteyenlerin, daha doğruya, daha iyiye, daha güzele götüreceğine inancımı belirttikten sonra; çalışmalarım sırasındaki yardımlarından dolayı, başta danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer GÖKAY'a; tecrübeleri, olumlu eleştirileri ve yakın ilgisiyle çalışmamı yönlendiren Sayın Dr. Mehmet TURANÇ'a; büyük bir incelikle kendi özel kütüphanesinde çalışmama izin vererek, üniversite kütüphanelerinde bile bulamadığım kaynaklarla araştırma yapmama olanak sağlayan Sayın Betül MARDİN'e ve Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri üzerindeki araştırmaların sırasında, içten ilgi ve yardımlarını gördüğüm, Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri, Dış İlişkiler Bölümü adına, Sayın Vecdi KIZILDEMİR ve Cumhur TEZEL'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

KISALTMALAR

a.g.e.	: adı geçen eser
bkz.	: bakınız
s.	: sayfa
v.b.	: ve bunun gibi
vd	: ve devamı
B.Y.Y.O.	: Basın Yayın Yüksek Okulu
E.Ü.	: Ege Üniversitesi
G.S.M.H.	: Gayri Safi Milli Hasıla
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
M.Ü.	: Marmara Üniversitesi
O.E.C.D.	: Organization for Economic Corporation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
PR	: Public Relations (Halkla İlişkiler)
S.	: Sayı
S.B.E.	: Sosyal Bilimler Enstitüsü

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
KISALTMALAR	III
İÇİNDEKİLER	IV
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM HALKLA İLİŞKİLER	
I. HALKLA İLİŞKİLER NEDİR? NE DEĞİLDİR?	3
II. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHÇESİ	11
III. HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA ULUSLARARASI MESLEK KURULUŞLARI	14
IV. HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM	15
A. İLETİŞİM-İLETİŞİMİN ÖGELERİ-İLETİŞİM SÜRECİ	15
B. KİTLE İLETİŞİMİ VE KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI	18
C. İLETİŞİMİN "HALKLA İLİŞKİLER" OLABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ÖZELLİKLER	19
V. HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ	21
VI. HALKLA İLİŞKİLER AHLÂKI	25
İKİNCİ BÖLÜM ÇOKULUSLU ŞİRKETLER	
I. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN TANIMI	30
A. TANIMLAMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE TANIMA YÖNELİK DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR	30
B. BİRLEŞMİŞ MİLLETLERİN TANIMI	32
C. O.E.C.D.'NİN TANIMI	32
II. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	33
III. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN DIŞA AÇILMA BİÇİMLERİ	35
A. ÜLKE DIŞINDA YÖNETİMİ GEREKTİRMİYEN DIŞA AÇILMALAR	35
B. ÜLKE DIŞINDA YÖNETİMİ GEREKTİREN DIŞA AÇILMALAR	36

IV. ÇOKULUSLU ŞİRKET İLE ANA VE EVSAHİBİ ÜLKE ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE SONUÇLARI	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER	
I. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ	42
II. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER ORGANİZASYONU .	48
III. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE İZLENECEK YÖNTEMLER . .	54
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM CASE STUDY	
ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER	
I. ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİ	62
II. ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE GENEL İŞ PRENSİPLERİ	65
A. AMAÇ	65
B. SORUMLULUKLAR	65
1. Hissedarlara Karşı Sorumluluklar	65
2. Çalışanlara Karşı Sorumluluklar	65
3. Müşterilere Karşı Sorumluluklar	66
4. Topluma Karşı Sorumluluklar	66
C. EKONOMİK PRENSİPLER	66
D. İHTİYARİ DAVRANIŞ KURALLARI	67
E. DOĞRULUK	67
F. SİYASİ FAALİYETLER	67
1. Şirketler	67
2. Siyasi Kuruluşlara Yapılan Ödemeler	68
3. Çalışanlar	68
G. ÇEVRE	68
H. BAĞIŞLAR VE TOPLUMSAL PROJELER	68
I. ENFORMASYON	69
III. ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER	70
A. ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER ORGANİZASYONU	72
IV. TÜRKİYE'DEKİ ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİ . . .	73
A. NV TURKSE SHELL	73
1. Arama	73

2. Üretim	74
B. RAFFINADERIJ SHELL MERSİN NV	74
C. THE SHELL COMPANY OF TURKEY LTD.	75
D. SHELL PERSONELİ	76
V. TÜRKİYE'DEKİ ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER	76
A. PA BÖLÜMÜNDE İLETİŞİM	79
1. Dışarıdan İçeriye İletişim	79
2. İçeriden Dışarıya İletişim	86
a. Basın Bültenleri	86
b. Basınla İlişkiler	87
c. Şahsi İlişkiler	87
d. Hükümetle İlişkiler	87
e. İlân ve Reklamlar	87
3. İçeriden İçeriye İletişim	87
B. PA BÖLÜMÜNÜN FAALİYETLERİ VE KULLANILAN ARAÇLAR	89
1. Gazete-Dergi-Bülten-Kitapçık v.b. Yayınlar	89
a. İlgi	90
b. Highlights From The Press	91
c. Ekonomik Bülten / Economic Bulletin	91
d. Shell'den Bilgi / Shell Brief	91
e. Shell Mensuplarına / Staff News	91
f. Shell Haberleri	91
g. Shell Bilgi Servisi	92
h. Diğer Yayınlar	92
2. İlân ve Reklamlar	94
3. Bağış ve Yardımlar	94
4. Burslar	95
5. Tesis ve Arazi Turları	96
6. Fuar ve Sergiler	96
7. Film Servisi	97
8. Harita, Takvim v.b. Basılı Malzeme	97
-TURKEY, "A Timeless Bridge"	98
-Diğer Faaliyetler	99
C. PA BÖLÜMÜNDE HALKLA İLİŞKİLER BÜTÇESİ	100

BEŞİNCİ BÖLÜM CASE STUDY İÇİN EKLER	103
SONUÇ	114
ÖZET	121
BİBLİYOGRAFYA	127



GİRİŞ

Uygarlık tarihi boyunca insanlar yaşadıkları zaman dilimlerini, o çağa damgasını vuran gelişmelerle birlikte anmışlardır. 19. yüzyılın sonlarındaki değişime damgasını vuran "Endüstri Devrimi" deyimi, 20. yüzyılın son çeyreğinde yerini "İletişim Uygarlığı" adı verilen yepyeni bir döneme bırakıyor.

Bu çalışmanın konusunu da, geçen yüzyılın sonlarından günümüze yaşadığımız bu iki önemli gelişmenin sonuçları oluşturmaktadır: "Endüstri Devrimi"nin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan Çokuluslu Şirketler ve "İletişim Uygarlığı"nın modern yöneticilik sanatında yansımalarını bulan ve çağdaş bir "iletişim süreci" olarak karşınıza çıkan Halkla İlişkiler.

Uluslararası sermaye hareketlerinin günümüzde ulaştığı boyutlar, ilk bakışta çok farklı gibi görünen bu iki kavramı, çokuluslu şirketlerle halkla ilişkileri birbirlerine yaklaştırmaktadır. Çünkü, uluslararası ekonomik ilişkilerin günümüzdeki boyutları, 19. yüzyıl sonları ve 20. yüzyıl başlarındakinden çok farklıdır. Bu farklılık çokuluslu şirketlerin önünde yeni ufuklar açarken, yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Sorunlar, yalnızca satışların arttırılması, yeni pazarlar yaratma v.b. ekonomik ve ticari değil; farklı değerler ve düşünce biçimlerinin karşı karşıya gelmesi gibi politik, sosyal ve kültürel de.

Çünkü, her ülke birbirinden farklıdır. Herbiri kendi adetlerine, tabularına, gururuna, önyargılarına sahiptir.

Dolayısıyla çokuluslular, yatırım yaptıkları ülkelerde, kendi ülkelerinde rastlanılmayacak kadar karmaşık bir ticari ve ahlâki değerler yapısıyla yüzyüze gelmektedirler.

"Bu karmaşık sorunların çözümüne yardımcı olacak bir 'anlayış' ihracı olmadan sermaye ihracı bulalaca bir girişim olacaktır" demektedir, "The Nature of Public Relations"da John Marston. Bu gerçekten hareket eden günümüzün çokuluslu şirketleri de artık, yatırım yaptıkları ülkelere yalnızca sermayelerini değil; teknolojilerini, dünya çapındaki araştırmalarının ürünü olan deneyimlerini ve hepsinden önemlisi, modern işletmecilik anlayışlarını ihraç etmektedirler.

İşte bu noktada halkla ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır. Çünkü, çokulusluların kendi politika ve programlarını ilgili ülkede kolaylıkla anlaşılacak şekilde uyarlaması, o ülkenin kültürünün, politik yapısının ve dini niteliklerinin çok dikkatli bir analizinden geçmektedir. Bunu başaracak yegâne çözüm yolu ise iyi bir halkla ilişkiler çalışmasından başka birşey değildir.

Bu çalışmanın çıkış noktasını da, çokuluslu şirketlerin yatırım yaptıkları ülkelerde uygulayacakları halkla ilişkiler programlarında hangi yöntemleri izleyeceklerini (halkla ilişkiler ve çokuluslu şirketlerin genel bir açıklamasından sonra), ortaya koymaktır.

Çalışmada, halkla ilişkiler deyiminin İngilizce karşılığının kısaltması PR (Public Relations : Halkla İlişkiler), alıntıların özgünlüğünü bozmamak için zaman zaman tercih edildiyse de, kullanımda genel olarak "halkla ilişkiler" deyimini benimsenmiştir.

B İ R İ N C İ B Ö L Ü M

HALKLA İLİŞKİLER



BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLER

0

I-) HALKLA İLİŞKİLER NEDİR? NE DEĞİLDİR?

Toplum yaşamını etkileyen birçok önemli konuda olduğu gibi (örneğin, eğitim, din, ... v.b.), halkla ilişkiler konusunda da herkes birşeyler söyler. Ancak, konu tanımlamaya gelince, ortak bir tanıma ulaşan iki kişiyi biraraya getirmek mümkün olmaz. Günümüzde, halkla ilişkilerin daha çok kişiyi ilgilendirir olması, konunun kelime anlamından kaynaklanan yanlış anlamalar, halkla ilişkilerin ne olduğu konusunda daha ciddi düşünülmesini gerektirirken, herkesin kabulleneceği bir tanıma ulaşmayı da güçleştirmektedir. Bu yüzden, giderek somutlaştırılabilecek genel bir tanımdan yola çıkmak ve bu tanım üzerinde tartışmak daha yararlı olacaktır.

"Halkla ilişkiler, belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için tasarlanmış, planlı, inandırıcı bir iletişimdir." Bu tanımdaki anahtar kelimeler, "planlı", "inandırıcı", "iletişim" ve "belirtilmiş hedef kitleler"dir. Halkla ilişkiler, tesadüfî değildir, dikkatli bir "planlama"yı gerektirir. "İnandırıcı"dır, bir taraf diğer bir tarafın birşeylere inanmasını ister. Dağınık bireylerden ziyade, belirli bir kitleyle "iletişim" kurmayı zorunlu kılar. İçlerinde en önemli olanı, "inandırıcı" kelimesidir. Çünkü, ikna etme, toplum yaşamının her kesiminde yer almış bir insan etkinliğidir.(1). Bir duruşmada savunma yapan avukat,

(1) John E. Marston, "The Nature of Public Relations", Mc Graw-Hill Company, USA 1963, s. 3.

cemaate vaaz veren bir din adamı, malını pazarlayan bir satıcı ya da pazarlamacı, velilerden okula yeni tesislerin yapımı için yardım isteyen okul aile birliği başkanı ve seçmenlerinden oy isteyen bir milletvekili adayı hep hitap ettikleri kitleyi olumlu yönde etkilemek ve ikna etmek durumundadırlar. 0

Bu noktada, daha somut bir tanıma varmadan önce, halkla ilişkilerin "ne olmadığı" üzerinde durmak, onun "ne olduğu" konusuna belirli bir açıklık getirecektir.

-Halkla ilişkiler, kişisel bir dostluk kurma ve sırt sıvazlama eylemi değildir. Samimiyet ve insanlar üzerinde olumlu izlenimler bırakma, halkla ilişkilerin doğasında vardır, ancak, kişisel hatırlanışlık, çok sayıda insana ulaşma amacının içinde çok küçük bir yer tutmaktadır. Bu yüzden, halkla ilişkiler kişileri değil, kitleleri etkileme eylemidir.

-Halkla ilişkiler, kitle iletişim araçlarında haber olarak yer almak gibi basit bir tanıtım faaliyeti değildir. Çünkü, halkla ilişkiler, bir "basını yönlendirme" olayı değildir. Bu konuda Frank Jefkins şunları söyler: "... Bu, reklamın medya dünyasındaki ekonomik gücünü bilen bazı reklam yöneticileri ve ajans çalışanlarının talihsiz bir tavrıdır. Onlar, bir öykünün yayınlanmasını sağlamak için yapılacak tek işin, bir editörün esaslı bir öğle yemeğiyle ya da yeterli cin-tonik ikramıyla satın alınması olduğuna inanırlar. Böylece basın yönlendirilir. Bu küçük düşürücü görüş, "editorial"ın ancak editörlerin elde edilmesi ile kazanıldığını öngörür. "Basını yönlendirmeye" çalışmak niçin saflıktır? Bunun nedeni açıktır. Söz edilmeye değer bir PR malzemesi "kullanılır", çünkü o, kullananın okuyucusunun ilgisini çekecektir. Gazeteci okuyucusunun istemlerini doyumakta başarılı olamazsa, tirajı düşer. Durum böyle iken, salt bir PR'cayı memnun etmek

için (basıp basmamak kendi bileceği iş olduğu halde) okuyucusunu ilgilendirmeyecek bir malzemeyi kullanacak gazeteci aptal olmalıdır. Bu da şu anlama gelmektedir: PR'cı iyilik istemeden iyilik yapmak zorundadır. Fakat, bunlar beyinden doğmalıdır, şiseden(!) değil.(2)

-Halkla ilişkiler reklamcılık değildir. İnandırıcı iletişimin bu diğer biçimiyle yakın ilişkisine rağmen reklam, birşeyi satmayı ve kısa zamanda sonuca gitmeyi amaçlayan bir tanıtımdır ve sonuçta maddi bir çıkar sağlama amacına yöneliktir. Halkla ilişkiler ise, kamuoyunu belirli bir konuda daha uzun vadeli bir zaman dilimi içinde etkilemeye yönelik bir faaliyettir. Halkla ilişkilerin bu gerçeği de, harcanan paranın bir an önce kârla birlikte geri dönmesi temel amacından hareket eden geleneksel reklamcılıkla hiçbir zaman bağdaşmaz. Ancak, bir kuruluşun ya da şirketin halkla ilişkiler ve reklam programları belirli bir koordinasyon içinde planlanıp uygulanabilir. Çünkü, her ikisi de tanıtma amacını güder ve benzer kitle iletişim araçlarından yararlanır.

-Halkla ilişkiler, bir bedava reklam kazanma aracı değildir. Bedava olsun olmasın, halkla ilişkiler, hiçbir biçimde bir "reklam" türü değildir. Bazı ürünler satılabilmeden önce haklarında bilgi edinmeye ve güvene gerek duyarlar. Tanınmayan bir ürün hakkındaki belirsizlik halkla ilişkiler teknikleri ile yenilebilir. Halkla ilişkiler olmaksızın yapılacak reklam daha pahalı ve güç bir iştir. Zaten, uyanık bir pazarlama yöneticisi, bir reklam kampanyasının tamamlayıcısı ya da eki olarak değil, önceden yapılması gereken iyi bir halkla ilişkiler kullanımının, reklamını, (masraflarını) çabucak ve etkin olarak geri ödeyeceğini bilendir. Fakat, bedava reklam olarak PR hiçbirşeydir. Reklam yapmaya çalışan PR'cının yazdığı "ha-

(2) Frank JEFKINS, "Advertising Today", Billings and Sons Ltd. Guilford and London 1971, s.160-175. Aktaran,Avniye TANSUĞ, "Çağdaş İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Reklam" konulu Yüksek Lisans Tezi, s. 47-48.

ber bülteni"nin de gideceği tek yer vardır:
Çöp tenekesi! (3)

-Halkla ilişkiler çalışmaları satışı amaçlamaz. Ancak, tüketicilerden işletmeye, işletmeden tüketicilere bilgi-haber iletişim aracı olarak, ilgili pazarlama stratejisiyle birlikte ele alınabilir. Halkla ilişkiler çalışmaları, gerekli ve yeterli bilgileri ilgili kitlelere ileterek satışlara direnişi azaltabilir, henüz kitlelere yabancı olan yeni bir ürünü benimsetip, iyi niyet yaratabilir.(4) Günümüzde benzer özellikteki birçok ürün ve mal çoğunlukla aynı fiyat ve kaliteyle canlı bir rekabet içinde tüketiciye sunulmaktadır. Bir şirketin halkla ilişkiler çalışmaları satışın geliştirilmesi doğrultusunda önemli bir faktör olabilmektedir.(5). Ancak, halkla ilişkileri yalnız pazarlama ve satış geliştirme işlevleri içinde sınırlamak yanlıştır. Çünkü, halkla ilişkiler, bir işletmenin kendilerine satış yapılsın yapılmasın ilişkide olduğu her kesimden insanla olan iletişimiyle ilgilidir. Halkla ilişkiler çalışmaları, yalnızca satışlara olan katkısıyla değerlendirilemez ve doğal olarak da reklama bir alternatif değildir.(6)

-Halkla ilişkiler, propaganda değildir. Bir zamanlar saygı duyulan ve bir inancın ya da düşüncenin benimsetilmesi ya da yayılmasını sağlamak anlamında kullanılan; II. Dünya Savaşı'ndan sonra da doğal karakterini ve etkisini yitiren "propaganda" kelimesi, bugün artık pek çok kişi tarafından yanlış, abartılmış, tek yanlı ve içi boş bir demec olarak nitelenmektedir. Aşağıdaki tabloda, halkla ilişkiler ve propaganda arasındaki farklar gösterilmiştir.

(3) a.g.e., s. 160-175.

(4) a.g.e., s. 160-175.

(5) John E. MARSTON, a.g.e., s.4.

(6) Frank JEFKINS, a.g.e., s. 160-175.

TABLO 1

Halkla İlişkiler	Propaganda
-Esas olan doğru bilgi, iyi niyet, dürüst davranıştır. -Fikir tartışmalarına daima açıktır. Demokratiktir. -Gerçekleri açıklama yolu ile ikna etmeğe çalışır. -Yanıltıcı değildir. -Yıkıcı olamaz.	-Tek yönlüdür ve mübalağa üzerine kurulmuştur. İyi niyete her zaman yer vermeyebilir. -Tartışma kabul etmez. Dogmatik ve diktacıdır. -Çok tekrar yolu ile ikna etmeğe çalışır. -Yanıltıcı, kandırıcı olabilir. -Gerekirse yıkıcı olabilir.

Kaynak: Fermani MAVİŞ, "Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)". Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir 1986, s. 49

-Halkla ilişkiler lobicilik değildir. Resmi kuruluşlarla, hükümetle üst düzey ilişkiler, bu tür resmi ilişkilerde karşı tarafın saygısını kazanma isteği anlamlıdır; ancak esas amaç, belirli hedef kitleye yönelik inandırıcı bir iletişim kurmaktır.

-Halkla ilişkiler, "Dining and Wining" değildir. Bu konuda Ahmet Ramazanoğlu şunları söylemektedir: "Henüz bizde bu aşamaya varılmış değilse de, Amerika'da PR denildi mi, bazı kimselerin aklına en başta ziyafet, kokteyl ve içki ısmarlamak gelmektedir. Hatta alay konusu olarak "Dining and Wining" yani "Yiyip İçme" tabiri bile hayli meşhur olmuştur. Oysa, PR'ın yukarıda bahsettiğimiz sorumlulukları arasında "Ağırlama ve Ziyafet" faslının yerini bilmek gerekir. Kimbilir, belki de çok çalışan insanların eğlenceye olan hasret ve ihtiyaçları, bu mesleğin en çok hatırdan kalan tarafı olarak eğlence tarafını bulmuştur. Bu görüşü, son derece basite indirgenmiş, ciddiyetten uzak bir görüş olarak nitелеmek gerekir".(7)

(7). Fermani MAVİŞ, "Halkla İlişkiler(Seçme Yazılar)", Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir 1986, Ahmet RAMAZANOĞLU'nun "Yönetici ve Halkla İlişkiler" konulu yazısı, s.49.

Halkla ilişkilerin ne olmadığına yönelik son söz Cutlip ve Center'ın: "Tanıtma, basın ajanslığı, ürün tündurma, lobiçilik, reklam ve propaganda, halkla ilişkilerin araçlarıdır, kendisi değil".(8)

Buraya kadar anlatılanlar toparlanırsa, özetle şunlar söylenebilir:

-Halkla ilişkiler, gerçekler ile kamuoyu arasında bir engel değildir.

-Halkla ilişkiler, bir görüşü benimsetmek için, gerçeğe, ahlâki değerlere, halkın menfaatlerine rağmen propaganda yapmak değildir.

-Halkla ilişkiler etkinlikleri, satış ve pazarlama çabalarına katkıda bulunsa da, direk olarak satışı hedeflemez.

-Halkla ilişkiler, yutturmaca ya da hüner gösterilerinin (stunts or gimmicks) bileşimi değildir.

-Halkla ilişkiler bedava reklamcılık değildir.

-Basınla ilişkiler, halkla ilişkiler programlarının çok önemli bir parçasıysa da, halkla ilişkiler yalnızca basınla ilişkiler demek değildir.

-Hükümet ve yerel idarelerin halkla ilişkiler çalışmaları demokrasiyi geliştirmek içindir, herhangi bir siyasi partinin politikasını geliştirmek için değil. (9)

Öyleyse, halkla ilişkiler denildiğinde ne anlaşılmalıdır? Bunu, "Practical Public Relations"da(Pitman), Sam Black şu şekilde özetler:

-Bir organizasyonla, onun organizasyon içinde ve dışında ilişki kurduğu kişi ve kuruluşlar arasında karşılıklı anlayışı geliştirmeye yönelik her türlü çaba.

(8) Scott M. CUTLIP and Allen H. CENTER, "Effective Public Relations", Prentice-Hall Inc., USA 1982, 6th editon, s. 421.

(9) Herbert and Peter LLOYD, "Public Relations", Teach Yourself Books, Great Britain 1984, 4th editon, s.19.

-Bir organizasyonun, kamuoyunda yaratmak istediği imajın sunulmasına yönelik hertürlü fikir ve uygulama.

-Yanlış anlamaları ortaya çıkarıp elimine etmeğe yönelik hertürlü eylem.

-Bir organizasyonun etkinliğini, uygun tanıtım, reklam, sergiler, filmler v.b. çalışmalarla geliştirmek için yapılan hertürlü eylem.

-İnsanlar ya da organizasyonlar arasındaki iletişimi geliştirmeye yönelik herşey.(10).

DAHA BELİRGİN BİR TANIMA DOĞRU

Robert Heilbroner, ABD'de yayınlanan "Harper's Magazin"de, PR'cıları kasedederek, "Aynı mesleğe sahip olan ancak, bu mesleğin ne anlama geldiği konusunda ikisinin anlaşılamadığı 100.000 kişilik bir topluluk" demişti.(11) Ancak, Heilbroner'ın yukarıdaki sözlerinden hareketle, halkla ilişkilerin, herkesin kendine göre yorumladığı ve pratiğe döktüğü bir olgu olduğu sonucu çıkarılmamalıdır. PR'cılar, halkla ilişkilerin, "planlı, inandırıcı bir iletişim" olduğu temelinden hareketle, farklı nedenlerden dolayı farklı çalışma biçimleri geliştirebilirler. PR'cıların, çalışmalarındaki farklılıklardan dolayı farklı tanımlara ulaşmaları da doğaldır.

"Halkla ilişkiler, insanları etkileyen herhangi bir olay, eylem ya da kelimedir". Bu tanım, nasıl bir halkla ilişkiler çalışması yapılacağı konusunda karar vermeye pek yardımcı olmamaktadır. Bu, yalnızca, hitap ettiği kitle üzerinde olumlu etkiler yaratmayı amaçlayan akli başında herhangi bir organizasyonun, standart çalışma politikasının bir ilkesi olarak değerlendirilebilir.

(10) a.g.e., s. 18.

(11) John E. MARSTON, a.g.e., s.4.

"Halkla ilişkiler, bir şirketin, çalışanları, müşterileri ve şirketin ilişkide bulunduğu kitleler üzerinde saygı ve sevgi uyandırma sanatıdır". Bu tanımla, daha belirgin bir tanıma yönelinmiş; en azından hitap edilecek farklı kitleler özelleştirilmiştir. Buradaki "şirket" kelimesi, herhangi bir organizasyon olarak değerlendirilmelidir.

"Halkla ilişkiler, düşüncelerin, istenilen sonuçları yaratması amacıyla çeşitli gruplara ustaca aktarılması, becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir" Bununla, esas tanıma daha da yaklaşılmıştır.

"Halkla ilişkiler, halkın neyi sevdiğini öğrenip onu daha çok yapmak; neden hoşlanmadığını bilip onu yapmaktır". Burada, yeni bir düşünce -araştırma- ortaya çıkmakta ve eylem gereksinimi daha iyi ifade edilmektedir.

"Halkla ilişkiler, yöneticiliğin, halkın davranışlarını değerlendiren, kişinin ya da kuruluşun izlediği politika ve eylemleri, kamu yararı ile bağdaştıran ve halkın anlayış ve desteğini kazanacak bir iş (ve iletişim) programı düzenleyip uygulayan yanıdır". (12)

Şimdi, tanım daha anlaşılır ve kabul edilebilir bir hale gelmeye başladı. "Araştırma", "eylem" ve "iletişim" kelimeleri burada önem kazandı. Bu tanımda, halkla ilişkilerin bir yöneticilik fonksiyonu olarak ele alındığı da dikkat çekmektedir. Tanıma getirilen bu yeni yaklaşımlar sonucunda, iyi bir halkla ilişkiler faaliyetinin, bir şirketin doğasının -onun, çalışanları, politikası, tarihi ve sosyal aydınlanması- temel bir parçası olduğunu ve özünde kötü bir amaç örtbas etme çabası olmadığı görülmektedir. "Kamu yararı ile" kelimeleri de önemlidir, çünkü, eylemleri kamu yararı ile bağdaştırmak halka çekici gelecektir. Ancak, bunun uzun

(12) a.g.e., s. 5. Tanım, "Public Relations News"den alınmıştır. Parantez içindeki "ve iletişim" kelimeleri yazar tarafından eklenmiştir.

bir süre etkili olması için gerekli olan koşul, yalnızca doğru olduğunun söylenmesi değil, onun gerçekten doğru olmasıdır.(13).

Daha genel bir tanıma varılarak konu bir sonuca bağlanabilir: "Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş hedef kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır". (14)

II-) HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHÇESİ

Kaynaklar, halkla ilişkiler adının resmen ilk kez 1807'de kullanıldığını belirtmektedir. Londra Halkla İlişkiler Enstitüsü Başkanı R. A. Paget-Cooke, ABD'nin üçüncü başkanı Jefferson'un 1807 yılında Kongre'ye gönderdiği bir mesajda bu deyiimi kullandığını kaydetmektedir. H. Verdier, New-York'lu avukat Dorman Eaton'un 1882 yılında Yale Üniversitesi'nde, "Halkla İlişkiler ve Hukukçunun Görevleri" konulu bir konferans verdiğini ifade etmektedir. (15).

1896 seçim kampanyasında, Bryan-Mc Kinley mücadelesi, siyasal alanda halkla ilişkilerin örgütlü bir şekilde kullanılmasının ilk örneğine yol açmıştır. 1890'da bir özel kuruluş, Ryan ve Whitney mali danışmanlık firması, George Harvey adlı gazeteciyi maaşlı memur olarak, yalnızca halkla ilişkilerle uğraşması için tutmuştur. (16)

(13) a.g.e., s. 5.

(14) Alâeddin ASNA, "Halkla İlişkiler", kendi yayını, İstanbul 1974, s. 81.

(15) Salim KADIBEŞEGİL, "Halkla İlişkilerde Temel İlkeler", kendi yayını, İzmir 1986, s. 18.

(16) Alâeddin ASNA, a.g.e., s. 87.

Günümüzdeki anlamı ve yorumuyla ilk halkla ilişkiler bürosu 1903 yılında ABD'de, New-York'ta kurulmuştur. Eski bir gazeteci olan Ivy Ledbetter Lee, önceleri "Basınla İlişkiler" işlevlerini yürüten bürosunu daha sonra (1906'da), beliren gereksinime paralel olarak geliştirmiş ve günümüz halkla ilişkilerini öz bir biçimde oluşturmaya yönelmiştir. Yıl 1914'e geldiğinde Ivy L. Lee'nin kendi başına ekonomik haberleri derlediği ve bunları basına dağıttığı bürodaki çalışmalar, halkla ilişkilerin dönüm noktasını oluşturmaktadır.

John Hill (Hill and Knowlton), Cleveland'da gazeteci iken, 1927 yılında ilk halkla ilişkiler bürosunu açar. Bir müşterisi vardır, Amerikan Demir ve Çelik Enstitüsü. John Hill daha sonra New-York'a gider ve burada ikinci bürosunu açar. Günümüzde Hill and Knowlton halkla ilişkiler firması, Fortune dergisinin 500 büyük firma sıralaması içinde yer alan 200 firmaya danışmanlık yapmaktadır.

1930'lardan itibaren halkla ilişkiler, ABD'de kendine güzel bir gelişme zemini hazırladı. Öyle ki, II. Dünya Savaşı'nda, Federal Hükümet, George Creel başkanlığında Kamu Enformasyon Komitesi kurma noktasına kadar gitti. Bu komite uyguladığı yepyeni bir kampanya ile Amerikan halkının savaşın destekçisi ve ABD ordusunun arkasında olmasını sağladı.

Halkla ilişkilerin danışmanlık fonksiyonu, Edward I. Bernays ile başladı. Bernays, programlarında kuruluşların yönetim birimlerinin politikalarını, ne şekilde uygulaması halinde kamuoyunu etkileyebileceklerini, danışmanlık hizmetleri vererek kanıtladı. Bernays, aynı zamanda çeşitli dönemlerde kamuoyunun eğilimlerinin neler olduğunu araştırmalarla ortaya koydu ve bunu, danışmanlık hizmetleri kapsamında müşterisi olan kuruluşlara yansıttı. Bugün birçok kuruluşta halkla ilişkiler biriminin, en üst yöneticiye doğrudan bağlanmış olmasının temelinde, Bernays'ın uygulamalarının sonuçlarının yer aldığı söylenmektedir.

Halkla ilişkilerin gelişmesine yönelik adımlar, araştırmaların bilimselleşmesiyle atılmıştır. George Gallup, Elma Roper, Claude Robinson ve diğer araştırmacılar, kamuoyunun eğilimlerini belirleyen düzenli, sistematik, bilimsel çalışmalara 1930'lu yıllarda başlamışlardır.

Bu tekniklerin gelişmesiyle halkla ilişkiler uzmanları, yaptıkları uygulamaların kitle davranışları üzerindeki etkilerini ölçme ve değerlendirme fırsatını da buldu. Böylece, daha emekleme dönemlerinde bile halkla ilişkiler uygulamalarının değerlendirilmesinde "objektivite" kazanılmış oldu. (17)

II. Dünya Savaşı, halkla ilişkiler çalışmalarının gelişimini hızlandırmış, Nazi ordularının yarattığı dehşet, askeri önderlerin gönüllü bulmak için halka seslenmelerine, ticaret ve sanayi kuruluşlarının savaş durgunluğundaki piyasaya canlılık vermek için, tanıtma çabalarına hız vermelerine yol açmış; hükümetler sarsılmış düzenleri toparlamak için kamuoyunu etkileme çareleri aramışlardır.

Savaşın bitiminden ve Avrupa'da sosyal düzenin yerleşmesinden sonra da bu gelişim yavaşlamamış ve halkla ilişkiler sanatı başka ülkelerde de filizlenmeye başlamıştır. Haritalarda yapılan büyük değişikliklerden sonra ortaya çıkan genç ülkeler de bu gelişime ayak uydurmuşlar ve halkla ilişkiler konusu, bir yeni sosyal bilim ya da sanat dalı, bir yeni meslek olarak beş kıtayı kaplamıştır. Bunun sonucunda, ulusal örgütler ortaya çıkmış, bunların birbiriyle haberleşme isteği de uluslararası halkla ilişkiler örgütlerinin kurulmasına yol açmıştır. (18)

Bunun ardından, bir zamanlar basit basın bültenleri biçiminde ortaya çıkan olgu üç temel sorumluluğa yönel-

(17) Salim KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 19-20.

(18) Alâeddin ASNA, a.g.e., s. 89.

meve başladı:

-Kuruluşun duyarlı olduğu sosyal, ekonomik, politik ve toplumsal çevresinin sürekli olarak analiz edilmesi ve böylece yönetim birimlerine objektif karar kriterlerinin sunulması,

-Geliştirilmekte ve yenilenmekte olan politikaların, hedef kitlelerin istekleri doğrultusunda, içeriklerinin zenginleştirilmesi açısından yönetim kademelerine danışmanlık hizmetinin sunulması,

-İlgili kitleler ile, yönetimin idari politikası, uygulaması, ürünleri ve hizmetleri konularında iki yönlü iletişim ağının oluşturulması.

Özetle, takvimler 1960'lı yılları gösterdiğinde, hemen hemen bütün ülkelerde halkla ilişkiler mesleğinin yaygınlaşmaya ve bunun kanıtı olarak da meslekte çalışanların biraraya gelerek oluşturdukları halkla ilişkiler derneklerinin faaliyetleri sergilenmeye başlamıştır. (19)

III-) HALKLA İLİŞKİLER ALANINDA ULUSLARARASI MESLEK KURULUŞLARI

Halkla ilişkiler alanında uluslararası ilk meslek örgütü, 1955'de Londra'da kurulan "Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği"dir. Derneğin kuruluşu ile ilgili ilk çalışmalar, Batı Avrupa ülkeleri ve Amerika'dan yirmi tanıtmacının, 1949'da Hollanda'da toplanması ile başlamıştır. Sonunda, uluslararası bir örgüt kurulması olanaklarını araştıracak bir komite kurulması kararlaştırılmış ve 1950'de Norveçli Odd Medboe'nun başkanlığında kurulan komite, ülkelerdeki meslek örgütleri ile ilişkilere girişmiştir. Bu çalışmalar sonunda IPRA (International Public Relations Association) Londra'da kurularak başkanlığına İngiliz Tom Clark getirilmiştir.

(19) Salim KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 21.

Bugün, 45 ülkeden 400 kadar üyesi bulunan ve her yıl toplanan derneğin amacı, ülkeler arasında halkla ilişkiler alanında düşünce ve bilgi alışverişine yardım etmek, ülkelerdeki uygulama örneklerini izlemek, kullanılan metodları geliştirmek ve belirli ilkeleri yerleştirmektir.

Bu alandaki ikinci uluslararası kuruluş, merkezi Brüksel'de olan Avrupa Halkla İlişkiler Merkezi'dir. (Centre Europeen des Relations Publiques). Ortak Pazar'ın (o dönemdeki) altı üye ülkesindeki halkla ilişkiler dernekleri temsilcileri tarafından 1959'da Brüksel'de kurulan bu bölgesel örgütün amaçlarından biri de Ortak Pazar düşüncesinin yayılması ve destek görmesidir.

