

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM FAKÜLTESİ
TANITIM VE HALKLÂ İLİŞKİLER BİLİM DALI

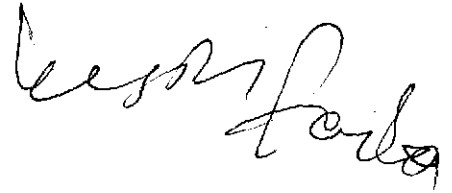
**ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLERDE
"KÜRESEL DÜŞÜN FAKAT YEREL DAVRAN"
VE LEVI STRAUSS & CO. TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. SİMTEN GÜNDEŞ

HAZIRLAYAN
NADIYE ASLI DEDE

İSTANBUL - 1997



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KÜTÜPHANESİ

TEZİN TÜRÜ			NUMARASI	
YL	DOK.	SY	DİPLOMA	DEMİRBAŞ
2			6560	6640

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İLETİŞİM FAKÜLTESİ
TANITIM VE HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLERDE
"KÜRESEL DÜŞÜN FAKAT YEREL DAVRAN"
VE LEVI STRAUSS & CO. TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. SİMTEN GÜNDEŞ

HAZIRLAYAN
NADİYE ASLI DEDE

İSTANBUL - 1997

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, danışman hocam Sayın Doç. Dr. Simten Gündes yakın ilgisiyle beni yalnız bırakmadı.

Uluslararası Halkla İlişkiler konusunu seçmemde, hocam Sayın Prof. Marc Apter'in George Washington University'de verdiği "Uluslararası Halkla İlişkiler" dersleri esinlendirici oldu. American University'e aynı konuda master tezi sunan Christine N. Garza-Vale, konuyla ilgili bilgisini benimle paylaştı.

Levi Strauss&Co. Türkiye ile ilgili yaptığım araştırmada, Levi Strauss&Co. Türkiye'nin Reklam ve Tanıtım Süpervizörü Sayın Nil Çelik ve Levi Strauss&Co. Türkiye'nin Halkla İlişkiler Ajansı BEÇ GROUP BTL Communication, International Public Relations Group Genel Müdürü Sayın Ayşe Eroğlu içten ilgileri ile bana bilgi verdiler.

Çalışmam boyunca dostlarım Murat Zırhlı, Müge Bekaroğlu, Ashi Aktop Sarıoğlu, Sinan Dirlik, Mehmet Kara, Orkun Sak ve basım aşamasında Metin Can bana yardımcı oldular.

Yardımları olan herkese ve maddi ve manevi olarak eğitim yaşamım boyunca beni hep destekleyen aileme sonsuz teşekkürler.

İstanbul, Eylül 1997

Nadiye Ashi Dede

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
İÇİNDEKİLER	II
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER	5
A. Kavram	5
B. Uluslararası Halkla İlişkilerin Gelişimi	8
C. Uluslararası Halkla İlişkiler Kuruluşları	16
D. Uluslararası Halkla İlişkilere “Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği” Desteği	19
II. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLERE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR	21
A. Küreselleştirme Yaklaşımı	22
B. Yerelleştirme Yaklaşımı	27
C. Uluslararası Halkla İlişkilerde Botan’ın Etnosentrik ve Polisentrik Model Ayrımı	28
D. Uzlaşmacı Yaklaşım: “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran”	31
1. Kültürel Benzeşme Eğilimi	32
2. Kültürel Çeşitliliğin Birincil ve İkincil Etkenleri	40
3. Kültürel Benzeşmeye Karşı Kültürel Çeşitlilik	41
4. Banks’ın Benzeşme ve Çeşitlilik Arasında Köprü Kurma Savı ve Yerel/Küresel/Yerel Yaklaşım	51
5. Uluslararası Halkla İlişkilerde “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran”	53

İKİNCİ BÖLÜM

I. YABANCI BİR ÜLKEDE HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI	59
A. Japonya’da Halkla İlişkiler	59
B. Ortadoğu Ülkelerinde Halkla İlişkiler	61
II. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER AĞI VE “THE UPJOHN COMPANY” ÖRNEĞİ	62
III. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMASINA TÜRKİYE’DEN BİR ÖRNEK: LEVI STRAUSS&CO. TÜRKİYE	76
A. Levi Strauss&Co.	76
B. Levi Strauss&Co. Türkiye	80
C. Levi Strauss&Co. Türkiye’nin Halkla İlişkiler Ajansı: BEÇ Group BTL Communication	91
D. Küresel Bir Ürün, Gelenekselleşmiş Küresel Değerler ve Yerelleştirilmiş Halkla İlişkiler	94
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	103

GİRİŞ

Uluslararası ticaretin gelişiminde iki dönüm noktası sözkonusudur: Sanayi Devrimi ve İletişim Devrimi.

Sanayi Devrimi ile standart, kitlesel üretime geçilmiş ve artan üretimle birlikte dış alım-satım da artmıştır.

İletişim Devrimi, uluslararası iletişime büyük kolaylıklar getirmiştir. Radyo, televizyon, faks, teleks gibi iletişim araçları uluslararası iletişimde etkili olurken, son yenilik Internet bilgi alış-verişini hızlandırmış ve küresel boyutlara taşımıştır. Uluslararası iletişimdeki bu yenilikler uluslararası ticaretin gelişiminde etkili olmaktadır.

İletişim, haberleşme ve bilgi akışı konularında hız kazanan araştırmalar sonucu, uluslararası iletişim her geçen gün daha da kolaylaşmaktadır. Artık dünyanın herhangi bir ülkesindeki iş adamı, diğer ülkelerdeki meslektaşları ile bulunduğu yerden işitsel, görsel-işitsel toplantılar yapabiliyor. Çokuluslu Şirketler kurdukları network'ler ile dünyanın dört bir yanındaki çalışanlarına ulaşabiliyor. Onlara bu yolla bir bütünün parçaları olduklarını hissettiriyor.

Uluslararası ticaretin gelişimi, uluslararası pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler alanında yeni yöntemlerin aranmasına, denenmesine yolaçmıştır.

Bu çalışmanın amacı, uluslararası ticaretin gelişmesi sonucu önem kazanan uluslararası halkla ilişkiler alanında ileri sürülen yöntemlerin irdelenmesidir.

Çalışmanın Birinci Bölümü'nün ilk ana başlığı "Uluslararası Halkla İlişkiler" olarak belirlenmiştir. Bu ana başlık altında, öncelikle "uluslararası halkla ilişkiler" kavramı üzerinde durulmaktadır.

"Halkla ilişkiler" kavramı gibi "uluslararası halkla ilişkiler" kavramı da tartışma konusu olmuştur. Akademik çalışmalar ve ulusal/uluslararası meslek derneklerinin kavram ve meslek tanımlamaları, görüşbirliğine varılmasına katkıda bulunmaktadır.

Çalışmanın "Uluslararası Halkla İlişkiler" ana başlığı altında ele alınan diğer bir konusu ise, "uluslararası halkla ilişkilerin gelişimi"dır. Sanayi Devrimi, İletişim Devrimi ve ulaşım teknolojisindeki gelişmelerin, uluslararası ticaretin gelişimine etkisi vurgulanarak, uluslararası halkla ilişkilerin gelişimi incelenmektedir.

Yine aynı ana başlık altında, uluslararası alanda etkinlik gösteren halkla ilişkiler kuruluşları üzerinde durulmakta ve Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nin konuyla ilgili desteğine değinilmektedir.

Uluslararası Halkla İlişkilerin gelişmesi ile, farklı uygulama yöntemlerini savunan yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Çalışmanın Birinci Bölüm'ünün ikinci ana başlığı altında, küresel yöntemleri savunan

“Küreselleştirme Yaklaşımı”, yerel değerlere göre yöntem belirlenmesini savunan “Yerelleştirme Yaklaşımı” ve bu iki görüşün bir sentezi olan Uzlaşmacı Yaklaşım: “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran” incelenmektedir.

Öncelikle, birbirine zıt yöntemleri savunan “küreselleştirme” ve “yerelleştirme” yaklaşımlarına kısaca değinilmekte, daha sonra zıtlığın yarattığı kutuplaşmayı ılımlı hale getiren “uzlaşmacı yaklaşım”ın dayanakları açıklanmaktadır. Bu bağlamda, küreselcilerin “kültürel benzeşme” ve yerelcilerin “kültürel çeşitlilik” savları karşılaştırılmaktadır.

Çalışmanın İkinci Bölümü, ilk bölümde değinilen teorik bilgilerin, örneklerle açıklanmasına yöneliktir. Öncelikle, uluslararası alanda halkla ilişkiler çalışması yapmak isteyen firma veya bireylerin, kültüre yabancı olmalarından kaynaklanan sorunlar ele alınmaktadır. Japonya ve Ortadoğu Ülkelerindeki farklı halkla ilişkiler gelenekleri açıklanmaktadır. Farklı ülkelerdeki farklı yöntemler vurgulanarak, ülke değerlerini bilmeden yapılan uluslararası halkla ilişkilerde karşılaşılabilecek zorluklar ve yaşanması olası başarısızlıklar belirtilmektedir.

İkinci Bölüm’de, uluslararası halkla ilişkiler uygulamalarında “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran” yöntemini izleyen iki firma örnek olarak ele alınmaktadır. İlk olarak, uzlaşmacı bir yöntem izleyerek uluslararası halkla ilişkiler ağı kuran Amerikan İlaç Firması “The Upjohn Co.”nun çalışmalarına değinilmektedir.

İkinci örnek firma ise çokuluslu bir şirket olan Levi Strauss&Co.'dur. Levi Strauss&Co., Türkiye "jean" piyasasına girdiği yıldan itibaren halkla ilişkilere önem vermiş ve yerel bir ajansla işbirliği yapmıştır. Uluslararası üne sahip bu şirketin, Türkiye'de uyguladığı halkla ilişkiler stratejisi araştırılmıştır. Levi Strauss&Co. Türkiye'nin Reklam ve Tanıtım Süpervizörü ve şirketin çalıştığı BEÇ GROUP BTL Communication, International Public Relations Group Genel Müdürü ile yapılan görüşmeden, firmanın "Küresel Düşün Fakat Yerel Davran" yaklaşımını benimsediği sonucuna varılmıştır.

Halkla ilişkilerin, dünyada ve Türkiye'de hakettiği yeri ve değeri bulacağını düşünmekteyiz. Uluslararası ticaretin geliştiği günümüz dünyasında, uluslararası halkla ilişkiler giderek daha çok önem kazanmaktadır. Bu konuda yapılacak çalışmalar, "Halkla İlişkiler ve Uluslararası Halkla İlişkiler" alanındaki gelişmeleri hızlandıracaktır.

Dünyada uygulanan "Uluslararası Halkla İlişkiler Yöntemleri"ni incelemeye çalıştık. Bu alanda yapılacak diğer araştırmalar, konunun daha çok aydınlanmasına yardımcı olacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

I. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER

A.-Kavram

Moore ve Kalupa, halkla ilişkilerin Amerikan sahnesinde yirminci yüzyılın ilk yarısında belirdiğini, aynı yüzyılın ikinci yarısının bir ürünü olarak da uluslararası halkla ilişkilerin ortaya çıktığını vurguladıktan sonra devam eder; “halkla ilişkilerin tanımı konusunda büyük bir kargaşa yaşanmıştır, uluslararası halkla ilişkilerin tanımı konusunda da benzer karışıklıklar yaşanmaktadır.”¹

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, “Dünyada Halkla İlişkiler Eğitimi” konulu toplantısından sonra yayınladığı raporda kavramın genel bir tanımını yaparken, halkla ilişkilerin uluslararası düzeyine de değinmektedir.² “Halkla ilişkiler, özel bilgi, beceri ve metotlardan oluşan bir bütündür. Halkla ilişkiler, gerek ulusal gerekse **uluslararası düzeyde**, iki veya daha fazla organizasyon ya da topluluk (kitle) arasındaki ilişkilerle ilgilenen, bu organizasyonlar ya da topluluklarca kullanılan veya arzu edilen biçimde ilişkiler geliştiren bir yönetim fonksiyonudur.”

Uluslararası Halkla İlişkilerin önemli olduğu konusunda genel bir anlaşılmaya varılmaktadır, fakat anlaşmanın son bulduğu bir nokta vardır ki;

¹ H. Frazier MOORE, Frank B. KALUPA, *Public Relations Principles, Cases, and Problems*, Ninth Edition, Homewood, Illionis : Richard D. Irwin, Inc., 1985, p. 538.

² Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, **HALKLA İLİŞKİLER İPRA RAPORU**’dan çeviren: A. Fikret İŞIKYAKAR, Eskişehir : A. Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 120, 1988.

o da uluslararası halkla ilişkilerin anlamının ne olduğudur. Uluslararası halkla ilişkiler, yönetimin bir fonksiyonu olarak tanımlandığında açıkça bilinir ki; eğer bir organizasyon kendi coğrafi bölgesinin dışındaki bir alanla ilgileniyorsa, bu organizasyonun halkla ilişkiler aktiviteleri ana ülke ile sınırlanamaz. Sam Black'in önerdiği ve gerçek anlamda işe yarar bir uluslararası halkla ilişkiler tanımı olarak belirttiği tanıma göre uluslararası halkla ilişkiler; **“coğrafya, dil ve kültür farklılıkları arasında köprü kurarak iki tarafın da birbirini anlayabilmesi için planlanmış çalışmalar yapmak, çaba harcamaktır.”**³

Buna benzer başka bir tanım ise Wilcox, Ault ve Agee tarafından yapılmıştır. Onlara göre uluslararası halkla ilişkiler; **“bir şirketin, kurumun, kuruluşun veya hükümetin, diğer ülkelerin halkları ile, iki tarafın da yararına olacak ilişkiler sağlamak amacıyla planlanmış, organize edilmiş çalışmaları ve çabalarıdır.”** Bu “halklar”, belirli bir şirketin, kurumun, kuruluşun veya hükümetin çalışmalarından etkilenen veya etkilenebilecek değişik insan grupları olarak tanımlanabilir.⁴

Uluslararası halkla ilişkilerde değişik kültürel özelliklere sahip gruplar, halklar ile ilişki sözkonusu olduğunu belirterek, **kültürü**

³ Sam BLACK, **The Practice of Public Relations**, Fourth Edition, Oxford : Butter Worth-Heinemann (The Marketing Series Profesional Development), 1995, p. 151.

⁴ Dennis L. WILCOX, Phillip H. AULT, Warren K. AGEE, **Public Relations and Tactics**, Third Edition, New York : Harper Collins Publishers, 1992, p. 409.

belirleyici öge olarak ele alan Carl Botan, “ uluslararası halkla ilişkiler, aynı zamanda daima kültürlerarası ilişkilerdir” der.⁵ (1992)

Pan American World Airways’ın dış ilişkilerinden sorumlu genel başkan yardımcısı Willis Player de Botan gibi uluslararası ilişkilerde kültürel farklılıkların önemine değinmektedir: “Hiçbir disiplin, sanat veya uygulama alanı yoktur ki; uluslararası halkla ilişkiler gibi her yerde uygulanabilecek temel prensipleri olmasına rağmen **her ülke için farklı bir yaklaşım gerektirir ve her toplumda değişik kapsamlıdır.**”⁶

Uluslararası halkla ilişkiler ile ilgili birçok değişik tanım yapılmakla birlikte, yapılan tanımlarda sık sık vurgulananlar; *değişik kültürlerden topluluklarla ilişkiye girildiği, iki taraflı yarar sağlayacak ilişkilerin önemli olduğu ve bu alanda yapılan çalışmaların araştırılmış, planlanmış, organize edilmiş olduğudur.* Öyleyse altı çizilen bu özellikleriyle tanımlandığında **uluslararası halklar ilişkiler; bir şirket, kurum, kuruluş veya hükümetin, aktivitelerinden etkilenen farklı kültürel özelliklere sahip yabancı ülkelerdeki topluluklarla, iki taraflı yarar sağlamak için planlanmış, organize olmuş çalışmalarının tümüdür.**

⁵ Stephen P. BANKS, *Multicultural Public Relations, A Social-Interpretive Approach*, Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc., *Communicating Effectively in Multicultural Contexts* 4, 1995, p. 101.

⁶ MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 538.

B. Uluslararası Halkla İlişkilerin Gelişimi

Yabancı ülkelerde işletmeler kurmanın başlangıcı, ticaretin başlangıcı kadar eskidir. Antikçağ'da Fenikeliler'in, XVI. yy'da Fugger Ailesinin, Avrupa'nın sömürgeci ve yayılma döneminde büyük Hollanda ve İngiliz şirketlerinin denizaşırı ülkelerde ticaret kolonileri ve temsilcilikler kurdukları biliniyor. O dönemlerde üretim uzun zamanda ve az miktarlarda gerçekleşiyordu. Oysa Sanayi Devrimi kitleler halinde ve standart üretimi beraberinde getirmiştir. Hızla artan üretim hacmi, gelişmiş sanayi ülkelerinde dış ticaretin geliştirilmesi gereksinimini doğurmuştur. Başta ABD, İngiltere, Almanya olmak üzere gelişmiş sanayi ülkelerinin kurdukları uluslararası şirketler, büyük miktarlarda ve standart olarak ürettikleri ürünleri dünya çapında pazarlamaya girişmişlerdir.

Sanayi devrimini izleyen diğer büyük ve de oldukça etkili olan İletişim Devrimi de uluslararası ticaretin gelişimine katkıda bulunmuştur. Kitle iletişiminin gelişiminden önce, herhangi bir yeniliğin geniş alanlara duyurulması, denenip kabul görmesi uzun zaman almaktaydı. İletişim alanındaki gelişmeler sayesinde, günümüzde yeni bir ürün veya hizmet, etki ve dolaşım gücü oldukça yüksek olan kitle iletişim araçları aracılığıyla daha geniş kitlelere, daha kısa bir zaman içerisinde tanıtılmaktadır.

Telekominikasyon alanındaki gelişmeler ve ulaşım teknolojisindeki hızlı ilerleme ile insanoğlu uygarlık tarihinde hiç olmadığı kadar yakın ilişkiler içine girme olanağı bulmuştur.

Dünyanın önde gelen yönetim araştırmacıları arasında yer alan Amerika'lı John Naisbitt ve Patricia Aburdene 1990'ların görünümünü tahmin etmeye çalıştıkları, Türkiye'de 1990 yılında yayınlanmış olan Megafrends 2000 isimli kitaplarında; "Her gün üç milyon insan gezegenimizin bir köşesinden diğerine uçmaktadır. Günümüzün dünya ticareti, 160 ülke arasında yoğunlaşan bir ticaret değildir yalnızca; dev adımlarla ilerleyen, ülkelerin birbirine bağımlı olduğu evrensel bir ekonomidir aynı zamanda. Geçmiş yıllarda, yalnızca temel maddelerin (hammaddeler, besin, çelik) günümüzde herşeyin, finansal araçların (hisse senedi ve tahviller, bonolar, nakit paralar), giydiğimiz, yediğimiz, dinlediğimiz ve izlediğimiz şeylerin (yaşam tarzlarını oluşturan unsurların) değiş-tokuşunda bir patlama yaşanıyor. Fax kullanımının iyice yaygınlaştığı bir dünyada, Taipei'deki bir satıcı ile iş yapmak Chicago'dakiyle iş yapmak kadar kolay" diyor ve devam ediyor; "Colorado'daki dağ evinizden Tokyo'daki bir iş arkadaşınızla, tıpkı bir masada oturuyormuşçasına ilişki kurabiliyor, bilgi alış-verişinde bulunabiliyorsunuz. 14 Aralık 1988'de, Atlantik üzerinde ilk fiber-optik kablo hizmete girdi. Bu yeni kablo, aynı zamanda 40.000 konuşmanın yapılmasına olanak tanıyarak, toplam olarak 20.000 konuşmayı gerçekleştirebilen üç bakır kablonun ve uyduların gücünü üç katına çıkardı. Birleşik Devletler ile Japonya'yı birbirine bağlayan, Pasifik üzerindeki ilk fiber-optik kablo Nisan 1989'da hizmete sokuldu. Kuzey Amerika, Avrupa, Asya ve Avustralya'da fiber-optik kablolar döşeniyor. 1992'ye gelindiğinde 16 milyon milin üzerinde fiber-optik kablo devreye

girmiş olacak.”⁷ 1992 için verilen bu rakamların, elde kesin veriler olmamakla birlikte, 2000’e üç kala daha da arttığı tahmin edilmektedir.

İletişim alanında, son yılların en büyük keşfi olan “Internet”in kullanımının yaygınlaşması sonucu Naisbitt ve Aburdene’nin faks için söylediği günümüzde elektronik posta sistemi için geçerlidir.

Sanayi devrimi, iletişim devrimi ve ulaşım teknolojisinin hızlı gelişiminin getirdiği olanaklar ve sağladığı uygun ortam, uluslararası ticaret hacmini arttırmış ve günümüzün çokuluslu şirketlerini yaratmıştır.

Kasım 1989’da “Le Nouvel Economiste”, uluslararası alanda başlıca sektörlerin lider işletmelerini sıralamıştır: ABD’den General Motors, Ford, Exxon, Mobil, Du Pont de Nemours, General Electric, IBM, Boeing ve McDonnell Douglas, İngiltere’den British Petroleum, Bat Industries, Grand Metropolitan ve British Aerospace, Almanya’dan BASF, Hoechst, Bayer ve Siemens, Japonya’dan Toyota, Nissan, Hitachi, Matsushita Electric Industries, Toshiba, Tokyo Electric Power ve Fujitsu, Hollanda’dan Royal Dutch Shell, Philips ve Unilever, Güney Kore’den Samsung Group.⁸ 1989’da yapılan bu belirlemeye göre en fazla uluslararası şirkete sahip olan ABD’yi sırasıyla Japonya, İngiltere, Almanya, Hollanda ve Güney Kore izlemektedir.

⁷ John Naisbitt & Patricia Aburdene, **Megatrends 2000 - Büyük Yönelimler**, İstanbul : Form Yayınları, 1990, ss. 111, 21-22.

⁸ Théma Larousse, **Bugünün Dünyası**, İstanbul : Larousse, 1993, s. 366.