Belçika'da, Louvain Üniversitesi'nde 1961 yılında kurulan Uluslararası Halkla İlişkiler Merkezi, çeşitli ülkelerde bu alandaki eğitim çalışmalarını incelemekte ve bunları toplayarak yayınlamaktadır. (20)

IV-) HALKLA İLİŞKİLER VE İLETİŞİM

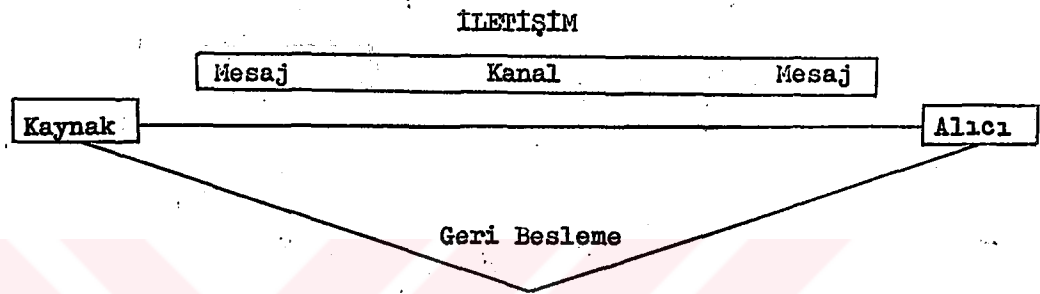
A. İLETİŞİM - İLETİŞİMİN ÖĞELERİ - İLETİŞİM SÜRECİ

Halkla ilişkiler uygulamasının temelinde iletişim vardır. İletişim, "fikir ve bilginin herkesçe aynı şekil ve değerde anlaşılır hale getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır". (21). İletişimin gerçekleşmesini sağlayan temel öğeler ise şunlardır: Kaynak - Mesaj - Kanal - Alıcı (hedef) - Geri Besleme (Besleyici Tepki/Besleyici Yankı, Feedback). Bir kısım yayınlarda, kaynak "kodlayıcı" veya "şifre verici", alıcı da "kod açıcı" veya "şifre çözücü" olarak tanımlanmaktadır.

(20) Alâeddin ASNA, a.g.e., s. 97-98.

(21) Emre KONGAR, "Haberleşme İşlemi ve Etkili Haberleşmenin Koşulları", Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara 1969, s. 7-10.

İletişim mekanizmasının harekete geçebilmesi için olayın iki veya daha fazla kişi arasında gerçekleşecek bir süreç olması gerekir. Bu mekanizmayı hareket ettirecek bir aracın iki taraf arasında çalışacak düzende olması, iletişim için elverişli bir ortamın başlangıcına işaret eder. (22) İletişim sürecini en basit şekliyle gösterebilmek amacıyla, aşağıdaki gibi bir tablodan yararlanılabilir:



TABLO 2 - Kaynak: S. KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 41

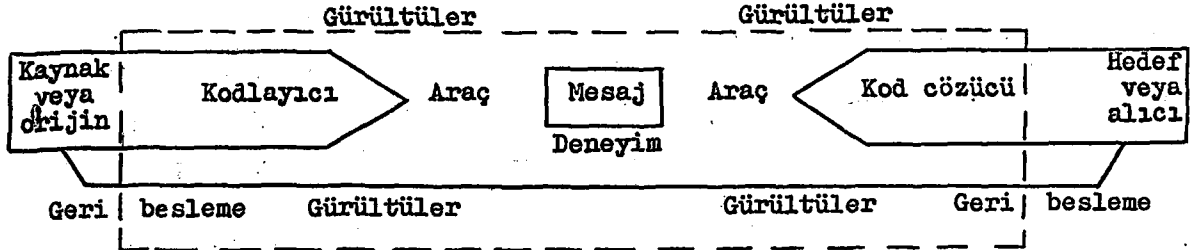
Yukarıdaki tabloyla basit bir görünümü verilen iletişim süreci ve bu süreci oluşturan öğeler kısaca şöyle açıklanabilir:

- Kaynak: İletişimin başlangıç noktasıdır. Elinde, hedefe (alıcıya) ulaştırmak istediği mesaj (bilgi) vardır.
- Mesaj: Kaynak tarafından alıcıya gönderilmek istenen iletişim ögesidir.
- Kanal: Mesajı, kaynaktan alıcıya götürecek olan iletişim hattıdır.
- Alıcı: Haberleşmenin sonuç noktasıdır. Kaynaktan gelen mesaja olumlu/olumsuz bir tepki göstermesi beklenmektedir.
- Geri Besleme: Kaynak tarafından alıcıda meydana gelen tepkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Geri beslemenin (besleyici tepki) yapılmasından sonra yeni iletişim süreci başlayacaktır. (23)

(22) Salim KADIBEŞEGİL, a.g.e., s.41.

(23) a.g.e., s. 41.

İletişim kurumlarına paralel geliştirilen bir başka iletişim süreci de şu şekilde ifade edilmektedir:



Kaynak: Salim KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 42.

TABLO 3

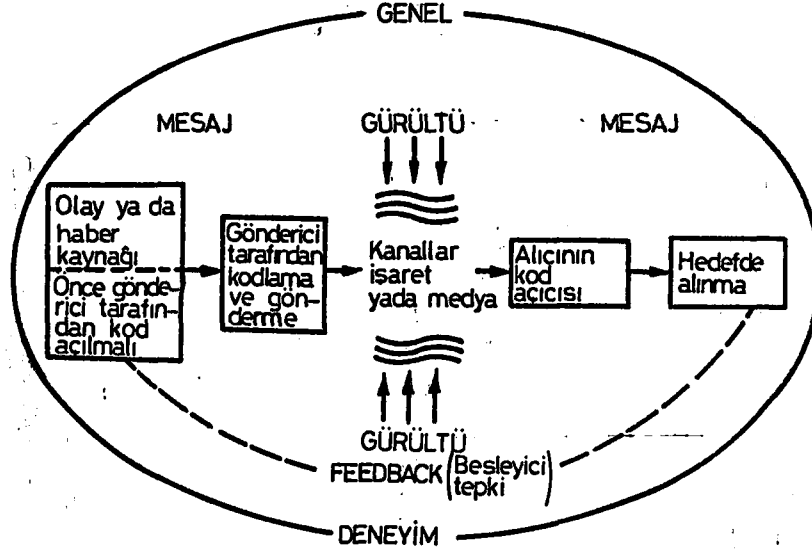
Yukarıdaki tablonun özellikleri sırasıyla şu şekilde açıklanabilir:

İletişimin gerçekleşebilmesi için ortak bir deneyime sahip kaynak ve hedef bulunmakta. Bir diğer deyişle, hedef olan kişinin ve grubun, kaynaktan gelecek bilgileri geldiği biçimde algılayacak kapasitesi; dil, içerik, cümle yapıları veya mesaj şekli konusunda anlamada güçlük çekmeyecek bir yapıya sahip olması gerekiyor. Tabii, bunun gerçekleşmesi için herşeyden önce kaynağın mesajı göndermek istediği alıcısı tanıdığı olması ve onun dilinden hitap etmesi gerekecektir. Tabloda "gürültü" olarak gösterilen öğeler, iletişim sürecinde anlamaları güçleştirecek, mesajın içeriğini değiştirebilecek, kanalları zorlayacak her türlü engel olarak belirmektedir. (24). Cutlip ve Center tarafından ifade edilen bir başka iletişim süreci, Tablo 4'de gösterilmiştir.

En etkili iletişim, yüzyüze yapılan iletişimdir. Yüzyüze iletişimde (karşılıklı konuşmalar, konferanslar, seminerler, kapalı salon toplantıları) alıcının iletişime aktif katılma ve tepkisini gösterme olanağı en yüksektir.

(24) a.g.e., s. 42.

TABLO 4



Kaynak: CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 191

B. KİTLE İLETİŞİMİ VE KİTLE İLETİŞİM ARAÇLARI

Basit ve yalın şekliyle yukarıda anlatılan iletişim olayı, iki kişi arasındaki görünümünden sıyrılıp, kitle iletişim araçları ile yapılmaya başlanırsa, günümüzdeki deyiimi ile bu, "kitle iletişimi" adını almaktadır. Yani görüşlerin, düşüncelerin, davranışların çok geniş ve sayısal görünümleri büyük kitlelere ulaştırılması ve bu süreçte kitle iletişim araçlarından yararlanılmasıdır.

Kitle iletişim araçları denildiğinde akla ilk gelenler, doğal olarak, gazeteler, dergiler, radyo ve TV olmaktadır. Yazılı iletişim araçları için kitaplar ve ansiklopediler, gazete ve dergilere ek olarak sayılabilir. Filmler, fotoğraflar ve video bantları, televizyon gibi görsel iletişim araçlarıdır. Radyo, duyu organlarından kulağa hitap eden bir başka türdür. Günümüzde hayli yaygın olan, kablo-lu televizyon, kaset ve plak da iletişim araçları arasında sayılır.

Sosyal olaylar da kitle iletişim araçları olarak kullanılırlar. Festivaller, yarışmalar, değişik amaçlı toplan-tılar, sergiler, fuarlar, tiyatro, opera, konser ve resital-ler, seyahatler, turlar, ziyaretler, ağırlamalar da bu kap-

samda sayılabilecek ve ilk akla gelen iletişim araçları içindirler. (25)

C. İLETİŞİMİN, "HALKLA İLİŞKİLER" OLABİLMESİ İÇİN GEREKLİ ÖZELLİKLER

İletişimde, kaynaktan hedefe mesaj yollanıp ve mesajın hedef tarafından algılanması ile iletişimin bittiği kabul edilir. Ancak, sorunun bir ikinci yönü daha vardır ki, halkla ilişkilerde bu aşama özel bir önem kazanmıştır. Halkla ilişkiler uygulaması içinde alıcının cevabı bütün sürecin nedenini oluşturur. Dolayısıyla, iletişim süreci, bir haber olarak cevabın gönderene geri gitmesini de içermektedir. Ancak bu cevabın kaynağa geri dönmesi kendiliğinden olmaz. Bunu elde etmek için kaynağın özel bir çaba harcaması, planlı davranması gerekmektedir. İletişimde bu aşamaya besleyici yankı (feedback) denir.

İşte bu özelliğinden ötürü uygulamada halkla ilişkilerin iki yönlü bir iletişim sürecine dayandığı kabul edilir. Besleyici yankı elde edilmeksizin halkla ilişkilerin iletişim süreci eksik kalmış olur. Yine bu gerekçeyle ki, halkla ilişkiler tekniklerinin hemen hemen tümü ve uygulamanın amacı besleyici yankıyı yakalayıp onu değerlendirmeyi amaçlar. (26)

Öyleyse, iletişimin "halkla ilişkiler" olabilmesi için gerekli olan özelliklerden birincisi:

- "TEK YÖNLÜ DEĞİL, KARŞILIKLI İLETİŞİM", olacaktır. Daha önce Tablo 2, 3 ve 4'de verilen basitleştirilmiş modeller, gerek yüzyüze, gerek kitlesel ya da özel iletişim kanallarıyla gerçekleştirilmesi söz konusu her türlü iletişim ilişkisi için geçerlidir. İşte, bu modeldeki "feedback",

(25) a.g.e., s. 45.

(26) Metin KAZANCI, "Halkla İlişkiler", Savaş Yayınları, 2. Baskı, Ankara 1982, s. 33-34.

(yukarıda da belirtildiği gibi) iletişimin halkla ilişkiler olması için birinci vazgeçilmez özelliktir.

- "SÜREKLİLİK": İkinci değişmeyen özellik ise, bu mesaj alışverişinin alınan besleyici tepkilere uygun olarak sürdürülmesi, bir süreç durumuna gelmesidir.

Bu iletişim lâf olsun diye değil, bir amaca hizmet için yapılmaktadır. Bu yüzden "PR" yapan, iletişim modelinde daima "gönderici" durumundadır ve iletişimde bulunulacak olan alıcılar yani hedef kitleler, bu amaçla ilgili olarak "seçilmiş , belirlenmiş" olmalıdır. Amaç gerçekleşince model değişebilir. O halde, üçüncü değişmez özellik;

- "BİR AMACIN GERÇEKLEŞMESİ İÇİN İLETİŞİM"dir. (Buna, planlı iletişim de denebilir). Hangi amaçlar için? Bu sorunun yanıtı çok çeşitlidir. Kimin, hangi çevreyle, ne gibi sorunu varsa, o sorunun çözümü için. Büyük İskender için, topraklarına kattığı yeni ülke halklarına kendini sevdirmek; Başkan Roosevelt için, yeni ekonomi politikasını orta sınıfa benimsetmek; Hollanda'daki Türk işçileri için, komşuları Hollandalılarla barış içinde yaşayabilmek; Sigara İçmeyenler Derneği için, tüm tiryakileri vazgeçirtmek; the Coca Cola Inc. için, Çinlilere kolayı sevdirmek; Müslüman ülkelere saat pazarlayan Japon firması için, saate ezan okutmanın dışında ne gibi özellikler katılabileceğinin araştırılması gibi sorunların çözümünde en etkili teknik halkla ilişkilerden başkası değildir. Çünkü, amacın gerçekleşmesi, hedef kitlelerin belli bir davranışa yöneltilmesine bağlıdır. Hedef kitleler son çözümde "insan" oldukları ve ortalama zekâlı insanlar da, olumsuz davranışlara bile bile yönelmeyecekleri için halkla ilişkilerin dördüncü özelliği:

- "DOĞRU VE İNANDIRICI İLETİŞİM" olmalıdır. Ne yazık ki, bu "inandırıcılık" ile "kandırmaca" arasındaki ayrımın zaman zaman bir nüanstı öteye gitmemesinden yararlanan, kısa dönem çıkarları için başarılı (!) halkla ilişkiler

uygulamaları verdiğini sanan (*) pek çok kişi, kuruluş vb. halkla ilişkilerin kötü çağrışımlara yol açmasını sağlamıştır. Öyle ki, bugün pek çok çağdaş işletme, organizasyonlarındaki halkla ilişkiler bölümlerine, "halkla ilişkiler" adını takmaktan özellikle kaçınır olmuştur (**). Ve 1980'lerin halkla ilişkiler uygulamaları geçmişteki yanlışları düzeltmek için uğraşmaktadır. (27)

V-) HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

Halkla ilişkiler çalışmalarında, ne zaman ne yapılacağıнын bilinmesi; eldeki bütçenin en akılcı bir biçimde yönlendirilmesi; kadronun en verimli bir biçimde çalışması açısından, bir halkla ilişkiler programına sahip olunması kesinlikle bir zorunluluktur. Bu konudaki klasik yaklaşım, halkla ilişkiler sürecini dört adımda ele almaktadır. Buna göre:

1. Adım: Bilgi Toplama
2. Adım: Planlama
3. Adım: Uygulama
4. Adım: Değerlendirme

Bu yaklaşım zaman içinde değişime uğramıştır. Bazı araştırmacılar, üçüncü aşamayı "uygulama" yerine, "iletişim" olarak adlandırmaktalar (28). Örneğin, Cutlip ve Center, halkla ilişkiler sürecini şöyle açıklar:

1. Adım: Araştırma - Dinleme "Sorunumuz nedir?"
2. Adım: Planlama- Karar Alma "İşte, neler yapabileceğimize"
3. Adım: İletişim - Uygulama "İşte, neyi ve niçin"

(*) Anthony SAMPSON, "Egemen Devlet I.T.T.", Koza Yayınları, İstanbul 1974, s. 149 v.d.

(**) CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 404: "Örneğin, IBM'de, uygulamacılara PR ünvanları verilmemektedir. Yönetici Thomas Watson'a göre, PR deyimi, şirket ilişkilerinde problemler olduğunu zımnen kabul etmekle aynı şeydir".

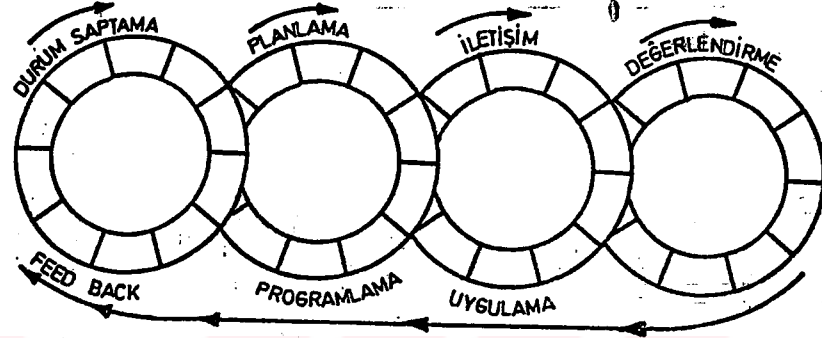
(27) Avniye TANSUĞ, a.g.e. s. 34-36.

(28) Salim KADIBEŞEGİL, a.g.e., s. 205.

yaptığımız"

4. Adım: Değerlendirme "Nasıl gitti?" (29)

Sürecin bütünlüğü, bir tablo ile daha somut bir duruma getirilebilir:



TABLO 5 - Kaynak: CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 140.

Dört adımlı bir halkla ilişkiler sürecini, Cutlip ve Center, daha ayrıntılı bir programla stratejik bir plan halinde şöyle formüle ederler:

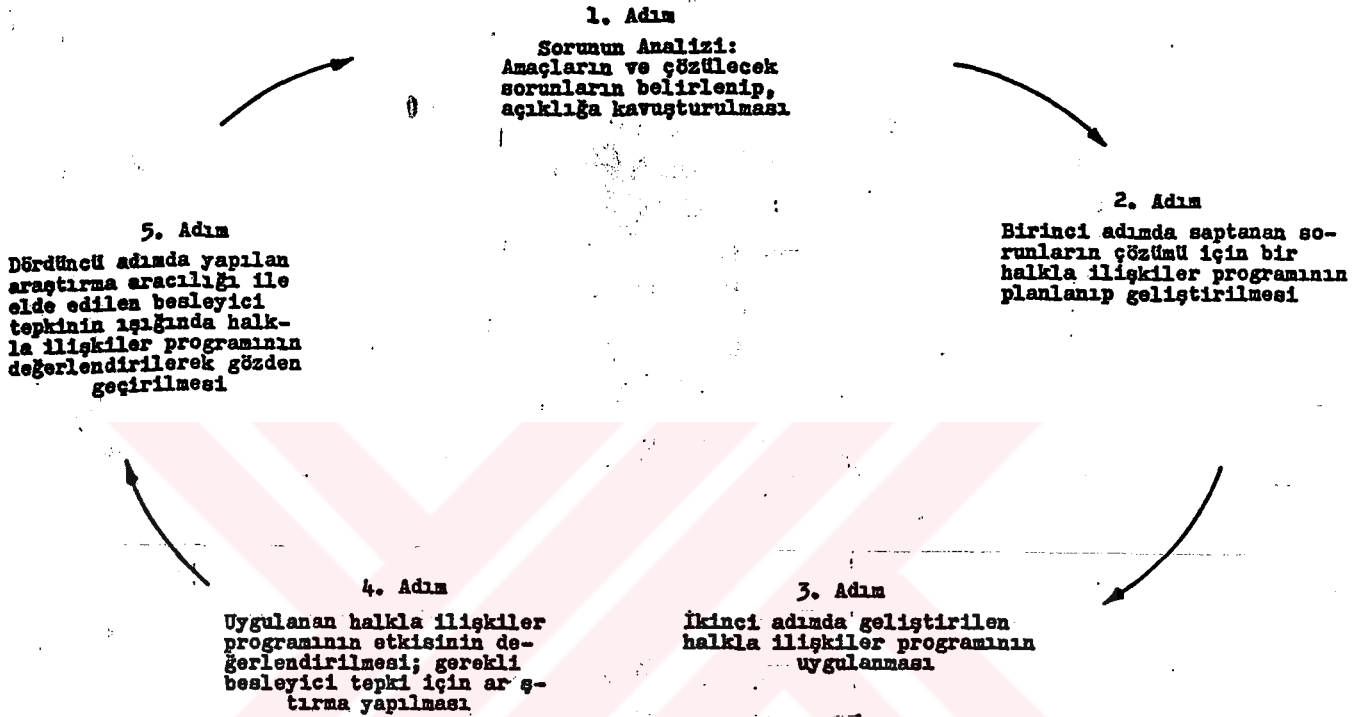
TABLO 6 - DÖRT ADIMLI HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ

DURUM SAPTAMA ARAŞTIRMA	PLANLAMA VE PROGRAMLAMA	İLETİŞİM	DEĞERLENDİRME
Durum ----- Background Nedenler Örnekler Yandaşlar Karşıtlar Yansızlar	Stratejik Analizler ----- Amaçlar Seçenekler Risk-Yararlar Sonuçlar Karar Taktikler Öneri Araçlar, medya Tarz Maliyet Onay: Söz verme Destek Katılım	Uygulamalar ----- Zamanlama Yineleme Follow-up (izleme)	Sonuçlar ----- Ölçme Özetleme Gözden geçirme Yenileme Bitirme Besleyici tepki (feed-back)

Kaynak: CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 168

(29) CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 139 vd

Edward J. Robinson ise, beş adımlı bir halkla ilişkiler sürecini şu şekilde formüle etmektedir:



Kaynak: E. J. ROBINSON, "Communication and Public Relations", B and H Co., USA 1966, s. 96

TABLO 7

Yukarıdaki tabloyla ortaya konan halkla ilişkiler sürecini Robinson şöyle açıklamaktadır:

1. Adım: Sorunun çok dikkatli bir analizinden meydana gelir. Organizasyonun amaçları nelerdir? Sorunla ilgili politikalar nelerdir? Halkla ilişkiler çalışmasının hedeflediği amaçlara ulaşması için çözülmesi gereken sorunlar nelerdir? gibi sorulara cevap aranır.

2. Adım: Birinci adımda ortaya çıkarılan sorunların çözümü için planlanan bir halkla ilişkiler programının geliştirilmesidir. Bu da, en ince detaylara kadar düşünmeyi gerektiren dikkatlice hazırlanmış, yazılı bir eylem planı demektir. Bu yazılı plan, uygulanacak kısa ve uzun vadeli çalışmaları ayrıntısıyla ortaya koymayı ve halkla ilişkiler

ler programının, mevcut bütçeye uygun olarak hazırlanması için yapılması gereken mali tahminleri de içermektedir.

3. Adım: Halkla ilişkiler programının yürütülme aşamasıdır. Bu aşamada, uygulamanın detaylarının dikkatlice izlenmesine yardımcı olan, planlananla pratiktekinin karşılaştırılmasına izin verecek dikkatli bir bilginin mevcudiyeti hariç, başkaca bir özene gereksinim yoktur. Bu bilgi, planlama döneminde öngörülemeyen etmenlerden dolayı, programın, yerine getirilemeyen belirli bölümlerinin aksamasına yol açan durumlarda gereklidir.

4. Adım: Uygulanan halkla ilişkiler programının etkisinin değerlendirilmesidir. Bu, etkili bir halkla ilişkiler programı için gerekli olan besleyici tepkinin (feedback) elde edilmesi için araştırmanın yapıldığı aşamadır. Bu araştırmayla, halkla ilişkiler uygulayıcısı, yürüttüğü halkla ilişkiler programının ne derece etkili olduğunu anlaması için gerekli besleyici tepkiyi elde edecek ve halkla ilişkiler programının tüm yönlerini ayrıntısıyla değerlendirebilecektir.

5. Adım: Dördüncü adımda yürütülen araştırmadan elde edilen besleyici tepkinin ışığında, halkla ilişkiler programının gözden geçirilerek gerekli değişikliklerin yapılması ve eksikliklerin tamamlanmasıdır (30).

Sürecin "uygulama" aşamasında kullanılacak iletişim araçları ise şöyle örneklenebilir:

Basılı Araçlar: Kuruluş yayınları, broşür, el kitabı, mektuplar, bültenler, basın bültenleri, ekler, konuşma metinleri, ilân tahtası, kurumsal reklam.

(30) Edward J. Robinson, "Communication and Public Relations", Bell and Howell Company, USA 1966, s. 95-98.

Sözlü Araçlar: Toplantılar, basın sözcülüğü, radyo.

Görsel Araçlar: Film, slayt, kapalı devre ve kablolu TV, sergiler, özel günler, sanat.

Araçların çeşidi, PR uygulamacılarının yaratıcılığı ile doğru orantılıdır. Kullanılacak iletişim araçlarından kitlesel alanlarında genellikle bir "haber kaynağı" niteliği ile kuruluşun mesajı ücretsiz olarak yer alacaktır (31).

Tablo 8'de, Robert J. DOYLE (University of Wisconsin System) tarafından hazırlanmış bir İletişim Tablosu ile buraya kadar anlatılanlara somut bir örnek verilmektedir.

VI-) HALKLA İLİŞKİLER AHLÂKI

Halkla ilişkiler uygulamalarının, hedef kitle üzerinde beklenen tepkiyi yaratabilmesi için "inandırıcı" olması gerektiği ve propaganda ile eş tutulmaması gerektiği, daha önce belirtilmişti. Buna ek olarak Frank JEFKINS şunları söyler: "Biz, halkla ilişkilerde gerçek bilgiyi yorum-suz olarak sunmakla sorumluyuz. Bu bilginin alıcısı, onunla ne yapacağına kendi karar vermelidir. Eğer, gerçekler, borularla merkezi su şebekesinden temin edilen suyun, kuyu suyundan daha temiz ve sağlıklı bir yol olduğunu gösteriyorsa, köylülerin, musluklarından akan şebeke suyunu diğerine tercih etmelerini bekleyebiliriz" (32).

Ahlâk ve davranış içiçedir. Halkla ilişkiler uygulayıcılarının halkla ilişkilere bakışı da davranışlarıyla ölçülecektir. Kişisel davranışla mesleki ahlâk arasındaki bütünlük; bir doktor, avukat ya da mimarda olduğu gibi, halkla ilişkiler uygulayıcısı için de mesleğinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilir.

Bu yüzden, bir PR'cı halkla ilişkileri, pratikte yap-

(31) Avniye TANSUĞ, a.g.e., s. 38.

(32) Frank JEFKINS, "Public Relations", M and E Handbook Series, Macdonald and Evans Ltd., Great Britain 1980, "Ethics of PR".

G r u p	A m a ç	Yönetim Uygulaması	PR Uygulaması	İletişim Kanalı	Mesaj Türü
Genel kamuoyu	İyiniyet Saygınlık Destek	o Genel çıkarlar doğrultusunda iş yönetimi o Topluluk projelerini destekleme	o Araştırma o Planlama o İletişim o Değerlendirme	Kitle iletişim araçları Posta ile cevaplama İşyeri gezi dosyaları	Kurumsal reklam Kuruluş hakkında temel bilgi veren haberler
Potansiyel tüketiciler Müşteriler	Satışlar	o İyi mal veya hizmet üretimi	" "	Kitle iletişim araçları Ticari Gazeteler "Direct Mail" Filmler	Satış reklamları Ürün haberleri Kurumsal reklam
Tüketiciler, Çalışanlar, Yönetim, Diğerleri	Bağlılık, İyiniyet Etkin üretim Yüksek moral	o Çalışanlara iş tatmini, kendine saygı, eğlence yaratmak	" "	Kuruluş yayınları Bülten tahtaları Kitle iletişim araçları "Direct Mail" Film	Kuruluş ve bireysel olarak çalışanlar ve çalıştıranlar hakkındaki olaylar ve haberler Kurumsal Reklam
Çıkar grupları, Bankalar, Yatırımcılar	Anaparayı çalıştırma Güven İyiniyet	o İyi yönetim	" "	Kuruluş yayınları Haber bülteni Kitle iletişim araçları	İlerleme raporları Gelecek planları Finansal raporlar Kurumsal reklam
Hükümet yetkilileri Sivil önderler	İyiniyet Destek Lehte kararlar	o Genel çıkarlara uygun iş yönetimi o Topluluk projelerini destekleme	" "	Kişisel ilişkiler Konuşmalar Kitle iletişim araçları, Filmler	Kuruluşun ilerlemesi ve planları hakkındaki haberler, "Editorial" haberler, Kurumsal reklam
Basın, Radyo-TV	Saygınlık Söylenişlere güvenilmesi	o Açık-Kapı politikası o Doğruluk	" "	Özel toplantılar Basın gezileri Hatırlatma notları Genel haberler	Kuruluş haberleri hakkında "back-ground", iş hakkında konuşma
Eğitimciler	Saygınlık Destek İyiniyet	o Ev sahipliği o İşyeri gezileri o Diğer hizmetler	" "	Kişisel ilişkiler Konuşmalar "Direct Mail"	Eğitimcilere yardım önerileri

Kaynak: CUTLIP and CENTER, a.g.e., s. 354

TABLO 8

tıklarıyla yargılanacağından hareketle, önce kendisi için yapmalıdır. O, üzerine düşeni en iyi şekilde yapmalı, rüşvet almamalı, mesleğini yozlaştırmamalıdır. O, bir profesyoneldir, yetenekleri ölçüsünde mesajını yayar, ama bunu gazetecileri eğlendirmek için yapmaz (*).

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (International Public Relations Association), 1965 Atina toplantısında kabul ettiği Halkla İlişkiler Meslek Yasası'nda, halkla ilişkiler ahlâkı açıkça ortaya konmuştur. Bu yasanın içeriği şöyledir:

Birleşmiş Milletler Örgütü'nün bütün üyelerinin "insanın değer ve onuruna ve insanın temel haklarına olan inançlarını" açıklayan, Birleşmiş Milletler yasasına saygıyı kabul ettikleri, böylece bu ülkelerin halkla ilişkiler uygulayıcılarının da mesleklerinin niteliği gereği bu yasada bulunan ilkeleri tanımak ve saygı göstermek zorunda oldukları göz önünde bulundurulur;

İnsanın bu hakları yanında, yalnız fiziksel değil, aynı zamanda toplumsal, morâl ve düşünsel gereksinimleri de bulunduğu; aslında, insanın bu temel gereksinimleri giderildiği ölçüde temel haklarından yararlanabileceği gözönünde bulundurulur;

Halkla ilişkiler uygulayıcılarının mesleklerini yürütürken insanların toplumsal, moral ve düşünsel gereksinimlerinin giderilmesine geniş ölçüde katkıda bulundukları göz önünde bulundurulur;

Son olarak, aynı zamanda milyonlarca bireyle temasa geçmeyi sağlayan tekniklerden yararlanmanın, halkla ilişkiler uygulayıcılarına, kesinlikle ahlâka saygıyla sınırlandırılması gereken bir güç verdiği gözönünde bulundurulur;

(*) Ayrıntılı bilgi için bkz. Frank JEFKINS, a.g.e. "Ethics of PR".

Bütün bu nedenlerle aşağıda imzaları bulunan Halkla İlişkiler Dernekleri, bu Meslek Yasası'nda belirtilen ahlâk ilkelerine bağlı kalacaklarını ve mesleğin icrası sırasında üyelere birinin bu yasaya aykırı her çeşit hareketinin, Konsey önünde gösterilecek kanıtlara göre, uygun bir yaptırım gerektirecek ağır hata sayılacağını bildirirler.

Bunun sonucunda, Derneklerin bütün üyeleri:

1. İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'yle insanlığa verilmiş ve zaman aşımına uğramayan haklardan insanlığın yararlanmasını sağlayan kültürel ve moral koşulların gerçekleşmesine katkıda bulunmayı,

2. Haberlerin serbestçe yayılmasını geliştirerek, grubun her üyesinde haberdar edilme, sorumluluk ve dayanışma duygularının uyanmasını sağlayan haberleşme kanal ve yapıları kurmayı

3. Bütün durumlarda ve bütün koşullarda övgüye lâyık davranmayı ve temasta bulunduklarının güvenini elde etmeyi,

4. Mesleğinin kamusal niteliğini hesaba katarak, özel yaşamında da olsa, davranışının, bir bütün olarak halkla ilişkiler mesleği üstündeki yargılarda etkisi olacağını gözönünde bulundurmayı taahhüt eder;

Aşağıda sayılanlarla da kendini bağlar:

5. Mesleğin yürütülmesinde "İnsan Hakları Evrensel Bildirisi"nin moral kural ve ilkelerine saygı göstermek,

6. İnsan onurunu korumak ve saygı göstermek; herkesin, kendi yargısına kendisinin varmasını sağlamak,

7. Gerçek bir diyalogun, zihinsel, psikolojik ve moral koşullarını yaratmak ve mevcut tarafların kendi durumlarını ve görüş açılarını açıklamaya hakları olduğunu kabul etmek,

8. Bütün koşullar altında tarafların karşılıklı çıkarlarını hesaba katacak şekilde hareket etmek (hizmetlerden yararlanan organizasyonun ve ilgili kitlelerin çıkarları),

9. Hiçbir karışıklığa meydan vermeyecek ifadelerle formüle edilmesi gereken söz ve yükümlölüklerine saygı göstermek ve her durumda, şimdiki ve gelecekteki müşterilerinin ya da işverenlerinin ve faaliyetlerinin ilgili olduğu bütün halk kesimlerinin güvenliğini korumak için içtenlikle, sadakâtle çalışmak,

Aşağıda sayılanları yapmaktan kendisini yasaklar:

10. Gerçeğı, başka herhangi bir gerçekten aşağıda tutmak,

11. Denetlenmemiş ya da denetlenemeyen olgulara dayanan haberleri yaymak,

12. İnsanın ahlâkına, namusuna ya da onuruna ve bütünlüğüne zarar verebilecek bir faaliyete girişen her çeşit örgüte yardımda bulunmak,

13. İnsanın serbestçe yargıya varmasını engelleyen bilinçsiz bir güdülenme yaratabilecek her çeşit yöntemi, aracı, tekniğı kullanmak". (33)

(33) Frank JEFKINS, a.g.e., "Ethics of PR".

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU ŞİRKETLER



İ K İ N C İ B Ö L Ü M

ÇOKULUSLU ŞİRKETLER

I-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN TANIMI

A. TANIMLAMADA KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER VE TANIMA YÖNELİK DEĞİŞİK YAKLAŞIMLAR

Çokuluslu şirketler ve bu şirketlerin yabancı ülkelerde yapmış oldukları yatırımlar, son yıllarda ekonomik, siyasal ve sosyal sonuçları bakımından bütün boyutları ile inceleme konusu yapıldığı halde, bugüne dek çokuluslu şirket kavramının herkes tarafından kabul edilebilen kesin bir tanımı yapılmamıştır. Bunun başlıca nedeni, çokuluslu şirketin çok yönlü özelliklerinden hangisinin böyle bir tanımı oluşturmada öncelik kazanacağı konusundaki kararsızlıktır. Bu konudaki yaklaşımlar üç grupta toplanabilir.

Birinci grup içine giren tanımlamalar, şirketin mali ve ekonomik gücü üzerinde durmaktadır. Bu gücü oluşturan özellikler ise, şirketin büyüklüğü, üretimi ve diğer ülkelerde sahip olduğu kaynakların değeri ve dünya ölçeğindeki yaygınlığıdır.

İkinci grup içine giren tanımlamalar, üretim ile ilgili kararların bir merkez tarafından alınması ve denetlenmesi üzerinde durmaktadır. Buna göre, farklı ülkelerde üretim faaliyetinde bulunan şirketlerin, üretimle ilgili kararlarının ana şirketin bulunduğu ülkede saptanması ve geliştirilmesi, şirketin çokuluslu olma niteliğini belirleyen önemli bir özelliktir.