Dünya çapında uluslararası ticaretin artmasıyla, uluslararası dünya markaları oluşmaya başlamıştır. Geleneksel giyecekler, yiyecekler, içecekler, yaşam biçimleri yerlerini sanayi ötesi ülkelerin ortaklıkları ile kurulan çokuluslu şirketlerin ürettiği markalara bırakmaya başlamıştır. Dokuz ülkede ve 3.000 tüketici üzerinde yapılan araştırmaya göre Coke, IBM, Sony, McDonald's, Honda ve Nestle dünyanın en çok tanınmış kırk markası arasında yer alıyor. Araştırmayı yürüten Landor Associates'in yönetim kurulu başkanı John Diefenbach, bunların "dünyanın ilk gerçek dünya markaları" olduğunu söylüyor. Kırk şirketten 17'si ABD'ye, 14'ü Avrupa'ya, 9'u Japonya'ya ait.⁹

Çokuluslu şirketler başarı çizgilerini yükseltebilmek için öncelikle uluslararası pazarlama teknikleri ve uluslararası reklama ağırlık vermişlerdir. Uluslararası pazarlama ve reklamı, uluslararası halkla ilişkiler izlemiştir. Pazarına girdikleri ülkelerde değişik kültürel özelliklere sahip müşteriler, istihdam ettikleri yabancı personel, hükümet ve ülkenin resmi organizasyonları ile kurulacak olumlu ilişkiler, çokuluslu şirketler için oldukça önemlidir. Bu durum, yabancı ülkelerdeki hedef kitlelerini yeterince tanımayan şirketler için, uluslararası ticarete halkla ilişkileri daha da önemli kılmaktadır. Kültürlerini bilmedikleri ülkelerde etkinlik gösteren işletmelerin yapacağı halkla ilişkiler etkinlikleri, ana ülkedekinden daha zorunlu bir duruma gelmiştir.

⁹ NAISBITT & ABURDENE, A.g.e., p. 109.

Uluslararası üne sahip çokuluslu bir şirket olan ITT'nin dünyanın 67 ülkesinde 200 bağlı ortaklığı bulunmakta ve 236.000 kişiyi dünyaçapında istihdam etmektedir. Oniki ayrı dilde ve değişik kültürel ve ekonomik şartlarda işlem yapmak zorundadır. Bu kompleks görevi yerine getirebilmeleri için ITT, 100'den fazla kişiyi istihdam etmektedir. Uluslararası ünü olan diğer bir çokuluslu şirket General Electric Company, çalışanlarının dünyaçapında ses, video ve bilgisayar kullanarak iletişim kurabilmeleri için uluslararası telekomünikasyon ağı kurmuştur. Bu ağı kullanabilmek için sadece telefonda yedi tuşa dokunmak yeterlidir.¹⁰

Uluslararası halkla ilişkilere olan gereksinimin artması ile birlikte, gelişmiş ülkelerdeki büyük halkla ilişkiler şirketleri dünyaçapında şubeler açmaya başlamışlardır. Çokuluslu halkla ilişkiler şirketleri oluşmaktadır.

Halkla ilişkiler şirketlerindeki uluslararasılaşma genellikle dört farklı yolla olmaktadır: ¹¹

- *Gelişim:* Ajanslar dış ülkelerde tamamen kendilerine ait olan ofis veya şubeler açarlar.
- *Kazanım:* Ajanslar birleşme yolunu veya ortak girişimi seçerler.

¹⁰ WILCOX, AULT & AGEE; A.g.e, p. 411.

¹¹ Joyce WOUTERS, *International Public Relations - How To Establish Your Company's Product, Service, and Images in Foreign Markets*, New York : AMACQM (American Management Association), 1991, p. 168-169.

- *Satın Alma*: Gelişmek için hızlı ve kısa bir yoldur. Bir ajans diğerini satın alır; genellikle büyük bir ajans küçük bir yerel ajansı satın alır.

- *Bağlı Ortaklıklar*: Özgür olan yerel ajanslar, anlaşma üzerine varılmış bir kontrat ile büyük yabancı ajanslara bağlıdırlar; veya ajanslar gereksinimleri olduğu süre içerisinde birbirlerine yardımcı olacaklarına dair anlaşma yaparlar.

Birleşme yoluyla etkisini arttıran şirketlere örnek olarak Saatchi&Saatchi verilebilir. Bu şirket, Ted Bates ile birleşerek ABD'nin üçüncü büyük ajansı durumuna gelmiştir. Diğer bir örnek ise WPP Group'tur. WPP Group, J. Walter Thompson Company, Hill&Knowlton ve Ogilvy PR Group ile birleşmiş ve bünyesine aldığı diğer pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler şirketleri ile dünyanın en büyük ajanslarından biri durumuna gelmiştir. 50 ülkede 5000 müşteriye 21.000 kişi ile servis vermektedir.¹²

Ünlü Amerikan Halkla İlişkiler Şirketi Hill&Knowlton çalışmalarını üç tür değişik müşteri potansiyeline göre genişletmiştir; denizaşırı ülkelerle iş yapan Amerikan şirketleri, ABD pazarında rekabet eden yabancı şirketler ve yabancı hükümetler. Diğer bir Amerikan devi Carl Byoir&Associates, bir defa denemiş olmasına rağmen bağlı ortaklık kurma yanlısı değildir. Bu şirketin dış ülkelerde kendi ofisleri vardır, şirketin bir

¹² WILCOX, AULT & AGEE, A.g.e, p. 410-411.

yöneticisi bunun nedenini şöyle açıklar: “bizim yaptığımız türde bir iş ancak bir Byoir üyesi tarafından yapılabilir.”¹³

Halkla ilişkiler alanında çokuluslaşmanın yanı sıra, gelişmiş ülkeler başta olmak üzere birçok ülkede yerel halkla ilişkiler şirketlerinin sayısı ve etkinlikleri de artmaktadır. Geniş müşteri portföyüne sahip büyük ajanslar bile, dış ülkelerdeki etkinliklerinde yerel ajanslardan yardım almaktadırlar.

Avrupa’da yerel halkla ilişkilerin durumuna bakıldığında, bu mesleğe üye sayısının artmakta olduğu görülür. 1985 yılında yayınlanan bir yayında tahmini olarak İngiltere’de yaklaşık 5.400, Fransa’da yaklaşık 2.000, Almanya’da yaklaşık 1.000, İtalya’da yaklaşık 850 (*Quattro Soldi* dergisine göre) halkla ilişkiler üyesi bulunduğu belirtilmektedir.

Asya ülkelerinden özellikle Japonya’da yerel halkla ilişkilerin gelişimi hızla yükselen bir çizgi izlemektedir. 1985 yılı verilerine göre Japonya’da 1.000’den fazla halkla ilişkiler şirketi bulunmaktadır. Özellikle Amerikan ürünleri için hızla gelişen bir pazar durumuna gelen bu ülkede, her geçen yıl daha çok Amerikan şirketi Japon halkla ilişkiler danışmanlarına başvurmaktadır.

Türkiye’deki yerel halkla ilişkilerin tarihine bakıldığında bu konuda ilk göze çarpan gelişim, 1972 yılında Halkla İlişkiler Derneği’nin kuruluşudur. Önceleri 25-30 üye ile çalışan derneğin Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği ile ilişkiye girdikten sonra üye sayısının arttığı

¹³ Aynı eser, p. 411.

gözlenmiştir. 12 Eylül Darbesi ile etkinlikleri durdurulan dernek, daha sonra üye sayısını 200'ün üzerine çıkarmış fakat dernekten ayrılmalara ve başka dernek altında toplanmalar söz konusu olmuştur. Ancak dernek, son dönemde olağanüstü kongreyi toplayarak yeni düzenlemeler yapmıştır ve halkla ilişkiler mesleğinin Türkiye'de gerçek değerini bulabilmesi için çalışmalarına kararlı adımlarla devam etmektedir.¹⁴

Derneğin yeniden yayınlamaya başladığı derginin yayın politikası, yayın yönetmeni tarafından yazılan "Neden İletişim Türkiye?" başlıklı yazıda şöyle açıklanmaktadır: "Halkla İlişkiler Derneği'nin etkinlik kapsamında olan halkla ilişkiler kavramının makro çerçevede doğru ve çağdaş tanıtımı, mesleğin ilkelerinin korunması ve uygulanması, çağdaş gelişmeleri izleme, meslek içi iletişimi düzenleme ve yaygınlaştırma, mesleki kültürü oluşturma ve yansıtma ana başlıkları, derginin yayın politikasını da belirleyecektir."¹⁵

Türkiye'deki Halkla İlişkiler Derneği, uluslararası halkla ilişkilerin önemi gereği, dünyada yaklaşık 180 ülkede 100 milyondan fazla kullanıcının bilgisayarlar aracılığıyla bilgi alış-verişi yapmalarına olanak sağlayan Internet'te bir web sitesi açmıştır. Dernek bu gelişmeyi, "internet aracılığıyla artık biz de dünyanın 180 ülkesinde şubemizi açmış olduk" şeklinde dile getirmektedir.¹⁶

¹⁴ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler Derneği: 25. Yılına Girerken**, İLETİŞİM TÜRKİYE, Ocak-Mart 1997, İstanbul : Halkla İlişkiler Derneği'nin Desteği ile Bersay Halkla İlişkiler A.Ş., 1997, ss. 10-11-12.

¹⁵ Leyla İsmier, **Neden İletişim Türkiye?**, Aynı eser, s. 4.

¹⁶ Alaeddin ASNA, **Halkla İlişkiler Derneği şimdi Internet'te...**, Aynı eser, s. 12.

Uluslararası halkla ilişkiler, gerek çokuluslu halkla ilişkiler şirketlerinin aktivitelerinin, gerekse yerel şirketlerin değişik endüstri alanlarında etkinlik gösteren çokuluslu şirketlere verdikleri danışmanlık hizmetlerinin artışıyla, her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Larissa A. Grunig'in de belirttiği gibi "uluslararası halkla ilişkiler gelecek yüzyılın halkla ilişkiler şirketleri için iş alanlarının gerekli bir parçası olabilir. (1992)¹⁷

C. Uluslararası Halkla İlişkiler Kuruluşları

Halkla ilişkilerin gelişimi sonucu, farklı ülkelerde bu alanda çalışanlar biraraya gelerek uluslararası nitelikte kuruluşlar oluşturmuşlardır. Halkla ilişkiler alanında uluslararası ilk meslek örgütü, 1955'te Londra'da kurulan "Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği"dir. Derneğin kuruluşu ile ilgili ilk çalışmalar, Batı Avrupa Ülkeleri ve Amerika'dan yirmi tanıtımcının, 1949'da Hollanda'da toplanması ile başlamıştır. Sonunda, uluslararası bir örgüt kurulması olanaklarını araştırarak bir komite oluşturulması kararlaştırılmış ve 1950'de Norveçli Odd Medboe'nun başkanlığında kurulan komite, ülkelerdeki meslek örgütleri ile ilişki kurmuştur. Bu çalışmalar sonunda International Public Relations Association (IPRA) Londra'da kurularak başkanlığına İngiliz Tom Clark getirilmiştir.¹⁸

¹⁷ Stephen P. BANKS, A.g.e., p. 102.

¹⁸ Alaeddin ASNA, *Halkla İlişkiler*, İstanbul : Kendi Yayını, 1974'den aktaran Necati ÇEVİRİR, *Son Yıllardaki Artan Stratejisi ile Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkilerin Önemi*, İ.Ü. SBE Doktora Tezi : İstanbul, 1991, s.

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği üyeliği, meslekle ilgili yeterliğe sahip ve uluslararası halkla ilişkiler alanında en az beş yıl etkinlik göstermiş bütün halkla ilişkilercilere açıktır. Derneğin amaçları; uluslararası bilgi, deneyim ve düşünce alış-verişini sağlamak, halkla ilişkiler mesleği ile ilgili ahlak ilkelerini ve uzmanlık alanını geliştirmek ve halkla ilişkiler uzmanlarına, birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri için, yaptığı uygulamalarla katkıda bulunmaktır.

IPRA'nın üyelerine sunduğu servis, iki ayda bir yayınlanan dernek bülteni, zaman zaman yayınlanan raporlar ve organize edilen birçok toplantı ve seminerleri kapsamaktadır. Kuruluşundan günümüze, IPRA her üç yılda bir Halkla İlişkiler Dünya Kongresi'nin sponsorluğunu yapmaktadır.¹⁹

Düzenli yapılan toplantılar ve üç yılda bir yapılan kongrelerde, 60'dan fazla ülkeden gelen halkla ilişkiler uzmanları bilgilerini ve mesleki deneyimlerini paylaşmaktadır ve bu da şüphesiz ki, dünya çapında yeterlik standartlarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.²⁰

Avrupa Halkla İlişkiler Merkezi (The Centre Européen des Relations Publiques) Belçika, İngiltere, Yunanistan, İtalya, Hollanda ve Almanya'nın üye olduğu diğer bir uluslararası halkla ilişkiler kuruluşudur. Merkez,

¹⁹ MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 546.

²⁰ BLACK, A.g.e, p. 153.

Avrupa'daki halkla ilişkiler uzmanları için meslek ilkelerini içeren bir mevzuat hazırlamıştır.²¹

Orta ve Güney Amerika'daki halkla ilişkiler uzmanlarının oluşturduğu The Inter-American Federation of Public Relations Association 1966'da San Juan ve Porto Riko'da toplanmış ve Karakas ve Venezuela'da sürekli görev yapacak bir sekreterlik kurulmuştur. Bu federasyon, Avrupa Halkla İlişkiler Merkezi tarafından, Dünya Halkla İlişkiler Dernekleri Konfederasyonu'nun oluşturulmasına ortak olmaya davet edilmiştir.²²

Belçika'da Louvain Üniversitesinde 1961 yılında kurulan Uluslararası Halkla İlişkiler Merkezi, çeşitli ülkelerde bu alandaki eğitim çalışmalarını incelemekte ve bunları toplayarak yayınlamaktadır.²³

Halkla İlişkiler mesleği ile ilgili ahlak ilkelerini ve uzmanlık alanını geliştirmeyi amaçlayan üç kuruluş, International Public Relations Association (IPRA), Confédération Européenne des Relations (CERP) ve International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO) tarafından 18 Haziran 1997'de Helsinki'de "Halkla İlişkiler Minimum Kalite Standartları" belirlenmiştir. Minimum Kalite Standartları'nın tanımlanması, sunulan halkla ilişkiler hizmetinin ilk brief'ten sonuç analizlerine ve halkla ilişkiler sürecinin geliştirilmesine

²¹ MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 541.

²² Aynı eser, p. 545.

²³ Alaeddin ASNA, *Halkla İlişkiler*, İstanbul : Kendi Yayını, 1974'den aktaran Necati ÇEVİRİR, A.g.e., s...

kadar adım adım, halkla ilişkiler çalışanı tarafından kontrolünün sağlanması olanağını getirmiştir.²⁴

Uluslararası alanda halkla ilişkiler kuruluşları çalışmalarının ve hareketliliğin artışı da, halkla ilişkilerin hem yerel hem de uluslararası anlamda daha çok önem kazandığını göstermektedir.

D. Uluslararası Halkla İlişkilere “Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği” Desteği

1990 yılından beri, Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği halkla ilişkiler uygulamalarından gözeçarpan önemli örneklerle “Dünya Üstün Derecede Başarı Altın Madalyası” vermektedir. Bu ödülü kazanan örneklerin çoğu bir tek ülkenin hazırladığı çalışmalardır fakat ödül kazanan oldukça kaliteli uluslararası halkla ilişkiler çalışma örnekleri de bulunmaktadır. Bu konudaki örneklerden ikisi aşağıda kısaca açıklanmıştır.²⁵

(1) Texaco, Kanada’nın Nova Scotia kıyılarından petrol boru hattı geçirmek için gerekli izni alma denemesinde kederli bir başarısızlığa uğramıştır. Şirket ileri derecede dikkat çeken, sivri yaklaşımı ile çok fazla karşıt eleştiri almış ve bu girişiminden vazgeçmiştir. Sadece birkaç yıl sonra, daha küçük bir petrol şirketi olan LASMO, Texaco’nun bu başarısızlığını bilmesine karşın aynı girişimi denemeye karar vermiştir.

²⁴ Kirsten Berth & Göran Sjöberg, *Quality in Public Relations*, Copenhagen: The International Institute for Public Relations, Quality Public Relations Series no: 1, 1997, p. 8-9-10.

²⁵ BLACK, A.g.e., p. 153.

Fakat şirket yerel halkla ilişkiler önerilerine başvurmuştur. Öncelikle, balıkçılar ve bu konuyla ilgilenen partilerle anlaşmaya varılması yoluna yönelmiştir. Yerel danışmanlardan gelen bu mükemmel öneri, medya ile ilişkiler konusunda sağlanan yardımla da birleşince başarılı bir sonuç gerçekleşmiş ve petrol 1992'nin başından itibaren denizin dışından akmaya başlamıştır.

(2) Amerika'nın iletişim alanında dev şirketlerinden biri olan, dünya çapında birçok kişiyi istihdam eden AT&T'nin halkla ilişkiler hedeflerinden biri, şirketin aktiviteleri hakkındaki bütün haberleri düzenli olarak çalışanlarının tümüne aktarmaktır. Amaç, gerçekten önemli haberleri medyadan öğrenilmeden önce, çalışanlara ulaştırabilecek bir proje düzenlemektir. Şirket, bünyesindeki elektronik gereçleri kullanarak, "AT&T Today" isimli günlük elektronik bir bülten yayınlamaya başlamıştır. Bu bültenin amaçları:

- 1) Şirket ve rakipleri hakkında sürekli bilgi sağlamak,
- 2) Önemli haberleri anında ve daha ucuza dağıtmak,
- 3) Mektuplar köşesi ile inanılır, güvenilir, dürüst, iki yönlü bir iletişim yaratmaktır.

II. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLERE YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Uluslararası ticaretin gelişmesi ile uluslararası alanda pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler ile ilgili değişik yöntemler denenmeye başlanmıştır. İletişim ve ulaşım teknolojisindeki gelişmelerin hız kazanması, ülkeler arasındaki sınırların kalkmasına yol açmaktadır. Uluslararası dev pazarlama planları, reklam kampanyaları tasarlanmakta, dünya markaları, dünya gençliği için, dünyaçapında konserlere sponsor olmaktadır.

Pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler araştırmacılarının uluslararası alanda izlenmesi gereken yöntemler konusundaki yaklaşımları incelendiğinde, bu konudaki görüşlerin başlıca iki grupta toplandığı görülmektedir. Gruplardan biri, sınırların yokolmaya başladığı küreselleşme çağında, pazarlama, reklam ve halkla ilişkilerde “küreselleştirme” ilkesini savunur.

Bu gruba karşı olan yaklaşımı savunanlar ise, küreselleşmeye doğru olan eğilime rağmen, her ülkenin kendine özgü kültürel özellikleri ve farklı nitelikte talepleri olduğunu belirtirler. Bu farklılıktan ötürü pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler yöntemleri, etkinlikte bulunulan ortama göre gelenekselleştirilmelidir. “Küreselleştirme” karşıtlarının savunduğu “yerelleştirme”dir.

Son dönemde bu iki uç yaklaşımın dışında uzlaşmacı, karma bir yaklaşım ortaya atılmıştır. Evet, “küreselleşme” yadsınamayacak bir gerçektir, fakat bununla birlikte ülkelerin farklı kültürel özelliklere sahip olduğu da yadsınamayacak bir gerçektir. Öyleyse, 1990’larda moda olmaya başlayan bir deyimle, bu yaklaşımı savunanlar şöyle der: **“Küresel düşün fakat yerel davran.”**

Çalışmanın bu aşamasında her üç yaklaşım, savunanların konu ile ilgili görüşleri de ele alınarak incelenmeye çalışılacaktır.

A. Küreselleştirme Yaklaşımı

Levitt, “yerelleşme” teorisine karşı “küreselleşme” tartışmasına ilk kıvılcımı veren teorisyenlerden biridir. Levitt’in (1983) “Küreselleşme Teorisi” olarak isimlendirdiği teoride; şirketler, bölgesel ve ulusal farklılıkları umursamayarak dünyayı büyük bir pazarmış gibi düşünerek etkinlik göstermelidirler.²⁶

Levitt, yeni küresel pazarı, ileri teknolojinin bir ürünü olarak görür. Ona göre, bütün dünya, iletişim alanındaki gelişmeler sayesinde kocaman, dev bir pazar durumuna gelmiştir. Dünyanın en ücra köşelerinde yaşayanlar bile, modern teknoloji yoluyla, dünyanın geri kalan bölümünde neler olduğundan haberdar olabilmektedir. Subhash C. Jain’in dediği gibi; “son dönemdeki TV yayınları, filmler, dünyaçapında seyahat, ulaşım,

²⁶ Theodore LEVITT, *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, May-June 1983, s. 92-102’den aktaran Christine N. GARZA-VALE, *Thinking Globally While Acting Locally: A Case Study of Levi’s Dockers Campaign in the U.K.*, The American University In Candidacy for the Degree of Master of Arts: Washington, D.C., August 1997, p. 4.

telekominikasyon ve bilgisayarın dünyadaki etkileri ile uluslararası standartizasyona olan eğilim artmaktadır.” Bu eğilim gözönüne alındığında Levitt’in vardığı sonuca göre; “yeni bir ticari gerçek vardır artık, küresel pazarların standart tüketici ürünleri için birleşimi daha önce hayal edilemeyecek ölçüde büyümektedir.”²⁷

Marshall McLuhan’ın ünlü deyiimiyle dünyanın “evrensel bir köy”e dönüşeceği görüşünü savunan J. Carson’a göre “Artık insanlar diğer ülkelerde neler olduğunu biliyorlar, çünkü artık insanlar diğer ülkeleri yabancı bir ülke olarak görmüyorlar. Yabancı dil hala bir engel fakat fikirler ve imajlar, yabancı dil farklılıklarına üstün geliyor ve sınırlarla alay ediyor. Radyonun icadı ile ulusal sınırlar yokolmuştur, öyleyse küreselleşen dünyada küresel yöntemler izlenmelidir.” Carson ülkeler arasındaki kültürel, tarihi, sosyo-ekonomik farklılıkları yadsımaz: “İngiltere’deki hedef kitleye çok hoş ve doğru gelen, Macaristan veya Meksika’daki kitleye son derece saçma gelebilir.” Bu farklılıklar dikkate alınarak ulaşılabilecek başarının anahtarı ise Carson’a göre; “basitleştir, basitleştir, basitleştir” yöntemidir. Kalite, aile, özgürlük gibi sembollerin dünyanın her yerinde algılanması kolaydır ve benzer şekillerde algılanır. İş, aşk ve bilgi de ele alınabilecek iyi temalardır.”²⁸

Tüm şirketleri, “İletişimde Tek Bir Dünya” şeklinde düşünmeye davet eden B. M. Halpern ise; doğru seçilmiş, işe yarar, denenmiş ve etkisi kanıtlanmış iletişim “silahları”, onları kullananların yetenek ve deneyimleri

²⁷ Aynı eser, p. 4.

²⁸ J. CARSON, *Marketing With A Universal Theme*, MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 101-102-103.

ile biraraya geldiğinde, hedeflenen kitlenin özelliğine göre hazırlanmış mesajın yerel, bölgesel, ulusal ve ,evet, uluslararası alanda aynı başarıyı getireceğini savunur. Ona göre “Eğer halkla ilişkilerin temel kurallarını izlerseniz, yerel hedef mesajınızı dikkate alacaktır. Başarıya ulaşmak için basit, anlaşılabilir, kullanışlı malzemeler ve projeler seçmelisiniz.” Enerjik bir halkla ilişkilercinin temelde aynı yöntemleri, benzer yaklaşımları ve özdeş dürtüleri izleyerek hem New York hem de Tel Aviv’de iyi sonuçlar elde edebileceğini, yıllar önce keşfettiğini vurgular Halpern.²⁹

Halpern de kültürel, etnik, dinsel, dilsel farklılıkları kabul eder: “Bunun için, bölgesel temsilcilere danışılabilir -tekrar ediyorum sadece danışılabilir- ve şüphesiz ki yerel bir ajans uluslararası programınızın uygulanmasında yardımcı olacaktır.” Halpern daha sonra İsrail’deki deneyimlerinden sözaçar, “Aynı mesajın İsrail’den Brezilya’ya, Avustralya’ya veya Kaliforniya’ya aktarıldığında başarılı sonuç verdiğine dair deneyimlerim var. Belirli bir merkezde hazırlanmış, kullanışlı, profesyonel halkla ilişkiler yöntem ve malzemelerine kesinlikle hemen hemen her bölge için başvurulabilir. Özellikle “adaptasyon” sözcüğünden çok “başvuru” sözcüğünü kullanmaktayım, çünkü iletişim ile ilgili herkesin sınırları aşıp küresel düşünmesi gerektiğini düşünüyorum. İsrail elmas endüstrisi için kullanılan mesaj, paralel bir yaklaşımla ve kaynaktaki bütün araçlar kullanılarak New York, Zürih ve Tokyo’da da başarılı

²⁹ B. H. HALPERN, *Tell It To The World*, MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 122-123.

olmuştur. Bölge tanıtıcılarının başarıyı yükseltici etkisi olabilir ama bütçe yeterli değilse tanıtıcılar gerekli değildir.”³⁰

Gereklerine göre hazırlanmış, profesyonel bir halkla ilişkiler planı ile dünyanın hemen hemen her yerinde başarıya ulaşmanın mümkün olduğunu savunan Halpern, uluslararası alanda etkin olmak isteyen halkla ilişkilercilere bazı önerilerde bulunur: “İletişimin, sizi ve beni ülkemizdeki ofisimizden çıkartıp yurt dışını başarıyla keşfettirebilecek unsurları nelerdir? Yabancı basın kuruluşları ve gazetecilere yapılan ziyaretler, hükümetin davetlisi olarak devlet adına gezen editörler, V.I.P. ziyaretçiler, yerel festivaller, fuarlar, politik olaylar, dünyaçapında etkin olan medya, etnik basın, telgraf ve özellikle fotoğraf servisleri, TV-Radyo büroları, hedef kitleye yönelik hazırlanacak bültenler ve şüphesiz ki düzenli olarak mektup, faks, teleks ve telefon yoluyla dağıtılacak yayınlar. Bunlar kesinlikle işe yarayacaktır!”³¹

Uluslararası halkla ilişkilerde küresel yöntemlerin savunucusu Halpern, bununla birlikte yerel yardımların önemini yadsımıyor. “Merkez halkla ilişkiler biriminin, bölgesel temsilciler ve yerel halkla ilişkiler ofislerinden gelecek girdilere gereksinimi vardır. Yerel temsilciler ve şirketler, araçları etkin olarak kullanabilir, yerel medyayı ve hedef kitleyi anlayabilirler.” Evet, yerel destek önemlidir fakat “Yerel temsilciler ve ofisler, merkezin dünyaçapındaki iletişim politikası hakkında tam olarak, sürekli bilgilendirilmelidir. Yerel temsilciler, merkezin belirlediği mesaj ve

³⁰ Aynı eser, p. 123, 124.

³¹ Aynı eser, p. 124.

tekniklerin o bölgede işlemeyeceğini önesürerlerse, merkezin buna karşı tahammülsüz olacağını da bilmelidirler.”³²

Sınırötesi iletişiminde olumlu sonuçlara ulaşabilmek için basın bültenlerinin çevirisini yapıp postalamaktan çok daha etkili yollar olduğunu belirtir Halpern: Müzik, spor, pop yıldızları ve grupları, fuarlar ve sergiler, diplomatik geziler, öğrenci grupları, kardeş şehir toplantıları, ticari ünü olan kişi ve grupları ziyaret, arkeoloji ve çevre projeleri, önemli yayınlarda özel baskılar, üniversite aktiviteleri, mimarlık alanında düzenlenen yarışmalar, güzellik yarışmaları, tıp alanındaki araştırmalara katkılar, yaşlıların bakımına yönelik çalışmalar, şehirlerin yeniden düzenlenmesine ve enerji kaynaklarının korunmasına yönelik planlamalar ve şüphesiz ki sanat, seyahat, anma toplantıları. İşte bütün bunlardan uluslararası halkla ilişkilerde yararlanılabilir.³³

Sonuç olarak, küresel yaklaşım sınırların iletişim ve ulaşım teknolojisi sayesinde ortadan kalktığını ve uzmanlıkla hazırlanan halkla ilişkiler planların “küresel” olduğunu savunur. Yerel düzeyde ancak küresel planlara katkılar olabilir, aslolan merkezin organize ettiği plandır.

Bu yaklaşımı benimseyen çokuluslu şirketler birkaç farklı yöntem izlemektedir: Şirketler merkezlerinde, halkla ilişkiler departmanı oluştururlar. Bu departman şirketin kurumsal halkla ilişkiler stratejisini belirler, buna göre planları hazırlar. Şirketin diğer ülkelerdeki şubelerinde

³² Aynı eser, p. 125.

³³ Aynı eser, p.125.

oluşturulacak halkla ilişkiler departmanları aracılığıyla, bu merkezî plan uygulanır. Bazı şirketler ise merkezden belirlediği planların uygulanmasından, şubelerdeki pazarlama departmanlarını sorumlu tutmaktadır. Bu şirketler şubelerde halkla ilişkiler için ayrı bir departman oluşturmaya gerek görmemektedirler. Çokuluslu şirketlerin başvurduğu diğer bir yöntem de, merkezin olduğu bölgede küresel yaklaşımla hareket eden çokuluslu bir halkla ilişkiler şirketi ile bağlantı kurmaktır. Bu durumda da plan merkezde belirlenip, şubelerde uygulanır.

B. Yerelleştirme Yaklaşımı

Gelenekselleştirilmiş ürün, pazarlama ve reklamcılık görüşünü savunanlar uluslararası başarısızlıkların çoğunun yerel pazarın şartlarına göre değişiklik yapılmamasından kaynaklandığına inanmaktadırlar. Onlara göre, uluslararası pazarların gereksinimleri standartize edilemeyecek kadar çok farklı kültürel özelliğe sahiptir.

Halliburton ve Hunderberg de çalışmalarında benzer sonuca ulaşmışlardır: “Bizim son görüşümüz, tüm Avrupa’yı bir pazar olarak gören yaklaşımın gerçeküstü olduğudur. Benzer iklim, tarih ve ekonomik gelişmelere rağmen Avrupa ülkeleri arasında hâlâ önemli ölçüde farklılıklar vardır.”³⁴

³⁴ Chris HALLIBURTON & Reinhard HÜNERBERG, *Pan-European Marketing—Myth or Reality?*, Journal of International Marketing, 1993’den aktaran GARZA-VALE, A.g.e., p. 10.

Yerelleştirme yaklaşımını savunanlar, kültür, ekonomi, din ve dil farklılıklarından ötürü ürün, pazarlama, reklam ve halkla ilişkilerde, etkinlikte bulunulan ülkeye uygun olarak gelenekselleştirmeye gidilmesi gerektiğini belirtirler.

C. Uluslararası Halkla İlişkilerde Botan'ın Etnosentrik ve Polisentrik Model Ayrımı

Botan uluslararası halkla ilişkilerde iki hakim model belirlemiştir.³⁵

Etnosentrik model ve polisentrik model. (1992)

Etnosentrik modelde, ana ülkeden ev sahibi ülkeye yollanmış bir yönetici vardır. Bu yönetici yollandığı ülkedeki halkla ilişkiler aktivitelerini yönetir, merkezdeki yöneticilerle yardımlaşarak stratejik kararları alır ve ev sahibi ülkede programların uygulanmasında yakın süpervizörlük yapar. Bu model, insanların dünyanın heryerinde aynı ihtiyaç ve isteklerle hareket ettirilebileceklerini ve aynı yollarla ikna edilebileceklerini varsayar. Etnosentrik model, ana ülkedeki yöneticilerin ana ülkede etkili olduğunu düşündükleri bütün halkla ilişkiler uygulamalarının, ev sahibi ülkenin ortamında uygulanmasıdır.

Polisentrik modelde, ev sahibi ülkenin uygulayıcılarına merkez yöneticileri tarafından belirlenen halkla ilişkiler programlarını uygulamak konusunda özerklik verilir. Ana ülkedeki organizasyonun amaçları ve önemli olduğu belirtilen varsayımları üzerine kurulu programları pek

³⁵ BLACK, A.g.e., p. 110-111.

dikkate alınmaz. Merkezi programlar hazırlanırken, ev sahibi ülkenin sadece organizasyonun amaçlarına ulaşması yolunda bir “yer” olarak varsayıldığından şüphelenilir.

Botan’ın uluslararası halkla ilişkiler literatüründe devam eden gözlemleri göstermiştir ki; her ulusun şartlarına özgü en uygun matrisi yaratmak için bazı ana koşullar, değişik kombinasyonlar halinde işler. Bunu güncelleştirmek isteyen Botan, halkla ilişkiler matrisinin oluşturulmasında dört etken belirlemiştir:

(a) ulusun ekonomik durumu, okur-yazarlık oranını içeren gelişmişlik düzeyi, ulusal bütünlük;

(b) halkla ilişkiler hizmetinin başlıca tüketicilerinin yapısı;

(c) yasal ve politik çevre, ifade özgürlüğü, lobi etkinlikleri ve medya özgürlüğü;

(d) halkla ilişkiler uygulamasının tarihi ve kökeni.

Botan’a göre, her ülkedeki halkla ilişkiler uygulaması, ana ülkenin “halkla ilişkiler nasıl yapılmalıdır?” varsayımlarına değil, yukarıda belirtilen faktörlerin (belki de daha başkalarının) o ülkeye özgü bir karışımına bağlıdır. Halkla ilişkilerle ilgili dar kültürel ve ulusal varsayımların zararlarından kurtulabilmek, ilkin uygulamanın, herhangi bir varsayıma -özellikle halkla ilişkilerin yönetimin bir fonksiyonu olduğu varsayımına- bağlı olmayan bir tanımının benimsenmesini gerektirir.

Organizasyon ve hedeflenen kitle arasındaki ilişkileri düzenlemek için, halkla ilişkilerin iletişimi kullanmasını odaklayan bir bakış açısına gereksinim vardır.

Uluslararası halkla ilişkilerin etkinliği, işletmenin hedef kitlesinin ana ülkenin ulusal sınırları dışına yayılmış olduğu ayrımına varmasına bağlıdır. Halkla ilişkiler çalışanlarının ilişki kurulmasında temel olarak gördüğü biçimler ve çerçeveler ortamdan ortama değişir ve kültürel, ekonomik, yasal ve politik şartların oluşturduğu matrise bağlıdır. Bununla birlikte, uluslararası halkla ilişkilerin tanımında da vurgulanan “farklı kültürel özelliklere sahip yabancı ülkelerdeki topluluklarla, iki taraflı yarar sağlayan bir ilişki” için “samimi bir diyalog” (genuine dialogue) yaratmak, halkla ilişkiler çalışanlarına etnosentrik ve polisentrik modelin zararlarından korunmakta yardımcı olacaktır.

Botan’ın tanımladığı tek merkezli etnosentrik halkla ilişkiler modeli, küresel yaklaşımı destekleyenlerin uygulanmasını istediği modeldir. Çok merkezli polisenterik model ise; ülkelere özgü kültürel, ekonomik, sosyal farklılıklardan ötürü, “her ülkede farklı halkla ilişkiler uygulaması” sloganını benimsemiş yerel yaklaşım destekçilerinin savunduğu modeldir.

Etnosentrik ve polisentrik modelleri tanımlayan Botan’ın, her iki modeli de savunmadığı, bu iki modelin bir sentezini önerdiği anlaşılmaktadır. Botan uzaktan varsayımlarla başka bir ülkede halkla ilişkiler yapmanın şirketler için zararlı olduğunu belirtir. Ona göre, uluslararası halkla ilişkilerde başarılı ilişkiler kurulmasını sağlayan

yöntemler, ülkenin kültürel, ekonomik, yasal ve politik şartlarının oluşturduğu matrise bağlı olarak değişecektir. Ancak bundan ötürü, Botan'ın yerel yaklaşımın bir savunucusu olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü, Botan karşılıklı ve samimi olarak yapılan konuşma ve tartışmanın gerekliliğinden söz etmektedir. “Bu “samimi diyalog” (genuine dialogue), halkla ilişkiler çalışanını etnosentrik ve polisentrik modelin zararlarından kurtaracaktır.”, der Botan. Öyleyse, her iki modelin de zararlı yanları olduğunu düşünmektedir. Çözüm olarak da karşılıklı konuşma ve tartışmayı önerir. Küresel düşünen çokuluslu şirket istekleri ile, farklı kültürel değerlere sahip ev sahibi ülke isteklerinin uzlaştığı bir yol önerir.

D. Uzlaşmacı Yaklaşım: “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran”

Merkezden hazırlanan halkla ilişkiler programlarına, dünyanın hemen hemen her yerinde değiştirilmeye gerek olmadan başvurulabileceğini savunan küresel yaklaşımın dayanağı, iletişim ve ulaşım teknolojisindeki yenilikler ile dünyanın McLuhan'ın ünlü deyiimi ile “evrensel bir köy” e dönüşmesidir. Küreselcilere göre, gelişmeler sınırları kaldırmakta ve **kültürel benzeşmeye** yol açmaktadır.

Merkezin hazırladığı programların yetersiz ve uygunsuz olacağını, bunun için yerel, gelenekselleştirilmiş halkla ilişkiler programlarının gerekliliğini ileri süren yerel yaklaşımçıların dayanağı ise, **kültürel çeşitliliktir.**

Sriramesh ve White (1992) “kültür ve iletişim ile kültür ve halkla ilişkiler arasındaki bağ paralellik gösterir, çünkü halkla ilişkiler temelde bir iletişim aktivitesidir” diyerek iletişim, kültür ve halkla ilişkilerin birbiriyle olan ilgisini açıklar.³⁶ Öyleyse kültürel benzeşme/çeşitlilik savlarının uluslararası halkla ilişkiler uygulamasında önemli bir yeri vardır.

Küresel ve yerel yaklaşım arasındaki kutuplaşmanın baskısını ortadan kaldıran, ılımlı bir bakış açısı gereklidir. Her iki görüşü savunanların da haklı olduğu konular vardır. Önemli olan uluslararası düzeyde başarı sağlayıcı, işe yarayan özelliklerin alınması ve uzlaşmacı bir senteze gidilmesidir. Bu savdan yola çıkan uzlaşmacı yaklaşım öncelikle, küresel ve yerel görüşlerin dayanaklarını ele alır. “Dünya küreselleşiyor, yaşam biçimleri benzerleşiyor.”, diyen küreselciler mi haklı? “Kültürel çeşitlilik baskındır.”, diyen yerelciler mi haklı? “İki taraf da haklıdır.”, der uzlaşmacı yaklaşım.

1. “Kültürel Benzeşme” Eğilimi

Geleneksel anlamda, kültür kişilerin kalıtımla edindikleri, kullandıkları ve ilettikleri, birikmiş kaynaklardır; iletişim de bilginin iletildiği bir süreçtir. Kişilerin içinde yaşadıkları zamanı yaratan bir geçmişleri olduğu, bunun da her zaman için geleceğe aktarıldığı düşünülerek şöyle bir ayrışım yapılmaktadır: Geçmişte ya da içinde

³⁶ Hugh M. CULBERTSON & Ni CHEN, *International Public Relations*, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1996, p. 22.

yaşanan zamandaki herhangi bir “an” ın örgütlenmesi kültür, anı getiren ve geleceğe götürecek olan süreç ise iletişimdir. (Thomas, 1981)³⁷

Kültürlerin varolabilmesi ve süregişmesi için ortak simgeler sistemine gereksinim vardır. İletişimin gerçekleşmesi için ise, ortak bir geçmişin oluşturduğu ortak sözel kodlar (konuşulan, yazılan) ile sözsüz (mimikler, bakış) kodlar gereklidir. Kültür öğrendiğimiz, paylaştığımız ve aktardığımız bir koddur. Öğrenmek, paylaşmak ve aktarmak iletişimi gerektirir. İletişim ise, öğrenilmesi, paylaşılması ve aktarılması gereken bir kodlama ve simgeleştirmeyi zorunlu kılar. Bu durumda iletişim ve kültür ayrılmaz bir bütün teşkil ederler.

İletişim ve kültür içiçedir ve nedenseldir. İçiçedir, çünkü simgesel dilin yaratılması sonucunda bilgi, anlamlar, değerler, kurallar (kültür) gelişmiş ve yine iletişimle kültür kuşaktan kuşağı, bir yerden bir yere iletilmiştir. Başka bir deyişle, kültür bir yandan iletişim aracılığında öğrenilmekte, iletilmekte, biçimlendirilmekte ve tanımlanmakta iken, bir yandan da iletişimin kuralları ve modellerini biçimlendirmektedir. Nedenseldir, çünkü temel kültür varsayımları ile kavramları iletişimin biçimlerini ve işlevlerini saptar, iletişimin biçimleri ile işlevleri de kültürel kurumların gelişmesini belirler.³⁸

³⁷ Aysel USLUATA, *İletişim*, İstanbul : İletişim Yayınları, 1994, ss. 11-12.

³⁸ Aynı eser, ss. 63-64.

Hall (1959) da “kültür iletişimdir ve iletişim de kültürdür” diyerek bu kavramın içiçeliğini vurgular.³⁹

Kültür; (a) öğrenilir, (b) durağan değildir, öğrenilen bilgi, inanç, kural ve davranış biçimleri kuşaktan kuşağa sürekli aktarılacak öğretilir, (c) varlığını sürdürebilmesi ve aktarılabilmesi toplumsal yaşama ve toplumsal yaşamın sürekliliğine bağlıdır, (d) tarih boyunca sürekli değişime uğrar.

İnsan topluluklarının ve kültürlerinin en çarpıcı özelliği, varlıklarını “aynı” kalarak değil, değişimlere duyarlı olarak sürdürmeleridir. Tarih boyunca bundan etkilenmeyen tek Türk toplum, sadece efsanelerde değil, gerçekte de varolmuşsa istisnadır ve içlerinden pek azı gelişebilmiştir.⁴⁰

Kültür değişmesi, bir toplumun siyasi yapısında, yönetsel kurumlarında ve toprağa yerleşme ve iskan biçiminde, inanç ve düşüncelerinde, bilgi sisteminde, kanunlarında, maddi alet ve araçlarında, bunların kullanılmasında, sosyo-ekonominin dayandığı tüketim maddelerinin harcanmasında az çok meydana gelen değişiklikleri içerir. Terimin en geniş anlamıyla kültür değişmesi, insan medeniyetinin daimi bir faktörüdür, her yerde ve her zamanda meydana gelmektedir.⁴¹

³⁹ CULBERTSON & CHEN, A.g.e., p. 22.

⁴⁰ Mauro PERESSİNİ, *Kimlik - Çift Taraflı Kart*, UNESCO COURIER Turkish Edition, Ankara : Ağustos 1993, s. 14.

⁴¹ B. MALINOWSKI, *The Dynamics of Culture Change*, Yale University Press, New Haven, 1945, p. 1'den aktaran Mümtaz Turhan, *Kültür Değişimleri*, İstanbul : M. Ü. İlahiyat Fakültesi Yayınları No : 16, 1987, s. 49.