Üçüncü grup içindeki tanımlamalar daha çok, şirket üst düzey yöneticilerinin yönetimle ilgili kararlara yaklaşımları üzerinde durmakta ve üst düzey yöneticilerinin "milliyetsizliği" ya da "dünya vatandaşlığı" (world citizen) ilkesine dayanmaktadır. Buna göre, şirket yöneticileri yönetimde milliyetsiz bir politika izliyorlarsa, şirket çokuluslu olma niteliğindedir.

Yukarıda verilen sınıflamanın sınırlarını yeni tanımlarla genişletmek mümkündür. Örneğin, bir diğer tanımlama şekli de çokuluslu şirketleri tek merkezli, çok merkezli ve dünya merkezli şirketler olarak ayırmaktadır. Buna göre, eğer ana şirket üretimle ilgili kararlara yavru şirketlere dikte ettiriyorsa, tek merkezli; yavru şirketlere belli bir özellik tanınmışsa, çok merkezli ve şirket yönetici ve hissedarları çeşitli milliyetlerden oluşuyorsa, dünya merkezli uluslararası şirket sözkonusudur. (34)

— Buraya kadar verilen çeşitli yaklaşımlardan herbirinin, çokuluslu şirketlerin farklı bir özelliğini yansıttığını söylemek yanlış olmayacaktır. Eğer bu yaklaşımlar sentezlenirse birbirlerini tamamlamış olurlar. Bu konuda ayrıntılı bir tanım, Birleşmiş Milletler ve O.E.C.D.'nin konuya yaklaşımları incelendikten sonra, "Çokuluslu Şirketlerin Temel Özellikleri" bölümünde ele alınacaktır.

B. BİRLEŞMİŞ MİLLETLERİN TANIMI

Birleşmiş Milletlerin çokuluslu şirketlerin tanımına yaklaşımı, onların yapı ve faaliyetlerinin açıklığa kavuşturularak, uluslararası hukuk kurallarının kodifikasyon çalışmalarına (formulation of the code of conduct) yardımcı olma açısındandır. Buna göre çokuluslu şirket (transnational

(34) Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz. Cem ALPAR, "Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma", Turhan Kitabevi, Ankara 1980, s. 27-30 ve Kadir ŞATIROĞLU, "Çokuluslu Şirketler", Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara 1984, s. 6-22.

corporation),

a. Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,

b. İşletme birimleri arasında, evrensel stratejiyi (global strategy) oluşturmak üzere, uyumlu ve ortak politikaların saptanmasına yol açan, bir ya da birden fazla karar alma merkezlerinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfuzun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullandığı,

c. Bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı,

ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür. Birleşmiş Milletlerin yaklaşımında yukarıdaki üç öge çokuluslu şirket tanımlamasında yeterli öğelerdir. Bunların dışında kalan, büyüklük, sahipliğin yapısı ve şirketleri çokuluslulaşmaya iten faktörler, tanımlamada ilgisiz (irrelevant) görülmüştür. (35)

C. O.E.C.D. 'NİN TANIMI

O.E.C.D., çokuluslu şirketlerin uymaları gereken kuralları öngörürken, bu işletmelerin tanımını vermek konusunda mütereddit bulunuyor ve henüz tam bir tanım yapılması mümkün görülmüyordu. Ancak, çokuluslu şirketlerin ne olduğunun genel bir ifade ile ortaya konması gerektiği de kuşkusuzdu.

Bu düşünceyle ortaya konan formül şu olmuştur: "Çokuluslu Şirket, çeşitli ülkelerde kurulmuş olan ve birinin diğeri üzerinde önemli etkilerde bulunabileceği ve özellik-

(35) Kadir ŞATIROĞLU, a.g.e., s. 22-23.

le, diğerlerinin bilgi ve kaynaklarını paylaşan; özel, devlet veya karma mülkiyette; genellikle anonim ortaklık veya diğer tür tüzel kişiliklerden oluşur". (36)

II-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yukarıda ileri sürülen değişik tanımlardan sonra, bunların tümünü ve bu yaklaşımlarda vurgulanmayan nitelikleri de kapsayacak bir "çokuluslu şirket" tanımı yapılabilir:

Çokuluslu şirket, birden çok ülkede; esas itibarıyla bir ya da birden fazla birbirinden bağımsız da olabilen malın üretimi, dağıtım ve pazarlamasıyla ilgili ekonomik faaliyetlerde bulunan; faaliyette bulunduğu ülkelerdeki bağlı şirketlerin (uzantı-subsidiary) faaliyet ve yönetimlerini merkezi olarak etkileyen ve/veya kontrol edebilen; güçlü finans-kapital, teknoloji ve ulaştırma-haberleşme imkanlarına sahip ve bu nedenle, uzmanlaştığı mal ve/veya mal gruplarında uluslararası merkezi üretim ve faaliyet planları düzenleyen; genellikle ana ülke devletlerinin bizzat ortak oldukları ya da destekledikleri; temeli özel sermayeye dayalı ve nihai bir analizde şirket sisteminin (bütünlüğünü) ve ana ülkenin, kâr/kazanç ve ekonomik çıkarlarını evrensel düzeyde maksimumlaştırmayı amaç edinen; sistem ve ideolojik farklılıklar gözetmeksizin evrensel boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle organize olmuş; tüm bu ve benzeri özelliklerinden dolayı, kaynakların şirket sistemi açısından optimal dağılımına imkan vererek, maliyetlerde tasarruflarda bulunabilecek; esnek ve dinamik yapı ve organizasyonda entegre firma ya da firmalar topluluğudur.

Bu çerçeveden çıkarılabilecek özellikler ya da nitelikler de şu şekilde sıralanabilir:

(36) Haluk KABAALIOĞLU, "Çokuluslu İşletmeler Hukuku", İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul 1982, s.37.

1. Çokuluslu şirketler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar. Görüldüğü gibi asıl özellik, uygulamada multi-kiyetin ülkeler arasında dağılımından çok, faaliyetin dağılımında yoğunlaşmıştır. Oysa, terimden ilk bakışta, birçok ülkenin sahipliği anlaşılmaktadır.

2. Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtım ve pazarlanması olup; dış doğrudan yatırım ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi (transfer and dissemination) yaparlar.

3. Çokuluslu şirketlerin güçlü bir finans-kapital (sermaye) yapıları vardır.

4. Çokuluslu şirketler, kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla (centralized decision-making) etkiler ve/veya kontrol eder.

5. Modern ve üstün bir teknolojiye sahiptirler. Bunun uluslararası difüzyonu, şirketin merkezi karar organlarının ve şirketin evrensel stratejileri doğrultusunda yapılır. Teknolojik araştırmalar, genellikle şirket sistemi içinde, araştırma ve geliştirme birim ya da kuruluşlarınca yürütülür.

6. Uzmanlaşmış mal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar, şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde (global view) yapılır.

7. Çokuluslu şirketlerle, çoğu kere, anavatan devletleri arasında organik bir ilişki bulunur. Bu ilişki ya ortaklık şeklinde ya da ekonomik, mali ve politik v.b. destek biçimindedir. Çokuluslu şirketler birçok durumlarda anavatan devletlerinin bir uzantısı değildir. Ancak bu, anavatan devletiyle çokuluslu şirketler arasında herhangi bir bağın bulunmadığı anlamına gelmez.

8. Çokuluslu şirketler temelde özel sermayeye dayanır. Ancak, bu sermayenin sahipliği genellikle anonimleşmiştir. Bu yüzden, sahiplikle yönetim birbirlerinden ayrılmış olup, yöneticiler nisbi olarak küçük bir "managerial" gruptur.

9. Çokuluslu şirketler, sistem ve ideoloji, gelişmişlik-azgelişmişlik farkları gözetmeksizin, uluslararası boyutlarda yatay ve dikey bütünleşmelerle, hem şirket bünyesinde (intra-firm), hem de aralarında (inter-firm) esnek ve dinamik bir organizasyon şebekesi (grid structure) geliştirmişlerdir. Bu yapı içinde gizlilik, karar ve kontrollere uyum esastır.

10. Tüm bu ve benzeri özellikleri nedeniyle üretim faktör ve imkanlarının uluslararası dağılımında şirket sistemi açısından rasyonellik ve optimallığe ulaşarak maliyetlerde tasarruf yapabilirler.

11. Çokuluslu şirketler sonuç olarak, esnek ve dinamik yapıda firma ya da firmalar grubu olup, sadece çokuluslu (multinational) değil, bununla birlikte ve bundan ziyade, çokboyutlu (multidimensional) niteliktedir. (37)

III-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN DIŞA AÇILMA BİÇİMLERİ

Çokuluslu şirketlerin dış ülkelerdeki faaliyetleri iki grupta toplanabilir:

- A. Ülke dışında yönetim faaliyetini gerektirmeyen,
- B. Ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren.

A. ÜLKE DIŞINDA YÖNETİMİ GEREKTİRMİYEN DIŞA AÇILMALAR

Şirket faaliyetleri çerçevesinde yürütülen ihracat ve ithalat işlemleri, portföy yatırımları ve lisans anlaşmaları bu gruba girer ve aslında gelecekteki bir çokulus-

(37) Kadir ŞATIROĞLU, a.g.e., s. 24-26.

lulaşmanın ilk aşamalarıdır. Fakat, çokuluslu olmak, belirli mal ve/veya ülkeler bakımından bu grup işlemlere başvurmaya engel değildir. Firmaların ithalat ve ihracat faaliyetleri, dış pazarları tanımaları, kendilerini ve mallarını tanıtmaları yönünden önem taşır. Portföy yatırımları (portfolio investments) (*) ise, belirsizlik ve riskin azaltılmasını hedefler. Ancak, şirketler bu işleme genellikle kendi hisse ve borç senetlerini, iç ve dış piyasalarda özel ve kamu tasarruf sahiplerine ya da kurumlara satarak finansal destek sağlamak için başvururlar. Petrodollarların ya da OPEC fazlalarının (surplus), sanayileşmiş Batı ülkelerine akışı genellikle bu yolu izler.

Lisans anlaşmaları da firmaların dışa açılma girişimlerinde eski, yaygın ve tercih edilen bir yoldur. Ekonomik, sosyal ya da siyasal risklerin fazla olduğu, dış doğrudan yatırımların (foreign direct investments) (**) yasaklandığı durumlarda lisans anlaşmalarıyla teknoloji transferinde bulunarak, teknolojik üstünlüklerin şirkete sağlayacağı gelirleri arttırmak mümkündür. Dış doğrudan yatırımlarda, ekonomik kolonileşme ya da kolonileştirme eğilimi gören, özellikle az gelişmiş ülkeler de lisans anlaşmalarını tercih etmektedir.

B. ÜLKE DIŞINDA YÖNETİMİ GEREKTİREN DİŞA AÇILMALAR

Ulusal sınırlar dışında şube (branch), bağlı şirket (affiliate) v.b. yapıda, bağlı yavru firmalar kurmak ve/veya konuk ülkede ortak yatırımlara (joint venture) girişmek gibi işlemler asıl dışa açılma ve çokuluslulaşma girişimleridir. Bu girişimler, şirketlerin faaliyet alan-

(*) Sermaye sahibinin sermayesini, bir yabancı ülkeye, oradan hisse senedi veya tahvil satın alarak veya çeşitli kredi araçlarıyla aktardığı yatırım biçimidir.

(**) Bir firmanın, başka bir ülkede kendi teknoloji ve yönetim bilgisini aktararak, kendi kontrolünde (bu kontrolün derecesi değişebilir) yatırım yapmasıdır.

larına yani endüstriyel yapıya, şirket bütünlüğünün çıkar-
larını azamileştirmedeki uzun dönemli evrensel stratejiye
ve konuk ülkelerin şartlarına bağlıdır. (38)

IV-) ÇOKULUSLU ŞİRKET İLE ANA VE EVSAHİBİ ÜLKE ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE SONUÇLARI ⁰

Çokuluslu şirketlerle, ana ve evsahibi ülke; ana ül-
ke(*) ile evsahibi ülke(**) arasında yaşanan değişik sorun-
lar, dünya kamuoyunda yankılara ve bu sorunların çözümüne
yönelik gelişmelere yol açmıştır.

Bu sorunların birincisi ve en önemlisi, çokuluslu
şirket ile evsahibi ülke arasındakidir ve sorunun temelini,
her iki taraf arasındaki amaç farklılıkları oluşturmaktadır.

Çokuluslu şirket, uluslararası alanda kârını bir üst
noktaya çıkarmaya çalışmakta; evsahibi ülke hükümeti ise,
toplumun gelişim düzeyini arttırmak için belirli ekonomik
ve sosyal hedeflere varmayı amaçlamaktadır. Üretim sonucu
elde edilen kârın bölüşülmesi; dış ticaret fiatları; işçi-
yabancı şirket ilişkileri; vergilerin ödenmesi; kâr ve li-
sans transferleri, iki taraf arasındaki başlıca anlaşmazlık
konularıdır.

Bu anlaşmazlık konularının, pratikte, çokuluslu şir-
ketle evsahibi ülke arasında çatışmaya dönüşmesi de söz ko-
nusu olabilmektedir. Bunun nedenini, Cem ALPAR, çokuluslu
şirketlerin ulaştıkları ekonomik güce bağlamaktadır: "Aşa-
ğıda verilen tabloda da izlenebileceği gibi (bkz. Tablo
9), General Motors, Shell, I.T.T. ve Unilever'in satış ha-
sılatları; Türkiye, Venezuela, Şili ve Malezya'nın G.S.M.H.'-
lerinden fazladır. İşte son yıllarda, özellikle az gelişmiş

(38) Kadir ŞATIROĞLU, a.g.e., s. 182-183.

(*) Çokuluslu şirketin bağlı olduğu ülke.

(**) Çokuluslu şirketin faaliyet gösterdiği ülke.

TABLO 9 - BAZI GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERİN G.S.M.H. İLE
ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN SATIŞ HASILATLARININ
KARŞILAŞTIRILMASI
(1974)
-Milyar Dolar-

ÜLKELER	G.S.M.H. ^a	ŞİRKETLER	SATIŞ HASILATI ^b
Arjantin	37 380	Exxon	42 061
Türkiye	29 460	General Motors	31 549
Venezuela	22 780	Shell	33 037
Yunanistan	18 830	Ford Motor	23 640
Portekiz	14 650	I.B.M.	14 027
Cezayir	11 100	General Electric	13 413
Şili	8 680	I.T.T.	11 154
Uganda	7 910	Unilever	13 666
Gana	4 130	Nestlé	5 603
Malezya	2 700	Coca-Cola	2 522

(a) cari piyasa fiatları ile

(b) ana şirket ile %50 ve daha fazla hisseye sahip olunan
yavru şirketlerin satış hasılatı toplamı

Kaynak: Fortune Mayıs-Haziran 1975
World Bank Atlas 1976

aktaran, Cem ALPAR, a.g.e., s. 131

ülkelerde, gerek ekonomik ve gerekse siyasal yapıyı ve olay-
ları etkileyebilen çokuluslu şirketlerin gücü, bu ekonomik
büyüklükten kaynaklanmaktadır." (39)

Yine ALPAR, ulaştıkları bu güç sonucu, çokuluslu
şirketlerin bağlı oldukları ana ülkenin dış politikasını da
etkileyebildiklerini söyleyerek, "yapılan bir araştırmada(*)
A.B.D. şirketlerinin, eski kamu görevlilerini istihdam ede-
rek, yetkili kamu görevlilerine yasal olmayan ödemeler yapa-
rak, basın yoluyla kamuoyunu etkileyerek ve ticaret birlik-
leri aracılığı ile A.B.D. hükümetinin, dış ekonomik ve siya-
si politikasını yönlendirebildikleri ortaya çıkmıştır", (40)
demektedir.

(39) Cem ALPAR, a.g.e., s. 130-131

(*) M. Jeffery BROKSTONE, "The Multinational Businessman and
Foreign Policy", Prager Publishers, 1976, s. 14-15.

(40) Cem ALPAR, a.g.e., s. 132-133.

Çokuluslu şirketlerin, kendi çıkarlarına ters kararlar alan hükümetleri devirmeye veya ekonomik güçlükler yaratarak, görevden uzaklaştırmaya yönelik girişimleri için, United Fruit şirketinin 1950 yılında Guatemala, 1975 yılında Panama'daki; Union Minière'nin 1960 yılında Katanga'daki ve büyük petrol şirketlerinin 1953 yılında İran'daki faaliyetleri örnek olarak gösterilebilir.

Bu tür örneklerin en önemlisi ve dünya kamuoyunu etkileyeni, Şili'de, Salvador Allende'nin devrilmesine yol açan olaylardaki I.T.T. - C.I.A. bağlantısı olmuştur (*).

Çokuluslu şirketlerin, ana ve evsahibi ülkelerin birbirlerini karşılıklı olarak etkileme aracı olabildiklerine de tanık olunmaktadır. Örneğin, ABD hükümetinin, Fransız nükleer gücünün gelişimini önlemek için, IBM'in Fransa'ya gerekli teçhizat ve malzeme satışını yasaklaması gibi (41).

Bu sorunun temelinde de, ana ve evsahibi ülkelerin çokuluslu şirketlere bakış açılarındaki farklılık yatmaktadır. Her iki taraf da farklı beklentiler içindedir. Bunu, Tablo 10'da daha somut biçimde görebilmek mümkündür.

Çokuluslu şirketlerin, yatırım yaptıkları evsahibi ülkelerde, üst düzey resmi ve özel görevlilere rüşvet dağıtmaları da uluslararası düzeyde tepki çekmiştir. Örneğin, Lockheed Aircraft Corporation'ın değişik ülkelerde rüşvet dağıtmasının, uluslararası siyasi bir olay niteliğine kavuşarak kamuoyuna yansması gibi.

Buraya kadar verilen örnekler gerek ulusal, gerekse uluslararası düzeyde, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin belirli bir denetim altında tutulması fikrinin yoğunlaşma-

(*) Bu konuda daha ayrıntılı bilgi için bkz. George MODELSKI, "Transnational Corporation and World Order", W.H. Freeman and Company, USA 1979, s. 226-244 ve Hugo RADICE, "International Firms and Modern Imperialism", Penguin Books Ltd., Great Britain 1975, s. 233-249.

(41) David H. BLAKE - Robert S. WALTERS, "The Politics of Global Economic Relations", Prentice-Hall Inc., USA 1976, s. 111.

sına neden olmuştur.

Birleşmiş Milletler bu konuyla uğraşan en etkili uluslararası kuruluş olarak tanımlanabilir. Bu sorunla ilgilenmek üzere, içinde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bulundugu, çokuluslu şirketler komisyonu kurulmuştur. Bu komisyonun amacı, 1 Mayıs 1974'de kabul edilen eylem programı çerçevesinde görev yapmaktır.

TABLO 10

Ana ve Evsahibi ülke arasındaki anlaşmazlık sorunları

Konu	Evsahibi ülkenin beklentisi	Ana ülkenin beklentisi
Yatırım Sermayesi	Ana ülkeden sağlamak	Evsahibi ülkeden veya diğer yabancı kaynaklardan sağlamak
Kâr	Yeniden yatırıma dönüştürmek	Kendi ülkesine transfer etmek
Lisans, İşletme payı, Yönetim ücretleri	Verilen hizmet karşılığında ödeme yapmak	Verilen hizmet karşılığında tam ödeme yapılması
İhracat	Bağlı şirketlere ve ana ülke merkezine	Ana ülke fabrikalarından evsahibi ülkedeki şirketlere

Kaynak: David H. BLAKE and Robert S. WALTERS, "The Politics of Global Economic Relations", Prentice-Hall Inc., USA 1976, s.111.

Eylem programının özellikleri şöyle belirtilebilir:

- Çokuluslu şirketlerin faaliyet gösterecekleri ülkelerin iç işlerine müdahalelerini ve ırkçı rejimler ve sömürge yönetimleriyle işbirliği yapmalarını önlemek,

- Evsahibi ülkelerde kısıtlayıcı ticaret uygulamalarını ortadan kaldırmak ve gelişmekte olan ülkelerin ulusal kalkınma planlarına ve amaçlarına uymak,

- Gelişmekte olan ülkelere adil ve uygun koşullarla yardım, teknoloji ve yönetim becerileri sağlamak,

- Faaliyetlerden doğan kârların transferlerini, ilgili tüm tarafların meşru çıkarlarını gözönünde tutarak, düzene sokmak,

- Kârların, gelişmekte olan ülkelerde yeniden yatırıma dönüştürülmesini teşvik etmek. (42)



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER



Ü Ç Ü N C Ü B Ö L Ü M

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER

I-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE, HALKLA İLİŞKİLERİN ROLÜ VE ÖNEMİ

Çokuluslu şirketler, günümüzde ulaştıkları büyük ekonomik gücün sonucunda, siyasi olarak da gerek ana ülke, gerekse evsahibi ülke ekonomisi ve politikası üzerinde etkili olabilmektedirler. Bu gelişme, doğal olarak, çokuluslu şirketlere yönelik eleştirilerin yoğunlaşmasına, konuyla ilgili farklı görüşlerin çatışmasına yol açmaktadır. Özellikle, konuk ülke kamuoyunda çokuluslu şirketlere karşı (yaşanılan örneklerden kaynaklanan) olumsuz bir yaklaşım söz konusu olmakta; çokuluslu şirketler, ülkenin bağımsızlığı için önemli bir tehdit, ülke kaynaklarının sömürülmesinde bir araç olarak değerlendirilmekte ve bu şirketlerin vergi kaçırdıkları belirtilmektedir. Buna karşı olan görüşlerce de, çokuluslu şirketler, dünyanın ekonomik refahı için sürükleyici bir kuvvet olarak değerlendirilmekte; bulundukları ülkeye dünya çapındaki araştırma ve gelişmelerin sonucu olan ileri teknoloji, deneyim ve büyük yatırım olanakları getirdikleri savunulmaktadır.

Hayatın her alanında olduğu gibi uluslararası ticari ve siyasi ilişkilerde de olumlu ve olumsuz gelişmeler yaşanmış; önceki bölümde örneklendiği gibi, çokuluslu şirketlerin evsahibi ülkedeki siyasi yapıyı etkilemeye çalıştığı, ilgili ülkede üst düzey resmi görevlilere rüşvet verdiğine tanık olunmuştur.

Bu gelişmelerin dünya kamuoyunda yarattığı tepki, çokuluslu şirketler üzerinde, uluslararası geçerlikte ve etkinlikte bir kontrol mekanizması kurulmasına yol açmıştır. Yine bir önceki bölümde belirtildiği gibi, Birleşmiş Milletler ve ayrıca, Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO)'nün oluşturduğu komisyonlarda yaptığı çalışmalar sonucunda, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerinin denetlenmesi ve belirli kurallara bağlanması yönünde alınan kararlar üye ülkelerce kabul edilmiştir.

Görüldüğü gibi, çokuluslu şirketler konusunda yaşanan olumsuzluklar beraberinde belirli bir tepkiyi doğurmakta ve alınan önlemlerle olumsuzluk ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Burada, konunun daha açık tartışılması için, şu sorulara cevap aranması yararlı olacaktır. Çokuluslu şirketlerden kaynaklanan olumsuzluklar, onların varoluş nedenine bağlanabilir mi? Bu olumsuzluklardan yola çıkarak, çokuluslu şirketlere tamamiyle karşı mı olunmalıdır? Yoksa, aksayan yönleri görüp, yukarıda da anlatıldığı gibi, alınacak önlemlerle onları denetim altında tutarak; (bir daha aynı olayların yaşanmaması için) bu şirketlerin daha açık davranmasını sağlayarak; gerek kamuoyu, gerekse hükümetlerle devamlı, samimi, iyi niyetli bir diyalog kurarak ve gerçekleri gözönüne sererek, sağlam bir anlayış birliği mi gerçekleştirilmelidir? Eğer, iki taraf arasında böyle bir anlayış birliği gerçekleştirilecekse, bu iletişimi sağlayacak etken ne olacaktır?

Olumsuz örneklerden yola çıkarak çokuluslu şirketlere tümünden karşı olmak ve bu olumsuzluğu çokuluslu şirketlerin hepsi için taşımak, bilimsellikten uzak bir görüş olacaktır. Konunun daha somut tartışılması için, herşeyden önce çokuluslu şirketlerin yapısını ve hangi şartlarda faaliyetlerini sürdürdüklerini iyi değerlendirmek gerekir.

Çokuluslu şirketlerin tanımında ve temel özelliklerinde görüldüğü gibi, bu şirketler, ortaklarına kâr getirmek amacıyla kurulmuşlardır. Esas amaçları, kâr getirici ticari faaliyetlerde bulunmaktır.

Birden fazla ülkede faaliyet gösteren, yatırım yapan; dünyanın değişik bölgelerinde üretim, imalat ve pazarlama alanlarında çalışan ve yaptıkları büyük yatırımlar ve göze aldıkları riskler dolayısıyla azami verim ve kâr ümit eden çokuluslu şirketler, tüm bu faaliyetlerini konuk oldukları ülkenin yasaları doğrultusunda yapmaktadırlar. Ancak ilgili ülkenin izni mevcut olduğu ve yasalara uydukları takdirde faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Varlıklarında, hükümetlerin yatırımları teşvik için göstordikleri kolaylıkların da rolü büyüktür. (43)

Çokuluslu şirketler, sanılanın aksine politikaya karışmamaya büyük dikkat gösterirler. Çünkü bu, varlıklarının en önemli sigortasıdır. Geleceklerini, yaptıkları yatırımlara dolayısıyla, o ülkeye sıkı sıkıya bağlamış olduklarından, siyasi istikrardan güvenç duymakta, istikrarsızlıktan ise en azından, o ülkedeki ulusal şirketler kadar zarar görmektedirler. Büyük bir mali güce sahip olmaları zarar görmelerini önleyememektedir. Çokuluslu şirketlerin, siyasi istikrar konusunda daha hassas ve uyumlu davrandıkları ve sonuçta en büyük zararı kendileri göreceği için, o ülkedeki ulusal çıkarları, ulusal şirketlerden daha iyi gözettileri kabul edilmelidir.

Çünkü bu şirketler temel amaçları olan kâr için, ticaret ve endüstride uzun vadeli yatırımlar yapmak istemektedirler. Yukarıda da belirtildiği gibi, evsahibi ülke hükümetinin son sözü söylemek hakkı olduğundan, bu şirketlere de o şartlarda yatırım yapmak ya da yapmamak kalmaktadır.

(43) Mehmet TURANÇ, "Çokuluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi". Ege Üniversitesi B.Y.Y.O. ve Atlantis Halkla İlişkiler'in düzenlediği Halkla İlişkiler konulu sempozyuma sunulan tebliğ. (13-14 Nisan 1987, İzmir)

Görüldüğü gibi, evsahibi ülkenin aldığı yasal önlemlerle, çokuluslu şirketler denetim altında tutulurken, ülke lehine bir durum oluşmaktadır. Çokuluslu şirket de kârını ancak o ülkenin izin verdiği yasal sınırlar içerisinde sağlamaktadır. Bu durumda her iki tarafın çıkarı, ortak bir noktada buluşmaktır.

Öyleyse sorun, her iki tarafın birbirlerini yanlış anlamadan, gerek evsahibi ülkenin kamuoyunun gözünde, gerekse halkının çıkarlarını herşeyden üstün tutması beklenen hükümetle, o ülkede yatırım yapmak isteyen çokuluslu şirketin arasında olumlu bir zeminde oluşturulacak anlayış birliğinin sağlanmasıdır. Bu iletişimi sağlayacak en önemli etmenlerden birincisi de, evsahibi ülke şartlarının çok dikkatli bir analizinden sonra hazırlanacak, kapsamlı bir halkla ilişkiler programı olacaktır.

Çokuluslu şirketler, aleyhlerinde yaratılan türlü spekülasyonların ortadan kaldırılması ve konuk oldukları ülke kamuoyunda yanlış anlamalara yol açacak gelişmeleri önlemek için, günümüzde halkla ilişkilere daha büyük bir önem vermeye başlamışlar ve bu yüzden de halkla ilişkiler, bu şirketlerin iç organizasyonlarında bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilerek, üst düzey yönetiminde kendine önemli bir yer bulmuştur. Zira, "çokuluslu şirketlerde kârlılık ölçütü yalnızca rakamsal muhasebe tabloları olmayıp, verimlilik, planlama yetenekleri, endüstriyel ilişkiler, personel gelişimi ve halkla ilişkilerdir" ve "halkla ilişkilerin en önemli işlevi, çokuluslu şirketlerin stratejisinde başarı ölçeği oluşudur" (44).

Özellikle evsahibi ülkede yapılacak yatırımlardan önce, yoğun bir halkla ilişkiler faaliyeti uygulanarak,

(44) Michael Z. Brooks and H. Lee Remmers, "The Strategy of Multinational Enterprise", Pitman Publishing, USA 1978, s. 16 v.d., s. 162.

şirketle ilgili olarak kamuoyunda uyanabilecek yanlış izlenimlerin silinmesine ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratılmasına büyük önem verilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin halkla ilişkiler birimleri, kamuoyundaki tepkilerin nedenlerini anladıkları; şirketlerinin ilgili sektöre ve ulusal ekonomiye yaptığı katkıları, getirdiği teknoloji ve istihdam olanaklarını belirttikleri ve şirket çıkarlarının, ev sahibi ülkenin ulusal çıkarlarına uyması prensibinden ayrılmamaya büyük önem verdiklerini kamuoyuna ve her seviyedeki resmi ve özel kişi ve kuruluşlara açıklayabildikleri ve onları bu konuda ikna ettikleri ölçüde başarılı olurlar (45).

Bu yüzden, çokuluslu şirketler ekonomik alanda faaliyet gösterirken, ilgili ülkenin sosyal kalkınmasına yönelik çok yönlü politikalar da geliştirmektedirler. Eğitim ve yöresel kalkınma programlarının hazırlanması ve geliştirilmesinden, ülkenin enerji tasarrufu faaliyetlerine kadar her alanda, ilgili ülke hükümetiyle olumlu diyaloglar kurma ve ortak çalışmalar yapma eğilimindedirler.

Başarılı halkla ilişkiler uygulamaları sonucunda da, çokuluslu şirketlerle ilgili geçmişteki olumsuz izlenimler yerini, günümüzdeki olumlu izlenimlere bırakmaktadır. Çokuluslu şirketler, günümüzde daha çok, dünya ekonomisine katkılarıyla ve konuk oldukları ülkelerde yalnızca ekonomik değil, sosyal kalkınmaya yönelik katkılarıyla da anılmaktadır.

Dünyamızın hızlı bir değişim ve gelişim sürecine girdiği günümüzde, çokuluslular da stratejilerini değiştirmeye, dünyadaki siyasi kamplaşmanın dışında kalarak politikalar üstü bir siyaset izlemeye başlamışlardır.

Değişik siyasi kamplara bağlı ülkeler de geçmişteki

(45) Feriati MAVİŞ, a.g.e., s. 319. Canan USMAN'ın "Niçin Halkla İlişkiler? Kuruluşlarda ve Çokuluslu Şirketlerde" konulu yazısı.

tutumlarını değiştirerek, karşılıklı çıkarlar sözkonusu olduğunda, çatışan farklı görüşlerin bile ortak bir noktada birleşebileceklerine inanmaya ve bunun örneklerini göstermeye başlanışlardır. Sosyalist ölkelerdeki çokuluslu yatırımlar, Sovyetler Birliği'nin Batılı çokuluslu şirketlerden teknolojik yardım talebinde (özellikle bilgisayar teknolojisi) bulunması gibi. şüphesiz bu gelişmelere uluslararası yumuşama sürecinin de katkısı olmuştur.

8 Kasım 1973 tarihinde AET Komisyonuna sunulan "Çokuluslu İşletmeler ve Topluluk" başlıklı rapor, çokuluslu şirketlere yönelik tutum değişikliğine güzel bir kanıttır.

Rapora göre, AET Komisyonu, çokuluslu şirketleri birçok yönden yararlı bulmaktadır. AET'nin yetkili organlarına göre, çokuluslu şirketlerin kalkınmakta olan bölgelerin sanayileşmesine ve sosyal koşulların düzeltilmesine, çalışma gücü ve teknolojik bilgilerin daha iyi dağılımına yardımcı olması söz konusudur.

Komisyonun çokuluslu şirketlere yaklaşımında ilk dikkati çeken nokta, çokuluslu şirketlerin "Avrupa'daki evsahibi ölkelerde durumlarının düzeldiği" yolundaki görüştür. Bu durumun nedenlerinin başında, çokulusluların başarılı "halkla ilişkiler" çalışmaları yapmasıdır. Diğer nedenler ise şöyle sıralanmaktadır:

- Çokuluslu şirketlerin yararlı yönleri ve ayrıca kavramın durdurulamayacak tabiatının tanınması nedeniyle bilgilerin daha iyi anlaşılması,

- Yatırımcı ölkelerde ortaya çıkan muhalefet ve aleyhte görüşler, evsahibi ölkelerde çokuluslu şirketlerin daha iyi anlaşılmasına yol açmıştır,—

- Çokulusluların, davranışlarını ve yöntemlerini,

yavru ortaklıklar kurdukları sosyal ve kültürel çevrelere uydurmakta sağladıkları büyük ilerlemeler,

- Şimdiye kadar sadece evsahibi ülke durumunda olan ülkelerin, gittikçe artan sayılarla yabancı ülkelere yatırım yapmaları ve bu nedenle artık çokuluslu şirketlerin "tek yanlı" olarak görülmemeleri. (46)

II-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER ORGANİZASYONU

Modern işletmecilikte halkla ilişkiler, şirketlerin ilişkide bulundukları çeşitli halk kesimleriyle ortak yaşamlarını düzenlemede birinci derecede önem kazanmış bulunmaktadır. Günümüzde artık vazgeçilmez bir organizasyon öğesi haline geldiğinden, çokuluslu şirketlerin organizasyonunda da en önemli yerlerden biri, şirketin dış ilişkilerini düzenleyen ve onu tanıtan halkla ilişkiler bölümüne verilmektedir.

Halkla ilişkiler bölümünün, şirket içi organizasyonu sırasında gözönünde tutulması gereken etkenler, bu bölümün faaliyetlerine göre belirlenmektedir. Bu yüzden ilgili bölüm, iletişim araçları, halk ve kamu kesimleri ile ilişkiler, coğrafik bölgeler, şirketin ürettiği mal veya hizmet türleri v.b. temellere göre, işlevsel örgüt birimlerine ayrılabilir. Ayrıca, bu birimler görevlerini kendi içinde çeşitli servisler oluşturarak yürütebilmektedirler. Örneğin, iletişim araçları birimi, haber servisi, tanıtıcı reklamlar, film, sergi, radyo ve televizyon, bülten ve dergi v.b. servislerle ortak bir çalışma programı içinde faaliyetlerini yürütmektedirler. (bkz. Table 11 ve 12).

Coğrafik bölgeler veya üretilen mal ve hizmet türlerine göre organizasyona gitmede ise, halkla ilişkiler bölümü, coğrafik bölgeler veya mal ve hizmet türleri için

(46) Bu konuda daha geniş bilgi için bkz. Haluk KABAALIOĞLU, a.g.e., s. 306-335.