Belli bir toplumda, dıştan içe doğru ya da içten dışa doğru, maddi (buluşlar, teknoloji) ve manevi (gelenekler, inançlar, değerler) öğelerin sürekli yayılması “kültürel yayılma (diffusion)” olarak tanımlanır. Yayılmacı akımın savunucularına göre, çeşitli toplumlardaki keşifler, icatlar ve kültürel gelişmeler birbirinden bağımsız veya birbirine paralel değildir. Keşifler, icatlar ve kültürel gelişmeler, belli bir yörede, tarihin belli bir döneminde ve belli bir toplumda bir kez yer alır, oradan komşu toplumlara ve dünyaya yayılır. Tıpkı, suya atılan bir taşın sebep olduğu halkaların genişleyerek dağılıp yayılması gibi.⁴²

Ralph Linton, kültürel öğelerin dalga dalga yayılışını, “Halis Amerikalı” bir vatandaşın sabah yatağından kalkışından, kahvaltısını bitirip işine ulaşınca kadar geçen zaman içindeki günlük alışkanlıklarını betimleyerek açıklıyor:⁴³

“Bizim halis Amerikalı vatandaş, sabah olduğunda, ilk defa yakın Doğu’da kullanılmış, Kuzey Avrupa’da bugünkü şekline sokulmuş ve Amerika’ya oradan geçmiş bulunan yatakta uyanır. Kalkmaya davrandığında üzerinden attığı yatak örtüsü ya ilk defa Hindistan’da kullanıldığını bildiğimiz pamuktan veya yine ilk defa Çin’de kullanılmış olan ipekten veya yine ilk defa oralarda kullanılıp sonradan bize intikal ettirilen yündendir. Üstelik bütün bu maddelerin işlenme teknikleri de yine ilk defa Yakındoğu’da bulunmuştur. Ayağına geçirdiği o terlikler

⁴² Bozkurt GÜVENÇ, *İnsan ve Kültür*, 6. B., İstanbul : Remzi Kitabevi, 1994, s. 125.

⁴³ Ralph LINTON, *Kültür Üzerine veya Halis Bir Amerikalı*, 1936, İhsan Sezal (editör), *Sosyoloji Yazıları*, Bursa : Uludağ Üniversitesi Yayınları No : 3-034-0086, 1987, ss. XI-XII.

Doğu'daki Kızılderililerin buluşudur. Terlikleri giyip girdiği banyo, Avrupa-Amerika karışımı bir şekle sahiptir. Banyoda kullandığı sabun Galyalılar'dan kalmadır. Bizim Halis Amerika'lı bundan sonra traş olmaya başlar. Bu da, muhtemelen, eski Sümerler'den veya Mısırlılar'dan kalma insanların kendi kendilerine gündelik olarak uyguladıkları bir eziyet etme şeklidir dersek herhalde pek yanlış olmaz.

Tekrar yatak odasına dönen bizim Halis Amerikalı vatandaşın elbisesini üzerinden aldığı sandalye, Güney Avrupa'nın günlük hayatımıza soktuğu bir eşyadır. Giydiği elbise, ilk orjinal şekliyle Orta Asya göçebelerinden bize geçmedir. Giydiği ayakkabılar, ilk defa Mısırlılar'ın geliştirdiği dericilik tekniği ile yapılabilmiş, Akdenizliler ise o tekniği bugünkü şekle getirmişlerdir.

Dışarı çıkmadan önce pencereden dışarı şöyle bir bakar bizim vatandaş, penceredeki o cam, Mısırlılar'ın buluşudur. Yağmur yağıyorsa ya muşamba bir yağmurluk giyer; ya da , yanına bir şemsiye alır. Bunların ilki Orta Amerika Kızılderililerinin, ikincisi ise Güneydoğu Asyalılar'ın buluşudur. Başına geçirdiği keçeden yapılmış şapka mı? O da Orta Asya steplerinden gelmedir.

Kahvaltıyı dışarıda yapacaktır bizim Halis Amerikalı vatandaş. Giderken bir gazete alır, gazete için ödediği madeni para ilk defa Lidyalılar'ca kullanılmıştır. Oturduğu masaya, garsonun koyduğu porselen tabak Çin'in buluşudur. Kullanacağı bıçak, ilk defa, alışımı Güney Hindistan'da bulunmuş çelikten yapılmıştır. Çatal, Ortaçağ İtalya'sından

kalmadır. Kaşık ise Romalılar'dan. Kahvaltısına portakal ile başlar veya karpuzla. Portakal, Ortadoğu'dandır, karpuz ise Afrika'dan. İçtiği kahve ise ilk defa Habeşistan'da kullanılmıştır. Kahvesi sütlü mü, şekerli mi? Unutmayalım. Sütü elde etmek ilk defa Yakın Doğulular'ın marifeti olmuştur; şeker de Hindistan'ın. Eh sırada bir de kek vardır herhalde. Hani şu Küçük Asya'da keşfedilen buğdayı İskandinavyalılar'ın değişik şekilde kullanmalarıyla keşfedilen bildiğimiz kek.

Vatandaşın iştahı yerindeyse eğer, Hındi-Çin'inde ehlileştirilen kümes hayvanlarının birisinin yumurtasından yiyecektir belki de. Belki de, yumurta yerine Doğu Asyalılar'ın buluşu olan Kuzey Avrupalılar'ın geliştirdiği ince kıyılmış et parçalarından yemek isteyecektir.

Kahvaltı bitti mi? Öyleyse yak bir sigara. Hani şu Kızılderililer'in, Amerika'ya gelenlere öğrettiği tiryakilik. Sahi yolda gelirken aldığı gazeteyi okuyabilir şimdi. Hani şu Çin'den, Almanya'ya kadar uzanan teknik buluşlar sonucu basılması mümkün olan gazete. Eğer bizim Halis Amerikalı vatandaş, az buçuk Tanrıya inancı varsa, "halis bir Amerikalı" olarak yaratıldığı için, okuduğu karanlık dünya haberleri karşısında Tanrı'ya şükredecektir. Elbette ki Hint-Avrupa dillerinden gelen İngilizcesiyle."

Eski çağlardan başlayan bir süreçte gezginler, kaşifler, tarihçi ve coğrafyacılar, elçiler, tüccarlar, misyonerler, göçmenler, sanatçılar, öğrenciler gittikleri toplumlara kendi kültürlerinin öğelerini götürmüş

ve/veya gittikleri toplumların kültür öğelerini kendi toplumlarına taşımışlardır. Bu anlamda bu kişiler “yenilikçi”, “kültür taşıyıcısı” idiler.

Çağımızdaysa kültürel yayılma, kültürlerarası etkileşim, kurumlaşmış ve örgütlenmiştir. Bugün, başta yığın iletişim araçları olmak üzere, turizm, yabancı ülkelerde öğrenim, işçi göçü, bilimci ve sanatçı alış-verişi, uluslararası anlaşmalara dayalı ekonomik ve teknik ilişkiler vb. gibi olaylar, kültürel yayılmanın alan ve hızını olağanüstü boyutlara ulaştırmıştır.⁴⁴

Günümüz kültür taşıyıcıları, diğer taşıyıcılardan ve taşıma yöntemlerinden daha etkili olmaktadır. Bugünün en etkili ve dolaşım gücü en yüksek “yenilikçi”si, “kültür taşıyıcısı”, her gün, her yerde bizimle olan “kitle iletişim araçları”dır.

Toplumlardaki, kültürel, ekonomik, toplumsal vb. yenilikler, değişiklikler ve olaylar, kitle iletişim araçlarıyla gündeme getirilmekte ve yine kitle iletişim araçları tarafından gündemden düşürülmektedir. Eski zamanlarda, tüm insanlığı ilgilendirebilecek denli önemli bir olayı öğrenebilmemiz ya da işitebilmemiz için aradan haftalar, aylar gibi uzun bir sürenin geçmesi gerekmekteydi. Oysa bugün dünyanın herhangi bir köşesinde meydana gelen bir olaydan bir kaç saniye içerisinde haberdar olabilecek olanaklara ve araçlara sahip durumdayız. Bu da doğal olarak zaman ve mekan anlayışımızı, dolayısıyla, kişiliğimizi, bilincimizi,

⁴⁴ Muzaffer SENCER, *Kültüre İlişkin Temel Kavramlar*, Ulusal Kültür, Üç Aylık Kültür Dergisi, Ankara : Kültür Bakanlığı, Temmuz-1979/5, s.34.

düşüncelerimizi, kimliğimizi kısacası yaşamımızı, yaşam biçimimizi köklü değişimlere uğratmaktadır.⁴⁵

İletişimin kitleselleşmesi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, yeni kültür taşıyıcısı olan kitle iletişim araçlarının kültür öğelerini, eski gezginlerden daha hızlı bir biçimde, daha geniş bir alana, daha geniş bir kitleye taşımalarına yol açmıştır.

Böylelikle kitlesel iletişim ve bu alandaki hızlı yenilikler “kitle kültürü”nü yaratmakta, yaşam biçimlerini benzerleştirmektedir.

İnsan topluluklarına kimliklerini veren kültür, onları birbirlerinden ayırdeden özelliklerin toplamıdır. İnsanların simgeler ve eşyalar yaratması, bunların öğrenilmesi, öğretilmesidir, bütün bir toplumun yaşam biçimini oluşturur ve bu hal ve hareket kodlarını, giyim kuşamı, dili, kuttörenleri, davranış normlarını ve inanç sistemlerini içerir.⁴⁶

Kitle iletişim araçları, benzer hal ve hareket kodları yaratarak toplumların yaşam biçimini oluşturan kültürlerinde benzeşmeye yolaçmaktadır.

⁴⁵ Yusuf KAPLAN, *Enformasyon Devrimi Efsanesi*'ne Giriş Yazısı, Ed. Yusuf Kaplan, İstanbul : Rey Yayınları, 1991, ss. 1-2.

⁴⁶ Erol MUTLU, *İletişim Sözlüğü*, 2. b., Ankara : Ark Yayınevi, 1995, s. 229.

2. Kültürel Çeşitliliğin Birincil ve İkincil Etkenleri

Marilyn Loden ve Judy B. Rosener (1991), insan gruplarını birbirinden ayıran kültürel çeşitliliğin oluşumunda iki tür etken belirlemiştir: Birincil ve ikincil etkenler.⁴⁷

Kültürel çeşitliliğin birincil boyutu, insanların doğuştan kazandıkları, sosyalleşmenin ilk dönemlerinde önemli olan ve yaşam boyu etkisi devam eden özellikleri kapsamaktadır. Loden ve Rosener altı birincil etken saptamıştır: Yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel yetenek ve yeterlik, ırk, cinsel ve kişinin doğasından kaynaklanan yönelimler. Bazıları için ulusal köken de birincil etken içinde sayılabilir. Bu etkenler bireysel kimliklerin ve dünyaya bakış açısının oluşumunu belirler ve yaşam boyu düşünce, duygu ve davranışlarda etkili olmaktadır.

İkincil çeşitlilik etkenleri, yaşam boyu edinilen, vazgeçilmesi ve değişmesi olası etkenlerdir. Bunlar insanların kendilerine ve diğer insanlara olan bakış açılarını, özbenliklerinin güçlü etkisi olmaksızın zenginleştirmektedir. Pekçok ikincil etken sayılabilir fakat en belirgin olarak akla gelen eğitim, meslek, gelir, medeni durum, askeri deneyim ve iş deneyimleridir. İnsanlar bunlardan vazgeçebilir ve bunlar değişikliğe olan duyarlılığa göre değişebilir.

Ulusal sınırlar yasal ve ekonomik varlığı tanımlamakla birlikte, ulusal-kimlik duygusunu da belirler. Ulusal-kimlik duygusunun sınırları,

⁴⁷ BANKS, A.g.e., p. 104-105.

birincil etkenlerin, toplumun kültürel çeşitliliğine göre değişen yapısına bağlıdır. Japonya gibi ülkelerde ırk ve etnik bakımdan yüksek derecede benzerlik varken, ABD gibi ülkelerde ise yüksek derecede çeşitlilik özelliği vardır. (Cushman & King, 1985) Bütün uluslarda fakat özellikle sonradan sınırları belirlenmiş uluslarda bir unsur vardır ki, ortak ulus kültürünü bütünleştirir: Jeopolitik kimlik. Dil politikası, ulusal tarih ve ideoloji, geleneksel kutlamalar, teknoloji kullanımı, din politikası ve hatta topoğrafik özellikler, bireysel ve ulusun bütünü tarafından paylaşılan bir yorumlama mantığı yaratır.

Sınırlararası iletişimde, halkla ilişkiler iletişimcisi aynı zamanda sürekli değişikliklerle yüzyüzedir. Bu değişiklikler kültürel çeşitliliğin birincil etkenlerini -etnik, ırk veya jeopolitik kaynaklar- içerir. Bu etkenler, kimliğin öz unsurlarını ve dünyaya bakış açısını oluşturur ve bu nedenle kültürel değişmeye direnirler.

3. Kültürel Benzeşmeye Karşı Kültürel Çeşitlilik

İletişim, gelişim boyunca daha çeşitli bir anlatım, ulaşabildiği alanın genişlemesi, araçların çoğalması ve çeşitlenmesi gibi belli bazı değişikliklere uğramış, daha geniş ve daha yaygın sonuçları olan çok büyük ve yeni bir sanayi haline dönmüştür. İletişimin çeşitli alanlarında giderek artan ölçüde sermaye yatırımı gerekmektedir. Bu artıştan kaynaklanan iki sonuç büyük önem kazanmıştır: Bu girişimin rantabl olması için medyaları kullanan insan sayısı giderek artmalıdır (tek bireye yönelik tek hizmetin maliyetinden hareketle); ikinci olarak büyük

kuruluşların denetim ve finansmanları giderek gerekli sermayeye sahip büyük şirketlerin eline geçmektedir.⁴⁸

Büyük “Medya Grupları” oluşmaktadır. Bu “Medya Grupları” önce ulusal sınırlar içerisinde iken, teknolojinin de yardımı ile uluslararası düzeyde kendilerini göstermeye başlamışlardır. “Medya Patronları (Medya Moğolları)” ortaya çıkmıştır. Bu medya moğollarının temel özellikleri ise kendilerini riske atmaları, akıl almaz projelerin peşinde koşmaları olarak tanımlanmaktadır. Medya moğollarına örnek olarak uluslararası üne sahip Robert Maxwell (İngiliz), Robert Murdoch (Avusturya), Hachette Grubu (Fransız), Ted Turner (Amerikan), Timo Warner (Amerikan), Bertelsman AG (Alman), Silvio Berlusconi (İtalyan) gibi patronlar sayılabilir.⁴⁹

Haberler kitle iletişim araçları ile, dünyanın her yerine gelişmiş ülkelerin haber ajanslarından yayılmaktadır. Bugün üçüncü dünya ülkelerinin büyük çoğunluğu, Batı’daki dört büyük haber ajansından en az birine abonedir. Bu dört büyük ajans şunlardır: Reuters (İngiltere), Associated Press -AP- (ABD), United Press International -UPI- (ABD) ve Agence France Presse -AFP- (Fransa).⁵⁰

Finlandiyalı araştırmacı Tapio Varis 1980’li yıllarda televizyon programlarının uluslararası alanda akışını incelemiş ve şu sonuçlara

⁴⁸ UNESCO Türkiye Milli Komisyonu, *Bir Çok Ses Tek Bir Dünya (MacBride Raporu)*, Ankara : 1993, s. 103.

⁴⁹ Aysel AZİZ, “Kitle İletişim Araçlarının Kamuoyunu Etkileme Gücü”, *Kitle İletişim Araçları ve Kamuoyu, Seminer, Tebliğler, Panel*, İstanbul : İktisadi Araştırmalar Vakfı: Milliyet Gazetesi, 1994, ss. 163-164-165.

⁵⁰ Nabi Avcı, *Kitle Kültürü: Enformatik Cehalet*, Ankara : Rehber Yayınları, 1990, ss. 163-164-165.

varmıştır: ABD televizyonlarının program yapısı içinde dışarıdan ithal edilen program oranı sadece % 1 (yüzde bir) olup bunlar İngiltere'den, Meksika'dan ve diğer birkaç Latin Amerika ülkesinden getirilmiştir. Kanada'nın dışarıdan ithal ettiği program oranı ise, % 30-40 dolaylarındadır ve bunların büyük bir bölümü ABD'den ve Avrupa'dan alınmıştır. Batı Avrupa ülkelerinin genel olarak dışarıdan getirdiği programların oranı %33'tür. Bunların % 44'ü ABD'den, % 51'i ise, Batı Avrupa'nın öteki ülkelerinden gelmiştir. Gene son rakamlara göre, Latin Amerika ülkelerinde gösterilen televizyon programlarının yarısı dışarıdan getirilir. Bunun % 75'i ABD'den, % 12'si Latin Amerika ülkelerinin kendi içinden, % 12'si de Batı Avrupa ülkelerinden gelmektedir. Asya ve Okyanusya'da ise, bu oran %35.5; Arap ülkelerinde % 42; Afrika ülkelerinde % 50 civarındadır. Genel olarak, dünyada dışarıdan en az program getiren ülkeler şunlardır: ABD %1; Çin % 1; Japonya % 4; eski Sovyetler Birliği % 5; İngiltere % 12; Fransa %9; İtalya % 13. En çok program getiren ülkeler ise, Guatemala % 84; Singapur %78; Yeni Zelanda % 75; İsrail % 65; Malezya % 71 şeklindedir.⁵¹

II. Dünya Savaşı sonrasında Asya ve Afrika'da bağımsızlıklarına kavuşan yeni ülkelere bazılarının, soğuk savaş dönemi bloklarının etkisine girmemek için siyasi/askeri açıdan direnmeleri, bağlantısızlık hareketinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Buna paralel olarak, ekonomik açıdan ortaya çıkan direnmeler önce Birleşmiş Milletler Ticaret

⁵¹ Hıfzı Topuz, *Uluslararası İletişim*, Eskişehir : A. Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1984'den aktaran Zeynep OKTAY, "Uluslararası İletişimin Sosyo-Kültürel Etkileri", *Uluslararası İletişim*, -Haz. Gürsel Öngören, İstanbul : Der Yayınları, 1995, ss. 81-82.

ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference for Trade and Development-UNCTAD), sonra da Kuzey-Güney Diyaloğu çerçevesinde Yeni Uluslararası Ekonomik Düzen (New International Economic Order-NIED) tartışmaları yolu ile ortaya konmuştur.⁵²

Gelişmiş sanayi ülkelerinin iletişim teknolojisindeki üstünlükleri ve çokuluslu şirketlerin haber ve program akımında egemen olmaları, ekonomik bağımlılık tartışmalarını, kültürel bağımlılık tartışmalarının izlemesi sonucunu doğurmuştur. UNESCO'nun 1976 yılındaki Genel Konferansının Nairobi'de düzenlenen on dokuzuncu dönem toplantısında, dönemin Unesco Genel Direktörü Amadou Mahtar M'BOW'a bu konuyla ilgili inceleme yapması görevi verilmiştir. M'BOW, Sean MacBride'in başkanlığında "İletişim Sorunlarını İnceleme Komisyonu"nu kurmuştur. Komisyonunda ABD, Fransa, Zaire, Kolombiya, S.S.C.B., Endonezya, Tunus, Japonya, Nijerya, Yugoslavya, Mısır, Hollanda, Şili, Hindistan ve Kanada'dan temsilciler bulunmaktaydı. Bu komisyonun çalışmaları sonucu 1980 yılında, başkanın adıyla anılan MacBride Raporu yayınlanmıştır.⁵³

MacBride Raporu'nda iletişimin işlevleri sıralanırken kültürel geliştirme başlığı altında şunlar yazılıdır: Geçmişin mirasını korumak için sanatsal ve kültürel yapıtları yaymak; düş gücünü harekete geçirerek,

⁵² Faruk SÖNMEZOĞLU; *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi*, İstanbul : Filiz Kitabevi, 1989, ss. 172-173.

⁵³ UNESCO Türkiye Milli Komisyonu, A.g.e., s. XVI.

estetik gereksinimleri ve yaratıcılığı uyararak kültürel ufukların gelişmesini sağlamak.⁵⁴

İletişim alanında gelişmiş ülkelerin egemenliğine tepkileri dile getiren raporda, gelişmekte olan ülkelerin aleyhine olan iletişim düzeni yerine çoksesliliği içeren “Yeni Evrensel Habercilik ve İletişim Düzeni” savunulmaktadır. MacBride, raporun giriş yazısında bu düzenin koşul ve uygulamalardan oluşan bir bütün değil, daha çok bir süreç olduğunu belirtmektedir. “Bu sürecin görünümleri durmadan değişecek ama, amaçları hep aynı kalacaktır: Daha çok adalet, daha çok hakkaniyet, haber alış-verişinde daha çok karşılıklılık, iletişim akımlarına daha az bağımlılık, yukarıdan aşağıya daha az bildiri dağıtımı, daha çok “kendi kendine yeterlik” ve “kültürel kimlik” tüm insanlığa daha çok yarar.”⁵⁵

“Bir Çok Ses Tek Bir Dünya” diyerek, farklı kültürlerin olduğu bir dünyanın daha renkli olacağını savunan MacBride Raporu, iletişim teknolojisinin getirdiği kültürel benzeşmeye karşı verilen bir mücadeledir. Raporun “kültür konusundaki etkiler ve tehditler” bölümü şu satırlar ile sonuçlanır: “Daha zengin bir kültürel gelecek, ancak, dünyanın çeşitliliğini temsil eden kültürlerin her birinin kendi özgürlüklerini kıskançlıkla koruyarak ötekileriyle ilişkide bulunduğu bir çoğulculuk biçimi altında düşünülebilir. Kuşkusuz bütün insanlık tarihi boyunca olduğu gibi, gelecekte de özgün kültürel katkılarla giderek bir melezleşme kaçınılmazdır. Ancak medyaların yol açtığı hızlandırıcı ve düzleştirici etki

⁵⁴ Aynı eser, s. 15.

⁵⁵ Aynı eser, s. XX.

dikkate alınmalı ve bu melezleşmenin her kültürde en genel, en sıradan ve en yoksul olan şeylerin değil, en özgün, en derin ve en gelişmiş şeylerin çatışmasının ürünü olmasını gözetmek gerekir. Kültürel evrim kaçınılmaz bir şeydir: Büyük bir öneme sahip olan sorun, bu evrimin olabildiğince verimli olabilmesi için hangi öğelerinin işlenmesi gerektiğini bilmektir.⁵⁶

Kültürel benzeşmeye tepkiler dile getirilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler bu konuda çok duyarlıdır. Kültürel benzeşmeye paralel olarak, kültürel çeşitlilik hareketinin de geliştiği gözlenmektedir.