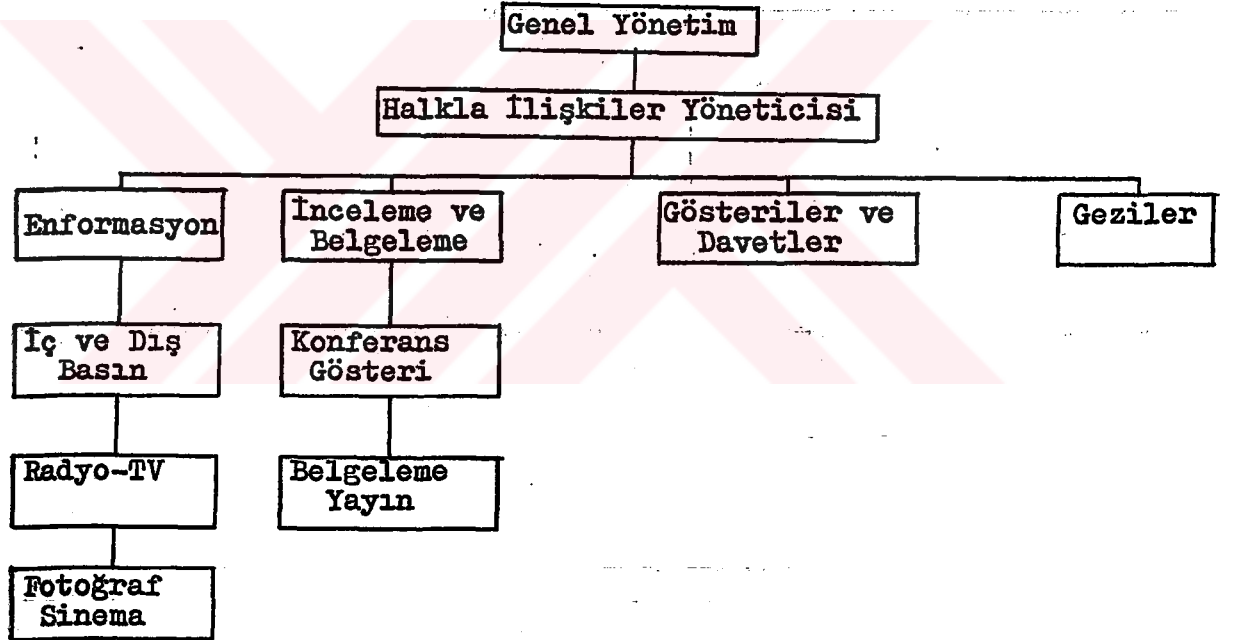
ayrı ayrı örgütlenir; diğer bir deyişle, halkla ilişkiler organizasyonunda merkezkaç bir yol izlenir. Böyle bir organizasyonda, şirketin temel halkla ilişkiler politikasının izlenebilmesi için merkezde koordinatör bir organa gereksinim doğmaktadır. (bkz. Tablo 12, 13 ve 14).

Çokuluslu şirketlerde, halkla ilişkiler bölümü yöneticisinin de (bu bölümün bir bakıma şirketin dışişleri başkanlığını oluşturduğu düşünülerek), üst düzey yöneticilerle aynı seviyede ve genel müdüre doğrudan bağlı olduğu görülmektedir. Çünkü halkla ilişkilerin bir yönetim işlevi olarak, diğer işlevsel örgüt birimleri düzeyinde yer alması, şirket politikasının belirlenmesi ve uygulanması açısından bir zorunluluk olmaktadır.

Böyle bir organizasyon içinde yer alan halkla ilişkiler bölümü yöneticisi de, birtakım tutum, davranış, inanç, eğilim ve amaçların değerleyicisi; kamuoyunu etkileyen politika ve uygulamalarda yönetimin danışmanı, ayrıca bir haberleşme uzmanı olarak görülebilmektedir. Bu bakımdan böyle bir yöneticinin, gerçekleri görebilen, bu gerçekleri halkla ilişkiler programının planlaması ve bütçesinde kullanabilen, yönetici niteliklerini taşıyan, işbirliği anlayışı gelişmiş, inandırma yeteneği güçlü, ileriye görebilen bir kapasitede olması gerekir. Söz konusu yöneticinin yazma, konuşma, derleme, yayın yapma, raporlama, v.b. yeteneklerini geliştirmiş olması yanında, ekonomi, işletmecilik, psikoloji, sosyoloji, hukuk, dil, edebiyat, kompozisyon konularında geniş bir kültüre; en az bir yabancı dili çok iyi düzeyde, okuma, yazma ve konuşma yeteneğine; halkla ilişkiler alanında ise uzmanlık eğitimine sahip olması gerekmektedir.

Halkla ilişkiler bölümü bağlı olduğu şirkete, sosyal sorumluluklarını duyurma ve topluma karşı yükümlülüklerini benimsetmede ileri bir aşamayı göstermektedir. Ancak, söz-

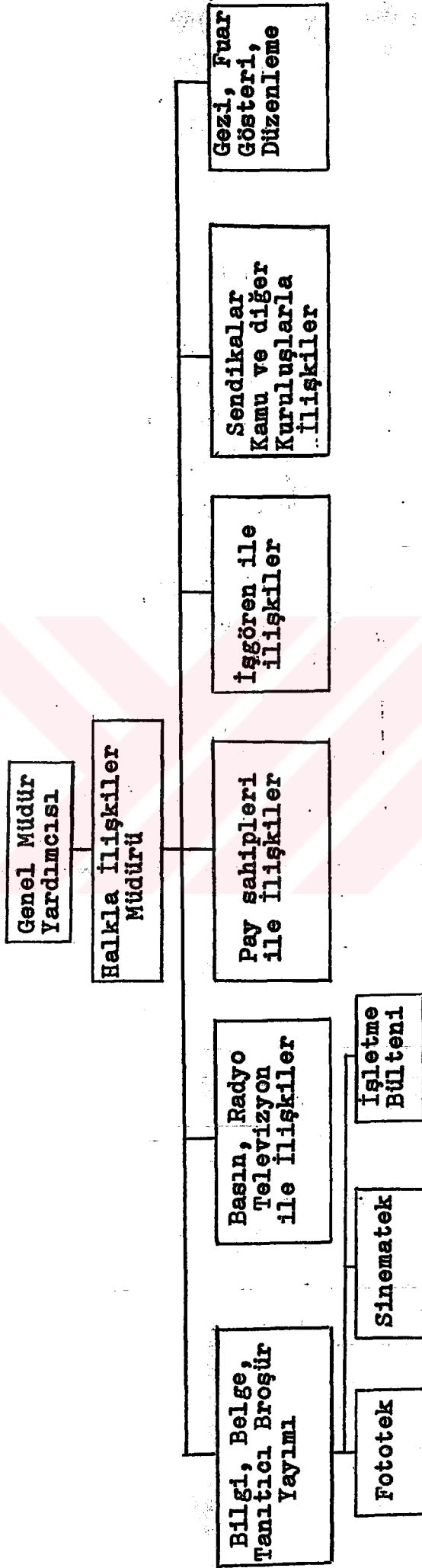
konusu aşamaya bağlı amaçlara erişme, uzun dönemli bir plana göre düzenlenmiş tutarlı politikalarla gerçekleştirilebilecektir. Şirketin kamuoyunun desteğini kazanması, uzun dönemli, sabırlı çalışmaları gerektirirken, bu desteği kaybetmesi bazen bir günlük olay sonucu meydana çıkabilir ki, kaybedilen desteğin yeniden kazanılması, ilkinden çok daha uzun bir süreyi alabilir. Bu nedenle, çokuluslu şirketlerde halkla ilişkileri, uzmanlaşmış bir organizasyon birimi olarak yürütmek gerekmektedir (47).



Kaynak: F. MAVİŞ, a.g.e., s. 103

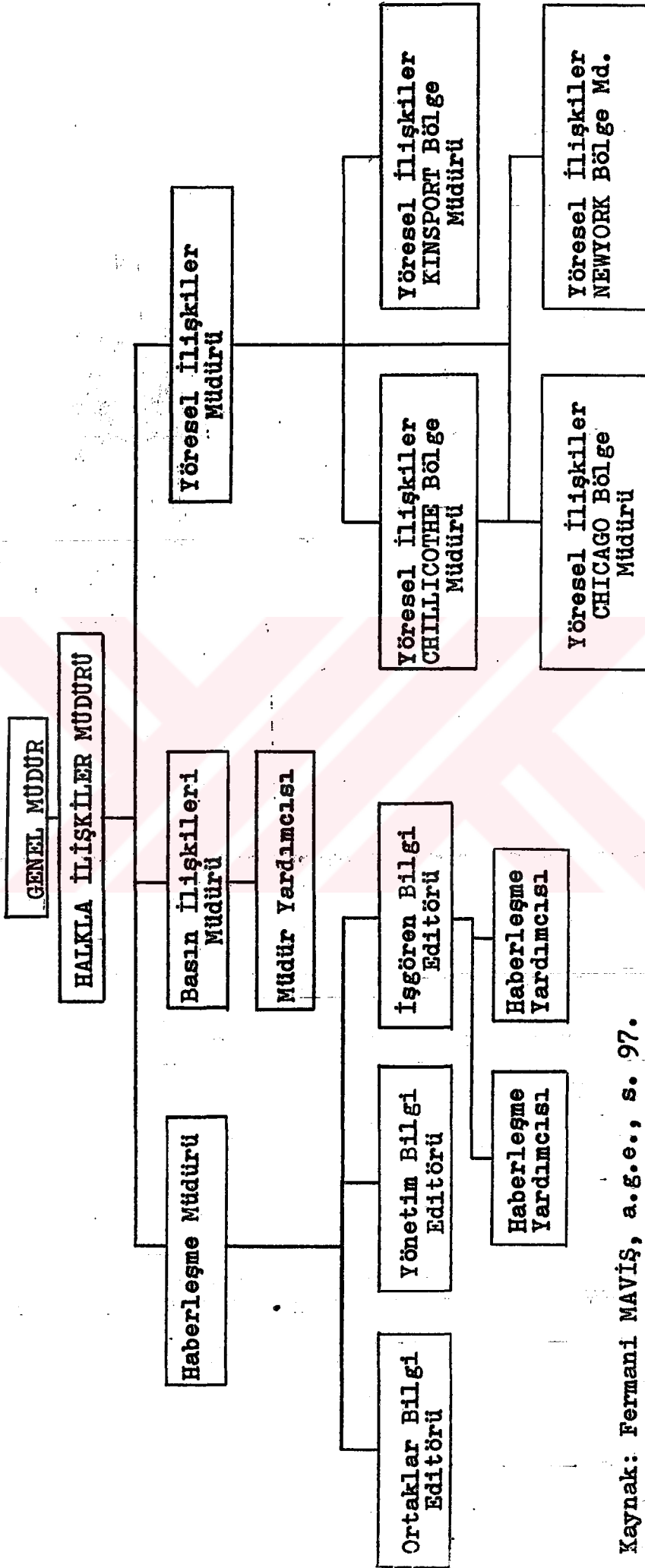
TABLO 11

(47) Feriati MAVİŞ, a.g.e., s. 94-95. İnal Cem AŞKUN'un "İşletmelerde Halkla İlişkiler" konulu incelemesi.



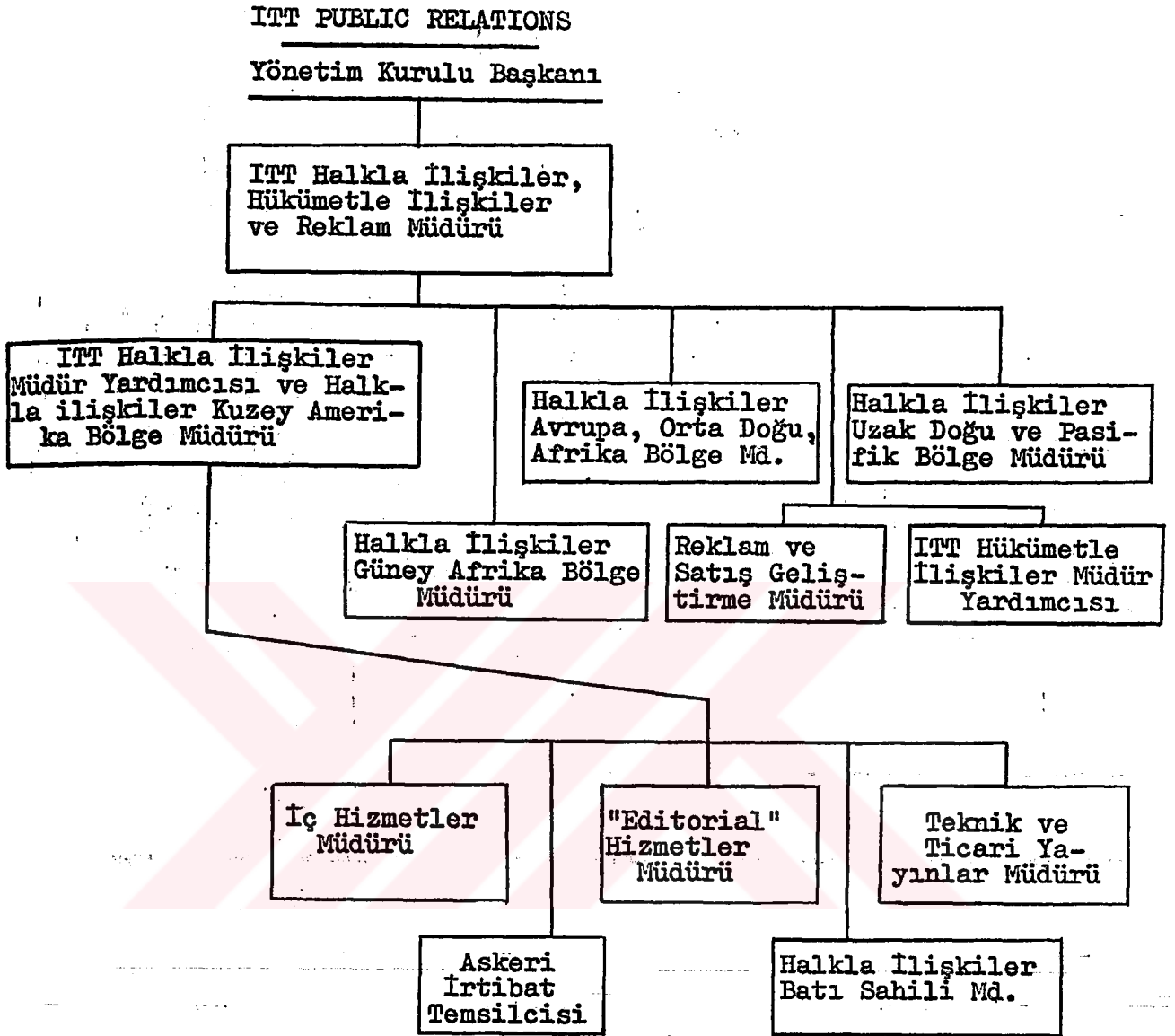
Kaynak: Ferimanı MAVİŞ, a.g.e., s. 105.

TABLO 12



Kaynak: Fermani MAVİŞ, a.g.e., s. 97.

TABLO 13



Kaynak: DARROW and FORRESTAL, "Dartnel - Public Relations Handbook", The Dartnel Corporation, USA 1968, s. 516.

TABLO 14

III-) ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE İZLENECEK YÖNTEMLER

Dünya ticaretindeki yeni gelişmeler, İngiliz Uluslar Topluluğu, AET, Serbest Bölgeler vb. organizasyonlarla gümrük duvarlarının ortadan kalkması sonucu, dünya ticareti belirli bir canlılık içine girmiştir. Bu gelişmeler, uluslararası ticarete halkla ilişkilere yeni ufuklar açarken, yeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Sorunlar, yalnız satışların arttırılması, yeni pazarlar yaratma vb. gibi ekonomik ve ticari değil, farklı değerler ve düşünce biçimlerinin karşı karşıya gelmesi gibi politik, sosyal ve kültürel de.

Çokuluslu bir şirket, ana ülke dışındaki yabancı bir ülkeye herhangi bir ticari faaliyette bulunmak için sermaye ihraç ettiğinde, konuk olduğu ülkede mümkün olan en iyi halkla ilişkiler uygulamasını gerçekleştirebilmelidir.

Çünkü, evsahibi ülkede, ana ülkedeki halkla ilişkiler çalışmalarında rastlanılmayacak kadar karmaşık bir ticari ve ahlâki değerler yapısıyla yüzyüze gelinmektedir. Bu ülkelerde yabancılara hep şüpheyile bakılmakta, halk, kendi ülkesinde giderek daha fazla güce sahip olacağını düşündüğü yabancılardan çekinmekte, korkmaktadır. Yerli işverenler, yabancı firmaların verdiği yüksek ücretlerin yerli işçileri cezbederek onları kendi firmalarından kopardığından yakınmaktadır. Evsahibi ülke hükümetinin halkın tepkisi sonucunda, yabancı firmalara ait tesislere el koyması ve çok düşük tazminatlarla onları millileştirmesi her an mümkündür. Uluslararası ilişkilerin bugünkü konumundan dolayı, ana ülke silahlı kuvvetlerinin evsahibi ülkeye askeri müdahalede bulunması olasılığı da yoktur. Öyleyse, bu karmaşık sorunların çözümüne yardımcı olacak bir "anlayış" ihracı olmadan sermaye ihracı, budalaca bir girişim olacaktır. (48)

(48) John E. MARSTON, a.g.e., s.318.

Her ülke birbirinden farklıdır. Herbiri kendi adetlerine, tabularına, gururuna, önyargısına sahiptir. Bu yüzden, her ülkenin yapısına uygun değişik bir halkla ilişkiler programıyla çalışmak gerekmektedir. Bu da, halkla ilişkiler uygulayıcılarının ufuklarını ve birikimlerini geliştirmeleriyle mümkündür.

Evsahibi ülkenin kültürünü, politik yapısını, dini niteliğini bilen; şirketin politikasını ve programlarını ilgili ülkede kolaylıkla anlaşılacak bir şekilde uyarlayacak elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. (49)

Çokuluslu şirketlerdeki halkla ilişkiler bölümleri, evsahibi ülke kamuoyundaki tepkilerin nedenlerini anladıkları, şirketlerinin ilgili ülke ekonomisine yaptığı katkıyı, getirdiği teknoloji ve istihdam olanaklarını ve şirket ile evsahibi ülkenin çıkarlarının karşılıklı olarak uyuması prensibinden sapmadıklarını ilgili ülke kamuoyuna anlatabildikleri oranda başarılı olacaklardır.

İyi bir halkla ilişkiler çalışması, çokuluslu şirketlerin ana ülke dışındaki ticari faaliyetlerinin doğal bir parçasıdır. Çünkü, herşeyden önce, dış pazarlarda rekabet için eşit olmayan koşullar söz konusudur. Yukarıda belirtilen sorunların yanında, evsahibi ülkelerde genellikle, yabancı mala karşı ve yerli mala yönelik bir tercih söz konusudur. Bu da, yerli firmalar lehine bir avantaj olmaktadır.

Tüm bu nedenlerden dolayı çokuluslu şirketler, birbirinin tamamen benzeri iki ülke yoktur gerçeğini gözönünde bulundurarak ana ülke dışındaki halkla ilişkiler çalışmalarını belirli temellere dayandırmalı ve belirli yöntemler izlemelidirler.

Bu yöntemler için John E.Marston şunları söylemekte:
dır:

(49) Scott M.CUTLIP and Allen H.CENTER, "Effective Public Relations", Prentice-Hall Inc., Third Editon, USA 1964, s. 332.

1. Eger mümkünse yerli halkla ilişkiler elemanı çalıştırmak. Bu başlangıçta bir dezavantaj gibi görülür. Çünkü, çalıştırılacak eleman yabancıdır. İyi bir halkla ilişkiler elemanı bulmak her zaman kolay olmayabilir, hatta, gelişmekte olan ülkelerde böyle bir eleman bulunmayabilir de. Bu durumda çokuluslu şirket, bu elemanları kendi yetiştirir veya yurtdışı bağlantıları olan bir halkla ilişkiler firmasının (bu firma ana ülke kökenli de olabilir) danışmanlığından yararlanır.

Halkla ilişkiler kesin kuralları olmayan, soyut bir kavram olduğundan, firmanın geniş ölçüde araştırma ve kontrol yapması gerekir. Bu tür ülkelerde beklenen performansı verebilecek doğru kişileri bulmak da özellikle zordur.

2. Evsahibi ülkedeki halkla ilişkiler çalışmalarının ana ülkedeki gibi olması beklenmemelidir. Her iki ülke arasındaki farklılıkları, yalnız endüstriyel gelişmenin aşamalarında değil, toplumsal ve kültürel özelliklerde, örf ve adetlerde, iletişim araçlarında, fikir liderlerinin özelliklerinde, temel düşünce kalıplarında ve düşünce biçimleri üzerindeki etkilenmelerde de görmek mümkündür.

Bu yüzden, ana ülkedeki bazı halkla ilişkiler programlarının, evsahibi ülkede aynen uygulanması çoğunlukla başarısızlığa, hatta zararlı sonuçlara bile yol açabilir. Bunun önüne geçebilmek için, halkla ilişkiler çalışmalarına başlamadan önce çok fazla soru sorun ve dikkatlice dinleyin. Evsahibi ülkedeki yerli halkla ilişkiler elemanının görüşünü almadan, ona birşeyler yapmasını söylemeyin. Çünkü, yabancı bir ülkede, o ülke insanlarınca özellikle "zaman", "para" ve "kâr" gibi kavramlar farklı değerlendirilebilir.

Örneğin, bir ABD petrol şirketinin bir Latin Amerika ülkesinde, bursiyerlerin mezuniyetten sonra belirli bir süre şirkette çalışmaları karşılığında burs vermesi, o ül-

kenin şüpheli sakınlerinde, "görünüşte iyi niyetli olan bu faaliyetlerin ardında, beyin yıkama gibi gizli bir niyetin yattığı" fikrini uyandırmıştı. Oysa benzer bir girişimin ABD'de alkışlarla karşılanacağı açıktır.

3. Eğer iyi bir halkla ilişkiler elemanı tutarsınız, belirli bir süreyi onunla geçirin. Sadakât, ilgi ve istek satın alınamayan niteliklerdir. Yalnızca kişisel ilişkiler ve dostluk bu tür nitelikleri ortaya çıkarabilir ve bu, işverenlerinin parasını kabul etmek kadar onları sevmekte ısrarlı insanların ülkelerinde özellikle geçerlidir.

İş ve şirket bilinci verilebilen, ancak satın alınamayan niteliklerdir. Yurtdışında iş yapan çok uluslu şirketleri, evsahibi ülkedeki yerli halkla ilişkiler elemanlarını yalnızca ziyaret etmekle kalmamalı, onları ana ülkeye davet ederek üst düzey yöneticilerle tanıştırmalı; iş hayatındaki yeni gelişmelerden haberdar etmeli; şirketin bir isimden ziyade, bir insanlar topluluğu olduğu ve şirketin başarısının da, bu insanların birbirleriyle belirli bir işbölümü ve uyum içinde çalışmaları sonucu gerçekleşebileceği öğretilmelidir. (50)

Bu konuda, evsahibi ülkedeki halkla ilişkiler yöntemleri için, "Printer's Ink"de şu noktalara dikkat çekilmektedir:

1. Siz ülkenin konuklarısınız, bir konuk gibi davranmanız gerekir.

2. Kuruluşunuzun kârı yalnız sizin değildir, yerli elemanlarınızın ve evsahibi ülke ekonomisinin de bundan faydalanması gereklidir.

3. Yeni müşterilerinizi onları tamamen "Amerikanlaştırarak" kazanmaya çalışmayın.

4. İngilizce, hernekadar uluslararası geçerliliği olan bir dilse de, evsahibi ülkenin dilinin kullanılması satışları geliştirir.

5. Etkili halkla ilişkiler programlarıyla, ülke ekonomisine ve kültürüne katkıda bulunun.

6. Ana ülke dışında çalışacak üst düzey yöneticilerinizi eğitin. Bu, onların eşleri için de geçerlidir.

7. İşinizi Birleşik Devletlerden idare etmeyin. Kadronuzu ne yaptığını bilen yerli elemanlardan kurun ve çalışmalarını yakından izleyip, denetleyin. (51)

Bu konuda Mehmet TURANÇ (*), Ege Üniversitesi B.Y.Y.O. ile Atlantis Halkla İlişkilerin 13-14 Nisan tarihleri arasında düzenlediği "Halkla İlişkiler" sempozyumuna sunduğu, "Çokuluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi" konulu tebliğinde şu noktalara dikkat çekmektedir:

1. Çokuluslu şirketin faaliyet gösterdiği ülkedeki üst düzey yönetiminde, yetkili bir yerli halkla ilişkiler elemanının bulunması zorunludur. Bu eleman, doğrudan genel müdüre karşı sorumlu olacak ve ona, ülke koşullarına göre en uygun hareket tarzını tavsiye edecek, şirket faaliyetlerini bu yönde denetleyecek ve gerektiğinde uyarılarda bulunacaktır.

2. Bu elemanın seçiminde gözönüne alınacak özellikler arasında, mutlaka yabancı dil bilgisi, eğitim, kültür, karakter ve tecrübe bulunacaktır.

3. Koşulları ve ihtiyaçları değişik olduğundan, her ülkeye göre özel bir faaliyet programı geliştirmek ve uygu-

(51) Printer's Ink, "Making Friends and Customers In Foreign Lands", Vol. 274, June 3 1960'dan aktaran CUTLIP and CENTER, a.g.e., Third Editon, s. 332-333.

(*) Dr. Mehmet TURANÇ, Marmara Üniversitesi, Basın-Yayın Yüksek Okulu öğretim görevlisi, Shell Şirketleri, emekli Dış İlişkiler Müdürü'dür.

lamak gereklidir.

4. Hükümetlerle olan ilişkilerde politikaya karışmamaya dikkat etmek; iyi niyetli, samimi, açık ve dürüst hareket etmek, en geçerli yoldur.

5. Kamuoyu üzerinde büyük etkisi olan basınla iyi ilişkiler kurmak, bunu devamlı bir hale getirmek gereklidir.

6. Yerel ihtiyaçlar ve problemleri benimsemek, çözümü için ortak çaba harcamak, kısacası, kendini o ülkenin bir vatandaşı veya bir parçası saymak gerekir.

7. Ülkenin kanun ve kurallarına uymak ve saygı göstermek.

8. Sosyal yönlerden, kendini ulusal şirketler kadar o ülkeye hizmete zorunlu hissetmek ve bu şartı en iyi şekilde yerine getirmek.

9. Dürüst bir vergi mükellefi olmak.

10. Son olarak da, eksikliklerini ve hatalarını bilmek, bunları düzeltmek için samimi bir gayret ve iyiniyet göstermek."

Çokuluslu şirketlerin, evsahibi ülkedeki halkla ilişkiler çalışmalarında dikkat edecekleri diğer noktalar da şu şekilde özetlenebilir:

1. Medya: Yurtdışı faaliyetler için kullanılacak medyanın seçimi başlıbaşına bir sanattır. Tanıtım hizmetleri veren yabancı ajanslar ve bu alanda uzmanlaşmış kişilerin danışmanlığından yararlanılırken, ana ülkenin önde gelen uzmanlaşmış kuruluşları ve onların elemanlarıyla ortak bir çalışmaya gidilmelidir. (52)

(52) Philip LESLY, "Public Relations Handbook", Prentice-Hall Inc., Seventh Printing, USA 1959, s. 612.

Evsahibi ÷lkede, periyodikler ve gazetelerin yeteri kadar gelişmemiş, radyo ve TV'nin çok yeni ve henüz biçimlenmemiş olabileceğı ve bazı medyaların, politik ve ekonomik sınırlamalardan dolayı kısıtlı olanaklarla çalışma durumunda olabileceğı de dikkate alınmalıdır.

Medya Seçiminde Dikkat Edilecek Özellikler:

a. Dergi, bülten gibi iç haberleşme organları da dahil, kullanılacak tüm medyaların hazırlık aşamalarına tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Böylece hem tek-düzelikten uzaklaşmış, hem de çeşitli görüşler sağlanmış olur.

b. Baskı, kağıt, renk ve fotoğraflar kaliteli olmalı, bu konuda masraftan kaçınılmamalıdır.

c. Rakiplerin, benzer kuruluşların da bu konudaki faaliyetleri gözönüne alınmalıdır. Ayrıca, ÷lkedeki genel eğilim de unutulmamalıdır. Örneğın, batılı ÷lkelerdeki eğilim, magazin tipi bol resimli yayınlardan ziyade, özellikle yazıya ağırlık veren, bülten tipi olup; ÷lkemizde ise bunun tam tersidir (bol resim, az yazı). (53)

2. Medya Dili: İletişim evsahibi ÷lkenin dilinde olmalıdır. Ana ÷lkeden evsahibi ÷lkeye yönelik iletişim, kitabi ve akademik bir dilde olmamalı; daha önceden belirlenen plan ve program ışığında, eğitilmiş yerli halkla ilişkiler elemanlarınca, ilgili ÷lkenin haber stiline, okuma alışkanlıklarına uygun olarak yazılmalıdır. Eğer, buna uygun çevirmenler bulunamazsa, ana ÷lkedeki mevcut elemanlar, bu amaca yönelik bir eğitim programı dahilinde eğitilmelidirler. (54)

(53) Mehmet TURANÇ, "Halkla İlişkiler" Ders Notları, s. 23-24.

(54) Philip LESLY, a.g.e., s. 614.

3. Ulusal Olayları, Bayram ve Özel Günleri İzlemek:

Evsahibi ülkedeki şartları iyi değerlendirmek, onlara uygun kampanyalar hazırlamak için, bu tür olaylar ve günler önemli bir fırsattır. Bunun için, bu tür günler, ulusal ve dini bayram günleri bir takvim halinde hazırlanmalı ve şirketin halkla ilişkiler programlarının içinde kesinlikle yer almalıdır.(55)

4. Şirketin Değişik Bölümleriyle Koordinasyon Kurmak:

Şirketin halkla ilişkiler bölümü, reklam, satış, satış sonrası hizmetler, pazarlama, ihracat bölümleriyle bir koordinasyon içinde çalışmalıdır. Bu, şirketin evsahibi ülkede yaratmak istediği imajın sarsılmaması için çok önemlidir. Şirket faaliyetleri içinde, özellikle reklam bölümü, halkla ilişkiler bölümünün denetiminde çalışmalı, reklam ajansı seçiminden, reklam kampanyalarının düzenlenmesine kadar tüm faaliyetlerde halkla ilişkiler bölümü söz sahibi olmalıdır. (56)

(55) Richard W.DARROW and Dan J.FORRESTAL, "Dartnel - Public Relations Handbook", The Dartnel Corporation, USA 1968, s. 515.

(56) a.g.e., s. 517.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

CASE STUDY

ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

CASE STUDY

ROYAL DUTCH / SHELL GRUP ŞİRKETLERİ'NDE HALKLA İLİŞKİLER

I-) ROYAL DUTCH/SHELL GRUP ŞİRKETLERİ

Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri, 1907 yılında Royal Dutch Petroleum Company ile "Shell" Transport and Trading Company Limited arasında varılan bir anlaşmayla doğmuştur. Bu anlaşmayla iki şirket tüzel kişiliklerini muhafaza etmek kaydıyla, menfaat ve faaliyet sahalarını birleştirmeyi kabul etmişlerdir.

Royal Dutch bir Hollanda, Shell Transport ise bir İngiliz şirkettir. Ancak, her iki şirketin de hisseleri, dünyanın belli başlı borsalarından birçoğunda kayıtlı olup, bir kısmı kuruluşlar, bir kısmı da kişiler olmak üzere yaklaşık bir milyon hissedarın elindedir. Bu hisselerin en büyük kısmı ise İngiltere, Hollanda, İsviçre, A.B.D., Fransa ve Federal Almanya'dadır.

Grupta Royal Dutch %60 ve Shell Transport %40 oranında hisseye sahip olup, bunlar ana şirketler olarak bilinirler ve bir grup şirketi sayılmazlar.

"Royal Dutch ve Shell Transport, ana ortaklıklar olarak işletme faaliyetlerine katılmazlar. Ana ortaklıkların topluluk içinde yatırımların gerçekleştirilmesinde aracılık yaptığı, ortaklık kârını pay sahiplerine kanallize ettiği bir tür aracı olduğu anlaşılmaktadır." (57)

(57) Haluk KABAALIOĞLU, a.g.e., s. 82.

Grup aşağıdaki şirketlerden oluşmaktadır:

A. GRUP HOLDİNG şİRKETLERİ

Bunlar, Shell Petroleum N.V. ve The Shell Petroleum Company Limited'tir. Ana şirketler bu şirketlerin yönetim kurullarına üye tayin ederler ve onların dağıttığı temettüden gelir sağlarlar. Bu iki holding ise kendi aralarında, doğrudan veya dolaylı olarak diğerk bütün grup şirketleri ile bunlara bağılı şirketlerde hissedardırlar.

B. SERVİS şİRKETLERİ

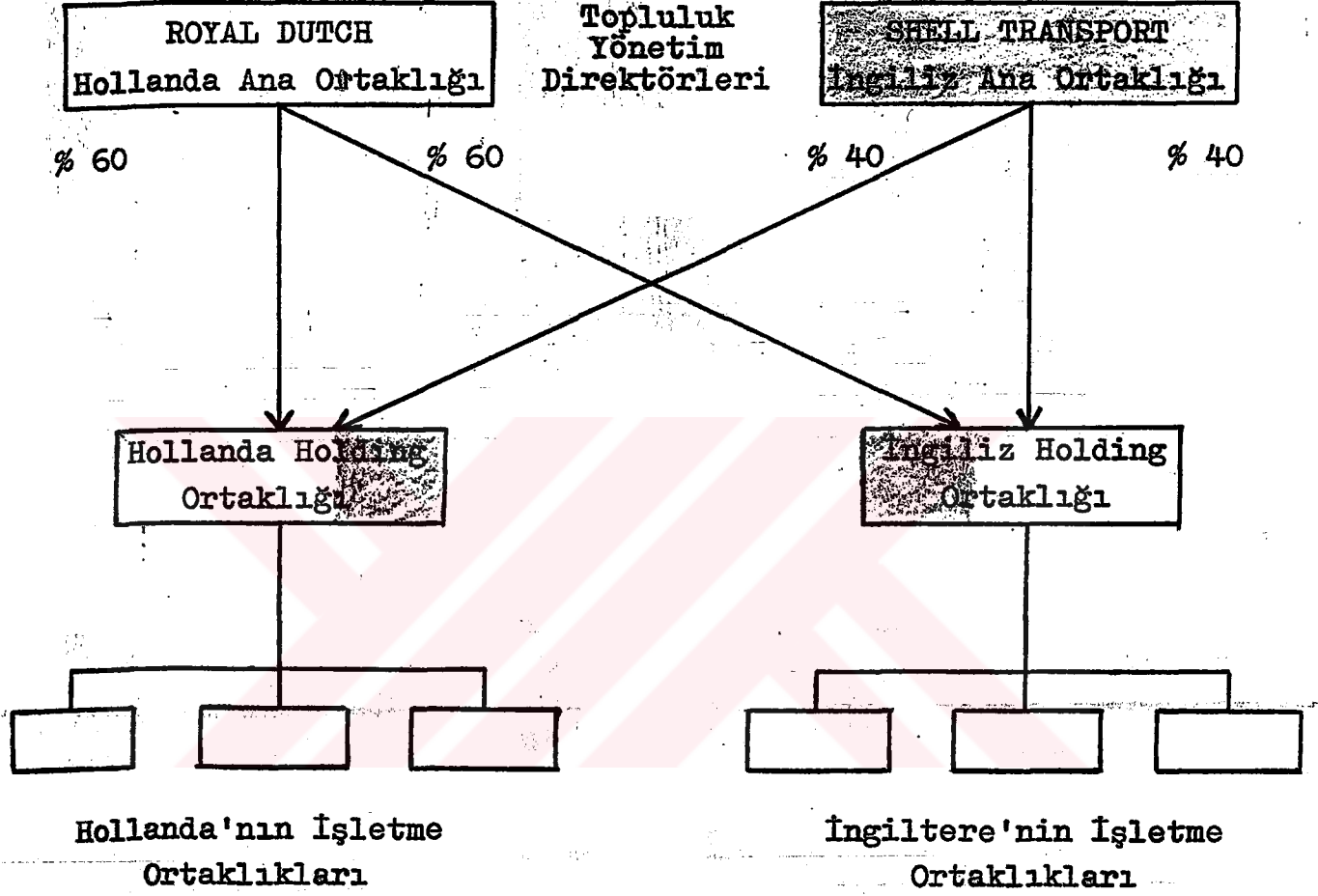
Hollanda ve İngiltere'deki servis şirketlerinin başlıca görevi, diğerk grup şirketleri ile bunlara bağılı şirketlere tavsiyelerde bulunmak ve hizmet sağlamaktır.