Banks da kültürel benzeşmeye karşı kültürel çeşitlilik konusuna değinmektedir. Ona göre, Sovyet İmparatorluğu'nun bölünmesi, Doğu Avrupa'daki pekçok ulusun etnik kökenine bağlı olarak parçalanması, dünyaçapındaki ekonomik göç, mülteci göçü ve Afrika kabileleri arasındaki savaşlar, bütün bunlar, uluslararası farklılaşmanın arttığını ve bunun uluslararası ilişkilerde de etkili olduğunu gösterir. Sosyal alanda ortak perspektifler ile sınırlanmış ulusların çoğu, kendi kültürel statülerini ilan etmekte ve kendi söylemleri ile anlaşılmayı talep etmektedirler. Bu yüzden gerek sınırlararası, gerekse ulusların kendi içlerinde farklılaşmanın arttığı görülmektedir.⁵⁷

Banks, bu farklılaşmayla birlikte aynı zamanda, ulusların birbirine benzer özellikler taşımaya başladığını belirtir ve daha sonra David A. Victor'un görüşlerine değinir.(1992)⁵⁸ Victor'a göre; küresel pazar alanı

⁵⁶ Aynı eser, s. 34.

⁵⁷ BANKS, A.g.e., p. 105.

⁵⁸ Aynı eser, p. 106.

“tüketicinin satınalma alışkanlıklarının evrenselleştiği” bir dünya yaratmaktadır. Bu sınırlararası benzeşme özellikle ulusların genç grupları arasında sözkonusudur. Genç insanların müzik, giyim ve yiyecek zevkleri çok hızla evrenselleşmektedir, tüketici ürünlerinin küresel yayılımı, artan boş zaman ve boş zamanın kullanımı, yaşam biçimlerindeki, beklentilerdeki benzeyiş kültürel kimliklerin benzeşmesine yolaçmaktadır. Kültürün bu unsurları Banks’ın daha önce değinilen, kültürel çeşitliliği sağlayan, değişimi kolay etkenlere dayanmaktadır.

Victor’a göre, kültürel kısıtlama ve önlemler -kültürel çeşitlilikteki ısrar- küresel tüketici kimliğine girmeye karşı bir savunudur. Dünya çapında insanlar, öz kültürel ayrıcalıklarını kaybetmemek için mücadele etseler bile, tüketici olarak daha çok birbirine benzemeye başlamışlardır.⁵⁹

Kültürel çeşitlilik iletişim tercihlerini yansıtırken, kültürel benzeşme tüketici tercihlerini yansıtır. Bu yüzden, dünya bir yandan gittikçe daha çok küreselleşirken, diğer yandan insanlar sınırlararası pazarlama ve işletme iletişimini etkileme yolunda daha çok sabit görüşlü olmaya başlamıştır.⁶⁰

Victor ekonomik küreselleşmenin, “dünyanın standart ürünler ve iletişimin varolduğu bir tek pazar olduğu” anlamına gelmediğini belirtir. Joyce Wouters’in işaret ettiği noktaya değinir: “Ürün ve boş zaman aktivitelerine olan yönelim dünyaçapında yayılırken, birçok uluslararası

⁵⁹ Aynı eser, p. 106.

⁶⁰ Aynı eser, p. 107.

pazarlanan ürün de belirli bölgelere uygun olarak gelenekselleştirilmektedir.(1991)”⁶¹

Üründe gelenekselleştirmeye örnek olarak, bir İrlanda’lı tarafından kurulan Amerikan şirketi Domino’s Pizza’nın farklı ülkelerde ürettiği farklı pizza türleri verilebilir. Domino’s Pizza 10 ülkede İtalyan pizası satmaktadır. Şirket sadece iki boyutta pizza yapar ve dünyanın her yerindeki şubelerinde 30 dakikada servisi garantilemektedir. Çalışanlar aynı üniformaları giyer ve standart ekipmanlar kullanılır. Fakat Domino’s yerel damak zevkini tatmin için çok sıkı çalışmaktadır. Pizanın üzerine “kültürel” ilaveler yapar: İngiltere’de tatlı mısır, Japonya’da ton balığı, Almanya’da salam, Avustralya’da küçük karides. Üründe gelenekselleştirmeye bir başka örnek de McDonald’s Corp. ürünleridir. McDonald’s Corp. Almanya’da bira, Hong Kong’da mango shakes, Japonya’da ABD’de sattığından farklı bir hamburger satar.⁶²

Banks, farklı kültürel geçmişe sahip insanların tüketici mesajlarına cevaplarının da farklı olacağını vurgular. İleri sürdüğü “sosyal-yorumlama teorisi”ne göre, ABD’de yaratılıp, diğer ülke kültürünün dili, popüler zevkleri ve sosyal normları ile kamufle edilen iletişim, işletme hedefleri, pazarlama planları ve ürün fikirleri uzun dönemli yarar getirmez. Kültürel kolonizasyonun bu biçimi, (ki çeşitliliğin ikincil etkenlerini temel alır) çeşitliliğin birincil etkenlerinde grup ayrımcılığının çok uç şekillerde açıklanmasına yol açabilir. Küresel pazarlama, birincil ve ikincil etkenler

⁶¹ Aynı eser, p. 107.

⁶² WOUTERS, A.g.e., ss. 165-166, 167.

arasında çekişme yaratarak, bireyler, aileler ve topluluklar arasında anlaşmazlık, sosyal uzlaşmazlık ve istikrarsızlık getirebilir.⁶³

Kültür değişmesi, çeşitli aşamalardan geçerek gerçekleşir. Antropolog George Peter Murdock, bu aşamaları şöyle belirlemektedir:⁶⁴

a)Yenilik, b) Seçici Ayıklama, c) Toplumsal Kabullenme, d) Bütünleşme.

Bir topluma giren yeni öge bu aşamalardan geçmeden, kabullendirilmeye çalışılırsa, yeni ögelerle eski ögelerin çatışması sözkonusu olur, bu da “kimlik bunalımları” ve “kültürel çatışmalar”a yolaçmaktadır. Ayrıca yeni ögelerin topluma hızla girmesi, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kesimler tarafından gerçekleştirilebilecek “kültürel milliyetçilik hareketleri”ni de körükleyecektir.

Naisbitt ve Aburdene de kültürel benzeşmeyle birlikte gelişen kültürel milliyetçilik hareketlerine değinmektedir.⁶⁵

Günümüzde, dev adımlarla ilerleyen bir dünya ekonomisi, evrensel telekominikasyon ve yoğunlaşan gidiş-gelişlerin sonucunda Avrupa, Kuzey Amerika ve Pasifik Kuşağı arasında benzeri görülmemiş hızla bir değiş-tokuş ağı örülüyor. Gelişen dünyanın şehir merkezlerinde hemen her köşede, uluslararası gençlik kültürünün belirtilerine rastlanabiliyor. Besin, müzik ve moda alış-verişi öylesine yoğun ki, Osaka, Madrid ve Seattle’da

⁶³ BANKS, A.g.e., s. 107.

⁶⁴ Mahmut TEZCAN, *Toplumsal ve Kültürel Değişim*, Ankara : A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No : 164, 1991, ss. 22-31.

⁶⁵ NAISBITT & ABURDENE, A.g.e., ss. 108-109-110.

yeni bir evrensel, uluslararası yaşam tarzı hüküm sürüyor. Söz konusu yaşam tarzının itici gücü, tüketici: Cappuccino ve Perrier içen, evini IKEA ile döşeyen, sushi yiyen, Benetton'dan giyinen, Hyundai marka arabası ile McDonald's'a doğru yol alırken Amerikan-İngiliz rock müziği dinleyen bir tüketici.

Her ne kadar yaşam tarzlarımız birbirine gitgide daha çok benzese de, güçlü bir karşı yönelim izlerine de rastlanıyor: Birliğe karşı direniş, kendi kültür ve dilinin eşsizliğini kabul ettirme isteği ve yabancılardan etkilenmeye karşı çıkış.

Kanadalı'lar, kültürel açıdan Birleşik Devletler'e bağlanmaktan öylesine endişe duyuyorlar ki, Kanada'ya büyük ekonomik avantajlar sağlayacak olan ABD-Kanada Serbest Ticaret Paktı'nı 1988'de neredeyse kabul etmeyeceklerdi.

Kültürel milliyetçilik kıpırdanmalarına dünyanın dört bir yanında rastlamak olası:

- 20 yıl boyunca dünya ekonomisine uyum sağlayabilmek için İngilizce eğitim veren Singapur, bu kez "eski değerleri" diriltmek amacıyla "Mandaence Konuşalım" kampanyası başlatmıştır.
- Galliler, çoğunlukla şiddet içermeyen yollarla dil ve edebiyatlarını canlı tutmaya çalışıyor.

- İspanya'nın kuzeydoğusunda, Francisco Franco'nun diktatörlüğü sırasında yasaklanmış olan Katalan dili, yeniden resmi dil durumuna getirilmiştir.

- Quebec'liler, İngilizce konuşan insanları cezalandırmayı, İngilizce sokak tabelalarını yasaklamayı ve Kanada'dan ayrılma tehditlerini savurmayı sürdürüyor.

- SSCB'nin büyük bir bölümü, Letonya, Litvanya ve Estonya'nın yanı sıra Ermenistan, Azerbeycan, Ukrayna ve Gürcistan Cumhuriyetleri de etnik kimliklerini vurgulayarak Kremlin'den bağımsızlık istiyor.

Yaşam tarzlarımız ne denli homojenleşirse, köklü değerlere, dil, sanat ve edebiyata da o denli bağlanırsınız. Dış dünyalarımız birbirine yaklaştıkça, iç dünyalarımıza özgü geleneklerin değeri artacaktır.

4. Banks'ın Benzeşme ve Çeşitlilik Arasında Köprü Kurma Savı ve Yerel/Küresel/Yerel Yaklaşım⁶⁶

Çokkültürlü halkla ilişkilerde, etkili iletişimin temel kurallarını uluslararası alana yayarak benzeşme/çeşitlilik eğilimlerinin etkileri uzlaştırılabilir. İlkın, karşılıklı tartışıp konuşarak ortak bir alan yaratmak önemlidir. Uluslararası halkla ilişkilerin çevreyi, bölgesel barışı ve istikrarı korumak ve insanlık ekolojisindeki çeşitliliği zenginleştirmek gibi unsurları, politik sınırlar veya etnik grup kimliklerinin yaratacağı sorunları

⁶⁶ BANKS, A.g.e., p. 108.

önleyecektir. Bu üstün unsurlar, “genuine dialogue”(karşılıklı iki tarafın yararı için tartışma) da ortak alan yaratarak yararlı olabilmektedir. .

İkincisi, onaylama ve kabullenme “genuine dialogue”da merkezdir. Kültürel kimlikler, katılımcıların fikirleri, etkin bir biçimde kabullenilmelidir. Çeşitliliğin birincil ve ikincil etkenleri vurgulanmalıdır. Bundan dolayı, uluslararası halkla ilişkilerde sadece iletişimin biçimi değil, çok daha fazlası yerel kültüre göre düzenlenmelidir. Organizasyonun uzun vadeli etkinlikleri, stratejik hedefler ve diğer alanlardaki kültürel etkiler yerel organizasyonla “diyalog” konusu olmalıdır.

İnteraktif bir “genuine dialogue”un önemine değinen Banks, öncelikle evsahibi ülke temsilcileri ve halkla ilişkilercilerin, ilişkinin başlangıcında birlikte, ev sahibi ülke için, ülkeye özgü hedef, plan ve projeleri içeren bir halkla ilişkiler matrisi yaratmaları gerektiğini belirtir. Bu yerel kaygılarla yapılan düzenleme, daha sonra organizasyonun hedef, plan ve projeleri ile birleştirilir. Bu türlü ilişki örneği, yerel/ küresel/yerel yaklaşım, yapısal olarak uluslararası halkla ilişkilerde interaktif “genuine dialogue” için uygun bir ortam sağlayacaktır.

5. Uluslararası Halkla İlişkilerde “Küresel Düşün Fakat Yerel Davran”

Uzlaşmacı yaklaşım; “küreselleşen dünya” savı doğru olmakla birlikte, “geleneksel değerlerin korunduğu bir dünya” savı da doğrudur, der.

Kültürel benzeşme ve kültürel çeşitliliği koruma eğilimleri birbirine paralel olarak gelişmektedir. Küresel yaklaşımın önerdiği yöntem, pazarına girilen ülkenin kültürel değerlerinin gözardı edilmesidir. Yerel yaklaşım ise, küresel düşünüp küresel etkinlik gösteren çokuluslu şirketlerin hedeflerinin dikkate alınmamasıdır. Ayrıca çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki temsilcilerinin aktivitelerinin şirket hedeflerine paralellliğini kontrol etmek isterler, bu da yerelleştirme yönteminde sözkonusu olmamaktadır. Son dönemde uluslararası halkla ilişkiler alanında, ev sahibi ülkenin kültürüne ve gereksinimlerine ve küresel etkinlik gösteren çokuluslu şirketin hedeflerine uygun, uzlaştırıcı olan “küresel düşün fakat yerel davran” yöntemi etkin olmaktadır. Banks uzlaşmacı yaklaşımın köprü kurmayı sağladığını belirtiyor. Ünlü halkla ilişkilerciler ise, küresel yaklaşımı halkla ilişkiler alanında uygulamanın zaten olanaksız olduğunu söylüyorlar.

Sam Black, halkla ilişkilerde küresel yaklaşıma yönelmenin çok büyük hatalara yolaçabileceğine değinmektedir.⁶⁷ “Doğası gereği, dünyaçapında uygulanacak halkla ilişkiler politikalarına merkezî olarak

⁶⁷ BLACK, A.g.e., p. 151.

karar verilebilir. Fakat bu politikaları uygulama evresine geçildiğinde, ana ülkede başarılı olan bir program, dış ülkelerde etkisiz ve yetersiz olabilir. Yabancı bir dili kullanma zorunluluğunun olmadığı durumlarda bile, medya ile iletişim ve kabuledilebilir mesajlar belirlemede yerel davranmak gerekir. Sadece bir basın bülteni oluşturmak bile o ülkenin kültürel, dinsel ve geleneksel değerlerini bilmeyi gerektirir. Özellikle kapsamlı bir halkla ilişkiler planı ve kampanyasında, yerel değerleri bilmek çok daha büyük önem taşıyacaktır. Bazı Amerikan Şirketleri, uluslararası halkla ilişkiler planlarını Amerika'daki merkezlerinden belirleyip uygulamayı denediler. Bu onların çok büyük bir yanılgısıydı ve kısa bir süre sonra, bu şirketler “küresel planla fakat yerel davran” (plan globally but act locally) politikasını benimsediler.”

Avustralya'lı halkla ilişkiler danışmanı David Potts da, bu konuda Black ile aynı görüşleri paylaşmaktadır.⁶⁸ “Uluslararası etkinliği olan bazı şirketler, merkezde -özellikle ABD’de- gerçekleştirdikleri halkla ilişkiler kampanyalarının, dış ülkelerde de işe yarayacağını düşünerek büyük hata yapmaktadırlar. Bu kampanyalar diğer ülkelerde işlemeyecektir, işlemez.”

Uluslararası uygulamalardaki problemlerin başında “dil farklılığı” gelmektedir. Black, kimi sözcüklerdeki belirsizlik ve çifte anlamlılığa her zaman dikkat edilmesi gerektiğini vurguladıktan sonra şöyle devam eder: “Bu durum kendi dilinizi kullandığınızda bile karşınıza sorun olarak

⁶⁸ WILCOX & AULT & AGEE, A.g.e., p. 419.

çıkabilir, yabancı bir dilin kullanılmasında ise çok daha büyük sorunlarla karşılaşsınız.”⁶⁹

Her ne kadar Avrupa Topluluğu, 1992 yılından sonra “tek bir Avrupa” sloganını savunmaya başlamış olsa da, organizasyonlar ve halkla ilişkiler şirketleri, 12 ülkede, 9 farklı dil konuşan 320 milyon insanla iletişim kurmak gibi oldukça kompleks bir görevle karşı karşıyadır. Brussels Halkla İlişkiler Şirketi’nin üyelerinden Eddie Crockett İngilizce’nin iş ilişkilerindeki egemenliği konusunda yanılıya düşülmemesi gerektiğini belirtir: “İş dünyasının dili İngilizce’dir fakat ticaret dünyasının dili İngilizce değildir. Pazarlama, halkla ilişkiler, reklam, yasal dökümanlar ve muhasebe dökümanları, yıllık raporlar ve bunun gibi birçok işlemin gerçekleşmesinde kullanacağınız iletişim dili, çalışmayı yaptığınız ülkenin dilidir.”⁷⁰

Uluslararası alanda yaşanan diğer bir sorun da medya planlamasıdır. Black bu konuya da değinir:⁷¹ “Halkla ilişkiler planının en önemli parçalarından biri, iletişim için medya kullanımıdır. Medya planlaması yapılırken, şirketin kendi ülkesinde bile çalışırken uygun medyayı bulup sıralaması oldukça zor bir iştir. Medya ilişkileri uzak alanlara taşınmak istendiğinde, yerel öneriler alınmadan uygun bir medya listesi oluşturmak çok daha zor olacaktır.” Böylece Black, medya planlamasında küresel düşünmenin olanaksızlığından söz etmektedir. “Yerel ve ulusal medyalarla

⁶⁹ BLACK, A.g.e, p. 152.

⁷⁰ WIECOX & AULT & AGEE, A.g.e., p. 413.

⁷¹ Aynı eser, p. 154.

anlaşmak için yerel bilgi gerekir. Gazeteciler ve editörlerin alışkanlıkları ve kullandıkları metodlar ülkeden ülkeye değişmektedir.”

Amerikalı Moore ve Kalupa da gerek hükümet, gerek işletmeler, gerekse medya ilişkilerinin ülkeden ülkeye değişeceği düşüncesindedirler.⁷² “Avrupa ülkelerinde iş yaşamı ve endüstri ile ilgili hükümet düzenlemeleri bizim konseptimizden tamamen farklıdır. Basın sistemi her ülkede değişmektedir ve bizim sistemimizden farklıdır. Amerikalı bir halkla ilişkilerci için, yabancı bir ülkedeki şaşırtıcı derecede farklı olan medya ilişkilerini anlamak güç olacaktır. Hükümetle ilişkiler ve politik analizler yapmak daha da güçtür. Mesajın hedef kitleye ulaşmasını sağlayan yollar uygun bir biçimde belirlenmedikçe, iletişim başarısız olacaktır. Dış ülkelerde halkla ilişkiler fonksiyonunu üstlenmek isteyen Amerikalı halkla ilişkilerciler, kültürel, dilsel, geleneksel farklılıklardan dolayı büyük engellerle karşılaşacaklardır. Bu yüzden, uluslararası organizasyonların, çalışma yapacakları ülkede yaşayan uzmanların önerilerine başvurmaları şaşkınlıkla karşılanmamalıdır. Bu tür çalışmalarda daha sık rastlanılan, uluslararası organizasyonların yerel halkla ilişkiler şirketleri ile bağlantı kurmalarıdır.”

İngiltere'nin en büyük halkla ilişkiler şirketlerinden Shandwick uluslararası network'ünü değişik ülkelerde yerel ajanslarla anlaşmalar yaparak geliştirmekte. Türkiye'de de bir yerel ajansla anlaşan Shandwick'in Avrupa'dan sorumlu en üst düzey yöneticisi Volter Stoltz,

⁷² MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 539.

yerel ajanslarla ilişki kurma nedenlerini şöyle açıklamaktadır:⁷³ “Pazarlama iletişimi her geçen gün küreselleşiyor. Özellikle reklamcılık. Örneğin müşterilerimizden Magnum, 34 pazarda birden var. Her bir pazardaki firma farklı, ama markanın tüketiciye sunumu aynı olmasa bile birbirine çok yakın. Halkla ilişkiler ise çok yerel düşünülür. Ve tabii ki halkla ilişkiler yereldir. Çünkü halkla ilişkilerciler olarak biz nihai tüketiciye değil, fonksiyona, aradaki kişiye sesleniyoruz. Dolayısıyla bu ara kişi veya fonksiyon her pazarda farklıdır. Müşterimiz TNT, halkla ilişkiler stratejisini küresel olarak belirler, fakat yerel bazda o bölgedeki halkla ilişkiler temsilciliklerimiz tarafından, pazarın koşullarına göre uygulama yapılır. TNT ve Shandwick merkezi veya lider ajans, küresel kararları verdikten sonra, yerel firmalar kendi koşullarına göre uygulama sorumluluğunu üstlenirler.”

Black, uluslararası halkla ilişkilerin geleceğini tanımlamakta:⁷⁴ “Etkinlik alanı ister ülke içinde olsun, isterse dış ülkelerde, halkla ilişkilerin teorisi ve felsefesi aynıdır. Halkla ilişkiler araştırmalarının dört önemli basamağı olan planlama, uygulama, takip etme ve değerlendirmeye aynı şekilde başvurulabilir. Fakat, hemen ardından, detaylı bir bütçeleme ve planlama gelecektir, bu aşamada, plan nerede uygulanacaksa o ülkeye özgü mantıksal yapı dikkate alınmalıdır. Bilinen bir gerçektir ki; küresel planlama yapmak mümkündür fakat çalışmaların planlanması ve uygulanması yerel olmak zorundadır. “Küresel planla fakat yerel davran

⁷³ MARKETING TÜRKİYE, Global bir köyde yaşadığınızı unutmamalıyız, Yıl : 6, Sayı : 123, 1 Haziran 1996, s. 66.

⁷⁴ MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 156.

(plan globally but act locally)” uluslararası halkla ilişkilerin geleceğinin inkâr edilemeyecek gerçeğidir. Bu gerçeği umursamayanlar, kendilerini tehlikeye atmaktadırlar.”

“Düşünceler, küreselleşen dünya üzerinde gezintiye çıkabilir fakat bulunduğu ortama adapte edilmelidir.” diyor Thorn EMI’nin kurumsal iletişim direktörü Roger Hayes. “Sherton-Avis-Pan Am sendromuna yakalanmış, yaşamlarının çoğunu diğer uluslararası yöneticilerle aynı uçak ve otellerde geçirenler bu söylediklerim karşısında şok olabilirler. Kampanyalarda stratejiler küresel olabilir fakat başarılı olabilmek için taktikler yerel olmalıdır. Uluslararası halkla ilişkiler kavramını ve “küresel düşün, yerel davran (think global, act local)” tartışmasını gözardı eden halkla ilişkilerciler, başka bir alanda kariyer yapmayı denesinler.”⁷⁵

⁷⁵ Roger HAYES, *Public Relations in the World Marketplace*, MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 424-425.

İKİNCİ BÖLÜM

I. YABANCI BİR ÜLKEDE HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARI

Farklı kültürel özelliklerinden ötürü, yabancı ülkelerde halkla ilişkiler çalışmalarında kullanılacak yöntemlerin de farklılaşması gerektiğine değinildi. Bu konuda örnek olması açısından, Japonya ve Ortadoğu Ülkelerinde çalışma isteği olan bir halkla ilişkilercinin nelerle karşılaşabileceğini kısaca ele almak istedik.

A. Japonya'da Halkla İlişkiler

Küresel halkla ilişkiler planınızı belirlediniz. Merkezden bir halkla ilişkiler uzmanını, bu planı uygulamak üzere, yabancı ülkede görevlendirdiniz. Bu uzman, Japonya'da küresel yöntemlerle halkla ilişkiler çalışmaları yapacak. İlk olarak bir basın bülteni hazırlayıp, ürün ve şirketle ilgili bir haberin, hedef kitlenin tercih ettiği yayınlarda yayınlanmasını sağlayacak. Bunun için, hazırladığı bültenleri ülkesinden alışık olduğu yöntemlerle, bu yayın kuruluşlarına fakslıyor, ayrıca şirketle ilgili bir basın toplantısı düzenleneceğini bildiriyor. Ve basın tarafından boykot edildiğini öğreniyor. Neden mi? Çünkü bu uzman, Japonya'da medya geleneğinin farklı olduğunu gözardı etmiştir.

Japonlar'ın özgün bir medya sistemi vardır. Medya ilişkileri basın-klüpleri aracılığıyla sağlanmaktadır. Yerel ve ulusal çapta bütün

hükümet ajansları, özel işletmeler ve finansal organizasyonlar -Japon Ekonomik Organizasyonlar Federasyonu (Japan Federation of Economic Organizations, Keidanren) vb.- olmak üzere, bütün organizasyonların basın klüpleri vardır. Her basın klübünün ilgilendiği haber türü farklıdır. Örneğin yabancı bir şirket, bir Japon şirketi ile ortak bir girişimde bulunacaksa, ortaklık kuracaksa ve bunu basın bülteni veya basın toplantısı yoluyla duyurmak istiyorsa, Keidanren'in Basın Klübü ile bağlantı kurmak zorundadır. Bir şirketin, işletme ile ilgili yayınlamak istediği haber için "Bank of Japan"ın Basın Klübüne ulaşması gerekir. Bu protokol izlenmezse, şirket bütün basın klüpleri tarafından boykot edilir.⁷⁶

Basın bültenleri veya basın toplantısı için, sadece ilgili basın klübü ile bağlantı kurmak yeterli olmamaktadır. Basın klübüne üye şirketlerden de o ay için önce resmi izin almak gerekmektedir. Bu yüzden ilgili basın klüpleri ile sürekli ilişki içinde olmak çok önemlidir. İlişki sürekli olmadıkça, izin almak çok zor olacaktır.⁷⁷

Japon toplumunun kolektiflik özelliğinin, medya sistemine yansıdığıdır bu. Japonya'da halkla ilişkiler yapmak, halkla ilişkilerin temelini oluşturan iletişimi sağlamak için, yerel davranmak şarttır. Çokuluslu bir şirket, kurumsal halkla ilişkiler planlarını küresel olarak yapabilir, ancak uygulamada yerel davranmalıdır.

⁷⁶ MOORE & KALUPA, A.g.e., p. 544.

⁷⁷ James B. STRENSKI, "PR Practices Abroad, and How They Differ" Public Relations Journal 35, no. 10 (October 1979)'dan aktaran MOORE & KALUPA, A.g.e., 544 - 545.

B. Ortadoğu Ülkelerinde Halkla İlişkiler

30 Ocak 1997'de, Florida Üniversitesi Halkla İlişkiler Araştırma ve Eğitimini Geliştirme Enstitüsü'nün sponsor olduğu "Roma'da iken, biz de Romalılar gibi mi Davranalım?" (When in Rome, Do We Do as the Romans Do?) konulu bir konferans düzenlenmiştir. Crossover International'ın Yönetim Direktörü Frank Ovaitt ve Enterprise Florida'nın Ortadoğu'dan sorumlu Direktörü Fred M. Glickman bu konferansta, Ortadoğu'da halkla ilişkiler çalışmaları ile ilgili ortak bir bildiri sunmuşlardır. Bu bildiride, Ovaitt ve Glickman Ortadoğu'da halkla ilişkiler çalışmalarının farklılıklarına değinmektedir.⁷⁸

"Ortadoğu'da halkla ilişkiler çalışmaları yapmak için ilkin, Arap ülkelerindeki medya geleneğini bilmelisiniz. Medyanın çoğu, hükümetin kontrolü altındadır.

Hükümet ve toplumla ilişki kurabilmek oldukça zordur. Bu ülkelerde genellikle yabancı şirketlere güven yoktur. Yabancı şirketlerin sadece kâr için orada olduğu düşünülür. Temel olan, hükümete ve topluma, toplumun gereksinimleri ve refahı ile ilgili çalışmalar yapacağınızı, yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yatırım yapmaya hazırlıklı olduğunuzu açıklamaktır. Ne türden etkinlikleri destekleyeceğiniz konusunda size en büyük yardımcı Arap iletişim ve halkla ilişkiler uzmanları olacaktır.

⁷⁸ Frank Ovaitt & Fred M. GLICKMAN, "Shifting Sands: PR in the Arab World", Conference sponsored by The Institute for PR Research and Education, University of Florida, Florida, January 30, 1997.

Batı için düşünölmüş halkla ilişkiler kampanyalarını Ortadoğu'da aynen uygulamayı kesinlikle denemeyin. Arap meslektaşlarınızdan - o ölkedeki hedef kitleyle nasıl iletişim kurabileceğinize dair görüş almalısınız. Yerel öneriler alındıktan sonra, gelenekselleştirilmiş halkla ilişkiler kampanyaları uygulamalısınız.

Ortadoğu ölkelerinde medya ile bağlantı kurabilmek için kişisel ilişkiler çok önemlidir. İlgili ölkede bu konuda deneyimi olan, kişisel bağlantıları kuvvetli halkla ilişkiler ve iletişim uzmanlarıyla çalışmak Ortadoğu'da başarılı olmak için gereklidir.”

II. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER AĞI VE “THE UPJOHN COMPANY” ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, Uluslararası Halkla İlişkiler Uygulamalarına iyi bir örnek olacağı düşünöldüğünden, The Upjohn Company'nin kurduğu “uluslararası halkla ilişkiler ağı” ele alınacaktır.⁷⁹

Satış, pazarlama ve halkla ilişkiler deneyimi bulunan Charles T. Mangee, 1958 yılında, The Upjohn Company'e katılır. Mangee, 1970 yılında kurumun halkla ilişkiler direktörü olur ve 1976'da halkla ilişkilerden sorumlu olarak genel başkan yardımcılığına getirilir. Aynı zamanda, The L. Lee Stryker Center for Management Studies and Educational Services için danışmanlık konseyi başkanlığı da yapmaktadır.

⁷⁹ Charles MANGEE, “Building an International Public Relations Network”, MOORE & KALUP, A.g.e., p. 434-443. (Bu örnek için Mangee'nin ilgili yazısı kullanılmıştır)

Mangee, The Upjohn Company'nin bugünkü başarısında, 1960'larda uygulamaya başladığı halkla ilişkiler etkinliklerinin önemli bir yeri olduğunu belirtmektedir. Uluslararası başarının sıyrının da, kurulan uluslararası halkla ilişkiler ağı (network) olduğunu vurgular.

Mangee, başarılı bir çizgi izleyen "uluslararası halkla ilişkiler ağı"nın kuruluş öyküsünü anlatırken, ağın şirketin başarısındaki önemli yerine değinerek söze başlamaktadır:

"Bugünkü The Upjohn Company'e hizmet veren uluslararası halkla ilişkiler ağı, sadece farmakoloji, sağık, tarım ve kimyasal alanda 1960'lar ve 1970'lerin başlarındaki muhteşem gelişimini sağlamamış, aynı zamanda şirketin "kurum kültürü"ne, iletişim gereksinimlerine ve halkla ilişkiler politikalarına ve amaçlarına ulaşmasında yardımcı olmuştur.

1958'de The Upjohn'un genel müdürü, halkla daha yakın ilişki kurabilmek için özel bir departmanın gerekliliğı fikrine vardı. Daha önceleri halkla ilişkiler desteğı, sadece belirli olaylar ve projeler için firma dışındaki danışmanlardan sağılanıyordu.

1960'larda yeni oluşturulmuş halkla ilişkiler departmanının fonksiyonunun ve görevinin genişletilmesine karar verildi ki, bu karara iki faktör neden oldu: Birincisi, 1950'ler ve 1960'larda uluslararası düzeyde öylesine büyük bir gelişim gerçekleşti ki, 1980'lerde uluslararası şubelerin kuruma katılışının yirminci yılı veya yeni bir fabrikanın açılışı kutlamalarının olmadığı bir ay geçmez olmuştı. İkincisi, 1962 yılında

Amerikan Senatosu'nun uy         end         hakkındaki oturumlarında farmakoloji end         de ateş altında kalmaya ba  lamı  tı. Sağlık hizmetlerini geliştirmek için sosyal katkılarda bulunmasından ve yapt  ı araştırmalardan dolayı saygı gören bir end      , birdenbire hücum altında kalmış ve ürün fiyatları, k  rları ve kamuya karşı d  r         konularında savunmaya zorlanmıştı. Medyanın davranışları değişmiş, end         beyaz şapkaları biraz tozlanmı  tı. Bu arada Yiyecek, İ  a   ve Kozmetik ile ilgili Kefauver-Harris Düzenlemeleri kanunla  tırılmı  tı.

Yabancı pazara ilginin çok hızlı gelişimi ve hükümetin end         düzenleyici rolünün artışı, The Upjohn'daki halkla ilişkilerin biçimlenişinde, organizasyonel yapısında ve şirketin uluslararası halkla ilişkiler ağını yaratmasında etkili oldu. Senato Oturumları ve Amerikan Yiyecek ve Uy         Kanunları ile   irket, halkla ilişkilerin özellikle yasal sorunlarla ilgili planlar yapmak konusunda çok önemli olduğu ayırımına vardı.

1970'lerin başında bütün değişik halkla ilişkiler etkinlikleri, şirketin genel başkanına rapor edilen "birleşik bir fonksiyon" durumuna geldi. Halkla İlişkiler Departmanı, kurum içi ve dışı şirkete bağlı değişik iş grupları ile ilişkileri, toplumla ilişkinin gelişimi için hazırlanan planları ve çalışanlarla ilişkileri düzenleme fonksiyonlarını     lenmeye başladı.

Şirket bünyesindeki değişik iş kollarının birbirinden bağımsızca, hızla gelişimi ve aynı yabancı ülkede yıllarca çalışan   ube müdürlerinin bile iletişim g        i çekmesi "kurumsal/birleşik bir halkla ilişkiler

planı”nın yaratılması gereksinimini doğurdu. Örneğin; Avrupa’daki bir kimyasal çalışma alanında küçük çaplı bir kaza oldu. Bu olay, şirket içi hazırlanan bir bildiri ile, en azından aynı ülkede çalışan şirkete bağlı iş gruplarına iletilemedi. Aynı ülkedeki diğer grupların firma yetkilileri bundan dolayı, bu olay hakkında müşterilere, satıcılara ve hükümet yetkililerine açıklama yapmakta çok güçlük çekti. Şüphesiz ki, The Upjohn ismi, halk ve hükümet yetkilileri için, iş grubu farklı da olsa aynı firmayı ifade etmektedir. Yeni kurumsal/birleşik halkla ilişkiler ofisinin ayrımına vardığı en önemli şeylerden biri, Upjohn’un özellikle yabancı ülkelerdeki personelinin, kurumla iletişiminden önce birbirleriyle iletişim kurmaya gereksinimi olduğuydu. İlk adım olarak, şirket yeni “kurumsal/birleşik” departmanın rolünü bütün iş gruplarındaki müdürlerine açıklamaya karar verdi:

“Bizim rolümüz şirketin uzun dönemde satışlarının ve kazançlarının gelişimine yönelik olarak, halk üzerinde olumlu etki yaratmak ve bunu sürekli kılmaya çalışmak. Bunu başarmak için de şunları yapıyoruz:

- * Şirketin ilişkide olduğu kitleyi tanımlamak, onların davranışlarını izlemek ve bu kitlenin, şirketin çalışmalarındaki potansiyel etkisini belirlemek,

- * Şirketin bu kitle ile ilişkilerini ve imajını geliştirecek iletişim planları hazırlamak ve uygulamak,

* Departmanı bu hedef kitle ile etkili bir şekilde anlayabilecek şekilde organize etmek.

Yeni kurumsal/birleşik halkla ilişkiler ofisi rolünü tanımladıktan sonra, şirketin uluslararası alandaki iletişim gereksinimleri ile ilgili olarak, departmanın fonksiyonlarının sınırını belirlemiştir.

İyi donanımlı bir halkla ilişkiler ünitesi zaten ABD’de varolduğu ve uluslararası uygulamalar şirketin refahında gittikçe artan bir öneme sahip olduğu için, ilgi uluslararası bir halkla ilişkiler ağı kurulmasına doğru yöneldi. Görev, uyumlu kurum mesajını küresel bir bağlamda dağıtmak ve bunu olanaklı kılacak kaynakları sağlamak ve geliştirmektir.

İlk olarak, “Bunu nasıl yaparız?” sorusu soruldu. Her bir yabancı şubemizin istihdam düzeyini, pazarın büyüklüğünü, her ülkede kaç tane Upjohn iş grubunun bulunduğunu inceledik. Yabancı şubelerimizin çoğunun finansal kaynaklara gereksinimi vardı. Bazılarında pazar yeterince geniş değildi, bazılarında firma şirketiçi halkla ilişkiler departmanını kurmak için yetersizdi. Öte yandan, eğer yerel müdürleri halkla ilişkiler çabalarında finansal olarak yetkilendirmezsek, halkla ilişkiler konusunda sorumluluk duymayacaklarını ve sonuç olarak yeterli ilgiyi göstermeyeceklerini hissettik.

Bu nedenlerden ötürü, yabancı ülkelerdeki halkla ilişkiler işlerinin çoğu için halkla ilişkiler ajanslarıyla çalışmaya karar verdik, fakat bu ajanslara özgün bir yolla ödeme yapmak istedik. Şirketin Kalamaazoo,

Michigan'daki merkezinde bulunan "kurumsal/birleşik uluslararası halkla ilişkiler ünitesi", yabancı ülkelerdeki bütün iş grupları adına çalışan yetkililerin ücretini ödeyecekti, fakat kendileri ile ilgili özel projeler ve paket-dışı bütün harcamaları, iş grupları ödeyecekti. Bu bizim "iletişim doğası gereği ve yararlı olabilmesi için coğrafi bölümler ve ayrımlarla sınırlanamaz" inancımızı da yansıtmış oldu.

Bizim düşündüğümüz anlamda halkla ilişkiler programını yıllar sonra izleyebilmeye başladık, çünkü şubelerimiz her yıl artan oranda genel ajans harcamalarına katılır oldu. Halkla ilişkiler programının başında toplam harcamaların % 80'ini merkezce hizmete karşı yetkiliye yapılan ödemeler, % 20'sini ise yerel firmanın yaptığı proje harcamaları oluşturmaktaydı.

Başlangıçta, her işletme grubunun ve "kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanı"nın yıllık bir iletişim planı ve yıllık bir bütçe geliştirmelerine karar verdik. Bu karar, yeterli katılımın garantilenmesine yardımcı oldu. Ayrıca, böylece "kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanı" şubelere, halkla ilişkilerin merkezdeki departman için olduğu kadar tüm işletmeler için de yararlı olduğunu ve maliyetini açıklamaktaydı.

Aynı ülkede çalışan Upjohn şubelerine, mümkün olan her durumda aynı ajansı kullanmalarını önerdik. Bu, Upjohn'un o ülkedeki bütün birleşik varlıklarını arttırdı ve aynı zamanda mali açıdan da daha uygun bir durum yarattı. Yabancı şubelerimize bireysel projeleri finanse ederek, spesifik halkla ilişkiler çabalarında karar vermede sorumlu olacaklarını ve

bunun onlara serbestlik ve özerklik avantajı getireceğini vurguladık. Özde, şube düzeyinde plan baştan başa gelenekselleştirilmiş olabilirdi.

Halkla ilişkiler ajansları ile anlaşma konusunda karşılaştığımız ilk sorun şu oldu: Büyük, uluslararası etkinlik gösteren, Amerikan kökenli bir ajansla mı, yoksa her ülkede o ülkenin büyük halkla ilişkiler ajansları ile mi anlaşalım? Başlangıçta devasa bir uluslararası ajansla çalışmanın, bir tek ana ofisten faturalama yapılması avantajını getireceğini farkettilik. Daha da önemlisi, uluslararası ajanslar aynı zamanda iletişimin kontrolünü ve mesajın uyumluluğunu da sağlayacaklarını iddia ediyorlardı. Fakat, onların diğer müşterileri ile görüşme yaptık ve en iyi uluslararası firmayla çalışsak bile bu avantajın, iki ucu keskin bir kılıç olduğunu gördük. Çünkü bu yolun izlenmesi, aynı zamanda iletişimin kontrolü ve iletişim planlarının izlenmesi için başka bir yönetim düzeyi anlamına gelmekteydi.

Ajansımızın yaptığı araştırmalardan, bu uluslararası ajansların yabancı şubeleri ile büyük ölçüde sadece finansal ilişkisi olduğunu ve gerçekte Avrupa'daki şubelerine büyük bir komisyoncu gibi davrandıklarını öğrendik. Bu durumda, New York'taki bir uluslararası ajansın muhasebe yöneticisinin, diğer ülkelerde bulunan ajans kümelerindeki halkla ilişkiler çalışmaları hakkındaki bilgisi ve kontrolünün ne derecede olabileceği sorusu bizi kaygılandırıyordu. Kontrol olmadan uyumun sağlanamayacağını biliyorduk.

Bu uluslararası ajansların çoğu dünya çapında tam servis yeteneğine sahip olduklarını belirttiler fakat onların deneyimi daha çok spesifik,

örneğin piyasaya yeni sürülen ürünlerle ilgili proje-bazlı halkla ilişkiler çalışmaları konularındaydı ve fabrikasyondtu. Uluslararası bazı ajanslarla ilgili diğer bir potansiyel problem de, halkla ilişkiler çalışmalarının çapının ülkeden ülkeye değişmesi idi. Örneğin, bir aday ajansın İngiltere’de tam-servis sağladığını fakat Hollanda’da çok yetersiz olduğunu gördük. Upjohn’un iş yaptığı *bütün* ülkelerde tam-servis halkla ilişkiler ve iletişim uyumuna sahip olmak zorunda olduğumuzu biliyorduk. Bu sebeplerden dolayı, bağımsız ulusal ajansların en iyilerini seçmeye karar vererek araştırmamızı sonuçlandırdık.

Uluslararası halkla ilişkiler ağıımızı ilk olarak Avrupa’da 1972 yılında İngiltere, Fransa, Belçika ve İtalya’daki (4 ana pazar ülkemiz) ajanslarla kurduk. Bu ajanslar bütün Upjohn Grupları’na kendi ülkelerinde hizmet verdi. (Bu 4 Avrupa’lı ajanstan 3’ü hala Upjohn’ın ağıının bir parçasıdır, 1987 verisi ile)

Eğer gerçekten *kurumsal/birleşik* bir halkla ilişkiler departmanı yaratmak ve dışardaki halkla ilişkiler ajanslarından The Upjohn Company’i temsil etmelerini istiyorduysak, o zaman halkla ilişkiler uygulamalarında bu ajansları tamamlamamız gerekirdi. Bunun için, bütün ajans personellerini Kalamazoo’daki merkezimizde, kurumumuzdaki profesyonel politika analistleri, yazarlar, medya ilişkileri ve ürün enformasyon uzmanları ile *biraraya* getirdik ve kurumsal halkla ilişkiler planlarını, hedeflerini, politikalarını ve prosedürlerini konuştuk, tartıştık.

Yıllardır bu toplantıları hep yapıyoruz, bir önceki yılı değerlendirip bir sonraki yılın planına bakıyoruz, dünyanın dört bir yanındaki ajansları Kalamazoo-bazlı uygulamalarla yakınlaştırmaya çalışıyoruz. Herkesin (yerel ajans, kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanı ve yabancı şube) kendi rolünü iyice öğrendiğine emin olana kadar yöntemleri tekrarlarız. Bu yıllık toplantılar, bilgi ve görüş alış-verişi için çok önemli olmasının yanı sıra, ajanslara firmanın bir parçası olduğunu hissettiriyor ve onları şirketin bütün uygulamaları hakkında bilgi sahibi yapıyor. Bu, uluslararası ağı kurmak için oldukça pahalı bir yol ama iletişimin uyumluluğu ve ağın her parçasının görevsel bağlılığının, zaman içerisinde getirdiği kazanç buna değmekte.

Bu ulusal ajanslar temel halkla ilişkiler aktivitelerini kendi ülkelerinde yerine getiriyorlar ve yerel yönetimle birlikte şubenin hedeflerinin gerçekleşmesine yardımcı oluyorlar. Bu çalışmalar, dünyaçapında yapılan yıllık toplantıda çizilen yıllık plana göre, merkezdeki kurumsal/birleşik halkla ilişkiler ünitesince destekleniyor. Bütün bireysel ajanslar yıllık plandaki kendileri ile ilgili detaylar ve bütçeleri hakkında, yerel şube yönetimi ve kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanının her işletme grubunu desteklemekten sorumlu müdürü ile konuşuyor. Ajansla çalışan şubelerin çoğunda, şubenin genel müdürü, şirket yönetimi tarafından belirlenen personel ve muhasebe yöneticisinden oluşan bir halkla ilişkiler komitesi vardır. Ajanslar, aktiviteleri hakkında bu komitelere ve kurumsal/birleşik halkla ilişkiler ünitesine aylık rapor verirler.