C. İşLETME şİRKETLERİ

Petrol, doğal gaz, kömür, nükleer enerji, kimyevi maddeler ve maden endüstrisinin çeşitli dallarında 100'den fazla ülkede faaliyette bulunurlar. İşletme şirketlerine dahil olan Türkiye'deki Shell şirketleri de servis şirketlerinin tavsiyelerinden ve hizmetlerinden yararlanırlar.

Royal Dutch/Shell Grup şirketleri'nin organizasyonu aşağıdaki Tabloda gösterilmektedir.

TABLO 15
ROYAL DUTCH/SHELL GRUBU



Kaynak: Haluk KABAALIOĞLU, a.g.e., s. 83.

II-) ROYAL DUTCH/SHELL GRUBU ŞİRKETLERİ'NDE GENEL İŞ PRENSİPLERİ

Royal Dutch/Shell Grubu Şirketlerinin en belirgin özelliği, birbirinden çok farklı alanlarda faaliyette bulunmalarıdır. İşletme Şirketleri bu alanlar dahilinde geniş bir hareket serbestisine sahip olmakla beraber, bütün şirketlerin uymaları gereken ortak bir kural vardır. Bu da, Shell'in itibarını korumak için bütün faaliyetlerde doğruluk ve dürüstlük ilkesine mutlaka uyulması zorunludur. İster kasten, ister işgüzarlık, ister kısa vadeli çıkarları korumak için olsun, bu kurala bir tek kere bile uyulmaması tüm Grubu ciddi şekilde etkileyebilir. Bu ilke, hareketle, Grubun Genel İş Prensipleri şu şekilde belirlenmiştir:

A. AMAÇ

Shell şirketlerinin amacı petrol, gaz, kimyevi maddeler, kömür, madenler ile seçecekleri diğer sahalarda sorumluluklarının bilinci içinde başarılı ve kârlı girişimlerde bulunmak ve diğer enerji kaynaklarının araştırılması ve geliştirilmesinde aktif bir rol oynamaktır. Shell şirketleri yüksek bir performansın yanı sıra içinde bulundukları rekabete açık ortamlarda kendilerine kalıcı bir yer edinmeyi de amaçlamaktadırlar.

B. SORUMLULUKLAR

Şirketin sorumlulukları dört ana grupta toplanır:

1. Hissedarlara karşı sorumlulukları

Hissedarların yatırımlarını korumak ve bu yatırımlarına karşılık makul bir kazanç sağlamak.

2. Çalışanlara karşı sorumlulukları

Çalışanlara iyi ve emniyetli çalışma şartları ile iyi ve

piyasayla kıyaslanabilecek düzeyde hizmet şartları sağlamak, insan yetenek ve gücünü en iyi şekilde kullanıp geliştirmek, eşit iş fırsatları tanımak, şirketlerin başarısının bütün çalışanların katkısına bağlı olduğunu gözönünde tutarak, çalışanları işlerin planlanması ve yönetilmesine katkıda bulunmaya teşvik etmek.

3. Müşterilere karşı sorumlulukları

Müşterilerin fiyat ve kalite bakımından ödedikleri paranın karşılığını almalarını sağlayacak ürün ve hizmetleri geliştirip sunmak. Bu da ancak gerekli teknolojik ve ticari uzmanlığa sahip olmakla mümkündür. Gelecek için hiçbir garantimiz yoktur. Shell şirketleri ancak müşterilerinin desteğine sahip oldukları sürece faaliyetlerini sürdürebilirler.

4. Topluma karşı sorumlulukları

Faaliyetlerini sorumluluklarının bilincinde olan bireyler olarak yürütmek, güvenlik ile çevresel standartlar ve toplumun beklentilerini göz önünde tutarak, içinde bulundukları ülkenin yasalarına uymak.

Söz konusu dört sorumluluk alanı bölünmez bir bütün oluşturmaktadır.

C. EKONOMİK PRENSİPLER

Bütün bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi ve faaliyetlerin sürdürülebilmesi kâr edilmesine bağlıdır. ~~Kârlılık hem başarının hem de halkın Shell ürün ve hizmetlerine verdiği değer~~in göstergesidir. Kâr sadece Grup kaynaklarının uygun şekilde tashihi için değil, aynı zamanda tüketicilerin gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verebilmek için geliştirilmesi ve üretilmesi gereken enerji kaynaklarına yapılan yatırımların sürekliliğini sağlamak için de şarttır. Kâr ve sağlam bir mali temel olmadan yukarıda ana hatlarıyla açıklanan sorumlulukların yerine getirilmesi mümkün değildir.

Shell şirketleri özelliklerini değiştirme gücüne sahip olmadıkları toplumsal, siyasal ve ekonomik bakımdan birbirinden çok farklı ortamlarda faaliyet göstermektedirler. Ancak Shell şirketleri genel olarak piyasa ekonomisine sahip ülkelerde topluma daha yararlı olabileceklerine inanmaktadır.

Yatırım kararlarında başlıca kıstas ekonomik kıstas olmakla beraber, toplumsal ve çevresel şartların da göz önünde bulundurulması ve yatırımın güvenlik derecesinin değerlendirilmesi de şarttır.

D. İHTİYARİ DAVRANIŞ KURALLARI

Shell Şirketlerinin izledikleri politika, çokuluslu şirketler için belirlenen ve uluslararası düzeyde benimsenen ihtiyari davranış kurallarına uygundur. Bunlardan ilki O.E.C.D.'nin Uluslararası Yatırımlar ve Çokuluslu Şirketlerle ilgili Beyannamesi ve Kılavuzu, diğeri ise Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından yayınlanan ve üç kısımdan oluşan İlke Beyannamesidir.

E. DOĞRULUK

Shell şirketleri faaliyetlerinin her safhasında dürüst ve doğru davranılması konusunda büyük bir hassasiyet gösterirler. Tüm çalışanların, özel mali faaliyetleri ile Şirkette üstlendikleri görevleri herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmayacak şekilde yürütmeleri şarttır. Herhangi bir şekilde rüşvet teklif etmek, vermek veya almak asla kabul edilemeyecek davranışlardır. Shell şirketleri adına yapılan bütün işlemler yerleşmiş kurallara göre ilgili şirketin hesaplarına yansıtılmalı ve murakabeye açık olmalıdır.

F. SİYASİ FAALİYETLER

1. Şirketler

Shell şirketleri her zaman topluma karşı olan sorumluluklarının bilinci içinde mevcut yasalara uyarak ticari bir zihniyetle hareket etmeğe ve siyasete karışmamaya özen gösterir.

terirler. Ancak çalışanların, müşterilerin ve hissedarların çıkarlarını etkileyen ve tüm toplumu ilgilendiren konularda katkıda bulunmak amacıyla sahip bulundukları bilgilere dayanarak görüşlerini açıklamak hem yasal hakları hem de görevleridir.

2. Siyasi Kuruluşlara yapılan Ödemeler

Shell şirketleri izledikleri politika gereğince siyasi partiler, kuruluşlar veya bunların temsilciliklerine herhangi bir ödemede bulunmazlar.

3. Çalışanlar

Çalışanlar, vatandaş sıfatıyla resmi görevler için adaylıklarını koymak da dahil olmak üzere toplumsal faaliyetlere katılmayı isterlerse, yerel şartların elverdiği ölçüde istediklerini yapmalarına izin verilir.

G. ÇEVRE

Shell şirketleri izledikleri politika uyarınca faaliyetlerini yürütürken gerek çalışanların gerekse diğer insanların sağlık ve güvenliğini ön planda tutarlar ve çevre korunmasına gerekli özeni gösterirler. Bu politikanın uygulanmasında şirketler sadece ilgili mevzuata uymakla kalmaz, faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilecek kişilerin sağlık ve güvenlikleri ile çevrenin korunması için gerekli tedbirleri de alırlar.

Söz konusu tedbirlerin amacı çalışanlar ve müteahhitler tarafından yürütülen faaliyetler ve ürünlerin güvenliğini sağlamak; hava, su ve toprak kirliliğini önlemek; tüm çabalara karşın meydana gelebilecek bu tür kazaların yol açacağı zararı asgari düzeyde tutmaktır.

H. BAĞIŞLAR VE TOPLUMSAL PROJELER

Şirketlerin içinde bulundukları toplumun sosyal ve maddi gelişmesine yapabilecekleri en önemli katkı, temel

faaliyetlerini mümkün olduğunca etkin bir şekilde sürdürmektir. Ayrıca, doğrudan işleriyle bağıntılı olmayan toplumsal konulara da yapıcı bir ilgiyle eğilmeleri gereklidir. Örneğin, toplumsal eğitim veya bağış programları vasıtasıyla yapılacak katkı ile şirketin büyüklüğüne, toplumun özelliklerine ve şirketin yararlı projeler için kendi başına karar alabilme gücüne göre değişir.

I. ENFORMASYON

Shell şirketlerinin faaliyetlerinin önemi ve bu faaliyetlerin ülke ekonomisi ile kişiler üzerindeki etkileri çok iyi bilinmektedir. Bu nedenle, şirketlerin faaliyetleri ile meşru olarak ilgili ulusal ve uluslararası kuruluşlara istenen tüm bilgiler verilmektedir. Ancak bu yapılırken, şirket faaliyetleri ve üçüncü şahısların çıkarlarının korunması için gereken gizlilik ile bilgi verebilmek için gereksiz çalışmalardan kaçınılması ilkesi ön planda tutulur.

Toplum büyük şirketlerin davranışlarını giderek daha büyük bir dikkatle izlemektedir. Royal Dutch/Shell Grubu Şirketlerinin itibarı, prensip ve sorumluluklarının kesin olarak belirlenmesi ve bilinmesine ve birbirinden çok farklı ortamlarda sürdürdükleri günlük faaliyetlerde bu prensip ve sorumluluklara riayet edilmesine bağlıdır. İşletme Şirketleri içinde bulundukları ülkenin şartlarına uygun olarak bu prensiplerde bir takım değişiklikler veya ilaveler yapabilirler. Ancak, burada yer alan genel iş prensipleri, Royal Dutch/Shell Grubu Şirketlerinin faaliyetlerini mümkün olan en yüksek iş ahlâkı standardına göre yürütebilmeleri için mutlaka uyulması gereken temel prensiplerdir. Shell şirketleri başka şirketlerle ortak girişimlerde de aynı prensiplerin uygulanması için gerekli çabayı göstermektedir.

III-) ROYAL DUTCH/SHELL GRUBU ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Royal Dutch/Shell Grubu Şirketleri, petrol arama ve üretimi; petrol tasfiyehaneleri; madeni yağ imalatı; petrol ürünleri, madeni yağ, kimyevi madde ve enerji ile ilgili maddelerin pazarlanması; taşımacılık gibi değişik alanlarda 100'den fazla ülkede faaliyette bulunmaktadır.

Grubun genel merkezindeki halkla ilişkiler bölümü (Group of Public Affairs : GPA), şirket yönetiminde üst düzey bir organizasyon olarak yer almaktadır. Ayrıca, değişik ülkelere yayılmış bulunan Shell şirketlerinin her birinin otonom bir halkla ilişkiler organizasyonu vardır. Bu ülkelerde bulunan Shell şirketlerindeki halkla ilişkiler organizasyonları desantral olarak çalışmaktaysa da, şirket merkezindeki GPA ile bilgi, malzeme ve deneyim alış-verişinde bulunmaktadır. İlgili ülkelerdeki halkla ilişkiler bölümleri, o ülkenin şartlarına göre şirketin genel iş prensiplerindeki hususlar doğrultusunda çalışmalarını sürdürürken, şirket merkeziyle aralarında sürekli bir iletişim bulunmaktadır.

İlgili ülkelerde düzenlenen değişik amaçlı faaliyetler hakkında genel merkeze sürekli bir bilgi aktarımı yapılmakta ve GPA tarafından hazırlanan kitap, broşür ve video kasetlerinden oluşan değişik eğitim programları da, halkla ilişkiler personelinin bilgi ve deneyimini arttırmak için ilgili ülkelere gönderilmektedir.

GPA tarafından aylık olarak yayınlanan "PA Interchange" isimli dergi, değişik ülkelerdeki halkla ilişkiler bölümlerinin birbirlerine deneyimlerini aktardıkları; genel merkezle, değişik ülkelerdeki birimler arasında karşılıklı iletişimin kurulduğu bir tür "forum" görevi yapmaktadır.

GPA'nın halkla ilişkiler faaliyetlerindeki ilk hedefi, şirketin amaçları doğrultusunda şirketin itibarını geliştirmektir. Bu anlamda şirketin itibarı, GPA'nın da itibarı olmaktadır. Bunu başarmak için, GPA aşağıdaki amaçlar doğrultusunda faaliyet gösterir:

-İş dünyasındaki farklı politik ve sosyo-ekonomik eğilimleri izlemek, değişen koşullara uygun halkla ilişkiler konularını belirlemek;

-Endüstri ve onun getirdiği sorunlara yönelik uygun ve yapıcı bir haberleşme ortamı sağlayarak, geniş kitlelere yönelik bir halkla ilişkiler politikasının oluşumunda yer almak;

-Toplumun istemlerini ve beklentilerini en iyi bir biçimde karşılamak amacıyla, şirketin yönetim birimlerine yardımcı olup onları yönlendirmek; bu yöndeki çabaları değerlendirmek;

-Şirketin faaliyette bulunduğu sektörler, Bölge ve İşletme şirketlerinin faaliyetleri ve hedefleri doğrultusunda, karşılıklı bilgi alışverişi ortamını oluşturmak için, etkili iç ve dış iletişim programlarını sağlamak.

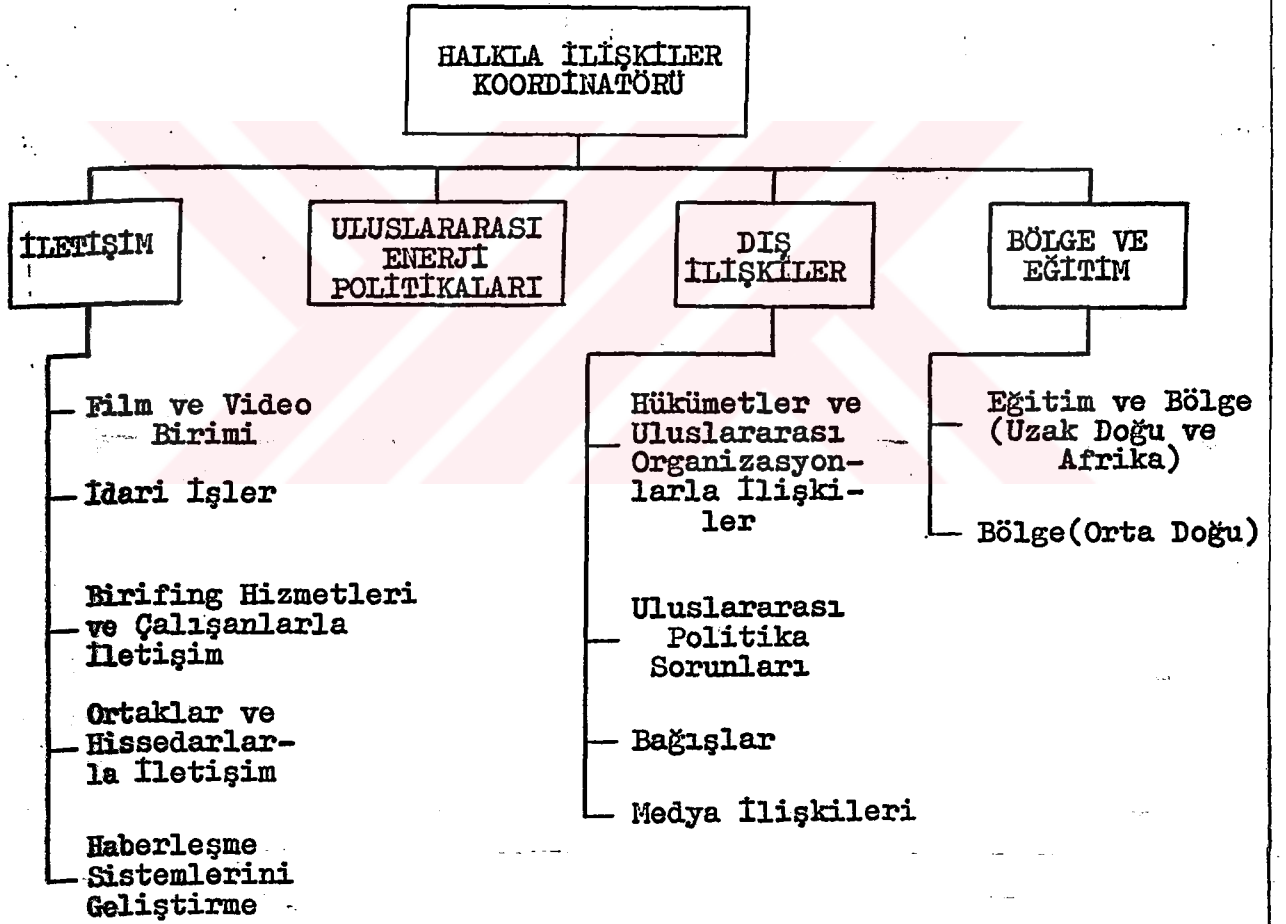
-İşletme şirketlerindeki halkla ilişkiler faaliyetlerine destek olmak amacıyla değişik hizmetler sunmak ve ilgili birimlerin personelinin gelişimine ve eğitimine yardımcı olmak.

-Servis şirketlerinin halkla ilişkiler personeli için eğitim ve gelişim olanakları sağlamak; şirketin İşletme Eğitimi Bölümü'nün çalışmalarına katkıda bulunmak.

-Değişik ülkelerdeki şirketlerin tüm halkla ilişkiler programlarının, verimliliğini, etkinliğini ve uluslararası planda geçerliliğini geliştirme yönündeki çabaları teşvik etmek.

A. ROYAL DUTCH/SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER ORGANİZASYONU

Royal Dutch/Shell Grup Şirketlerinde Halkla İlişkiler Organizasyonu, uygun bir iş bölümüyle verimli faaliyetlerde bulunma esasına bağlanarak aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde örgütlenmiştir.



Kaynak: "PA Interchange", No: 8, October 1986, s. 12

TABLO 16

IV-) TÜRKİYE'DEKİ ROYAL DUTCH/SHELL GRUP ŞİRKETLERİ

Türkiye'deki Shell Grup şirketlerinin başlıcaları şunlardır:

-NV Turkse Shell (Petrol arama ve işletimi)

-Raffinaderij Shell Mersin NV (Petrol Tasfiyesi)

-The Shell Co. of Turkey Ltd. (Madeni yağ imalatı, petrol ürünleri, madeni yağ ile kimyevi ve enerji ile ilgili maddelerin pazarlanması)

-Trakya Terminal BV

Her dört şirket de 100% Shell'e aittir.

A. NV TURKSE SHELL

1. Arama

1954 yılında Petrol Kanununun kabulünden kısa bir süre sonra Türkiye'de faaliyete geçen NV Turkse Shell, o tarihten beri petrol arama faaliyetlerini sürdürmektedir.

Shell ilk arama kuyusunu 1956 yılında Trakya'da açmış ve Türkiye'de ilk defa 1960 yılında Diyarbakır civarında, Karaköy'de petrol bulmuştur.

Halen NV Turkse Shell'in arama yaptığı sahalar Güneydoğu Anadolu ile Ankara Bölgesinde bulunmaktadır. Turkse Shell bu sahaların yanı sıra, Diyarbakır'ın kuzeybatısında Silvan-Sinan yöresinde de TPAO ile ortak ruhsat sahibidir. Bu ruhsat sahasında Turkse Shell işletici olarak faaliyet göstermektedir.

1986 ve 1987 yıllarında Silvan/Sinan ortak ruhsat sahasında 600 km'lik geniş çaplı bir sismik arama yapılmıştır. Bunun sonucunda tesbit edilen yerde 1988'de bir kuyu açılacaktır. 1987'nin sonlarına doğru Paleozoik rezervuar-

larda Çaytepe-2 adlı derin bir kuyu delinmiştir.

1987 yılında yeni imkanları değerlendiren Shell bir dizi havza etüdü gerçekleştirdi. Bu etüdlere sonunda 1988'in başlarında Polatlı-Haymana yöresinde 7 arama ruhsatı aldı. Potansiyel arama sahalarını belirleme amacıyla 1988 yılında diğer havzalardaki etüdlere de devam edilecektir.

Trakya'nın Lüleburgaz bölgesinde yeni gaz rezervlerini gerçekleştirmek için 1987'de TPAO ile Shell arasında bir ortak girişim anlaşması imzalanmıştır.

2. Üretim

Shell'in işletme ruhsatına % 100 sahip olduğu 6 petrol üretim sahasında toplam 221 geliştirme ve tespit kuyusu açılmıştır. Bu kuyulardan 170'inde hâlâ üretim yapılmaktadır.

1987'de günlük ham petrol üretimi 1983 yılından bu yana en yüksek düzeye çıkmıştır. Günde 18000 varile ulaşan bu üretimin gerçekleşmesinde en önemli rolü yüksek devirli elektirikli dalgıç pompalar oynamıştır. Halen 6 tane olan söz konusu pompaların sayısının 1988'de 12'ye çıkarılması planlanmaktadır. Üretilen ham petrol Botaş tarafından işletilen 400 km uzunluğundaki Pirnçlik-Dörttyol boruhattı ile taşınmaktadır.

Shell'in 1987 yılındaki yerli ham petrol üretimi Türkiye'ye 115 milyon dolar döviz tasarrufu sağlamıştır.

B. RAFFINADERIJ SHELL MERSİN NV

Bu şirket 1962 yılında Mersin'de kurulan ve yıllık kapasitesi 4,4 milyon ton olan Ataş Rafinerisinde % 27 hisseye sahiptir. Shell 1987 yılında NV Turkse Shell tarafından üretilen 782.000 ton yerli ham petrolün yanı sıra 510.000 ton da ithal ham petrolü işlemiştir.

C. THE SHELL COMPANY OF TURKEY LTD

Türkiye'de 1923 yılında faaliyete geçen The Shell Company of Turkey Ltd. ürünlerinin kalitesi ve sunduğu hizmet ile haklı bir ün yapmıştır.

Shell'in pazarlama alanındaki faaliyetleri, akaryakıt ve madeni yağ satışları, Türkiye'ye gelen yabancı havayollarına ait uçaklara yakıt ikmali, ihrakiye ve deniz yağı satışlarını kapsamaktadır.

Ürünler, çoğunluğu işleticilere ait olan 520 servis ve benzin istasyonu vasıtasıyla satılmaktadır. Bütün bu istasyonlar belirli standartlara uymak zorundadırlar ve işleticileri, Shell'in ünlü hizmetini sunabilecek şekilde eğitilmektedirler. Shell ayrıca plasiyeleri vasıtasıyla da mal pazarlamakta ve sanayi ve inşaat sektöründeki büyük müşterilerine de doğrudan satış yapmaktadır. Atatürk Barajı, ikinci Boğaz Köprüsü ve E5 ekspres karayolu gibi büyük projelerin ihtiyaçlarını da doğrudan Shell karşılamaktadır. Tüm satışlar, yurt sathına yayılmış olan 15 depo ve ikmal noktasından yapılmaktadır.

Shell, 1985 yılında Türkiye'deki istasyonlarında ilk defa elektronik pompalar ve modern sundurmalar kullanmaya başlamıştır. Şirket büyük istasyonlarda yan ürün satışları gibi uygulamalarla müşterilerine giderek daha fazla hizmet sunmaktadır. Yine Türkiye'de ilk defa çok sayıda Shell istasyonu, kredi kartı kabul etmektedir. TIR kamyonlarına da Euroshell sistemi ile uluslararası standartlara uygun hizmet sağlamaktadır.

Shell, 1987 yılında toplam 1.940.000 ton akaryakıt pazarlamıştır. Bu rakam, beyaz mal piyasasının yaklaşık % 15'ine, siyah mal piyasasının ise % 12'sine tekabül etmektedir. Madeni yağların hemen tümü Shell Derince Tesisatında harmanlanmaktadır. 1987 yılında 62,100 ton yağ satılmış olup,

bu rakam madeni yağ piyasasının % 23'üne eşittir.

Shell Türkiye'de kimyevi maddeler konusunda, başlıca üç sahada faaliyet göstermektedir. Bunlar, sınai kimyevi maddeler (daha ziyade boya solventleri), tarım ilaçları (pamuk zararlılarına karşı) ve ikisi de Türkiye'de imal edilen Super Shelltox ve Shelltox Stop Aerosol gibi tüketim mallarıdır.

D. SHELL PERSONELİ

1987 sonu itibariyle doğrudan doğruya Türkiye'deki Shell şirketleri tarafından istihdam edilen personel sayısı 843'tür.

Şirket, personelinin gerek İstanbul, Ortaköy'deki Eğitim Merkezinde gerekse yurt dışında eğitimine büyük önem vermektedir.

Shell Grubunun uluslararası karakterinin bir göstergesi olarak halen 7 Türk personel 5 değişik ülkedeki Shell şirketlerinde çalışmakta, böylece hem kendilerini geliştirmekte hem de Türkiye'ye yeni teknolojik bilgilerin transferine katkıda bulunmaktadır.

V-) TÜRKİYE'DEKİ ROYAL DUTCH/SHELL GRUP ŞİRKETLERİNDE HALKLA İLİŞKİLER

Türkiye'deki Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri'nin Halkla İlişkiler Bölümü (*), grubun içinde yer alan bütün şirketlerin halkla ilişkiler faaliyetlerinden sorumludur.

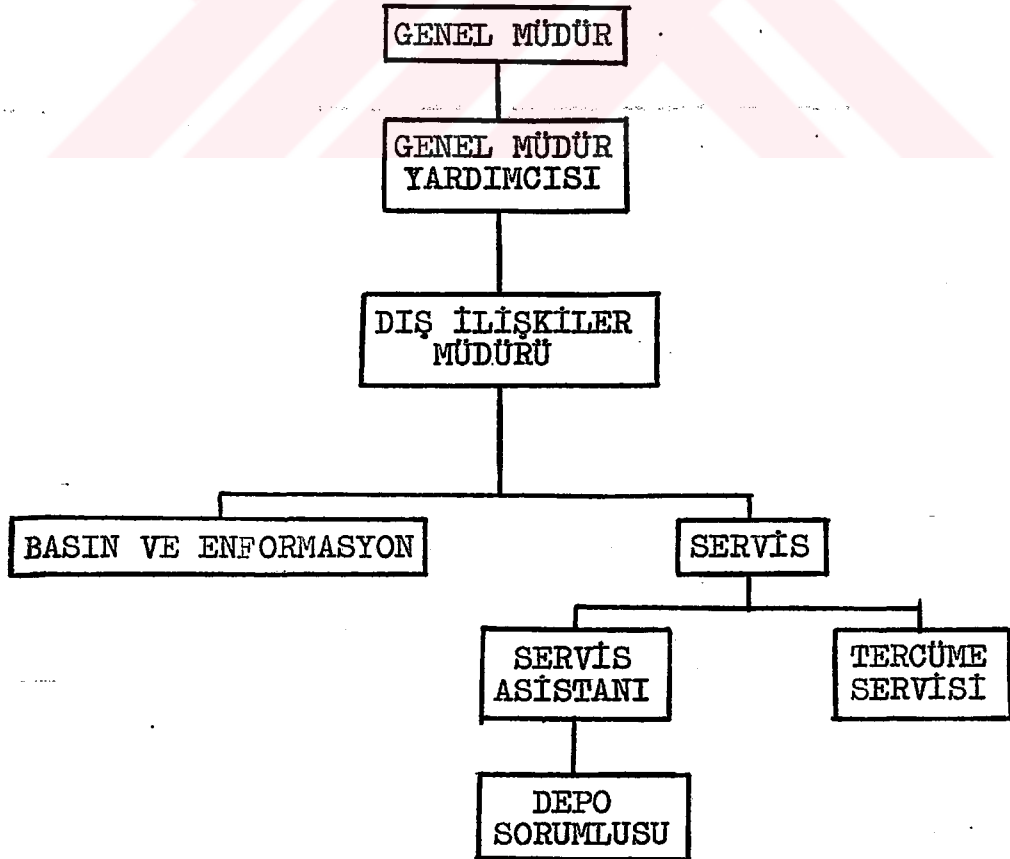
Bölümün ilk görevi, Türkiye'deki Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri'nin ismini ve prestijini en yüksek noktada tutmaktır. Bu amaçla PA Bölümü, bir "murakabe" teşkilatı gibi çalışarak şirketin tüm bölümlerinin her türlü faaliyetini yakından izler ve kontrol eder. Böylelikle, olay-

(*) Bu bölüm, şirketin iç organizasyonunda PA (Public Affairs) adıyla anılır ve Dış İlişkiler Bölümü adıyla faaliyetlerini sürdürür.

lar önceden izlenerek doğabilecek olumsuz gelişmeleri önleyecek tedbirler alınır; gereken bütün tedbirlerin alınmasına rağmen yine de olay olmuşsa, meydana gelebilecek zarar en alt düzeyde tutulmaya çalışılır.

Bu bölüm, şirketin kuruluşundan beri mevcuttur, ancak gerçek anlamda ve dışa dönük bir halkla ilişkiler organizasyonu 1965'te kurulmuştur. Bugün, beş kişiden oluşan, direk olarak genel müdüre bağlı, geniş yetkilerle donatılmış, bağımsız bir bölümdür (bkz. Tablo 17).

TABLO 17
PA BÖLÜMÜNDE HALKLA İLİŞKİLER ORGANİZASYONU



PA Bölümü beş kişiden oluşmasına rağmen, şirketin tüm personeli bu bölümün çalışanı olarak değerlendirilir ve tüm personel çalışmalarında bu bölüme karşı sorumluluk taşır. Şirket kapısından giren birine karşı gösterilen olumsuz bir davranışa kadar şirketi bağlayan ve şirketin prestijini sarsacak her türlü eylem, bu bölümü ilgilendirir.

Şirketin tüm çalışanlarının ve tüm bölümlerinin olduğu gibi, PA Bölümünün de hangi prensipler doğrultusunda çalışacağı daha önce ayrıntılı olarak verilen (şirketin bir tür "anayasası" diye tabir edilebilecek), "Genel İş Prensipleri"ne göre belirlenmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi şirket faaliyetlerine esas teşkil eden "Genel İş Prensipleri", yalnızca şirketin alacağı kararlar için değil, şirket işlerinin yürütülmesinde çalışanlardan beklenen kişisel davranışlar için de geçerlidir. Bu prensiplerde belirtilen ve herşeyden üstün tutulan "şirketin itibarının korunması" tüm çalışanların ve bölümlerin görevidir.

Personele bu bilinç eğitimle verilir. Hangi düzeyde olursa olsun, işe yeni başlayan her eleman şirket bilinciyle yetiştirilmek ve işine uyum sağlayabilmesi için, belirli bir eğitim programı sonrasında görevine başlatılır.

Şirket içi iş bölümü, yetki dağılımı ve çalışma alanlarının belirlendiği, "Job Descriptions"da, PA Bölümünün de yetkileri belirlenmiş ve şirket adına üçüncü kişilere bilgi verme; şirketin adını ve prestijini sarsacak her türlü davranış kontrol etme yetkisi, genel müdürün bilgi ve denetimi doğrultusunda PA Bölümüne delege edilmiştir. Bu bölümün onayı olmadan şirketle ilgili herhangi bir bilgi, haber, duyuru, ilan, reklam üçüncü şahıslara aktarılamaz. Satışı arttırıcı tüm faaliyetler, ilan ve reklam faaliyetleri ve bu konuda yapılan harcamalar, yine bu bölümün yetkisindedir.

"Genel İş Prensipleri" ve "Job Descriptions" dışında, Şirket içi organizasyon ve çalışma şartlarında meydana gelen yeni gelişmeler, "Ofis Sirkülerleri" ile ilgili bölümlere iletilir.

Özetle, şirketin tüm bölümlerinin olduğu gibi, PA Bölümünün de faaliyetlerini hangi esaslara göre sürdüreceği, "Genel İş Prensipleri", "Job Descriptions" ve "Ofis Sirkülerleri" ile belirlenmiştir.

A. PA BÖLÜMÜNDE İLETİŞİM

PA Bölümünün günlük çalışma saatleri, şirketin mesai saatleriyle (8.30-17.00) sınırlı değildir. Bu bölümde çalışma sabah 6.30'da başlar. Her türlü günlük yayın, radyo-TV haberleri yakından izlenerek, güncel haber ve olaylar değerlendirilir, şirketi etkileyen veya etkileyebilecek olaylar varsa gelişmeleri izlenerek gerekli önlemler alınır. Şirketin çalışması saat 8.30'da PA Bölümünün, şirket yönetimine güncel olaylar ve gelişmelerini aktardığı brifing ile başlar. Bu brifing sırasında, şirketi ilgilendiren sorunlar ya da beklenen gelişmeler varsa ne yapılacağı, nasıl çözümleneceği değerlendirilir.

Her sabah tekrarlanan bu süreçle, PA Bölümünün, günümüzün modern yöneticilik anlayışı içinde çok önemli bir yere sahip olan "decision making" sürecine bizzat katıldığını görmek mümkündür. Bu da, halkla ilişkilerin çokuluslu şirketlerin yönetiminde ve karar verme sürecinde ne derece etkili olduğunu göstermesi bakımından yararlı bir örnek olmaktadır.

PA Bölümü faaliyetlerini üç yönlü bir iletişim süreci içinde sürdürmektedir.

1. Dışarıdan İçeriye İletişim:

Şirketle ilgili olarak basın-yayın organlarında yer

her türlü haber, ilgili bakanlık komisyonlarından şirkete gelen her türlü enformasyon, şirkete yönelik her türlü olumlu olumsuz eleştiriler bu süreci oluşturur.