1978'lerde Arjantin, Brezilya, Meksika ve Japonya'da yeni ajansları da uluslararası ağımaza ekledik ve Kanada'daki ajansımızı yeniledik. Upjohn'nun uygulamaları Avrupa, Kuzey Amerika ve Ortadoğu'ya doğru genişledi ve Latin Amerika ve Uzakdoğu'yu da içermek üzere. Uzaktaki şubelerimizin halkla ilişkilerin bütününe daha etkin katılımının önemini bildiğimizden, bölgesel toplantılar düzenlemeye başladık.

Bu bölgesel toplantılar, Avrupa ve Latin Amerika bölgesindeki şube müdürlerine, kurumsal halkla ilişkiler planlama ve yönetiminde daha çok birlikte çalışma olanağı yaratmaktadır. Bu yaklaşım, sadece kurum yönetiminin halkla ilişkiler çabalarımızı anlamasını ve takdir etmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yabancı şubenin yönetime daha çok katılımını sağlamak ve "kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanı"na ön bölüklerden geribesleyici etki getirmektedir. Bu toplantılar ayrıca, değişik işletme grupları arasındaki iletişimi arttırmaktadır. Polymer kimya, tarım ve farmakolojik uygulama alanlarında çalışanlar biraraya gelip fikir değiş-tokuşu yapıyor ve iki taraflı kaygılarını açıklama fırsatı elde ediyor.

Bu bölgesel toplantılardan aldığımız geribeslemelerden birine örnek vermek gerekirse; bu toplantılarda bazı ülkelerde seçtiğimiz ajanslar tarımsal ürünler için yapılan halkla ilişkiler çalışmalarının diğer ürünler kadar başarılı olmadığı belirtmiştir. Bunun üzerine bir süre için Avrupa'nın bazı ülkelerinde ajans çoğaltmasına gittik. Fakat bu yolun mali açıdan ve kontrol etkinliği açısından uygun olmadığına karar verdik.

1978’de, uluslararası ağıdaki beşinci yılımızda iki durum ortaya çıktı: İlkin, işimiz öyle bir düzeye erişti ki, Avrupa ve Kalamazoo arasındaki altı saatlik fark, problem olmaya başladı. İkincisi, ülkelerüstü ve hükümetlerdışı World Health Organization (WHO), the European Economic Community (EEC) ve the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) gibi organizasyonlar, Avrupa’daki ana işletmeleri ve şirket merkezindeki politik kararları etkiliyordu.

Bu nedenlerden dolayı, 1979’da ajans ağımızın Avrupa’daki çalışmalarını geliştirmek için Belçika’da bir “bölgesel-kurumsal halkla ilişkiler ofisi” kurduk.

Bölgesel-kurumsal halkla ilişkiler ofisinin, iki temel sorumluluğu vardır: Kurum ve şubeler arasındaki halkla ilişkiler ve ülkelerüstü Avrupa Organizasyonları ile olan halkla ilişkiler. İlk sorumluluk alanında ofis, şubelerin ve onların Avrupa’lı ajans ağlarının halkla ilişkiler çabalarını desteklemektedir. Bu görev, medya ilişkilerini, topluluklarla ilişkileri, çalışanlarla ilgili yayınları, hükümetle ilişkileri ve ulusal bazda, grupların kamuyararına kurulan organizasyonlarla ilişkilerini düzenlemektir. İkinci sorumluluk alanında ise ofis, her ülkedeki işletmeyi etkileyen kültürel, ekonomik, sosyal ve politik olayları izleyerek kamuyla ve kamusal organizasyonlarla ilişkiler için program düzenlenmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur. Ofis aynı zamanda, kamusal ilişkileri geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonucu elde ettiği bilgileri, şirket için en uygun kamu politikasının belirlenmesine önerilerde bulunmak amacıyla kullanmaktadır.

Bölgesel ofis konseptinin sadece ajanslarla iletişimi değil, aynı zamanda yabancı şubelerle iletişimi geliştirdiğini saptadık. Ofis, kurumsal/birleşik departmanın ajanslardan beklediği hizmetin sağlanmasında yardımcı olmaktadır. Ayrıca Brüksel Ofisi, Avrupa'lı yönetim ve ajansları "kurumsal/birleşik halkla ilişkiler ünitesi"nin onayladığı çerçeve altında biraraya getirmekten sorumludur.

Önemli olan diğer bir nokta da, Brüksel Ofisi kurumsal halkla ilişkilerde uzun yıllar çalışmış, deneyimli kişiler tarafından yönetilmektedir. Bu ofisin müdürleri iletişim, personel ve merkezden gelen direktiflerin aydınlatılması konularında soru hücumuna uğramaktadırlar. Ofisin müdürü, merkezdeki arka oyuncularını çok iyi bildiğinden yerel yönetimlere yardımcı olabilmektedir.

İlk bölgesel halkla ilişkiler ofisimizi açmadan birkaç ay önce, şirket hoş olmayan bir durumla karşılaştı. Hollanda Televiyonun'da 23.00 haberlerinde, canlı yayında küçük bir tartışma büyük bir çekişmeye dönüştü. Bu tartışmada firmamızın küresel pazarda en başarılı ürünlerinden biri hakkında konuşulmuştu. Hollandalı bir psikiyatrist, yeni bir reçete için ürünümüzün kullanılması konusunda, ürünümüzle ilgili kanıtlanmamış savlar ileri sürdü. Bu türden ani yumruklamalara cevap vermek için gerekli zamanımız olmadığından olay kontrolümüzden çıktı. Ölçülü ve ciddi bir tıbbi sorun, kitle tüketimi için eğlence yapıldı ve bunu kaçınılmaz olarak doğru olmayan haber öyküleri izledi. Sonunda, Hollanda Hükümeti ürün kaydını, ürünle ilgili daha çok çalışma yapılncaya kadar geçici olarak iptal etti. Yeni bölgesel ofis kurulana kadar bu durumun zararlarından

etkilendik. İlgili bölgedeki kurumsal halkla ilişkiler personeli, bu öykünün kıtalararası duyulmasını önledi.

1970'lerde düzenleyici organizasyonların, Avrupa iş alanındaki egemenliği artmaktaydı. Yeni ofis, hemen bir "kamu ilişkileri olay yönetimi planı" geliştirdi. Bu plan şu başlıklardan oluşuyordu: Konu, sorun ve eğilimlerin belirlenmesi; bunların etkilerinin tartışılması, değerlendirilmesi ve derecelendirilmesi; kurumun imajını geliştirmek için uygun eylemlerin yürütülmesi; sonuçların gözlenmesi ve değerlendirilmesi.

Halkla ilişkiler ajansları ile kurduğumuz uluslararası ağ deneyimi bize gösterdi ki; bu türden kamu olayları ile ilgili durumlarda, bu ağ aracılığıyla etkili sonuca varabilmek zor ve maliyeti arttırıcıdır. Olayların çoğu çok karışıktır, hassastır ve kurumun stratejik planlarını bilmeyi gerektiren spesifik bilgi birikimi ister.

Avrupa'daki bölgesel ofis çok iyi çalıştığından, şirket 1985 yılında Tokyo'da bir başka ofis daha açmıştır.

Uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarımızın birinci evresi, ulusal halkla ilişkiler ajansları ile bağ kurmaktır. Bölgesel ofis kurmak, ikinci evreye damgasını vurdu. Üçüncü evre ise, büyük bir olasılıkla şu anda ulusal ajansların yaptıkları işlerin bazılarının, şirket içinde yapılabilmesi için gerekli kişilerin istihdam edilmesi olacaktır.

Uluslararası halkla ilişkiler çalışmalarımıza ne tür bir yön verirsek verelim her zaman varolacak temel çizgimiz şudur: *İletişime küresel yaklaşım; mesajın uyumlu olması; iletişimin kontrolü; birleşik/kurumsal personel, şube yönetimi ve ajanslardan oluşan halkla ilişkiler takımımızın her bir üyesinin kazanılmış kişisel haklara ve çıkarlara sahip olması.* Bence, en azından Upjohn Şirketi için, her zaman uluslararası ajans ağına gereksinim olacaktır. *Nerede yabancı bir ülke pazarındaki halkı anlamak, halkla iletişim kurmak gerekse, orada her zaman, hazırladığımız halkla ilişkiler planlarının kolu-bacağı olacak kaliteli, objektif, bilgili insanlara gereksinim olacaktır.”*

The Upjohn Company, uluslararası halkla ilişkilerin önemini kavramıştır. Yetkililer, kurulan uluslararası halkla ilişkiler ağının, şirketin bugünkü başarısında etkili olduğunu düşünmektedirler. *Merkezde yapılan toplantılar ve bölgesel toplantılar yoluyla, “kurumsal/birleşik halkla ilişkiler departmanı” tarafından, küresel kurum kimliği, yabancı şubelerdeki ilgili departman ve yerel ajanslara açıklanmaktadır. Bunun dışında Mangee’nin söylediği gibi, “özde, şube düzeyinde plan baştan başa gelenekselleştirilmiş olabilir.”*

The Upjohn Company'nin kurduğu uluslararası halkla ilişkiler ağı incelendiğinde, şirketin “küresel düşün fakat yerel davran” yaklaşımına yakın bir yöntem izlediği anlaşılmaktadır.

III. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMASINA TÜRKİYE'DEN BİR ÖRNEK: LEVİ STRAUSS&CO. TÜRKİYE

A. Levi Strauss&Co.⁸⁰

ABD'nin San Francisco şehrinde 1850'li yıllarda, çadır bezi olarak kullanılan yelken kumaşından, maden işçileri için Bavyeralı göçmen Levi Strauss tarafından üretilen "jean" günümüz dünyasında her yaştan, her cinsten, her ırktan insanın severek giydiği bir ürün haline geldi.

Levi Strauss&Co. (LS&CO.) 1850'lerden 2000'lere doğru yol alırken çok başarılı bir çizgi izledi. Sanayi devrimi sonrası, kitleler halinde üretime, kalite standartından ödün vermeden geçti. İletişim devriminin getirdiği olanaklarla, sağlam ve son derece kullanışlı ürünlerini dünya çapında ustaca pazarladı.

Günümüzde jean, dünya çapında bilinen, sevilen bir "dünya kültür ürünü", Levi Strauss&Co. da dünyanın dört bir yanında etkinlik gösteren dev bir "Çokuluslu Şirket" durumundadır.

1960'larda LS&CO., Avrupa'daki Levi's® pazarı için, uluslararası etkinlik gösteren Levi Strauss Avrupa'yı kurmuştur.

⁸⁰ Levi Strauss & Co. Marketing Department, "Student Information Packet", San Francisco, CA : 1997, p. 2-3-4-5.

LS&CO., 60'ın üzerinde ÷lkede bir giysi markasını pazarlamakta. San Francisco'daki şirket merkezinde yaklaşık 1900 kişi, dünya çapında ise hemen hemen 37.500 kişi çalışmakta. 50'nin üzerinde ÷lkede, 32 müşteri servisi merkezi, 53 üretim merkezi var. şirket, Levi's®, Dockers® ve Slates® marka isimleri altında üretim ve pazarlama yapmaktadır.

LS&CO. işletmeleri üç ünite halinde gruplanmıştır:

- **Levi Strauss, the Americas (LSA)**, ABD, Meksika, Kanada, Brezilya, Arjantin ve diğer Orta ve Güney Amerika Ülkelerinde yaklaşık 28.000 kişiyi istihdam etmektedir. Bu bölgede tam teşekküllü beş işletme merkezi bulunmaktadır: Levi Strauss U. S. (ABD), Levi Strauss&Co. Canada Inc. (Kanada), Levi Strauss Mexico (Meksika), Levi Strauss do Brasil (Brezilya) ve Levi Strauss Argentina (Arjantin).

- **Levi Strauss Europe (LSE)**, yaklaşık 7.000 kişiyi istihdam eder ve üç coğrafi alana bölünmüştür. Avrupa, Afrika ve Ortadoğ'u.

LSE'nin ürünlerini sattığı ve pazarladığı ÷lkeler; Almanya, Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Güney Amerika, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İsveç, İsviçre, İspanya, İtalya, Lüksemburk, Macaristan, Norveç, Polonya, Portekiz, Rusya, Tunus, Türkiye ve Yunanistan'dır.

• **Asia Pacific Division (APD)**, Asya ve Pasifik bölgesinde üretim ve satış için yaklaşık 2.400 kişiyi istihdam eder. Bu bölgede 10 tam teşekküllü işletme vardır: Avustralya ve Yeni Zellanda, Endonezya, Filipinler, Güney Kore; Hindistan, Hong Kong, Japonya, Malezya, Tayvan. Saipan/Guam, Singapur ve Tayvan'da ise dağıtıcıları bulunmaktadır.

LS&CO., kurum olarak toplumsal sorumluluğu olduğunu düşünmekte ve bu sorumluluğu yerine getirebilmek için sosyal çalışmalara ağırlık vermektedir.

Şirketin Internet üzerinde oluşturduğu web sitesinde **“kurumun sosyal sorumlulukları”** başlıklı bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümde LS&CO., toplumsal sorumluluk bilincini ve bu bilinçle yaptığı uygulamaları açıklamaktadır: “LS&CO. yıllardır müşterilerine ve dünyanın neresinde olursa olsun bünyesinde bulunan bütün çalışanlara verdiği sözleri tutmuştur ve onların yararına olacak aktiviteler organize etmeye çalışır. Bu özellik şirkete, yaşamı boyunca zamanını ve kaynaklarını yardımseverlik etkinliklerine adanmış, kurucusu Levi Strauss'dan miras kalmıştır.”

Şirket, çalışanlarını toplumsal yardımlaşma çalışmalarına katılmaları için desteklemektedir. 1968 yılında, Levi Strauss&Co.'da çalışan bir kişinin gönüllü çabası önderliğinde “Toplumsal Katılım/Yardımlaşma Takımları (Community Involvement Teams, CIT)” kurulmuştur. 1984 yılında ABD'de Beyaz Saray tarafından bu programa, onur ödülü ve

Başkan tarafından kurumsal gönüllülük çalışmaları için verilen özel bir ödöl verilmiştir. Bugün dünyada 100'ün üzerinde CIT vardır.

Başta şirketin etkinlik gösterdiği alanlarda yaşayanlara yönelik olmak üzere, Levi Strauss Bağış ve Yardım Fonu oluşturulmuştur. Bu fon gerek ABD gerekse ABD dışı ülkelerden yardımlar almaktadır. 1996 yılında, fon ve şirketin birleşimi ile 19.7 milyon dolarlık yardım yaklaşık 40 ülkede yaşayan, gereksinimi olan gruplara yollanmıştır. Bu kaynak aynı zamanda, AIDS'in yayılımını önleme ve ırk ayrımına karşı mücadele için kullanılmaktadır. Levi Strauss&Co. özellikle AIDS'in önlenmesine yönelik eğitim programları ve politikalarda öncü olmuştur. Bu konuda kurumun aldığı ödüller vardır.

1984 yılında LS&CO.'ya Kolombiya Üniversitesi tarafından, yardımlaşma çalışmalarındaki öncü rolünden ve çalışanları ve etkinlikte bulunduğu yörede yaşayanlar için yaptığı yardımlardan ötürü "Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ödülü" verilmiştir.

Genel direktör 1992 yılında, kurumla çalışan tüm işletmelere yönelik, uyulması zorunlu kuralları içeren küresel bir kararname yayınlamıştır (Global Sourcing and Operating Guidelines). Bu kurallar, çalışanların sağlık ve güvenliği, çalışılan ortamın belirli standartlarda olması gibi, işletmeler tarafından kontrol edilebilen konu ve uygulamaları kapsamaktadır. Bu kurallara uymayan veya kabul etmeyen işletmelerle ilişki kesilmiştir.

Aktarılanlardan anlaşıldığı üzere, Levi Strauss&Co.'nun kurum olarak sosyal çalışmalara verdiği önem büyüktür. Yaptığı çalışmalar ile LS&CO., küresel bazda "toplumsal sorunlara duyarlı ve çalışanlarının mutluluğunu önemseyen, olumlu bir kurum imajı" yaratmıştır.

Küresel alandaki başarının, bütünün parçalarındaki başarılarından kaynaklandığını düşünür LS&CO. Internet üzerindeki web sitesinde "işletmenin görüşü" başlığı altında bu vurgulanır.⁸¹ "Küresel bir şirket ve küresel bir markayız. Küresel bir şirket olarak her ülkedeki işletmemiz, bütünsel başarıma katkıda bulunur. Markamızın, ürünümüzün, pazar gücümüzün, kaynaklarımızın, kültürel çeşitliliğimizin küresel alanda yükselmesi için, yerel pazar bilgimizi kaldıraç olarak kullanıyoruz. Yerel pazarın talepleri ile küresel perspektifimizi dengelemekteyiz."

B. Levi Strauss&Co. Türkiye⁸²

1989 yılında Levi Strauss&Co. Türkiye pazarına girdiğinde pazarda, gerçek anlamda yatırım yapan yabancı bir "jean" firması olarak sadece Lee Coper bulunmaktaydı. Bunun dışında, bazı yerli firmalar yerli marka "jean"ler üretmekteydi. Ayrıca, Levi's®'ın da aralarında olduğu yabancı markaların, bavul ticareti şeklinde Türkiye'ye girişi sözkonusuydu.

⁸¹ www.levistrauss.com, Levi Strauss'web site.

⁸² Çelik, Nil, (Levi Strauss Advertising & Promotion Supervisor) ile yapılan röportaj, Levi Strauss & Co. Türkiye, İstanbul : 22 Eylül 1997.

Günümüzde, Türkiye’de yerli ve yabancı markalar dahil olmak üzere 860 civarında “jean” markasının olduğu bilinmekte. Türkiye’de bir yılda üretilen “jean” adedi ise 30 milyon civarında.

Levi Strauss&Co., % 60’ı 24 yaş grubunun altında olan nüfus yapısıyla Türkiye’nin “jean” firmaları için elverişli bir pazar olduğunu düşünmekte. Türkiye’de kişi başı “jean” tüketimi her geçen yıl hızla artmakta. Avrupa’da son verilerle kişi başı tüketilen “jean” kumaşı 2.5 m. Türkiye ise kişi başı tüketilen 0.55 m “jean” kumaşı ile gittikçe Avrupa’ya yaklaşmakta. Tüketici Koruma Dernekleri, medyada yer alan tüketici köşeleri ve marka tutundurma için yapılan halkla ilişkiler çalışmaları, markalı ürünlere olan talebi, Türkiye’de de tüm dünyada olduğu gibi arttırmakta. Türkiye bu yapısıyla Levi Strauss&Co. için oldukça önemli bir pazar.

Avrupa’da, stratejik özellikler gözönüne alınarak seçilmiş ülkelerdeki fabrikalarda üretiliyor Levi’s® jeans. Ve buralardan, çevresindeki ülkelere ihraç ediliyor. Türkiye de, üretim yapan ülkeler arasında. Çorlu’daki fabrika, hem iç pazar hem de dış pazara yönelik üretim yapıyor. Ancak, sadece Levi’s® 501® Jeans için geçerli olan bir kural var. 1915 yılında yapılan bir anlaşmaya göre, bu ürün ABD’nin Kuzey Carolina bölgesindeki Cone Mills’den gelen kumaşlarla dikiliyor. The Red Tab Device® ürün grubunun bütün aksesuarları da oradan geliyor. Yapılan protokole dayalı olarak, bu firma sadece Levi’s® için üretim yapıyor. Türkiye’de üretilen, The Orange Tab Device® ürün

grubunun kumaşları ise, Orta Anadolu ve Pazarlama Şirketi Orkar firmasından alınıyor.

“Türk standartlarına göre ürünün yerelleştirilmesi yoluna gidiliyor mu?” sorusuna Levi Strauss&Co. Türkiye Reklam ve Promosyon Süpervizörü Nil Çelik şu cevabı veriyor: “LS&CO’nun ürünlerinin küresel, değişmez standartları vardır. İki tür ürün grubu bulunmaktadır. Core denilen ürün grubu (pantolonlar ve denim ceketler) ürünlerde hiçbir ülke renk farklılığı, model değişimi yapamaz. Non-Core diye isimlendirilen üst grubunda ise, her ülkede çalışan dizaynırlar yerel moda trendlerine ve beğenilerine göre kolleksiyon hazırlamaktadır. Bu ürün grubu, her ülkede Levi’s® markası ile, o ülkenin kültürel yapısına göre dizayn edilip üretilmektedir. Sonbahar ve kış kreasyonları belirleneceği zaman, Avrupa’da yapılan toplantılarda, her ülke kendi Core Grubu kolleksiyonunu seçer. Kesimler, modeller, bedenler belirlidir. Ülkelerin temsilcileri, kendi ülkeleri için en uygun kesimleri, modelleri ve bedenleri bunların içinden seçerek kolleksiyonlarını oluşturur.”

LS&CO. gelenekselleşmiş ürün grubu için küreselleşmeden vazgeçmemekte fakat bunun dışındaki ürünlerde yerelleştirme sözkonusu olabilmekte.

Üretimde küreselleşme ve yerelleştirmeyi bu şekilde uzlaştıran Levi Strauss&Co., pazarlama, reklam ve şirket içi/şirket dışı gruplara yönelik halkla ilişkiler etkinliklerinde nasıl bir strateji izliyor?

Levi Strauss&Co. Türkiye'nin organizasyon yapısında genel müdüre bağlı altı birinci derecede müdür bulunmakta: Satış Direktörü, Finans Direktörü, İnsan Kaynakları Direktörü, Bilgi-İşlem Direktörü, Planlama Direktörü ve Pazarlama ve Ürün Geliştirme Direktörü.