Bu sürecin nasıl işlediğini bu araştırmanın yapıldığı sırada yaşanan somut bir örnekle izlemek mümkündür. 0

ÖRNEK OLAY

17 Mart 1988 sabahı çalışmalarına başlayan PA Bölümünde günlük gazeteler taranırken şu haber dikkat çeker:

"Tankerlerin Sayaçlarıyla Oynanıyor"

"FUEL-OİL VURGUNU"

Milliyet Gazetesinin 3. sayfasında, Emin Demircioğlu imzasıyla verilen haber aynen şu şekildedir:

"Akaryakıt pompaları ve kantarlardan sonra fuel-oil tankerleri operasyonunda da sayaçlara dışarıdan müdahale edilerek, milyonlarca liralık vurgun yapıldığı ortaya çıkarıldı. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı ölçüler ve ayar kontrolörlerinin 68 akaryakıt ve fuel-oil tankeri-nin sayaçlarını denetlemeleri sırasında, 14 tankerin sayacının dışarıdan müdahaleye açık hale getirilerek, numarator camlarının delindiği ya da sürgülü hale getirildiği tutanakla tespit edildi. Bu arada, tanker sayaçlarındaki hava borularının ezilerek, ya da tahta tıpa çakılarak numarator "hava" yazdırıldığı belirlendi.

Ölçüler ve ayar kontrolörlerinin Haramidere'deki Shell ve Petrol Ofisi dolum tesislerinde yapılan denetimde, sayaçları mühürsüz ve bozuk olan tankerlere dolum yaptırılmadı. Tanker sürücülerinin tehditleri altında çalışan kontrolörler, hazırlanan tutanaklara sadece 2 bin 500 liralık "komik" ceza verildiğini belirterek, "Tavşana kaç, taziya tut deniliyor" dediler.

ÇİFT YÖNLÜ VURGUN

Akaryakıt pompalarının denetimi sırasında, benzincilerin "tankerlere eksik dolum yapılıyor" şeklindeki şikâyetlerini incelemek üzere Shell ve Petrol Ofisi'nin Haremide'deki dolum tesislerine ani baskın yapan kontrolörler, şirketlerin binde 2,5'luk toleransla tankerlere daha fazla benzin ve fuel-oil verdiklerini saptadılar. Ancak, dolum tesislerinde 15 derecelik ısı altında bekleyerek benzin, gaz ve fuel-oilin genleşmesini sağlayarak 10 tonluk akaryakıtı 12 ton olarak sattıkları belirlendi.

Bundan başka, tankerlerdeki sayaçların mühürlerinin koparıldığı, numaratör camlarının dışarıdan müdahaleye açık şekilde "sürgülü cam" ile değiştirildiği ya da numaratör camlarının kızgın demirle delinerek rakamların delikten sokulan bir tornavida ile oynanabilecek hale getirildiği tutanaklarla tespit edildi. Bu arada bir tankerin sayıdaki hava borusuna ağaç tıpa çakmak suretiyle sayaç numaratörünün hava yazacak hale getirildiği de ortaya çıkarıldı.

TUTANAKLARDAKİ İFADELER

Kâzım Korucu yönetimindeki 34 ZN 830 plakalı tankerin sayacındaki numaratör camının "dışardan müdahale edilecek şekilde sürgülü olarak açılıyor" ifadesi kullanılan tutanakta, sürücünün de "Ben bu tankerde 1 haftadır çalışıyorum. Bunu bilmiyordum" dediği yer aldı.

Mustafa Candağı yönetimindeki 34 UF 950 plakalı tankerin tutanağına da "numaratöre dışarıdan müdahale için cam delinmiş" yazıldı.

Ali Yurtsever yönetimindeki 34 YF 013 plakalı tankerin mührünün koparılaraq sayaca dışardan müdahale edildiği, Ali Aksu yönetimindeki 34 TK 876 plakalı tankerin sayacının fazla gösterdiği, Nuri Demirbaş yönetimindeki 34 DMD 22 plakalı tankerin de "hava bastığı" için Cumhuri-

yet Savcılığı'ndan sonra mahkemelere gidiyor. Ancak milyonlarca liralık vurguna yol açan tanker sahiplerine "ağır para cezası" adı altında 2 bin 500'er liralık ceza verilebiliyor. 1934 yılında çıkarılan kanunda halen piyasada bile bulunmayan 25 kuruşluk cezalar dahi sıralanıyor.

YETKİLİLER NE DİYOR?

Cezaların arttırılması gerektiğini vurgulayan yetkililer, fuel-oil ile ısınan apartmanların yöneticilerinin dikkat etmeleri gereken noktaları şöyle sıralıyorlar:

-Tanker sayaçlarında, rekor başları, ayar vidası, numaratör ve komple kafa mührü olmak üzere 5 adet kurşun mühür bulunuyor. Bunların koparılıp koparılmadığını kontrol edin.

-Her tankerde bulunması zorunlu olan sayaç muayene cüzdanına bakın. Cüzdandaki sayaç seri numarası ile plaka birbirini tutmuyorsa şüphe edin.

-Tanker sayacının başında sürekli durmazsanız, tanker sürücüsünün numaratörle oynaması söz konusu olabilir.

-Şikâyetleriniz için 149 80 50 numaralı telefondan Ölçüler ve Ayar Kontrolörlüğünü arayın"(58).

Görüldüğü gibi haberde şirketle ilgili olumsuz bir imaj yaratacak herhangi bir sorun bulunmamakta ve tanker sürücülerinin sayaçlara müdahalesi ile haksız kazanç sağladıkları belirtilmektedir. Yalnızca, olayın tespit edildiği belirtilen yerlerden biri olarak, Shell'in Haramidere'deki dolun tesislerinin adı geçmektedir. Ayrıca şirketin tankerlere binde 2,5'luk toleransla daha fazla benzin ve fuel-oil verdiği de belirtilerek, bunda şirketin bir kusuru olmadığı açıkça ifade edilmiştir.

(58) 17 Mart 1988 tarih ve 14490 sayılı Milliyet Gazetesi, s. 3 ve 14.

Burada hemen belirtilmesi gerekir ki, Shell ürünlerinin nakliyesi taşıma şirketlerine ihale edilmektedir. Shell'in ayrıca kendine ait tankerlerle nakliye yapması söz konusu değildir. Nakliye şirketinin kusurunun şirketi bağlamamasına rağmen, şirket adının böyle bir haberde geçmesi, PA Bölümünün olaya müdahalesini gerektirmiştir.

PA Bölümü haber üzerine harekete geçer. Önce haber değerlendirilir ve ne yapılacağı kararlaştırılır. Sonra, bu gelişme şirket yönetimine 8.30'da başlayan brifingte anlatılarak olaydan haberdar olmaları sağlanır ve yapılacaklar kesinliğe ulaştırılır. Daha sonra, PA Bölümüne, haberde adı geçen sürücü ve plaka numarası verilen tankerlerin şirketle ilişkisi olup olmadığı şirketin ilgili bölümlerinden araştırılır.

İlgili bölüm müdürleri yalnızca bu olaydan dolayı değil, haberde geçen "sayaçlara müdahale edilerek haksız kazanç sağlama" eyleminden haberdar olup olmadıkları konusunda da soruşturulur.

İlgili bölümler harekete geçerek, haberde adları geçen sürücü ve plaka numarası verilen tankerlerle şirketin bağlantısını araştırırlar. Bu amaçla, TABGİS (Türkiye Akaryakıt Bayileri Petrol ve Gaz İşveren Sendikası) de olayla ilgili olarak bilgilendirilerek, o kanaldan da gerekli araştırmaların yapılması sağlanır.

Bu arada, haberde adı geçen sürücülerden ikisinin Shell'in nakliye işlerini yapan taşımacılık şirketi adına çalıştıkları anlaşılır ve bu iki sürücü soruşturulurak kusurları araştırılır. Sürücülerden Ali Aksu, sayacının görevine başladığı 1.9.1987 tarihinden önce usulüne uygun olarak, ölçü ve ayarlar kontrolörlüğünce mühürlendiğini, o tarihten 17.3.1988 tarihine kadar resmi makamlarca kontrol edilmediğini, dolayısıyla sayacının "fazla gösterdiği" ibaresinin gerçek dışı olduğunu; Nuri Demirbaş da, tanker sa-

yacının 28.9.1987 tarihinde ölçü ve ayarlar memurluğunca mühürlendiğini ve dağıtıma başladığını, o tarihten 17.3. 1988 tarihine kadar sayacının resmi makamlarca kontrol edilmediğini dolayısıyla, fuel-oil sayacının "hava bastığı" ifadesinin gerçek dışı olduğunu belirtirler.

Sürücülerin bu yöndeki ifadesi üzerine, Milliyet Gazetesi, Yazı İşleri Müdürü aranır, sürücülerin beyanları aktarılarak haberin doğruluğu sorulur. Yazı İşleri'nce, haberin fotoğraflarla ortaya konulacak kadar açık olduğu iletilince, olaydaki duyarlılıklarından dolayı Milliyet Gazetesi Yazı İşlerine teşekkür edilir ve olayla ilgili yeni gelişmelerden şirketin haberdar edilmesi rica edilir.

Daha sonra olayın şirket içi ve dışındaki soruşturması derinleştirilir. Zamanla olay açıklığa kavuşturulur ve haberi veren muhabirin, Ekim 1987'de yapılan denetimi 17 Mart 1988 tarihinde vererek güncel gibi gösterdiği anlaşılr.

Plaka numarası verilen tankerlerin resmi makamlarca haberin verildiği tarihten çok önce kontrol edildiği; haberin hazırlanmasında İstanbul'daki Bölge Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü'ne bağlı, Ölçüler ve Ayar Başkontrolörlüğünden değil, doğrudan Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan bilgi alındığı anlaşılmış; haberin yazıldığı tarihte yapılan denetimlerde hiçbir basın mensubunun bulunmadığı; ancak, "Nasıl ölçüm yapıyorsunuz, görmek istiyorum" diyen bir muhabirin, ilgili memurla Tophane İstasyonu'na giderek fotoğraf çektiği hususu, İstanbul'daki Ölçüler ve Ayar Başkontrolörü, Aydın Özyurt tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca yukarıda adı geçen sürücüler, Ali Aksu ve Nuri Demirbaş'a ait tanker sayaçlarının, "fazla gösterdiği" ve "hava bastığı" konusundaki haberin de gerçek olmadığı anlaşılmıştır.

Bu gelişmeler üzerine PA Bölümü Müdürü Vecdi Kızıldağ tarafından, Milliyet Gazetesi, Yazı İşleri Müdürüne şu mesaj yazılı olarak iletilir:

21.3.1988

0
Sevgili Kardeşim,

Geçen haftaki telefon görüşmemizi teyiden bir kere daha şunu belirtmek isterim ki, Basın'ın kontrol görevini yapması Shell'i her zaman mutlu etmiştir. Bu bakımdan 17.3.1988 tarihli Milliyet'te yayınlanan Emin Demircioğlu'na ait haberi bir uyarı olarak kabul ederek derhal harekete geçtik. Ambarlı Shell Tesisatı Müdürü, Termoshell nakliye müteahhitine ait iki tankerin şoförleri ile TABGİS (Akaryakıt Bayileri Sendikası) nı harekete geçirerek bilgi topladık.

Bütün dökümanları senin bilgine sunuyorum. Bu konularda Shell'in ne kadar hassas olduğunu, bir müşterisi olarak sen de bizzat bilirsin.

Hasretle gözlerinden öperim.

İmza

Bu mektuba ilave olarak, daha önce adı geçen iki sürücünün yazılı ifadeleri, TABGİS tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını içeren rapor, Ölçüler ve Ayar Başkontrolörlüğü'nün yazılı ifadeleri ve haberin geçtiği tarih ve yerde yapıldığı söylenen kontrol ve muayene raporları da Milliyet Gazetesi'ne, haberin doğru olmadığına kanıtı olarak gönderilir.

Bu örnek olaydan çıkarılacak sonuçlar şunlardır:

1. PA Bölümünün "murakabe teşkilatı" gibi çalışmasını örneklemesi,

2. Şirket prestijini sarsmasa bile, olumsuz bir haberde şirket adının geçmesinin, PA Bölümünün harekete geçmesi için yeterli bir neden olması,

3. Haberin bir uyarı olarak kabul edilmesi ve bunun sonucunda, şirket içinde konu ile ilgili bölümlerin ve bu bölümlerdeki personelin (en alt düzeyden en üst düzeye kadar) çalışmalarının kontrol edilmesi,

4. Şirketin her bölümünün, şirketle direkt ya da endirekt ilişkisi olan şahısların şirketi bağlayacak davranışlarının sonuçlarının bile, nasıl titizlikle araştırılıp izlendiğine somut bir örnek olması,

5. Bir halkla ilişkiler bölümünün basınla nasıl olumlu ilişkiler kurabileceğine somut bir örnek olması (ilgili gazetenin yazı işleri müdürüne, haberi yayınlarak şirketin konuya karşı duyarlı olması gerektiğini gösterdiği için teşekkür edilmesi),

6. En önemlisi de, halkla ilişkilerin ne derece güç ve karmaşık bir meslek; bir şirket için ne kadar önemli bir bölüm olduğunu, iyi bir halkla ilişkiler bölümünün ve gerçek halkla ilişkiler elemanlarının nasıl çalışması gerektiğini göstermesidir.

2. İçerden Dışarıya İletişim

Şirketin içerden dışarıya iletişimi beş ana bölümde toplanmaktadır:

a. Basın Bültenleri: Şirket hakkında kamuoyuna bilgi aktarımı amacıyla, basın-yayın organlarına gönderilen mesajları içerir. Örneğin, şirketin petrol arama çalışmaları ve sonuçları; enerji tasarrufu konusunda ilgili bakanlık ve resmi kuruluşlarla yapılan çalışmaların basına yansıtılması gibi.

b. Basınla İlişkiler: Basın organlarında çıkan şirketle ilgili yayınlardan dolayı yanıtlanması veya kamuoyunun aydınlatılması gerektiği durumlarda, ilgili basın organlarına veya köşe yazarlarına gönderilen yanıtları kapsar. Örneğin, Milliyet Gazetesi'ne gönderilen mektup ve belgeler.

c. Şahsi İlişkiler: İşadamları, üniversiteler, yerel idarelerle kurulan ilişkilerdir. Ancak, bu ilişkilere "şahsi" denilmesi, ilgili kuruluş ve kişilerle şirket çalışanları arasındaki kişisel ilişkiler anlamında yorumlanmamalıdır. Söz konusu ilişkiler, şirketin yetki verdiği elemanların ilgili kişi veya kuruluşlarla şirket adına kurduğu iş ilişkileridir.

d. Hükümetle olan ilişkiler: Şirket, faaliyet alanları itibariyle, esas olarak, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (E.T.K.B) ile ilişkide bulunmaktadır. Bakanlığa bağlı üç ayrı birimde, şirketin bir temsilcisi resmen üye olarak bulunmakta ve şirket, ilgili birimlerin faaliyetlerinde (söz sahibi olarak) aktif bir şekilde yer almaktadır. Bu birimler şunlardır:

1. Türkiye Milli Enerji Komitesi.
2. E.T.K.B., Yüksek İstişare Kurulu.
3. E.T.K.B., Enerji Tasarrufu Koordinasyon Kurulu.

Şirketin bu birimlerde yer almasıyla, ilgili bakanlıkla olan ilişkiler direk bir hale gelmiştir.

e. İlân ve Reklamlar: Bu konudaki ayrıntılı bilgi için bkz. "PA Bölümünün Faaliyetleri ve Kullanılan Araçlar"

3. İçerden İçeriye İletişim

PA Bölümünün şirket içi tüm faaliyetlerini kapsar. Her sabah şirket üst yönetimine verilen brifing buna örnektir. Bu brifingle, içerden dışarıya ve dışardan içeriye iletişim süreçlerinde oluşan gelişmelerden şirket yö-

netiminin bilgi sahibi olması ve olası gelişmelere karşı hazırlıklı olması sağlanır.

Milliyet Gazetesi'ndeki haberle ilgili olarak şirket içinde yapılan araştırma ve soruşturma çalışmaları da, bu iletişim sürecine bir örnektir.

Ayrıca, bu ve benzeri olaylarda, şirket adına spekülasyonlara yol açabilecek gelişmelerin daha geniş boyutlara ulaşması halinde, bundan öncelikle (şirket içi iletişim kanalları vasıtasıyla) şirket personeli haberdar edilerek, bilgilendirilir. Böylelikle tüm çalışanlar dışardan gelen "gürültülere" karşı uyarılmış bilinçlendirilmiş olur.

Şirket adına üçüncü kişilere ya da kamuoyuna yapılan açıklamalarda, örneğin, şirketin Diyarbakır tesislerindeki ilgili temsilcinin yerel bir gazeteye yapacağı açıklamadan (ki bu açıklama, "içerden dışarıya iletişim süreci"nin bir parçasıdır), genel merkezdeki PA'nın haberi olmakta ve ilgili temsilci, merkezden gelen direktifler doğrultusunda açıklamalar yapmaktadır.

Bu iletişim sürecinin bir parçası olarak, Türk müdürler günlük gazete okumaya teşvik edilerek, güncel olaylara ve gelişmelere karşı daima uyanık ve bilinçli olmaları sağlanır.

Şirket bünyesindeki tüm bölümlerin ve her elemanın faaliyetleri (yine şirket içi iletişim kanalları vasıtasıyla) yakından izlenir ve her bölüm faaliyetleri hakkında, PA Bölümüne bilgi verir. PA Bölümünün bir "murakabe teşkilatı" gibi çalışması esprisini burada da görmek mümkündür.

Şirket mensuplarına yönelik her türlü eğlence, eğitimsel ve sosyal faaliyet de yine bu tür iletişimin bir parçasıdır. Örneğin, değişik tesislerde çalışanlar ve ailele-

rine yönelik olarak düzenlenen özel geceler, eğlence, balo ve kokteyller; çalışanlar arasında düzenlenen ve kazananlara sembolik fakat anlamlı hediyelerin verildiği çeşitli sportif etkinlikler, satranç ve tavla şampiyonaları gibi.

B. 0 PA BÖLÜMÜNÜN FAALİYETLERİ VE KULLANILAN ARAÇLAR

Halkla ilişkiler faaliyetleri için PA Bölümünün elinde iki geniş "Data Bank" bulunmaktadır. Bunlar:

- Enformasyon Datası (Bilgi Arşivi)
- Fotoğraf Datası (Fotoğraf Arşivi) dır.

Bu geniş arşivler PA Bölümüne her türlü iletişim için büyük olanaklar sağlamaktadır.

Bu olanaklardan yalnızca PA Bölümü değil, basın yayın organları ve hükümetin ilgili birimleri de yararlanmaktadır. Bu arşivden yararlanmak için, basın-yayın organları, resmi makamlar ve ilgili bakanlıktan PA Bölümüne iletilen talepler büyük bir memnuniyetle kabul edilmekte; istenen bilgi ve belgeler telefonla kurulan ilişkilerden kaçınılarak, yüzyüze kurulan ilişkiler sonucu ilgililere ulaştırılmaktadır.

Bu bilgi ve belge alışverişi süreci, gerek basın yayın organları, gerekse hükümetle kurulan samimi, dürüst ve iyi niyetli ilişkilere dayanmaktadır. Ancak, şirket, genel iş prensiplerinde de belirtildiği gibi, politik kararlarda kesinlikle yer almaz, bu tür ilişkileri politik kazanç aracı olarak kullanmaz.

Şirketin halkla ilişkiler faaliyetleri ve kullanılan araçları aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilecektir.

1. Gazete-Dergi-Bülten-Kitapçık v.b. Yayınlar:

PA Bölümü, halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında değişik kesimlere seslenen ve yukarıda aktarılan üç ayrı iletişim sürecinin birer parçası olan çok sayıda basılı

malzeme üretmektedir.

a. İlgi: Yirmiüç yıldır, İngilizce ve Türkçe (her iki dilde ayrı ayrı) olarak yayınlanmakta ve adı gibi geniş bir "ilgi" görmekte; Türk kültür ve sanatını, mimarisini tanıtmada oynadığı rol ile büyük takdir ve beğeni kazanmaktadır. Satışa sunulmayan, yalnızca abonelere (üst düzey resmi görevliler, yabancı elçilikler, sanat ve bilim çevreleri), "Direct Mail" ile gönderilmektedir.

Birinci hamur kuşe kağıda renkli olarak basılan derginin okuyucuları arasında, Cumhurbaşkanı Kenan Evren'den ABD Devlet Başkanı Ronald Reagan'a kadar seçkin bir okuyucu kitlesi vardır. Dergiye yönelik yoğun talebe rağmen tiraj, PA Bölümünün politikası gereği, bilinçli olarak düşük tutulmaktadır. Derginin bugünkü tirajı, Türkçe 4.000 ve İngilizce 1.000 olmak üzere toplam 5.000'dir.

Derginin hazırlanmasına yabancı müdürler kesinlikle karışmamakta, ancak derginin potansiyel okuyucuları arasında yer almaktadırlar.

İlgi'nin içinde ve kapağında Shell'e ait olduğuna dair hiçbir yazı ve ifade yer almamakta, yalnız ön iç kapakta küçük bir Shell amblemi bulunmaktadır. Bu yüzden, yıllardır İlgi'yi izleyenlerce bile, dergiyi Shell PA sorumlularından (derginin sahibi ve sorumlu yönetmeni olarak adı geçtiğinden), Cumhur Tezel'in yayınladığı sanılmaktadır. Bu da, yaptıklarının takdirini kendi reklamını yaparak değil, başkalarından gelen olumlu tepkilerden alan PA Bölümünün halkla ilişkiler ilkelerinden birine güzel bir örnek olmaktadır.

Dergi, gördüğü geniş ilgi ve ulaştığı kitle itibarıyla her türlü mesaja da güzel bir çerçeve olabilmektedir. Önemli ve dikkat çekici konularla ilgili olarak hazırlanan broşür, kitapçık v.b. yayınlar, dergi içinde dağıtılmakta ve gelen tepkiler değerlendirilmektedir. Örneğin, TÜBİTAK tarafından yayınlanan; ilgili bakanlıklar-

la Shell'in ortak projelerine yönelik hazırlanan broşürler gibi.

Bilim adamlarına hazırlatılan değişik kitapçıklar, hitap ettiği kitlenin konuya ilgisini çekmek amacıyla, İL-Gİ-Ekstra adı altında, ilgi içinde dağıtılır ve gelen tepkiler değerlendirilir. Örneğin, Prof. Dr. Osman Tekinel ve Yılmaz Eren'in çalışması, "Tarımda Enerji Kullanımı" gibi.

b. Highlights From The Press: Şirketin yabancı çalışanları için, günlük ve haftalık yayınların önemli haberlerini kısa özetleriyle veren ve şirket içi iletişime yönelik, İngilizce olarak yayınlanan bir gazetedir.

c. Ekonomik Bülten/Economic Bulletin: Gazetelerin ekonomi sayfaları, ekonomi gazeteleri ve dergilerinin taranması sonucu çıkarılan önemli ekonomik haber ve gelişmeleri veren; Türkçe ve İngilizce olarak (ayrı ayrı) yayınlanan ve şirket içinde dağıtımı yapılan haftalık bir bültendir.

d. Shell'den Bilgi/Shell Brief: Bir şirket içi iletişim aracı olarak, Shell çalışanlarına bilgi vermek amacıyla İngilizce ve Türkçe olarak yayınlanan bir bültendir.

e. Shell Mensuplarına/Staff News: Şirket içi iletişime yönelik, Türkçe ve İngilizce olarak yayınlanan bir bültendir.

f. Shell Haberleri: Shell çalışanları için Türkçe olarak yayınlanan aylık bir gazetedir. Birinci hamur kağıda, sekiz sayfa basılan gazetede, şirketin çeşitli iç ve dış sosyal etkinliklerine (örneğin, şirkete yeni katılanların tanıtılması; şirketten ayrılanlar veya emekli olanlar için verilen veda kokteylleri; çalışanların evlenme, nişanlanma ve ölüm haberleri; şirket içi nakiller; değişik Shell Tesislerinde çalışanlara yönelik özel eğlence geceleri v.b. gibi fotoğraflı haberlere) yer verilirken; Shell ile ilgili olarak basın organlarında çıkan haberlerden alıntı-

lara; Shell'in sergi, fuar, enerji tasarrufu haftası v.b. gibi değişik etkinliklerine de yer verilir. Ayrıca her sayıda, özellikle çalışanları bilinçlendirmeye yönelik, örneğin, enerji verimliliği köşesi, otolarda emniyet kemeri kullanma alışkanlığının geliştirilmesi gibi konular da yer alır.

g. Shell Bilgi Servisi: Önemli uluslararası konular ve sektöre yönelik önemli bilgilerin yer aldığı; Shell Londra Merkezi'nce yurtdışında hazırlanıp dağıtımı yapılan "Shell Briefing Service" adlı serinin, çevirisi, basımı ve dağıtımı PA bölümünce Türkiye'de yapılan kitapçıklardır. Her kitapçıkta, örneğin, Dünya Kömür Ticareti; Tohum ve Bitki İslâhı; Kuyu Stimülasyonu gibi tek bir konu bulunmakta; şirket ve sektör çalışanlarına özet bilgi verme amacına yönelik olarak yayınlanmaktadır.

h. Diğer Yayınlar: Buraya kadar verilen ve şirketin halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında düzenli olarak yayınlanan basılı malzeme dışında, Shell'in değişik faaliyetlerinin doğal bir parçası olarak yayınlanan çok sayıda broşür harita ve bülten de bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

-Petrol Dünyamız: Oluşumundan, arama, sondaj, üretim, taşıma, damıtma ve değişik ürünler elde etme aşamasına kadar petrolün tanıtıldığı; değişik resim, çizim ve fotoğraflarla, özellikle herkesin anlayacağı açık ve basit bir dille hazırlanmış; ilk ve orta dereceli okullara da ücretsiz olarak gönderilen bir kitapçıktır. İçinde Shell'e ait olduğuna dair (küçük bir amblem dışında) hiçbir yazı yer almamaktadır.

-Çağdaş Yapı Malzemesi ALKER "Alçılı Kerpiç": Prof. Dr. Ruhi Kafesçioğlu ve Doç. Dr. Erol Gürdal'ın bilimsel çalışmalarının bir ürünü olan, alçı katkısı ile nitelikleri iyileştirilmiş kerpiçi (alker), bir yapı malzemesi ola-

rak kullandırmayı özendirmek için, malzemeyi ve bu malzeme ile yapılmış konut uygulamalarını tanıtmak amacıyla hazırlanan bir broşürdür.

Alker'li yapı uygulaması olarak, İTÜ Ayazağa Kampüsü'nde inşa edilen ve halen, İTÜ çalışanlarının çocukları için kreş olarak kullanılan yapı için finans desteği ve konunun basına intikâli şirket tarafından sağlanmıştır. Broşürün basımı, E.T.K.B., Enerji Dairesi Başkanlığı ile Shell arasında sürdürülen ortak çalışmaların bir parçası olarak PA Bölümünce gerçekleştirilmiştir.

-Enerji Tasarrufu Etkinlikleri içinde yer alan faaliyetlerin bir parçası olarak hazırlanan değişik yayınlar:

- E.T.K.B., Enerji Tasarrufu Koordinasyon Kurulu (önceleri, Başbakanlık, Enerji Tasarrufu Koordinasyon Kurulu) ile birlikte yürütülen değişik etkinliklerden olan, örneğin, Aracınızda Enerji Tasarrufu; Araç Kullanımında Enerji Tasarrufu gibi broşürler.

- Diyarbakır Valiliği'nin talebiyle Shell PA tarafından hazırlanan, Benzin ve Dizel Motorlu Araçlarda Yakıt Tasarrufu isimli broşür.

- İstanbul Valiliği ve Shell'in işbirliği ile Shell PA tarafından hazırlanan, enerji tasarrufu ile ilgili "Enerji Verimliliği Teknik Bilgi Bültenleri"

Yukarıdaki değişik yayınların dışında, Shell Satış Teşkilatı'nca hazırlanıp dağıtılan "Shell Bayi" dergisi de vardır. Bu derginin denetimi de PA Bölümü tarafından yapılır.

PA Bölümü yukarıdaki faaliyetleri dışında ayrıca, şirkette okunan günlük, haftalık, aylık v.b. yayınların abonman işleriyle de ilgilidir. Şirket, çalışanlarının

mesleki bilgilerini iletirmek, yeni gelişmelerin yakından izlemelerini ve güncel olaylarla ilgilenmelerini sağlamak amacıyla yerli ve yabancı yayın organlarına abone olunur. Bu yayınlar PA tarafından denetlenir, yabancı yayınlar için, genel müdürün onayı istenir.

2. İlan ve Reklamlar:

Şirketin belirli bir program ve kampanya çerçevesi içerisinde, reklam ajanslarına hazırlattığı ve basın-yayın organlarına verdiği ilan ve reklamları kapsar. Satış arttırıcı faaliyetlerin bir parçası olarak basın, Radyo ve TV'ye verilen reklamların yanı sıra; şirketin kamuoyuna vermek istediği mesajları içeren "prestij reklamları" da içerden dışarıya iletişimin bir parçası olarak, PA Bölümü faaliyetleri içerisinde yer alır. Örneğin, "Hayatınız Bizim İçin Değerlidir" kampanyası çerçevesinde, trafik kazalarına karşı kamuoyunu uyarmak ve konuya geniş kesimlerin ilgisini çekmek amacıyla hazırlanan reklam kampanyası gibi.

Bunun dışında, parasal yardım amacıyla (ilk-orta ve yüksek okullara -İstanbul dışındaki okullar ve Askeri okullar da dahil), çeşitli okul yıllıklarına verilen reklamlar da vardır. Bunlarda kesinlikle reklam amacı güdülmez ve çoğunlukla, reklam bile verilmeden ilgili okul yıllıklarına direk olarak maddi katkı sağlanır.

3. Bağış ve Yardımlar:

Şirket, tek tek kişilere değil, belirli bir kitleye mal edilmesini ön planda tutarak, kamu yararına çalışan derneklere yardım eder. Ayrıca, eğitim kuruluşlarına eğitim malzemesi, kamu kurum ve kuruluşlarına ait kreş v.b. hizmet binalarına ve doğal afetler sırasında maddi katkıda bulunmasının yanı sıra, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ait vakıflara da önemli oranda yardımda bulunur. Bu faaliyetlerden bazılara şunlardır:

-Okmeydanı Ortaokulu'nun inşaaası.

-Güney kıyılarımızdaki batık arama çalışmalarına katkıda bulunma.

-Diyarbakır Üniversitesi, Tıp Fakültesi Öğrenci Yurdu ve Üniversite tesisleri içinde yer alan yüzme havuzunun inşaaası.

-İTÜ Ayazağa Kampüsü içinde yer alan (Alker'le yapılan) kreş.

-Diyarbakır'daki köy ilkokullarında okuyan öğrenciler için kırtasiye yardımı. Diyarbakır Valiliği ile birlikte yürütülen bu faaliyet kapsamında (iki yıldır sürmektedir), Diyarbakır il sınırları içindeki tüm köy ilkokulları öğrencilerinin kırtasiye ihtiyacı karşılanmaktadır. Bu amaçla, İstanbul'dan temin edilen malzemeler, bizzat Shell genel müdürünce ilgili okullarda elden dağıtılmıştır.

-Topkapı Sarayı'na yapılan teknik bilgi ve malzeme yardımı: Topkapı Sarayı duvarlarının zamanla çatlamasına ve kırılmasına yol açan (duvarlardaki) incir ağaçlarının oluşma nedeni olan, incir tohumlarının, bu çatlaklarda yer eden topraklara kuşlar tarafından taşınmasıdır. İlk bakışta önemsiz gibi görülen, ancak, Topkapı Sarayı gibi Osmanlı Kültür ve Uygarlığının günümüze ulaşan en güzel örneklerinden birinin zamanla bozulmasına yol açacak bu durumu önlemek için, Shell tarafından geliştirilen bir tür ilaç, Topkapı Sarayı ve Müzesi yetkililerine verilmiştir.

-İstanbul'daki en büyük Bizans Sarayı'nın (günümüzde Mozaik Müzesi olarak bilinir) mozaiklerini kurtarma operasyonuna maddi katkı sağlanması.

4. Burslar:

Şirketin Arama ve Üretim ünitesinin, Petrol Kanunu'ndan kaynaklanan bir eğitim mükellefiyeti vardır. Bu-

na göre şirket, Enerji Bakanlığı, Petrol İşleri Genel Müdürlüğü tarafından önerilen, Jeoloji, Petrol ve Maden Mühendisliği öğrencilerinin öğrenim masraflarını karşılar.

Bunun dışında, 1970-78 yılları arasında, yurtdışına karşılıksız bursla (dövizli olarak) öğrenci gönderilerek öğrenim yapmaları sağlanıyordu. Ancak bu öğrencilerin çoğunun eğitimlerinden sonra ülkeye hizmetten ziyade yurtdışında kalmayı tercih ettikleri görülünce bu uygulamadan vazgeçilmiştir.

Ayrıca, Türk Eğitim Vakfı (TEV) kanalıyla üniversite öğrencilerine burs verilmektedir. Önceleri yalnız Jeoloji ve Maden Mühendisliği öğrenimi gören öğrencilere verilen bu burs, şimdi bir ayırım yapılmadan, TEV'in belirlediği tüm öğrencilere verilmektedir. Bursiyerlerin seçimine şirket karışmamakta, seçimi yapan TEV'e direkt olarak burs masrafları ödenmektedir. Her yıl bursiyer sayısı arttırılmaya çalışılmaktadır.

5. Tesis ve Arazi Turları:

Shell'in Türkiye'deki değişik tesislerini tanıtmak amacıyla, yılın belirli dönemlerinde, basın mensupları, üniversiteler ve Shell çalışanlarına yönelik olarak düzenlenen gezileri kapsar.

6. Fuar ve Sergiler:

Ellili yılların ikinci yarısından yetmişlere kadar uzanan dönemde, İzmir Enternasyonal Fuarı'na değişik dönemlerde sergi ve film faaliyetleriyle katılmıştır. Son 18 yıldır bu fuara katılmıyor.

Şirket, Shell Derince tesislerinin açılmasından sonra (1961'den itibaren), Kocaeli Sanayi Fuarı'na katılmaya başlamıştır. Bu fuarda devamlı bir Shell standı bulunmaktadır.

Son dört yıldır, Enerji Tasarrufu Haftası dolayısıyla, her yıl Ocak ayının ilk haftası düzenlenen Enerji Fuarı'na katılmaktadır.

7. Film Servisi:

Shell Londra Merkezi'nde yaklaşık kırk kişinin çalıştığı bir "Fotograf ve Film Üretme Bölümü" bulunmaktadır. Burada (Petrol ve Endüstri; Çevre Koruma; Tarım; Halk Sağlığı; Yol Emniyeti; İlim ve Teknoloji; Değişik -Alp Dağları Rallisi, Avustralya'yı Tanıyalım, Bir Şampiyonun Özellikleri v.b.- gibi) değişik konu başlıkları altında toplanmış filmler istenen dilde üretilir. Son yıllarda, daha pratik olduğundan, 16-35 mm.lik filmler yerine video filmler kullanılmaya başlanmıştır.

PA Bölümünün arşivinde de ilgili bütün filmler bulunmakta ve bunlar (kişisel kullanım olmamak kaydıyla), her türlü kuruluşa ücretsiz olarak gönderilmektedir. Filmler genellikle, esas talebin geldiği, Tarım ve Ormancılıkla ilgili resmi kuruluşlar ve Ziraat Odaları'na gönderilir.

8. Harita, Takvim v.b. Basılı Malzeme:

Şirketin halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında, yukarıda ayrıntılı olarak anlatılan çok sayıda yayının yanı sıra, hediye harita (Karayolları Haritası) ve duvar takvimi gibi basılı malzemeler de yer almaktadır.

PA bölümü, ilk bakışta basit gibi görülen bu tür malzemenin hazırlanmasında büyük bir titizlikle çalışmaktadır. Örneğin, Mimar Sinan'ın 400. ölüm yıldönümü dolayısıyla, 1988 yılının, tüm dünyada düzenlenen etkinliklerle Mimar Sinan'ı anma yılı olarak değerlendirilmesine katkıda bulunmak amacıyla, Shell 1988 takvimi, Mimar Sinan'ın eserlerine ayrılmıştır.

Bunların dışındaki hediye eşya türünden hizmet-

ler, bölümlerden gelen talebe göre, şirketin Ticaret Bölümü tarafından hazırlanıp dağıtılır. Bu faaliyet, PA Bölümü tarafından yapılmaz, ancak denetlenir.

Yukarıda maddeler halinde verilen faaliyetlerin dışında (Türkiye'nin tanıtılmasına katkıda bulunması açısından), bir tanıtıcı kitabı da ayrı bir başlık altında incelemek yararlı olacaktır.

- TURKEY, A Timeless Bridge:

Türkiye'yi tanıtmak için bugüne kadar hazırlananların çok dışında bir kitap TURKEY. Kitabın yazarı Peter Holmes, çektiği birbirinden güzel fotoğraflarla da, Türkiye'nin sahip olduğu zengin tarih ve kültür mirasını, doğal güzelliklerini sunmaktadır kitabında.

Kitabı ilginç kılan yalnızca güzelliği değil, Peter Holmes ve ailesinin Türkiye ile olan bağları. Bu bağ, kitabın yazarı Holmes'un büyük dedesinin 1840'larda, Doğu Akdeniz'deki İngiliz Konsolosluk Hizmetleri'ne katılmasına dek uzanır. Bu tarihi izleyen seksen yıl boyunca Holmes ailesi Türkiye'nin değişik yörelerinde yaşamlarını sürdürürler. Yazarın dedesi Erzurum'da ve babası İstanbul'da dünyaya gelirler. Aile, 1920'lerde Türkiye'den ayrıldıysa da, yazar ailesinin Türkiye anılarıyla dolu olarak büyür.

Peter Holmes, Yunanistan'da doğmuş, Macaristan ve ABD'de yetişmiştir. Yaşamının otuz yılını, çoğunlukla Afrika ve Orta Doğu'da yaşayarak ve seyahat ederek geçirmiştir. Tarih üzerine eğitilmiş bir seyyah ve dağ aşığı olan Holmes, 1956'da (Himalayalar'a yaptığı bir seyahatin masraflarından oluşan borçlarını ödeyebilmek için, tesadüfen) katıldığı Shell'de, petrol dünyasının cazibesine kendini kaptırmış ve Sudan, Lübnan, Libya (2 kez), Arap Körfezi ve Nijerya'da bir petrolcü olarak yaşamını sürdürmüştür. Bugün, Royal Dutch/Shell Grup Şirketlerinin İngiliz Ortağı olan, Shell Transport and Trading Şirketinin yöne-

tim kurulu başkanıdır.

Ailesinin Türkiye sevgisinin kalıtıyla büyüyen Holmes'un, Türkiye'ye yaptığı çok sayıda seyahat sırasında, gittiği her yeri fotoğraflaması, sonunda ortaya dünyanın en güzel ülkelerinden birinin, Türkiye'nin bu kapsamlı çalışmasını çıkarmıştır.

Bu kitap, Türkiye'yi tanııtma çabalarına katkıda bulunmak amacıyla, Türkiye'deki Royal Dutch/Shell Grup Şirketlerinin PA Bölümünce, çok temiz bir baskıyla, büyük boy olarak hazırlanmış ve dağıtılmıştır.

-Diğer Faaliyetler:

Yukarıdaki faaliyetler dışında PA'nın faaliyetleri arasında şunları da görmek mümkündür:

- İlgili bakanlık ve bağlı kuruluşlar, resmi kurum ve kuruluşlar ve yerel idarelerle sürdürülen (Enerji Tasarrufu v.b.) ortak çalışmalar. Örneğin, Shell tarafından hazırlanan Enerji Tasarrufu Sergisi gibi. (Bu sergi, E.T.K.B. binası girişinde yer almaktadır).

-1988 yılı başında, trafik kazalarının önlenmesi çalışmalarına katkıda bulunmak, yaya ve sürücülerini uyar-mak ve eğitmek amacıyla hazırlanan, "Hayatınız Bizim İçin Değerlidir" kampanyası kapsamındaki ödüllü afiş yarışması.

-Şirket içinde, insan sağlığı, iş emniyeti ve çevre koruması v.b. konularda yapılan çalışmalar. Şirkette bu konulara büyük önem verilmekte ve personel bu amaçla eğitilmektedir. Örneğin, şirket, enerji tasarrufu için ilgili bakanlık ve bağlı kuruluşlarla, yerel idarelerle ortak çalışmalar yaparken, kendi personelinin de bu konularda eğitilmektedir. Yine, araçlarda emniyet kemeri kullanımının yararları broşürlerle kamuoyuna ulaştırılırken, şirket personelinin de buna uyması için bizzat genel müdür tarafından Ofis Sirkülerleri yayınlanmış, çalışanla-

rın, şirket içinde ve dışında bu konuda hassasiyet göstermeleri yakından takip edilmiştir.

C. PA BÖLÜMÜNDE HALKLA İLİŞKİLER BÜTÇESİ

Şirketin her bölümü çalışmalarını bir faaliyet raporu çerçevesinde düzenler ve bu faaliyetlere uygun bir bütçe hazırlar. Üçer aylık devreler halinde çıkarılan yıllık bütçe planı, Mali İşler Koordinatörüne verilir. Bu plan Londra'da onaylandıktan sonra uygulanır ve tüm masraflar bu plana göre hazırlanan bütçe dahilinde yapılır. Bunun dışındaki harcamalar ancak genel müdürün onayı alındıktan sonra yapılabilir.

Şirkette tüm harcamalar için bir kod tespit edilmiştir. Her bölüm harcamalarını kendi bölümüne ait bir koddan yapar. Eğer başka bölümler, PA Bölümüne ait koddan para çekmişse, muhasebe bölümünün gönderdiği aylık dökümlü hesap cetvelinde bu gözüktür ve Muhasebe Bölümü uyarı olarak masrafların planlandığı biçimde ve belirlenen kodların dışında yapılmaması sağlanır.

Bütçe planının hazırlığı altı ay önceden başlar. Örneğin, '89 yılı bütçesi için, '88 Haziran ayında çalışmalar başlar. '89 yılı üçer aylık dört döneme ayrılarak, her dönemde hangi faaliyetler doğrultusunda harcamalar yapılacağı tespit edilir. Ayrıca, devrelere ayırmadan, '90 bütçesi de global olarak verilir. Tahminlerde, Muhasebe Bölümü'ne bağlı Planlama Dairesi yardımcı olur. Bu daire aynı zamanda, her bölümün masraflarının planlanan biçimde yapılıp yapılmadığını da denetler.

PA Bütçesi hakkında bir fikir vermek amacıyla, '88 Bütçesindeki bazı kalemler aşağıda gösterilmiştir:

-Bağışlar ve Yardımlar: 16.000.000.-

-Şirkete gelen yayınların abonman masrafı: 15.000.000.-

- Okul Yıllıklarına verilen reklam ve bağışlar: 5.000.000.-
 - Bölümü ilgilendiren basım işleri: 430.000.000.-
(200.000.000.- olarak planlandı, ancak TURKEY'in basımı dolayısıyla planlanan bütçe aşıldı)
 - Fuarlara katılım masrafı: 20.000.000.-
 - Burslar: 5.000.000.-
 - Hediyelik eşya (Takvim, Karayolları Haritası): 100.000.000.-
- Şirketin, 1989 yılı PA Bütçesi 464.000.000.- ve 1990 yılı PA Bütçesi 627.000.000.- olarak planlanmıştır.

Şirketin, yukarıda en genel hatlarıyla özetlenen halkla ilişkiler faaliyetleri içinde yer alan her türlü çalışma, bir halkla ilişkiler sürecinde yer alması gereken tüm özellikler yerine getirilerek, belirli bir araştırma, plan ve program sonucu uygulanmakta ve uygulama sonrası gerekli değerlendirmeler yapılmaktadır.

Şirket, yaptıklarının takdirini başkalarından almakta, faaliyetlerini kesinlikle reklama ve propagandaya dayandırmamaktadır. PA Bölümü tarafından hazırlanan, özellikle şirket dışına yönelik yayınların hemen çoğunda, Shell ile ilgili en ufak bir yazı bulunmamakta, yalnızca küçük bir Shell amblemi yer almaktadır. Bu yayınları çoğu da, yerel idarelerden gelen talep üzerine, şirketin bir tür hizmeti olarak PA Bölümünce hazırlanmakta, bastırılmakta ve dağıtılmaktadır (Bu yayınlardan bazı örneklerle Ekler bölümünde yer verilmiştir).

Buna karşılık, şirket ilişkide bulunduğu hertürlü kuruluşun ve kişinin gözünde büyük bir prestij sağlamakta ve bu anlamıyla, şirketin halkla ilişkiler faaliyetleri hedeflenen amaca ulaşmaktadır. Şirkete gelen çok sayıda (şirketin verdiği hizmetleri öven) mektuptan birini, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Genel Müdürlüğü'nün

Bakan adına ve "örnek hizmet" konu başlığı altında şirkete gönderdiği, 27.Haziran.1988 tarihli mektubu, bu konuya örnek teşkil etmesi açısından, Ekler bölümünde verilmiştir.

Yine, şirketin, E.T.K.B.'nın ilgili üç komisyonunda, tek özel sektör temsilcisi olarak yer alabilmesi; ilgili bakanlık girişinde sergi açabilmesi; yerel idareler veya ilgili bakanlıkla birlikte eğitsel amaçlı broşürler hazırlayabilmesi, bir şirket için kolay kolay erişilemeyecek bir tanıtım başarısıdır.

Bu yüzden, Türkiye'deki Royal Dutch/Shell Grubu Şirketleri ve PA Bölümü, tüm bu başarılı çalışmalarıyla, Türkiye'de halkla ilişkilerin gelişmesinde örnek bir kuruluş ve HALKLA İLİŞKİLER BÖLÜMÜ olarak yer almıştır.

B E Ŗ İ N C İ B Ö L Ü M

CASE STUDY İÇİN EKLER





PA Interchange

June 1986 No. 6

Press coverage boosts Formula Shell...

Extensive press coverage and excellent market response to the Formula Shell range of gasolines has been a testimonial to the planning and promotion of the launches by individual operating companies as well as to the research and testing that went into the unique 'spark aider' additive. Willi Foerstel of SIPC's Supply/Marketing Coordination says that he is 'very happy' with the handling of the PA aspects of the launch: 'possibly the

first marketing initiative that has been so closely interwoven with PA'. PA will also be involved right from the start in any further product launches.

Public Affairs managers in operating companies that have already launched Formula Shell have been asked to send to Group PA all relevant press cuttings. Marketing Communications will then translate these as necessary and put them into a binder, as part of a case history of this successful promotion. ●

... and communication now the key

'The key task now is one of communication', says Supply and Marketing Coordinator Bill Bentley, stressing the importance of Formula Shell to the Downstream Sector.

'The communications strategy aims essentially to convey three major messages to the consumer:

- Gasoline matters;
- Not all gasolines are the same;
- Formula Shell is better.

'The success of this major initiative will depend on the commitment of Shell management and staff, dealer

motivation, allocation of resources, professionalism in execution and continuity of effort,' Mr Bentley emphasises.

The main PA task is to orchestrate the telling of the Formula Shell technical story to special audiences, says the comprehensive manual covering all aspects of the product.

All those in PA and Marketing Communications involved in any way with the launch and promotion of Formula Shell should make sure that they read the relevant sections of the manual. ●

Conference sets PA course for the future

PA methods and resources to meet the challenges of the next five years were discussed at what was generally regarded as a successful PA International Conference.

The Conference, held outside London from 28 April to 2 May, was attended by 22 people from operating companies around the world, as well as by service company PA staff and a representative from Supply and Marketing.

Specific objectives were threefold:

- Review techniques of issue identification and management;
- Define operating companies' needs for advice, consultancy and training, PA material and other services; and
- Review inter-PA communication of 'news' in the broadest sense and establish priorities.

Before the conference, a series of questionnaires was sent to participating operating companies. The replies were analysed in Group PA and the conclusions presented to the conference. These and other presentations by participants provided the input to four syndicates dealing with:

- Reputation and issues management;
- Media relations and news service;
- Information and briefing/PA and Marketing; and
- Regional support/training.

The syndicate briefs and conclusions and recommendations have been sent to participants and other operating companies. ●



"... can we have your assurance that there will be no increase in environmental pollution?"

Interchange 6/86 1

ilgi

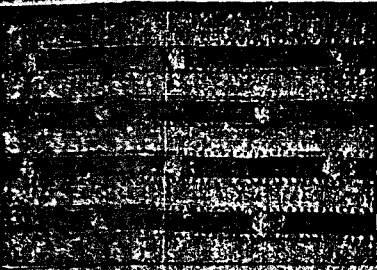


SONBAHAR 1987
YIL 21
NO 51

SAHİBİ VE SORUMLU YÖNETMEN
K. GÜMÜR TEZEL

Adres
Büyükdere Cad. No: 32
80290 - Mecidiyeköy - İstanbul
P.K. 24 - 80312 - Mecidiyeköy - İstanbul
Tel: 166 14 10

MİMAR Koca SINAN
VE AĞIRNAS KÖYÜ
YAZI: BÜLENT ÇETİNOR
ESKİ KAYSELER
KONAK HANCI
ALAN SİNAN
ANADOLU KUTLU
KARTAL SİNAN
MİMAR SİNAN
MİMAR SİNAN



Hazırlayan: MESUT MANİOĞLU 140 74 40
Prodüksiyon: SERVİS AJANSI 169 88 32
Baskı: APA OFSET BASIMEVİ 164 64 20

Mimar Koca Sinan ve Ağırnas Köyü

Yazı, resim ve fotoğraflar
Y. Müh. Mimar
Bülent ÇETİNOR

Osmanlı Devletinin en kudretli dönemi
16 ncı yüzyıldır. Geniş sınırları içinde,
önceki birikimlerin de tesiriyle, hüküm
sürmüş, Dünya tarihinde her yönüyle
geniş bir yer almıştır. Zengin
Türk-İslâm kültürü de bu
ihtişamı tamamlamıştır.

İşte, Mimar Koca Sinan bu parlak
dönemde Mimarlık ve Mühendislik
şaheserleriyle evrensel üne
kavuşmuştur.

Hem üstün yapıcılık kabiliyeti, hem de
uzun ömrü, Allah dediğimiz Kâinatın
Ulu Mimarının, Ona bir ihsanı sayılır.

5 padişah döneminde yaşamış olan
Sinan'ın 500 e yakın eseri ve hayatı
hakkında çok araştırmalar yapılmış,
çok eserler verilmiştir. Sizlere burada
Onu kısaca tanıttıktan sonra ölümünün
400 üncü yıldönümü olan 1988 deki
anma faaliyetlerinin programlarından
bahsedeceğim.

Geniş araştırmalarıyla ün yapmış
Sanat Tarihçimiz Prof. Dr. Metin
Sözen, Sinan'ı her yönüyle inceleyerek
birçok eser vermiştir. Sizlere onun bu
araştırmalarından bir bölüm
sunuyorum:

ilgi



YIL 1987
YER
AY

OWNER AND EDITOR
K. CUMHUR TEZEL

Address:
Büyükdere Cad. No. 32
80290 - Mecidiyeköy - İstanbul
P.K. 24 80312 - Mecidiyeköy - İstanbul
Tel.: 166 14 10

The Architect Sinan and The Village of Agirnas

Text, pictures and photographs
Bülent CETINOR

In the sixteenth century the Ottoman Empire had reached the zenith of its power. It now ruled over great expanses of territory and occupied a very important place in world history. Its magnificence was completed by its Turkish-Islamic culture.

It was during this period that the architect Sinan attained world fame through his brilliant achievements in the fields of architecture and engineering.

God granted him not only extraordinary talent but also a very long life.

A great deal of research has been devoted to his life and to the approximately five hundred works he created during the reigns of five successive Sultans, and a great many books have been written on the subject. Here, after giving a brief account of his life and work, I shall confine myself to giving some details of the cultural activities arranged for 1988 to celebrate the four hundredth anniversary of his death.

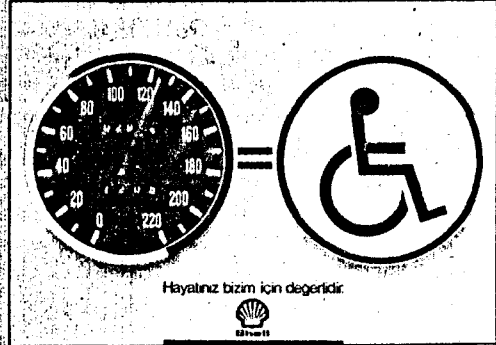
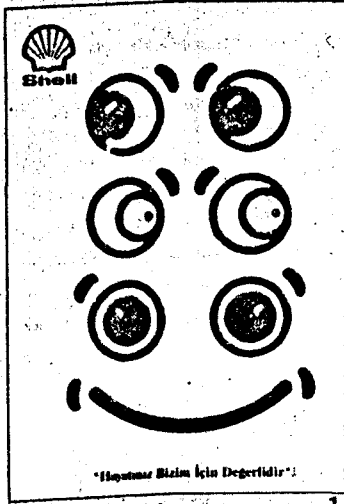
The art historian, Professor Dr. Metin Sozen has achieved wide fame for his

Printing: Ada Ofset Basımevi (164 64 20) - İSTANBUL

Shell haberleri

Sayı: 178 Mart 1988

Shell mensupları için aylık olarak yayınlanır



3.

"Hayatınız bizim için değerlidir" Afış yarışması sonuçlandı

Şirketimiz tarafından düzenlenip Cenevre'nin organize ettiği ve ülkemizde giderek çok ciddi boyutlara ulaşan trafik kazalarının en alt düzeye indirmek üzere çö-

cukları, yayaları, direksiyon başındaki sürücülerini uyarmayı ve eğitmeyi amaçlayan "HAYATINIZ BİZİM İÇİN DEĞERLİDİR" isimli afiş yarışmamız sonuçlandı.

Bilindiği gibi bu slogan, geçtiğimiz yıl TV'de yer alan bu konudaki filmlerimizde de kullanılmış ve trafik kazalarına karşı alınan önlemlerin adeta bir simgesi haline gelmişti.

19 Ocak Salı günü Ortaköy Eğitim ve Dinlenme Tesisleri'nde bir araya gelen 9 kişilik seçici kurul üyeleri, yarışmamıza gönderilen 199 afiş büyük bir titizlikle değerlendirildi. Beş aşamada yapılan değerlendirme sonucunda:

Serdar Bal'ın afiş birincilik ödülüne (5 milyon TL.)

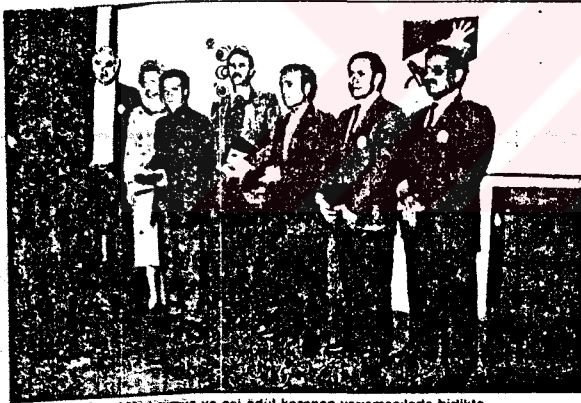
Cemil Cahit Yavuz'un afiş ikincilik ödülüne (2,5 milyon TL.) ve

Cemalettin Mutver'in afiş üçüncülük ödülüne (1,5 milyon TL.)

layık görüldü. Ayrıca Tekin Ataman, Cürbüz Doğan Ekşioğlu ve Vedat Yıldırım'ın afişleri de mansiyon kazandılar (500.000.-TL.)

Yarışmacılara ödülleri ve plakettleri, 22 Ocak Cuma günü İstanbul, Atatürk Kitaplığı'nda yapılan bir törenle verildi. Genel Müdürlüğümüz ve eşi ile şirketimizin diğer yöneticilerinde katıldığı ödül töreninde yarışmacılar ve yakınları, TRT ve basın mensupları, grafik sanatçıları, reklam sektöründen ve diğer kesimlerde seçkin davetliler de hazır bulundular.

Yarışmada ödül alan ve sergilemeye değer bulunan afişler, Atatürk Kitaplığı'ndaki sergide 2 Şubat gününe kadar ziyaretçilere açık tutuldu.



Genel Müdürümüz ve eşi ödül kazanan yarışmacılarla birlikte



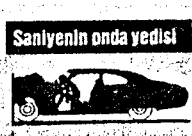
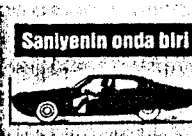
Seçici Kurul üyeleri toplantı halinde

Azrallın kollarında ölüm saniyeleri

SAATTE 90 kilometre hızla otomobil kullanıyorsunuz. Birden direksiyon hakimiyetinizi kaybediyor ve karşınıza çıkan bir ağaca hızla çarpıyorsunuz. Eğer emniyet kemeri ni bağlamayı ihmal etmişseniz, "Ölüm saniyeleri" aklınız bir hızla Azrallın lehine çalmaya başlıyor.

İstanbul Trafik Şube Müdürü Şevket Ayaz'ın açıklamasına göre, emniyet kemeri kullanılmadığı takdirde, saniyenin onda yedisi kadar kısa bir sürede, yani daha "Aaaaaa!" bile diyemeden Azrallın kollarındaki ölüm göyle gerçekleşiyor:

1 SANİYENİN ONDA BİRİNDE: Ön tampon ve



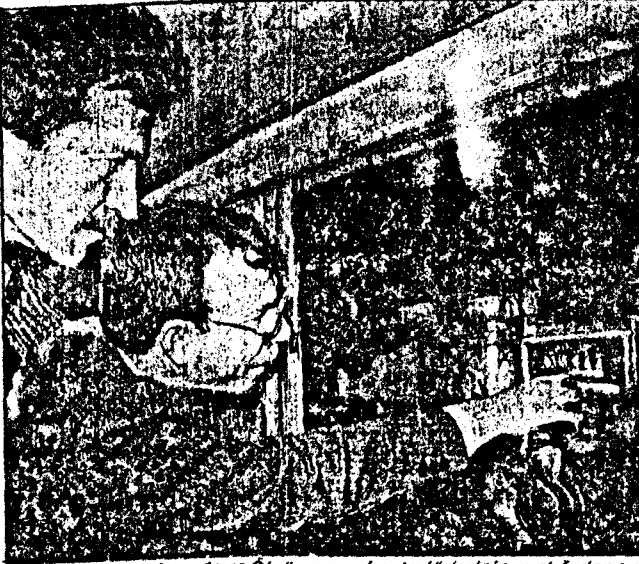
pancur kısmı içeri çöker ve kardan metalin ağırlı uçları, dört santim veya daha fazla ağaca saplanır.

2 SANİYENİN ONDA YEDİSİNDE: Araba şasesi hasara uğramıştır. Motor, çeker kopar. Kapı yayları bo-

zulu ve ön koltuk ileri hareket ederek, sizi direksiyona sıkıştırır. Ağzınızdan kanlar gelmektedir. Darbe kalbi durdurmuştur. Eğer emniyet kemeri ni takılı olsaydı, belki de yara bile almadan hayatta olacaktınız. Ne yazık ki, şimdi ölüsünüz.

Şirketimizde uzun bir süreden beri üzerinde ısrarla durularak sonuçta kullanma zorunluluğu getirilen Emniyet kemeri takma konusuna basın yayın organları da giderek daha çok yer veriyorlar. Son olarak 18 Şubat tarihli Hürriyet Gazetesinde yayınlanan ve aynı aldığımız bu yazı, öyle umuz ki aramızda hâlâ emniyet kemeri kullanmada tereddütlü olan sürücü arkadaşlarımıza bir şey ifade eder.

Diyarbakır Haberleri 2-3 / Perince Shell Gecesi 4-5 / Uzun Hizmet Bozalları 6



Tankerlere baskın Ölçü ve ayar kontrolörlerinin yaptığı denetimler sonucu, 68 akaryakıt tankerinden 14'ünün sayaçlarının vurgun için hazırlandığı görüldü.



Araçlar incelendi Kontrolörler sırasında tanker vurguncularından bazıları'nın sayaçların camlarını sürgülü yaptırdığı, bazılarının da numaralılara tordanavida ile müdahale etmek için camlarda kızgın demirle ateş açtığı saptandı.

●Tankerlerin sayaçlarıyla oynanıyor

Fuel-oil vurgunu

● Ölçü ve Ayar Kontrolörleri, İstanbul'da yaptıkları denetim sonunda 68 akaryakıt tankerinden 14'ünün sayaçlarıyla oynandığını belirlediler

• Emin DEMİRCİOĞLU

AKARYAKIT pompaları ve kantarlardan sonra fuel-oil tankerleri operasyonunda da sayaçlara dışardan müdahale edilerek, milyonlarca liralık vurgun yapıldığı ortaya çıkarıldı. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na bağlı ölçüler ve ayar kontrolörlerinin 68 akaryakıt ve fuel-oil tankerinin sayaçlarını denetleme-

leri sırasında, 14 tankerin sayacının dışardan müdahaleye açık hale getirilerek, numaralılar camlarının delindiği ya da sürgülü hale getirildiği tutanakla tespit edildi. Bu arada, tanker sayaçlarındaki hava borularının ezilerek, ya da tahta tıpa çakılarak numaralılara "hava" yazdırıldığı belirlendi.

Ölçüler ve ayar kontrolörlerinin Haramidere'deki Shell ve Petrol Ofisi dolun tesislerinde yapılan denetimde, sayaçları mühürsüz ve bozuk olan tankerlere dolun yapılmadı. Tanker sürücülerinin teblihleri altında çalışan kontrolörler, hazırlanan tutanaklara sadece 2 bin 500 liralık "komik" ceza verildiğini belirtecek, *Devamı 14. sayfada*

Fuel-oil vurgunu

Baştarafı 3. sayfada

"Tavşana kaç, tazıya da tut deniliyor" dediler. **ÇİFT YÖNLÜ VURGUN**

Akaryakıt pompalarının denetimi sırasında, benzincilerin "tankerlere eksiik dolun yapıyor" şeklindeki şikâyetlerini incelemek üzere Shell ve Petrol Ofisi'nin Haramidere'deki dolun tesislerine ani baskın yapan kontrolörler, şirketlerin binde 2.5'lük toleransla tankerlere daha fazla benzin ve fuel-oil verdiklerini saptadılar. Ancak, dolun tesislerinde 15 derecelik ısı alınca tankelerini dolduran sürücülerin, güneş altında bekleyerek benzin, gaz ve fuel-oilin genleşmesini sağlayarak 10 tonluk akaryakıtı 12 ton olarak sattıkları belirlendi.

Bundan başka, tankerlerdeki sayaçların mühürlerinin koparıldığı, numaralılar camlarının dışardan müdahaleye açık şekilde "sürgülü cam" ile değiştirildiği ya da numaralılar camlarının kızgın demirle delinerek rakamların delikten sokulan bir tornavida ile oynanabilecek hale getirildiği tutanaklarla tespit edildi. Bu arada bir tankerin sayaçtaki hava borusunun ezilerek bir diğerinin de hava borusuna ağaç tıpa çakmak suretiyle sayaç numaralılarının hava yazacak hale getirildiği de ortaya çıkarıldı.

TUTANAKLARDAKİ İFADELER

Kâzım Korumcu yönetimindeki 34 ZN 830 plakalı tankerin sayacındaki numaralılar camının "dışardan müdahale edilebilecek şekilde sürgülü olarak açılıyor" ifadesi kullanılan tutanakta, sürücünün de "Ben bu tankerde 1 haftadır çalışıyorum. Bunu bilmiyordum" dediği yer aldı.

Mustafa Candacı yönetimindeki 34 UF 950 plakalı tankerin tutanağına da "numaralılara dışardan müdahale için cam delinmiş" yazıldı.

Ali Yurtsever yönetimindeki 34 YF 013 plakalı tankerin mühürünün koparılarak sayaca dışardan müdahale edildiği, Ali Aksoy yönetimindeki 34 TK 876 plakalı tankerin sayacının fazla gösterdiği, Nuri Demirbaş yönetimindeki 34 DMD 22 plakalı tankerin de "hava bastığı" için Cumhuriyet Savcılığı'na sevk edilmesi gerektiği belirtildi. Tutanaklar, Cumhuriyet Savcılığı'ndan sonra mahkemelere gidiyor. Ancak milyonlarca liralık vurguna yol açan tanker sahiplerine "ağır para cezası" adı altında 2 bin 500'er liralık ceza verilebiliyor. 1934 yılında çıkarılan kanunda halen piyasada bile bulunmayan 25 kuruşluk cezalar dahi sıralanıyor.

YETKİLİLER NE DİYOR?

Cezaların artırılması gerektiğini vurgulayan yetkililer, fuel-oil ile ısınan apartmanların yöneticilerinin dışarı atmaları gereken noktaları şöyle sıralıyorlar:

• Tanker sayaçlarında, rekor başları, ayar vidası, numaralılar ve kapağı kafa mühürü olmak üzere 5 adet kurşun mühür bulunuyor. Bunların koparıldığı tespit edilince kontrol edilmeli.

• Her tankerde bulunması zorunlu olan sayaç muayene cüzdanına bakın. Cüzdandaki sayaç seri numarası ile plaka birbirini tutmuyorsa şüphe edin.

• Tanker sayacının başında sürekli durmazsanız, tanker sürücüsünün numaralılara oynaması söz konusu olabilir.

• Şikâyetleriniz için 149 80 50 numaralı telefondan Ölçüler ve Ayar Kontrolörlüğü'nü arayın.



BAŞBAKANLIK
ENERJİ TASARRUFU KOORDİNASYON KURULU

ARACINIZDA ENERJİ TASARRUFU

Yayın No. 1

ARAÇ KULLANIMINDA ENERJİ TASARRUFU KONTROL LİSTESİ



Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı
Enerji Tasarrufu Koordinasyon Kurulu



Ek 6

Shell ile Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nın, Enerji Tasarrufu Kampanyası çerçevesinde ortaklaşa hazırladıkları broşürlardan ikisi.

İNSAN SAĞLIĞI İŞ EMNİYETİ GÜVENLİK

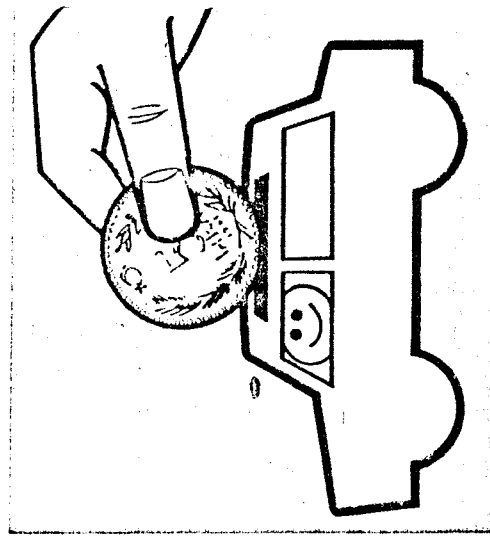
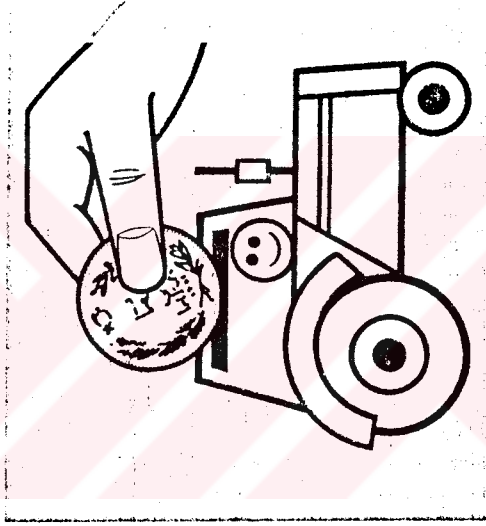
**TÜRKİYE'DEKİ
SHELL
Şirketleri
Temel Politikası**



EK 7 - Shell'in çalışanları için hazırladığı, İnsan Sağlığı, İş Emniyeti, Güvenlik ve Çevre Korunması konularında Türkiye'deki Shell şirketlerinin temel politikasını açıklayan broşür.

ARACINIZDA YAKIT TASARRUFU

**Benzin
ve
Dizel
Motorlu Araçlar'da**



Diyarbakır Valiliği'nin talebiyle,

Shell Şirketi'nce hazırlanmış,



Yakıt Tasarrufu

(Arka Kapak)

(Ön Kapak)

EK 8 - Diyarbakır Valiliği ile Shell'in ortak çalışmaları kapsamında, Valiliğin talebi üzerine Shell tarafından hazırlanan "Benzin ve Dizel Motorlu Araçlarda Yakıt Tasarrufu isimli broşür.

NIÇİN ENERJİ TASARRUFU?..

ENERJİ VERİMLİLİK YOLU
TEKNOLOJİK BİLİM TEKNOLOJİ

On yıldanberi hemen tüm ülkelerin gündemlerini işgal eden enerji bunalımı, yoğunluğunu kaybetmemiştir.

Dünya enerji talebinin yarısını karşılayan petrol kuyularından bir kısmının dibi görünmeye başlamıştır. Kömüre dönüş, kalabalık dünyamızın ihtiyacına cevap olsa bile, hava kirliliği konusu vardır. Petrol ve kömüre alternatif enerjiler, henüz uzun zaman ve çok büyük yatırımlara muhtaçtırlar. Dolayısıyla enerji bunalımı, Dünya'nın başına çöreklenmiş büyük bir sorundur.

Türkiye de enerjisinin yarısını petrolden sağlar. Fakat bunun için gerekli petrolün ancak yedide birini kendisi üretebilir. Kömür ve linyit üretimleri de henüz yetersizdir. Elektrik noksanımızı ise, komşu ülkelere enerji satın alarak gidermeye çalışırız..

Enerji ithali için ödediğimiz döviz; petrol ve akaryakıt ithali sırasında çoğu yabancı gemilere verilen navlun ve sürestarya, her Türk vatandaşının cebinden çıkan «en büyük harcamayı» meydana getirir.

Millî gelirin büyümesini engelleyen bu tabloya rağmen; tükettiğimiz toplam enerjideki bir bölümün ziyan olduğu da bilinmektedir. Bu olay, elektrikte % 90'lara varan kayıplarla ifade edilmektedir. Bu hesabın yarısı bile doğru olsa, çıkacak rakamlar korkunçtur.

Gittikçe azalan ve pahalanan enerjiyi, «kırıntısını bile boşa harcamadan» kullanmaya mecburuz. Bunalımdan daha az etkilenmenin en kestirme yolu budur...

Hepsi birer il büyüklüğündeki 19 ilçe, 539 mahalle ve 235 köyüne yerleşik beş milyonu aşan nüfusuyla İstanbul, Türkiye'nin en çok tüketen ilidir. Bu kentin harcaması veya tasarrufu, ülkemizin ekonomi grafiğinde keskin eğriler oluşturur.

«Enerjide verimlilik yoluyla tasarruf» konulu bu yayında, şimdilik 43 tasarruf yöntemi sunulmaktadır. Yurdumuzun her bölgesi için geçerli olan bu konular sadece İstanbul'da uygulansa bile, birçoğunun ön yatırım gerektirmesine rağmen, tüketici bütçesine ve Türkiye ekonomisine sağlanacak yararlar çok büyük olacaktır.

**İstanbul Vâililiği
Enerji Tasarrufu Çalışma Grubu
Başkanlığı**



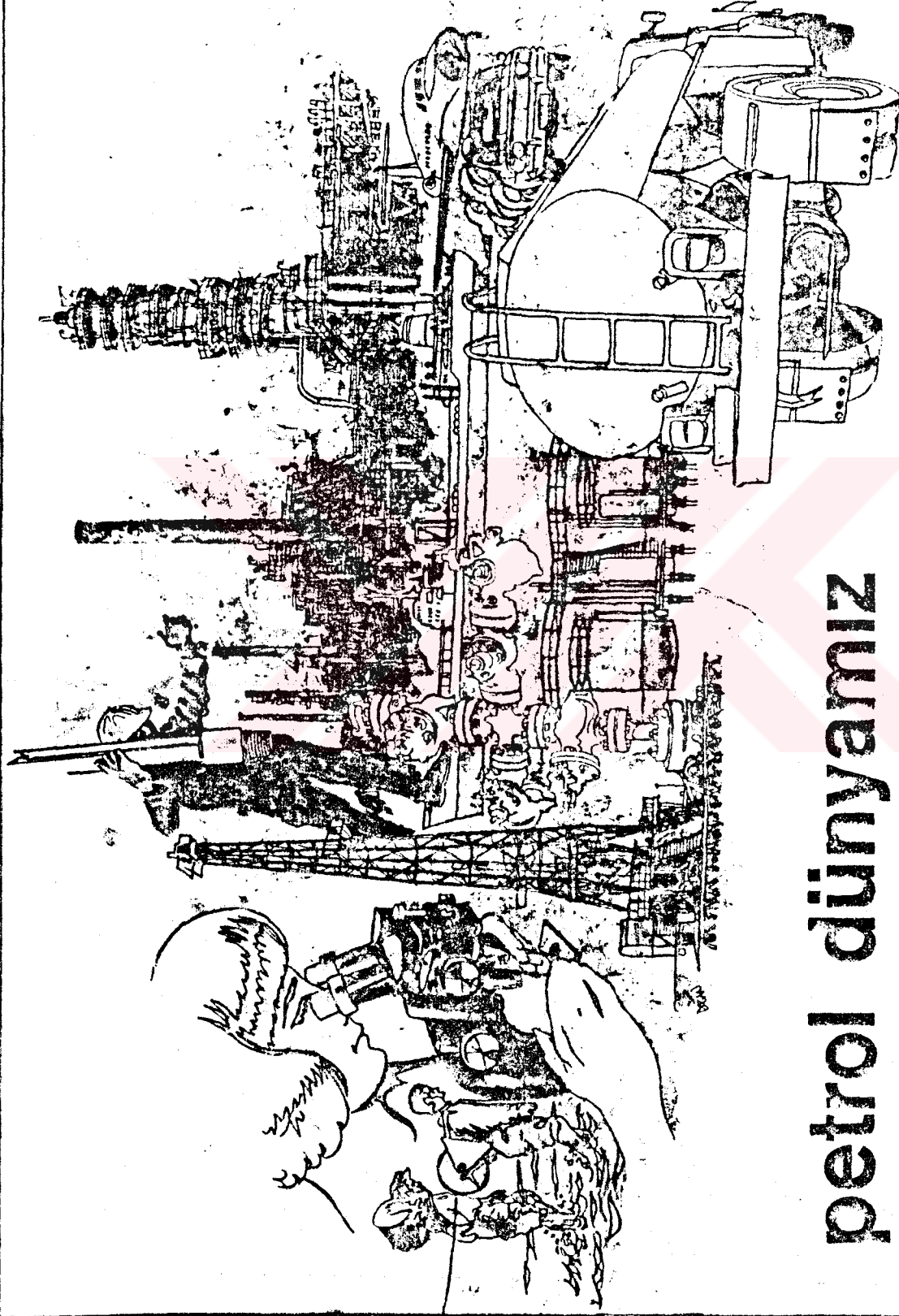
İstanbul Vâililiği ve



Shell Şirketi'nin işbirliğiyle hazırlanmıştır.

Kasım 1981

EK 9 - İstanbul Valiliği ile Shell'in ortaklaşa yürüttüğü Enerji Tasarrufu çalışmaları kapsamında hazırlanan Enerji Verimliliği Vâililiği Enerji Verimliliği...



petrol dünyamız

EK 10 - Shell'in yayınladığı kitapçıklara bir örnek,
Petrol Dünyamız.

Çağdaş Yapı Malzemesi

ALKER

"Alçılı Kerpiç"

Prof. Ruhi KAFESÇIOĞLU
Doç.Dr.Erol GÜRDAL

EK 11 - Shell'in tanıtımında yardımcı olduğu ve maddi destek sağladığı çalışmalardan biri olan ALKER (Alçılı Kerpiç)'in tanıtıldığı broşür.

Bst

T. C.
KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
Turizm Genel Müdürlüğü

Sayı : 50.4 / 1982

88 45-14009

ANKARA

27...HAZİRAN 1988

Konu : Örnek hizmet

Shell Company Off Turkey
Limited Şti.
Büyükdere cad. No: 32
Mecidiyeköy/İSTANBUL

Anayasa Mahkemesi üyesi Sn. Servet Tüzün'ün Bakanımıza sunduğu yazısında, 4.6.1988 tarihinde benzin ikmalı için uğradıkları Mas Petrol Tic.San.A.Ş. Aydın-Zincirlikuyu mevkiindeki Shell bayi'inde verilen hizmetlerin ve tuvaletlerinin temizliğinin takdire layik olduğu belirtilmektedir.

Ülkemizin turizmini geliştirmek ve turizm yoluyla ekonomide daha fazla katkı sağlamakla görevli kılınmış olan Bakanlığımız, tüm sektörlerle işbirliği yaparak turizm hareketlerinin bütün ülkede yaygınlaştırmak ve turizmden beklenen olumlu sonuçları almak gayreti ve çabası içinde çalışmalarını sürdürmektedir.

Tamamen insan ilişkilerine dayalı olan ve ülkelerin sosyal ve ekonomik yaşantılarında son derece önemli veri bulunan turizm faaliyetlerini bir bütün olarak ele alma gereği açıktır.

Bu nedenle karayolu ile ülkemize gelecek turistlere benzin istasyonlarında sunulan hizmetlerin yeterliliği turizmimiz açısından önem taşımaktadır.

Bahsi geçen benzin istasyonunu verimli çalışmalarından ötürü kutlar, bütün benzin istasyonlarının aynı örnek hizmeti sürdürmesini dilerim.

BAKAN ADINA


Necdet SÖNMEZ
Genel Müdür Yardımcısı

EK 12 - Kültür ve Turizm Bakanlığı, Turizm Genel Müdürlüğü tarafından, Shell'e örnek hizmetlerini kutlamak amacıyla gönderilen yazı.

SONUÇ

21. yüzyıla adım adım yaklaşırken dünyamız hızlı bir değişim ve gelişim sürecine girmiştir. İnsanoğlunun yaratıcı zekası bilimsel ve teknolojik gelişim sürecini hızlandırmış, önümüze yepyeni ufuklar açmıştır. Uydu sistemlerinin geliştirilmesi ve elektronik alanındaki başdöndürücü ilerlemelerin yarattığı bu oluşumun belirleyici özelliği iletişimin alabildiğine yoğunlaşmasıdır.

Bu gelişmeler sonucunda insanlar, toplumlar, kültürler ve ülkeler birbirine yaklaşımakta; artık aralarındaki çelişkileri çatışarak değil, uzlaşarak çözmek istemekte, en azından böylesini daha akılcı bulmaktadırlar.

Bu değişim elbette modern işletmecilik anlayışına da yansımakta, yönetici ile yönetilen; yönetici ile yönetici ve yönetilen ile yönetilen arasında karşılıklı bir iletişim sürecinin kurulmasını gerekli kılmaktadır.

Bu "çağdaş süreç", modern işletmecilik anlayışı içinde yerini alan, "iletişim uygarlığının" doğal bir sonucu olan halkla ilişkilerdir.

Ancak, "halk" ve "ilişki" sözlerinden yola çıkarak halkla ilişkileri kavramak ve yorumlamak mümkün müdür? Mümkün olmadığı sonucunu ülkemizde gördüğümüz yanlış anlamalardan rahatlıkla çıkarabiliriz.

"Halkla İlişkiler" herşeyden önce Türkçe'ye 'Public: Halk', 'Relations: İlişkiler' diye bir kere çevrilmek ve böylece de yerleşmek talihsizliğine uğramış bir kavramdır.

Halk sözcüğünün Türkçe'deki çağrışımları, apayrı çalışmalara konu olabilecek kadar soyut, esnek, çok yönlü ve çelişkilerle doludur" diyen Avniye Tansuğ, bu yanlış anlamaların kaynağını da ortaya koymuş oluyor.

Bunun dışında, gerek üniversitelerde gerekse özel ve kamu sektöründeki işletmelerde halkla ilişkiler alanında yapılanların çok yetersiz olması da ayrı bir sorundur. Araştırmaların sırasında incelediğim yabancı kaynaklardan yapılmış tercümelerin, halkla ilişkiler üzerine yazılmış kitaplarda, kaynak gösterilmeden aktarıldığına da üzülererek tanık oldum.

Çalışmamın Case Study bölümü için önceden belirlediğim altı şirket/holdingden yalnızca (petrol alanında belirlediğim şirket olan) Royal Dutch/Shell Grubunu alabildim. Zira, Turizm-Otelcilik, İlaç-Kimya alanlarında faaliyette bulunan çokuluslu şirketlerden ikisini; Dışa açılan Türk şirketlerinden ikisini ve ülkemizin en eski ve büyük holdinglerinden birini (birçok çokuluslu şirketle ortaklığı olduğundan çalışmaya alınması düşünülmüştü) çalışmaya dahil edemedim (Belirlenen bu şirket ya da holdinglerin bir kısmında halkla ilişkiler bölümü ve faaliyeti bulunmadığından, diğerlerinde de halkla ilişkiler organizasyonu bulunmasına rağmen kayda değer bir faaliyette bulunmadıklarından çalışmaya dahil edilmemişlerdir).

Shell'deki araştırmalarım sırasında, halkla ilişkiler faaliyetlerinin, yöntemlerinin, organizasyonunun, çalışma ahlâkı ve prensiplerinin daha önceki bölümlerde üzerinde durduğum teorik bilgilerle büyük bir uyum ve yakınlık içinde olduğunu gördüm ve çalışmamı tamamlayıcı pratik bir örnek oluşturacağını düşündüğünden case study bölümünü geniş tuttum. Milliyet gazetesinin haberi üzerine gelişen bir olaya da, bir halkla ilişkiler organizasyonunun nasıl çalışması gerektiğine güzel bir örnek olması açısından genişçe yer verdim.

Ancak, Shell benzeri bir halkla ilişkiler çalışması-
nın diğer şirketlerde pek göremediğimi ve genelde Türkiye'de
halkla ilişkiler adına yapılanların, basit bir tanıtım faa-
liyetinden öteye gidemediğini üzümlere belirtmeliyim.

0 Bir çokuluslu olan Shell'in kamuoyu, hükümet, ba-
kanlıklar, yerel idareler ve resmi kuruluşlarla yerli şir-
ketlerden çok daha verimli ve olumlu ilişkiler içinde oldu-
ğunu gözlemledim. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı bü-
yesindeki üç komisyonda yer bulabilen tek özel sektör ten-
silcisi olarak Shell'in yer alması; ekler bölümünde verilen
bazı örneklerde de görüleceği gibi, kamu yararına yönelik
olarak ilgili bakanlık, İstanbul Valiliği ve Diyarbakır Va-
liliği ile ortak kampanyalar düzenlenebilmesi; şirketin da-
ta bankasının, resmi kuruluşların; yerel idarelerin ve basın-
yayın organlarının kullanımına açık tutulması ve yarım mil-
yara yaklaşan 1988 yılı halkla ilişkiler bütçesinin hemen
tamamının kamu yararına yönelik olarak düzenlenen halkla
ilişkiler çalışmalarına ayrılması, Türkiye'de halkla ilişki-
ler alanında yapılan çalışmalara örnek teşkil etmektedir.

Çokuluslu şirketler konusunda incelediğim yerli ve
yabancı kaynaklarda, birbiriyle çatışan farklı görüşler yer
almaktaydı. Özellikle 1970'li yıllarda dünya kamuoyuna yan-
sıyan ve haklı olarak tepkiler çeken olumsuz örnekler üze-
rine hararetli tartışmalar yapılan çokuluslu şirketleri son
derece sakıncalı, zararlı hatta ("yeni sömürgecilik" ya da
"modern emperyalizm" teorilerinin pratik kanıtları olarak)
"sömürgeci" girişimler olarak görenlerin yanında; onları
dünyaya hizmet eden, büyük yararlar sağlayan, yatırım yap-
tıkları ülkeleri kalkındırıp geliştiren girişimler olarak
sunan görüşler de vardır. Bu yüzden, bu konu üzerindeki ça-
lışmalarda yer alan değerlendirmelerin genişçe bir bölümü-
nün, yazarların ideolojik yaklaşımlarından kaynaklandığı so-
nucu çıkarılabilir.

Oysa çokuluslular (ister benimsensin, ister eleştirilsin), uluslararası ilişkiler süreci içinde yerini alan iktisadi ve hukuki bir olgudur. "Ticari ve sınayi işletmelerin temerküzü (konsantrasyonu) hareketinin, ülkelerin coğrafi sınırlarının dışına taşması ile ortaya çıkmış ve maddi uygarlığın ilerlemesi ve yayılmasında çok önemli olanaklar sağlamış ve sonuçlar yaratmışlardır. Ters tarafı haklı veya haksız sömürü gürültüsüne boğulmuş olan madalyonun yüz tarafı budur. Bu nedenle, çokuluslu şirketler olgusunun, ekonomi ve hukuk alanlarında ciddi ve soğukkanlı bir şekilde incelenmesi ve en yararlı modellerin ortaya çıkmasını sağlayacak değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir" (✱).

Dünyadaki uluslararası sermaye hareketlerinin çok büyük bir bölümü çokuluslu şirketlerce gerçekleştirilmektedir. Böylesine geniş yatırım, istihdam, teknolojik ilerlemeler sağlayan bu şirketlerin tümünden reddedilmesi yalnızca kişilerin düşüncelerinde mümkün olabilir, gerçek hayatta değil.

Sorun, bu şirketlerin faaliyetlerinde aksayan, kamu yararı ile bağdaşmayan, ana ülke ve evsahibi ülke ekonomilerinde ve politik yapılarında rahatsızlık yaratan yanlarını görüp, bunları uluslararası düzeyde geçerli olacak yaptırımlarla düzenleyip, kontrol altında tutmaktır.

Birleşmiş Milletler, ILO, OECD gibi uluslararası kuruluşların bu konuda yaptıkları çalışmalar sonucu, bu düzenleme ve kontrol çabaları (belirli yaptırımları da içeren) bir dizi önlemin alınmasını sağlamış; AET'nin (bu çalışma içinde verilen) bir raporunda çokuluslu şirketlerin görünümünün (AET ülkelerinde) düzeldiği sonucuna varılmıştır.

(✱) Haluk KABAALIOĞLU, a.g.e., Prof. Dr. Reha POROV'un esere yazdığı önsözden.

Çokuluslu şirketlerin vergi kaçırdığı yolundaki eleştirilere iyi bir cevap olması açısından, Türkiye'deki Royal Dutch/Shell Grup Şirketlerinin Türkiye Cumhuriyeti Hükümetine (14 ayrı kalem üzerinden) ödedikleri yıllık vergi toplamalarını (son üç yılın) vererek, çokuluslu şirketlerin, evsahibi ülke hükümetinin alacağı yasal önlemlerle kontrol altında tutulduğunda ülke ekonomisine ne kadar büyük oranda maddi katkı sağlayabileceğini örneklemek mümkündür:

- 1985: 120.301.800.000.-
- 1986: 178.799.200.000.-
- 1987: 134.844.300.000.-

Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin tüm vergi gelirleri ve hatta, Devlet Bütçesi ile karşılaştırıldığında ne kadar büyük bir oranı teşkil ettiği daha açık görülebilecek bu vergi ödemeleriyle, bir çokuluslu olan Royal Dutch/Shell Grubunun iyi bir vergi mükellefi olduğu da görülmektedir.

24 Ocak kararları ve ardından gelen bir dizi kararname ile dışa açılma sürecine giren Türkiye'deki yabancı sermaye yatırımlarının hemen tamamına yakın bölümünün çokuluslu şirketlerce gerçekleştirilmesi, ülkemizde bu konunun hassasiyetle incelenmesini gerektirmektedir.

Büyük riskleri göze alarak, ellerindeki geniş teknolojik olanaklar, yılların deneyimi ve bilgi birikimi sonucu oluşan modern işletmecilik anlayışlarıyla yabancı bir ülkede yatırım yapmak isteyen çokuluslu şirketler; ilgili ülkenin politik, dini ve sosyal yapısının analizinden sonra hazırlanan ve uygulanan halkla ilişkiler programlarına, kendileriyle ilgili ülke kamuoyu ve hükümeti arasında bir iletişim köprüsü, anlayış birliğini sağlayan bir araç olarak stratejilerinin içinde en önemli yerlerden birini verirken, onu bir yönetim fonksiyonu olarak en iyi şekilde değerlendirmektedirler.

Bu yüzden dışa açılma ve dışarıdan ülkeye yabancı sermaye çekmek için uzun vadeli programlar içine giren Türkiye'de, çokuluslu şirketlerin halkla ilişkiler programları yakından izlenip bunlardan dersler çıkarılmalıdır (üzülerek belirtmeliyim ki, dışa açılan Türk şirketlerinden hiçbirinde halkla ilişkiler bölümü ve faaliyeti yoktur).⁹ Buna en çok ihtiyacı olan da henüz emekleme dönemini yaşayan, özel ve kamu sektöründeki şirketlerin/kuruluşların halkla ilişkiler bölümleri; halkla ilişkiler ajans ve büroları; halkla ilişkiler dernekleri ve de halkla ilişkiler alanında gerçekten iyi şeyler yapmak isteyen "PR'cılar", kısacası Türkiye'deki tüm halkla ilişkiler camiasıdır.

Belki o zaman, şirketlerimiz mamülleri olan tencere ya da ansiklopedilerini kapı kapı dolastırıp sattırmak için "prezantabl"; resepsiyonlarında çalıştırmak üzere "fiziği ve konuşması düzgün" ya da yedek parça pazarlaması için, sık sık seyahat etmesine mani bir hali bulunmayan, oto ehliyetli "halkla ilişkiler" elemanları aramaktan vazgeçerler.

Belki o zaman, halkla ilişkiler "uzmanları", propagandayı, 'dining and wining'i, pazarlamayı halkla ilişkilerden ayırmayı; gazete yazı işleri müdürleri ya da TRT haber müdürleriyle iyi geçinmeyi, yakın dostluk kurmayı, hizmet verdikleri şirketlerle ilgili haberleri yayınlatarak "bedava reklam kazanmak" gibi küçük hesaplar için değil de, iletişim sürecinin birbirlerini tamamlayan öğeleri ve bireylerinin doğal bir ilişkisi olarak değerlendirip, bu sürecin daha sağlıklı işlemesi için yapılması gerekenleri tartışmak; karşılıklı bilgi ve deneyim alış-verişini sağlama amacına yönelik elverişli bir ortam oluşturmak için denerler.

Belki o zaman, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olduğuna "inanan" şirketlerin üst düzey yöneticileri

istihdam etmek istedikleri halkla ilişkiler müdürlerinde, telefonu kaldırdığında şirketle ilgili haberi o günkü TV haberlerinde yayınlatabilme "yeteneğine" sahip olma; gazete yazı işleri müdürleriyle (şirketle ilgili haberleri yayınlamak amacıyla) yakın ilişkileri olması şartı aramak gibi dünyada emsali görülmemiş "personel seçimi ve değerlendirilmesi" metodlarını, "modern yöneticilik anlayışları" içine aldıklarından dolayı utanırlar.



ÖZET

Robert Heilbroner'ın, "Harper's Magazin"de, PR'cılarını kasdederek "aynı mesleğe sahip olan, ancak bu mesleğin ne anlama geldiği konusunda ikisinin anlaşılamadığı 100.000 kişilik bir topluluk" demesi, halkla ilişkilerin kesin bir tanımını yapmanın pratikte kolay olmadığını göstermektedir. Bu konudaki tanımlar her geçen gün eskimektedir. Çünkü, gelişen ve değişen herşey gibi halkla ilişkiler de, sürekli değişmekte ve kendini yeni gelişmelere uydurmaktadır. Ancak ne olup ne olmadığı konusunda şunlar söylenebilir:

Halkla ilişkiler, reklamcılık ya da bedava bir reklam kazanma aracı; kişisel bir dostluk kurma ve sırt sıvazlama eylemi; propaganda; lobicilik; "Dining and Wining"; direk olarak satışı hedefleyen bir uygulama ve kitle haberleşme araçlarında haber olarak yer alma faaliyeti değildir.

"Halkla ilişkiler, özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş hedef kitlelerle dürüst ve sağlam bağlar kurup geliştirerek, onları olumlu inanç ve eylemlere yöneltmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır".

Kaynaklar halkla ilişkiler adının ilk kez resmen ABD'nin üçüncü başkanı olan Jefferson'un 1807 yılında Kongre'ye gönderdiği bir mesajda kullanıldığını belirtmektedirler. Halkla ilişkilerin o tarihten bugüne kadar geçirdiği evreler ve gelişim sonunda artık yeni bir sosyal bilim ve meslek olarak modern işletmecilik anlayışı içinde yerini almıştır. Bu gelişimin doğal bir sonucu olarak da bu meslek çalışanları hem kendi ülkelerinde, hem de ulus-

lararası alanda biraraya gelerek mesleki örgütlerini oluşturmuşlardır.

Çalışmanın önsözünde ve giriş bölümünde de belirtildiği gibi, halkla ilişkiler bir iletişimdir. Bu iletişimin bir süreç durumuna geçebilmesi için de, mesajın kaynağa geri dönmesini sağlayacak bir çaba olan besleyici tepkinin (feedback) elde edilmesi gerekmektedir. Bu özelliği ile uygulamada iki yönlü bir iletişim sürecine dayandığı kabul edilen halkla ilişkilerin, tek yönlü değil karşılıklı; bir amacın gerçekleşmesine yönelik; süreklilik taşıyan; doğru ve inandırıcı bir iletişim olduğu belirtilmelidir.

Halkla ilişkiler sürecinin dört ve beş adımlı süreçler içinde ele alındığına, ancak, özünde dört temel aşamada değerlendirildiğine tanık olunmaktadır:

1. Araştırma-Dinleme
2. Planlama-Karar Alma
3. İletişim-Uygulama
4. Değerlendirme

Halkla ilişkilerin bir meslek dalı olarak kendini kabul ettirmesinden sonra, bu mesleğin herkesce kabul edilecek bir meslek ahlakına sahip olması amacıyla çalışmalar yapılmış; Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin (IPRA) 1965 Atina toplantısında kabul ettiği Halkla İlişkiler Meslek Yasası ile somut yaptırımları da içeren yazılı bir temele kavuşturulmuştur.

Çokuluslu şirket konusundaki tanımlar da, tıpkı halkla ilişkilerin tanımında olduğu gibi değişiklik göstermektedir. Çokuluslu şirketlerin çok yönlü özelliklerinden hangisinin böyle bir tanıma oluşturmada öncelik kazanaacağı konusundaki kararsızlık bunun nedeni olarak gösterilebilir.

Ancak, çok genel bir ifadeyle belirtilirse, "yatırım faaliyetlerini birden fazla ülkede gerçekleştiren ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan ve çeşitli yollarla bağlı şirketlerin kararlarını etkileyebilen şirketlere verilen addır denebilir.

0

Çokuluslu şirketler, ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren ve gerektirmeyen iki farklı dışa açılma yolu izlerler. Buna göre bir çokuluslu şirketin sermayesini yabancı bir ülkeye oradan hisse senedi veya tahvil satın alarak veya çeşitli kredi araçlarıyla aktarması, Portföy Yatırım; teknoloji ve yönetim bilgisini aktararak, kendi kontrolünde yatırım yapması da Dış Doğrudan Yatırım olarak adlandırılır.

Çokuluslu şirketlerle ana ve evsahibi ülke; ana ülke ile evsahibi ülke arasındaki sorunlar, çokuluslu şirketler üzerinde türlü spekülasyonların, lehte ve aleyhteki eleştirilerin yoğunlaşmasına yol açmıştır. Bu konuda yaşanan sorunlara en çarpıcı örnek olarak Şili'de Allende'nin devrilmesinde, CIA ile bir çokuluslu ITT'nin bağlantısı verilebilir.

Bu ve benzeri olaylar, çokuluslu şirketlerin faaliyetlerini düzene sokup kontrol altında tutacak, uluslararası planda geçerliliği olan bir dizi önlemin alınması sonucunu doğurmuştur. Birleşmiş Milletler, İLO ve OECD bünyeleri içinde kurulan komisyonların yaptıkları çalışmalardan sonra belirlenen ve uluslararası düzeyde benimsenen bir dizi karar uygulamaya konulmuştur.

Ancak yaşanan olumsuz örneklerden yola çıkarak çokuluslu şirketleri her türlü kötülüğün temeli olarak mahkum etmek, objektif olmayan ve daha çok politik bir görüşe pratik bir zemin oluşturma çabası olacaktır. Konunun daha iyi tartışılması için, çokuluslu şirketlerin yapısı ve konuk ol-

dukuları ÷lkelerde hangi şartlarda faaliyet gösterdiklerini değerlendirmek yararlı olacaktır.

Bu şirketler yabancı bir ÷lkede, o ÷lkenin koyduğu yasal sınırlar içinde yatırım yapabilmektedirler. Sanılanın aksine politikaya karışmamaya özen göstermekte, ilgili ÷lkedeki politik, ekonomik ve sosyal istikrarsızlıklardan en az o ÷lkenin ulusal şirketleri kadar zarar görmektedirler.

Ayrıca, çokuluslu şirketler, uluslararası gelişmelerin oluşturduğu süreç içerisinde, evsahibi ÷lkelerin ekonomik ve sosyal gelişimlerine yarattıkları istihdam olanakları, getirdikleri yeni teknoloji ve bıraktıkları döviz ve vergilerle önemli oranda katkıda bulunmaktadır.

Bu durumda, her iki tarafın da anlayışına ve çıkarına uygun ortak bir noktayı bulmak kalmaktadır. Bu iletişimi sağlayacak en önemli faktör de evsahibi ÷lke şartlarının çok dikkatli bir analizinden sonra hazırlanacak kapsamlı bir halkla ilişkiler programı olacaktır.

Bunu çok iyi gören çokuluslu şirketler, halkla ilişkilere verdikleri önemi, onu, şirket üst düzey yönetiminde bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirerek göstermişlerdir.

Uluslararası ekonomik ve siyasi ilişkilerin günümüzde ulaştığı boyutlar çokuluslu şirketlerin önünde yeni ufuklar açarken, yeni sorunları da beraberinde getirmiştir. Sorunlar yalnızca satışların arttırılması, yeni pazarlar yaratma v.b. gibi ekonomik ve ticari değil; farklı değerler ve düşünce biçimlerinin karşı karşıya gelmesi gibi politik, sosyal ve kültürel de.

Bu yüzden çokuluslu bir şirket, yabancı bir ÷lkeye yatırım yapmadan önce, o ÷lkede mümkün olan en iyi halkla

ilişkiler uygulamasını gerçekleştirebilmelidir. Bunun için de ilgili ülkenin kültürünü, politik yapısını, dini niteliğini dikkatlice analiz edip; şirketin politikasını ve programlarını ilgili ülkede kolaylıkla anlaşılacak şekilde uyarlayacak bir halkla ilişkiler programı uygulanmalı ve ana ülkedeki halkla ilişkiler faaliyetlerindeki çok farklı yöntemler izlenmelidir.

Çokuluslu şirketlere ve çokuluslu şirketlerdeki halkla ilişkiler çalışmalarına pratik bir örnek teşkil eden Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri, 1907 yılında bir Hollanda şirketi olan Royal Dutch Petroleum Company ile bir İngiliz şirketi olan Shell Transport and Trading Company arasında varılan bir anlaşmayla doğmuştur. Bu anlaşmayla iki şirket tüzel kişiliklerini korumak kaydıyla, menfaat ve faaliyet sahalarını birleştirmeyi kabul etmişlerdir. Grupta Royal Dutch % 60 ve Shell Transport % 40 oranında hisseye sahip olup, bunlar ana şirket olarak bilinirler ve bir grup şirketi sayılmazlar; yalnızca ana ortaklıkların grup içindeki yatırımları gerçekleştirmesine aracılık yapıp, ortaklık kârını pay sahiplerine kanallize ederler. Grubu oluşturan şirketler ise, Grup Holding Şirketleri (Shell Petroleum N.V. ve The Shell Petroleum Company Limited), Servis Şirketleri (Grup Şirketleri ve İşletme Şirketlerine tavsiyelerde bulunur ve gerekli hizmetleri sağlarlar) ve İşletme Şirketleri (Türkiye'nim de aralarında bulunduğu 100'den fazla ülkede petrol, doğal gaz, kömür, nükleer enerji, kimyevi maddeler ve maden endüstrisinin çeşitli dallarında faaliyette bulunurlar)dir.

Bu şirketlerin en belirgin özelliği, birbirinden çok farklı alanlarda faaliyette bulunmalarıdır. Ancak hepsinin uyması gereken ortak bir kural vardır ki, bu da, Shell'in itibarını korumak için bütün faaliyetlerde doğruluk ve dürüstlük ilkesine mutlaka uyulması zorunluluğudur.

Aynı ilkeler doğrultusunda Türkiye'de faaliyet gösteren Royal Dutch/Shell Grup Şirketleri tamamı % 100 Shell'e ait dört şirketten oluşmaktadır. 1987 sonu itibariyle 843 personelin istihdam edildiği bu şirketler şunlardır:

- NV Turkse Shell (Petrol arama ve üretimi)
- Raffinaderij Shell Mersin NV (Petrol Tasfiyesi)
- The Shell Co. of Turkey Ltd. (Madeni yağ imalatı, petrol ürünleri, madeni yağ ile kimyevi ve enerji ile ilgili maddelerin pazarlanması)
- Trakya Terminal BV

Gerek genel merkezde gerekse Türkiye'deki grup şirketlerinde halkla ilişkilere büyük önem verilmekte ve halkla ilişkiler bölümü de doğrudan şirket üst yönetimine bağlı, geniş yetkilerle donatılmış, 'şirket prestijini en üst noktada tutma' temel amacı doğrultusunda çok yönlü faaliyetlerde bulunan, dinamik bir organizasyon olarak yer almaktadır.

Türkiye'deki Shell grubu şirketleri halkla ilişkiler faaliyetlerini, içeriden dışarıya; dışarıdan içeriye ve içeriden içeriye üçlü bir iletişim süreci dahilinde sürdürürken, bir çokuluslu şirkette halkla ilişkilerin ne şekilde uygulanacağını, örgütleneceğini ve programlanacağını pratik ve güncel bir şekilde gözler önüne sermektedir.

BİBLİYOGRAFYA

ALPAR, Cem., "Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma",
Turhan Kitabevi, Ankara 1980.

ASNA, Alâeddin., "Halkla İlişkiler", kendi yayını, İstanbul
1974.

BLAKE, David H. / WALTERS, Robert S., "The Politics of
Global Economic Relations", Prentice-Hall Inc. USA
1976.

BROOKS, Michael Z. / REMMERS, H. Lee., "The Strategy of
Multinational Enterprise", Pitman Publishing,
USA 1978.

"Changes in Group PA", PA Interchange, London, October
1986, No: 8.

CUTLIP, Scott M. / CENTER, Allen H., "Effective Public
Relations", Prentice-Hall Inc., Third Editon, USA
1964.

CUTLIP, Scott M. / CENTER, Allen H., "Effective Public
Relations", Prentice-Hall Inc., Sixth Editon,
USA 1982.

DARROW, W.Richard / FORRESTAL, Dan J., "Dartnel - Public
Relations Handbook", The Dartnel Corporation, USA
1968.

Emin DEMİRCİOĞLU, "Fuel Oil Vurgunu", Milliyet Gazetesi,
Yıl: 38, S. 14490 (17 Mart 1988).

"Group Public Affairs Objectives", PA Interchange, London,
February 1986, No: 4.

JEFKINS, Frank., "Advertising Today", Billings and Sons
Ltd., Guilford and London 1971.

JEFKINS, Frank., "Public Relations", M and E Handbook
Series, Macdonald and Evans Ltd., Great Britain 1980.

KABAALIOĞLU, Haluk A., "Çokuluslu İşletmeler Hukuku", İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul 1982.

KADIBEŞEGİL, Salim., "Halkla İlişkilerde Temel İlkeler",
kendi yayını, İzmir 1986.

KAZANCI, Metin., "Halkla İlişkiler", Savaş Yayınları,
2. Baskı, Ankara 1982.

KONGAR, Emre., "Haberleşme İşlemi ve Etkili Haberleşmenin
Koşulları", Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara 1969.

LESLEY, Philip., "Public Relations Handbook", Prentice-Hall
Inc., Seventh Printing, USA 1959.

LLOYD, Peter./ LLOYD, Herbert., "Public Relations", Teach
Yourself Books, Fourth Editon, Great Britain 1984.

MARSTON, E.John., "The Nature of Public Relations", Mc Graw-
Hill Company, USA 1963.

MAVIŞ, Feri., "Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)", Ana-
dolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1986.

MODELSKI, George., "Transnational Corporation and World
Order", W.H. Freeman and Company, USA 1979.

RADICE, Hugo., "International Firms and Modern Imperialism",
Penguin Books Ltd., Great Britain 1975.

ROBINSON, Edward J., "Communication and Public Relations",
Bell and Howell Company, USA 1966.

SAMPSON, Anthony., "Egemen Devlet ITT", Koza Yayınları,
İstanbul 1974.

ŞATIROĞLU, Kadir., "Çokuluslu Şirketler", Ankara Üniversitesi,
Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara 1984.

TANSUĞ, Avniye., "Çağdaş İşletme Yönetiminde Halkla İlişkiler ve Reklam", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. S.B.E.,
İstanbul 1982.

TURANÇ, Mehmet., "Çokuluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi", E.Ü. B.Y.Y.O. ve Atlantis Halkla İlişkiler'in düzenlediği Halkla İlişkiler Sempozyumuna sunulan tebliğ (İzmir 13-14 Nisan 1987).

TURANÇ, Mehmet., M.Ü. B.Y.Y.O. Ders Notları, İstanbul.

YILDIRIM, Nuri., "Uluslararası Şirketler", Kaynak Yayınları,
İstanbul 1983.