Pazarlama ve Ürün Geliştirme, organizasyon şemasındaki adıyla, Takımı'nda, Pazarlama Direktörü'ne bağlı olan, Reklam ve Tanıtım Müdürü ve Ürün Geliştirme Müdürü bulunmaktadır. Reklam ve Tanıtım Müdürü'ne, Reklam ve Tanıtım Süpervizörü yardımcı olmaktadır. Ürün Geliştirme Müdürü'ne bağlı olarak Core Ürün Müdürü, Non-Core Ürün Müdürü ve Dizaynır çalışır. Ayrıca bu bölümde Core ve Non-Core Ürün Kalite Kontrolünü yapan elamanlar vardır.

Levi Strauss&Co. Türkiye'de reklam ve halkla ilişkiler için ayrı bir departman bulunmamaktadır. Bu konudaki çalışmalar, Pazarlama ve Ürün Geliştirme Takımı'ndaki Reklam ve Tanıtım Müdürü ve Süpervizörü aracılığıyla, şirketin birlikte çalıştığı reklam ve halkla ilişkiler ajansları tarafından gerçekleştirilmektedir. Nil Çelik, bu konuda nasıl çalıştıklarını şöyle anlatıyor. "Pazarlama Takımı şirketin yıllık ve daha uzun vadedeki, öncelikle, pazarlama ihtiyaçlarını belirler. Sonra bu ihtiyaçlara göre amaç ve hedefler belirlenir. Daha sonra da bunları birlikte çalıştığımız reklam ve halkla ilişkiler ajansları ile paylaşıyoruz. Ve hepberaber stratejileri belirleriz."

Levi Strauss&Co. Türkiye'nin, reklam ve halkla ilişkileri yürütecek tam donanımlı bir departmanı şirket bünyesinde barındırmama nedeni; ilkin bunun maliyetinin yüksek olması ve ikinci olarak da bu işin, profesyonel olarak yapanlara bırakılması gerektiği düşüncesi.

Nil Çelik, "Özellikle halkla ilişkiler şirketlerinin diğer müşterilerinden kazandıkları deneyim sözkonusu. Bu ajanslar, her türlü organizasyonu gerçekleştirmek için birçok kişi ile ilişki içindeler ve ellerinde inanılmaz bir kaynak var. Bundan yararlanmaktan vazgeçip kısıtlı bir departman kurmak çok da akıllıca değil bence" diyor.

Levi Strauss&Co. Türkiye'nin, Türkiye'de yaklaşık 450 adet satış noktası var. Yıllık planlar yapılırken bölgesel gereksinimlere göre stratejiler belirlenmekte. Nil Çelik, bu konuda sorulan soruya şöyle cevap veriyor: "Örneğin 1998 yılı içinde güneyde pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler uygulamaları için ihtiyaç olduğu görülürse, bunu İstanbul'daki merkez organize eder. Bölgesel olarak bayilerin bu tür çalışmalar yapması, marka adına doğru değil. Bütün bayiler Levi's® markasının şemsiyesi altındalar. Ancak bölgesel stratejiler belirlendikten sonra, bölgedeki satış temsilcisinin, o bölge ile ilgili önerileri alınır. Örneğin, Erzurum'daki bayimiz için bir mağaza açılışı yaptık. Orada tanıtıma ihtiyaç vardı. O bölgedeki satış görevlileri ile görüştük ve bölge ile ilgili bilgi aldık. Bölgede üç radyo kanalına girdik. Yerel basını açılışa davet ettik. Erzurum Üniversitesi ile işbirliğimiz oldu. Üniversite yıllığına ilan verdik ve üniversitede öğrencilere indirim kuponu dağıttık."

Bütün bölgesel çalışmalarda, reklam ve halkla ilişkiler ajanslarından o bölgeye gönderilen temsilciler, merkezden belirlenen stratejiler doğrultusunda fakat yerel önerilere başvurarak görev yapıyor.

Levi Strauss&Co. Türkiye'nin uyguladığı bölgesel projelere bir başka örnek de "Jean Karavan" projesi: Şirketin hedef kitlesi 14-18 ve 18-24 yaş arası A, B, C 1 sosyo-ekonomik düzeydeki gençler. Özellikle 18-24 yaş arası üniversite öğrencileri şirket için oldukça önemli. Bu hedef kitleye ulaşmayı istediklerini, şirket 1996'da 1997 hedefleri konuşulurken, halkla ilişkiler ajansına bildirir. Ajans bunun üzerine "Jean Karavan" projesini getirir. Bu proje doğrultusunda, Levi's® ve Ordenim® için, Ornedim® kısmında "jean"ın pamuktan denim kumaşa kadar tüm üretim aşamaları, Levi's® kısmında da "jean"ın 150 yıllık geçmişinin sergileneceği, iki TIR'ın birleşmesinden oluşan ve özel tasarımı sayesinde genişleyebilen "Jean Karavan" oluşturulur. Bundan sonra ajans, Adana'da Çukurova Üniversitesi, Kayseri'de Erciyes Üniversitesi, Bursa'da Uludağ Üniversitesi, İzmir'de Ege Üniversitesi, Ankara'da ODTÜ ve Bilkent Üniversiteleri, İstanbul'da İTÜ ve Boğaziçi Üniversiteleri ile görüşür. Türkiye'nin "ilk gezici müzesi" olarak tanıtılan "Jean Karavan" 25 gün boyunca 10 bin km yolalıp 100 bin üniversite öğrencisi ile buluşur. Tanıtım kampanyasının sloganı ise: "Saatte 120 km hızla giden kaç müze sayabilirsiniz?" olarak belirlenmiştir. Bütün bu etkinlikler, halkla ilişkiler ajansı tarafından planlanıp uygulanmıştır. Ayrıca üniversitelerin tekstil bölümlerinden gelen seminer teklifi doğrultusunda, ajans konuyla ilgili seminerler yapılmasını sağlamıştır.

Bu bölgesel çalışma, yaklaşık 200 kişilik bir ekip çalışması. TIR'ın kiralanması, dekorasyonu, üniversiteler ile ilişkiler hep ajans tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak aradaki aşamalarda, LS&CO. Türkiye'nin ilgili bölümü ile biraraya gelinip onların onayı alınmıştır. Bu çalışmada, halkla ilişkiler ajansının kurduğu bölgesel bağlantıların önemi çok büyük olmuştur.

Nil Çelik'e Levi Strauss&Co'nun dünyaçapında uyguladığı halkla ilişkiler etkinlikleri sorulmuştur. Çokuluslu küresel bir şirket, küresel markalı ürünleri ile ilgili halkla ilişkiler çalışmalarını nasıl yürütüyor? Bu konuda yabancı ülkelerdeki temsilciler ne kadar özgür?

Çelik, Levi Strauss&Co'nun genel stratejisinin, -küresel olarak yayınlanan reklam filmleri dışında- "küresel düşün fakat yerel davran" görüşüne yakın olduğunu belirtmiştir.

Sadece televizyon filmleri bütün Avrupa'da Pan-European anlayışla yayınlanır. Ancak ,bu konuda yerel yönetimler yine özgür bırakılmıştır. Küresel olarak yayınlanmak üzere çekilen reklam filmlerinin, ülke kültürüne uygun olmadığından endişe duyulursa, yerel yönetim filmi test eder. Bununla birlikte reklam filminde kesin olan kural şudur: Ülkelerin reklam filmi hazırlama yetkisi yoktur.

Reklam filmi dışındaki çizgi üstü tanıtım çalışmaları (dış mekan, basın ve radyo reklamları) ve çizgi altındaki tüm halkla ilişkiler etkinliklerini belirleyen, o ülkedeki merkez ofis ve beraber çalıştığı reklam ve halkla ilişkiler ajanslarıdır.

Yıllık reklam ve halkla ilişkiler planları yapılırken tamamen yerel davranılmaktadır. 1998 yılı için planlarının hazır olduğunu belirten Nil Çelik, bu planı nasıl hazırladıklarını da şöyle anlatmakta: “Şirket içinde satış departmanının görüşleri de alınarak, şimdiye kadar neler yaptık, nelere ihtiyacımız var değerlendirdik. Daha önceden yaptığımız tüketici araştırmaları ve marka ile ilgili araştırmalardan aldığımız sonuçlardan da yararlanarak ve pazarın dinamiklerini de gözönüne alarak hedeflerimizi belirledik. Ve bu hedeflerimizi halkla ilişkiler ajansımıza açıkladık. “Bizim bu hedeflere ulaşmamız için stratejilerimiz ne olmalı?” diye sorduk. Onların bize sunduğu stratejileri uygun gördük. Bütçeler de görüşüldü. Aynı çalışmalar reklam ajansı ile de yapıldıktan sonra hepberaber yıllık halkla ilişkiler ve reklam planını oluşturduk. Bu konuda yerel davranıyoruz.”

Reklam ve halkla ilişkilerde yerel davranılmakla birlikte, bütün stratejiler belirlenirken Levi’s®’in gelenekselleşmiş olan küresel değerlerinden yola çıkılmaktadır.

Nil Çelik, şirketin küresel değerlerinden söz ederek, ancak bu değerler içinde lokal davranabildiklerini belirtmektedir: “Levi’s®’in 150 yıllık marka değerleri ve yazılı kuralların yanısıra, yazılı olmayan

gelenekselleşmiş kuralları var. Örneğin şirket, küresel bir strateji olarak, bulunduğu ortamlarda sosyal aktivitelerde yardımlarda bulunur ve yatırımlar yapar. Bunlar yerel halkla ilişkiler ajansının önerileri dışında, gelenekselleşmiş aktivitelerdir. İşte bu değerler küreseldir. Arjantin'e de gitseniz değişmez, İngiltere'ye de gitseniz değişmez. Ayrıca Levi's®'ın küresel bir imajı ve belirli bir hedef kitlesi vardır. Levi's®'ın asi imajı, hiçbir zaman kadınsı olamaz. Şirket bütün bir yıl dışilere yönelik kampanya yapamaz. Bütün bu değerleri çalıştığımız ajanslar da bilir. Ancak bu değerler içinde lokal olabiliriz."

Yerel çalışmalar dışında, küresel olarak programlanan halkla ilişkiler etkinliklerine, yabancı ülkelerdeki şirketler isteğe bağlı olarak katılabilmekte. Buna, 1 Aralık Dünya AIDS Günü için yapılan küresel kampanya örnek olarak verilebilir. Dünyaçapında hemen hemen bütün Levi Strauss&Co. temsilcilerinin katıldığı bu kampanyaya Türkiye de katılmış. Türkiye, küresel planlanan bu etkinliği yerelleştirmiştir. Bu çalışmada dünya bazında, büyük afişler hazırlanmış ve ayrıca satış noktalarında kondomlar ve kitapçıklar dağıtılmıştır. Türkiye de ise, sadece büyük afişler hazırlanmış ve kitapçıklar dağıtılmıştır. Türk kültürünün özellikleri gözönüne alınarak yerel davranılmıştır.

Küresel olarak programlanan etkinliklere, uluslararası düzenlenen konserlere, çekiliş yapılarak Türkiye'den gruplar gönderilmesi de örnek olarak verilebilir.

LS&CO. taklitler konusunda sorunlarla karşılaşmakta. Bu sorunlarla mücadelede küresel davranılıyor. Yabancı ülkelerdeki şirketler, bünyelerinde yerel güvenlik departmanları oluştururlar. Bu departmanlar ve yerel hukuk danışmanları, Brüksel’de bulunan “Avrupa Merkezi Yasal Departmanı”na bağlı olarak çalışmaktadır. Bu konuda küresel hareket edilir.

Taklitler konusunda küresel olarak ortaklaşa bir çalışma yapılmıştır. Yabancı ülkelerdeki Levi Strauss&Co. temsilcilerinin, gümrüklerden geçen taklitler konusundaki şikâyetleri dikkate alınarak, bütün Avrupa ülkelerindeki gümrükçülere orjinal Levi’s® ile taklit Levi’s®’ın nasıl ayırdedilebileceği ile ilgili bir eğitim verilmiştir.

Küresel olan ve yerelleştirilmesi olası olmayan bir çalışma LS&CO’nun internet üzerinde hazırladığı web siteleridir. ABD’den “www.levistrauss.com”, Avrupa’dan ise “www.levi.com” hazırlanıp sunulmaktadır. Dünyanın her yerinden bu sayfalara ulaşabilmek mümkündür ancak yayının dili İngilizcedir.

Levi Strauss&Co. Türkiye’nin de internet ile ilgili çalışmaları bulunmakta. Halkla ilişkiler ajansı Türkiye’de en çok kullanılan yerel web sitelerini araştırmış ve bu bilgiler Avrupa’ya şirket kanalıyla ulaştırıldıktan sonra, gerekli çalışmaları Avrupa yapmıştır. Teknik detaylardan ötürü, bu web siteleri ile ilgili kuruluşlarla Avrupa temasa geçmiştir. 15 Eylül-15 Kasım 1997 tarihleri arasında her ülkenin kendi önerdiği sitelerde, reklam ve tanıtıma yönelik görüntüler yayınlanacaktır.

Şirket içi yapılan halkla ilişkiler çalışmalarına 3 ayda bir yayınlanan Levi's® News isimli bir bülten örnek olarak verilebilir. Ayrıca LS&CO.'nun "küresel düşün fakat yerel davran görüşü"nden yola çıkarak, bilgisayar ortamı için hazırladığı, şirket çalışanlarına yönelik bir çalışması vardır. Personel, şifre ile girdiği ortamda şirketin tarihçesi, koleksiyon bilgileri, diğer ülkelerdeki kampanyalar ve elde edilen başarılar ile ilgili tüm bilgilere ulaşabilmektedir. Avrupa'daki merkez, bu iş için çeviri şirketleri ile çalışmaktadır ve bu bilgiler her ülkeye Avrupa'dan kendi dilinde yollanmaktadır.

Levi Strauss&Co. özellikle çokuluslu şirketler için halkla ilişkiler çalışmalarının çok önemli olduğunu düşünmektedir: "Şirket bulunduğu ortamda toplumsal sorumluluklarının bilincinde olmalı, eğitim çalışmalarına destek vermeli, çevreyi korumalı."

Yabancı şirketler için kurumsal kimliğin oluşturulmasında, halkla ilişkiler gereklidir. Bu doğrultuda, LS&CO. Türkiye, çevreyi korumaya yönelik bazı çalışmalar yapmaktadır. Artan denim kumaşlarından kağıt yapılmaktadır. Çorlu'daki fabrikada, yıkamadan sonra kullanılan atık su, tekrar kullanılmaktadır. Eğitim alanında yapılan çalışmalara ise, Çorlu'da yaptırılan okul örnek gösterilebilir.

Levi Strauss&Co. Türkiye, gelecek için belirlediği halkla ilişkiler plan ve hedeflerini ise şöyle sıralamakta:

1) *Basınla ilişkileri ilerletmek*: Basına zamanında, doğru bilgiler vermek, olabildiğince fazla bilgi paylaşmak.

2) *Kurumsal Kimlik ile ilgili çalışmalar*: Bu konuda yeni projeler hazırlamak.

3) *Üniversite öğrencileri ile ilgili çalışmaları çoğaltmak ve çeşitlendirmek*: Bu konuda yeni projeler hazırlamak.

4) *Bölgesel çalışmalara devam etmek*: “Jean Karavan” türünde bölgesel çalışmalara devam etmek.

C. Levi Strauss&Co. Türkiye’nin Halkla İlişkiler Ajansı: BEÇ Group BTL Communication

BEÇ Group BTL Communication 10 yıllık geçmişe sahip bir ajans. International Public Relations Group’un (IPRG) hizmet verdiği birçok yabancı şirket var. Müşterileri arasında; ABB, Avantaj, Formula 1 Turkey, Goodyear, Hewlett Packard, İSOFF, La-Z-Boy, Levi’s, Oriflame, Pierre Cardin, Sauder ve Uni Türkiye bulunmakta. IABC (International Association of Business Communicators), ISES (International Special Events Society), PMMA (Promotion Marketers Association of America) ve IAAPA (International Association of Amusement Parks&Attractions) gibi uluslararası derneklere üye.

Ajans “çizgi altı (below the line)” olarak nitelenen servis ve aktiviteleri organize edip yürütüyor. “Çizgi Altı” çalışmalarını ise şu şekilde tanımlamakta: Özel etkinlikler düzenlemek, tanıtım, basınla ilişkiler, basın bültenleri hazırlamak, satış desteği, ürün geliştirme, şirket içi aktiviteleri düzenlemek, doğrudan pazarlama, müşteri ile birebir ilişki kurmak, şirket içi yayınlanan dergiler hazırlamak, tele-pazarlama ve belirlenen hedef kitle ile ilgili bütün iletişimi sağlamak.

10 yıllık geçmişinin, yaklaşık 9 yılında Levi Strauss&Co. Türkiye ile çalışmış BEÇ Group. Şirketin genel müdürü Ayşe Eroğlu, çokuluslu şirketlerle çalışmanın ajansları için büyük bir avantaj olduğunu belirtiyor: “Çünkü bu şirketler halkla ilişkilerin gerçek değerini ve önemini biliyor.”

Pazarına girilen ülkede, kültürel değerleri bilmeden kurumsal kimlik oluşturmak ve olumlu imaj yaratmak çokuluslu şirketler için, hem daha önemli hem de daha zor. Bunun için bu şirketler, yerel halkla ilişkiler ajansları ile çalışmayı, onlara danışmayı tercih ediyorlar.

Diğer bütün şirketlerle olduğu gibi, BEÇ Group, Levi Strauss&Co. Türkiye ile de yıllık anlaşmalarla çalışıyor. Yıllık hedeflere göre belirlenen stratejilerin dışında, yıllık planda olmayan halkla ilişkiler çalışmaları da yıl içinde organize edilebiliyor.

LS&CO. ile çok uyumlu çalıştıklarını belirten Ayşe Eroğlu şöyle devam ediyor: “Şirket ne kadar sizi işin içine katarsa, halkla ilişkiler ajansının çalışması o kadar verimli olur.” Bu konuda, Levi Strauss&Co. Türkiye’nin Reklam ve Tanıtım Süpervizörü Nil Çelik’in “Ajanslarımıza konuları ile ilgili her konuda danışırız. Onların önerileri doğrultusunda davranmaya özen gösteririz” şeklindeki açıklaması hatırlanırsa, Ayşe Eroğlu’nun belirttiği “şirket ve ajansın uyumlu çalışmasının temeli” de anlaşılmış oluyor.

Çokuluslu bir şirket olan Levi Strauss&Co., Türkiye’deki etkinliklerinde ilgili departmanı ve reklam ve halkla ilişkiler ajanslarını özgür bırakmış. Ancak Ayşe Eroğlu’nun da önemle vurguladığı gibi, “LS&CO.’nun 150 yıllık geçmişine dayanan, gelenekselleşmiş bir marka değeri ve kurumsal bir imajı var. İşte bu küresel değerler dikkate alınarak yerel çalışmalar yapılmakta. Bu değerler, çalışmamız başında bize açıklananlar dışında yazılı olmayan ama bildiğimiz değerler.”

Şirket-ajans uyumu çerçevesinde, şirket basınla ilişkilerde kesinlikle halkla ilişkiler ajansına bağlı. Örneğin şirket ile ilgili araştırma yapan, haber hazırlamak isteyen basın görevlilerine şirketten verilen cevap: “Bu konuda halkla ilişkiler ajansımıza danışmalısınız. Onlarla görüşmeniz yerinde olur.”

D. Küresel Bir Ürün, Gelenekselleşmiş Küresel Değerler ve Yerelleştirilmiş Halkla İlişkiler

Lawrence Langer “Neden Giyiniyoruz? Neden Farklı Farklı Giyiniyoruz?” sorularına cevap aradığı “Giyimin Önemi” isimli kitabında “jeans” ile ilgili olarak şunları yazmış: “Gezilerimde, birçok kültürel grubun, bunların bazıları gerçekten çok ücra köşelerde yaşıyorlar, sadece turistler ve antropologlarla beraberken geleneksel giysilerini giydiklerini gözlemledim. Çünkü bu kültürel gruplar, turist ve antropologların onları geleneksel giysileri içinde görmek istediklerini biliyorlar. Yalnız olduklarında ise, “jean” ve “T-shirt”lerine geri dönüyorlar.”⁸³ İşte “jean” böylesine küresel bir ürün. Bir “dünya kültür ürünü”.

Levi Strauss&Co. “jean” i yaratan şirket. Bu nedenle pazarda büyük avantajları söz konusu. 1850’lere kadar dayanan bir geleneği, standartları ve kalite anlayışı var. Şirket, dünya çapında tanınan küresel Levi’s® standartlarının gelenekselleştiğini ileri sürmekte. Bu nedenle, Levi Strauss&Co. “Geleneksel Jean Ürünlerinde” hiçbir değişiklik yapmıyor. Ancak “Non-Core” grubunda yerelleştirme söz konusu olabilmekte. Böylece şirketin, ürün bazında “karma bir yaklaşım” izlediği görülmekte.

Şirketin 150 yıllık geleneğinden kaynaklanan, “Geleneksel Küresel Değerler” var: Levi Strauss&Co., sosyal sorumluluğunun bilincindedir. Eğitim, çevre sağlığının korunması konusunda çalışmalar yapar. Kurum ve

⁸³ Lawrence LANGER, *The Importance of Wearing Clothes*, Los Angeles, CA : ELYSIUM Growth Press, 1991. p. 316-317.

marka imajı bellidir. İşte ancak, bu gelenekselleşmiş küresel değerler çerçevesinde, her ülkedeki reklam ve halkla ilişkiler ajansları özgür çalışabilir, yerel hareket edebilir.

Levi Strauss&Co., yerel yönetimlerin özgürlüğünden ve özgünlüğünden yanadır ama Levi Strauss&Co.'nun küresel değerlerine de, dünyanın her yerindeki şirket temsilcisi sıkı sıkıya bağlıdır.

Çokuluslu bir şirket olan Levi Strauss&Co., reklam ve halkla ilişkiler çalışmalarında, küresel ve yerel değerlerin uzlaşma içinde olduğu, “küresel düşün fakat yerel davran” görüşüne yakın bir strateji izlemektedir.

SONUÇ

Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği'nce; *“gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde, iki veya daha fazla organizasyon ya da topluluk (kitle) arasındaki ilişkilerle ilgilenen, bu organizasyonlar ya da topluluklarca kullanılan veya arzu edilen biçimde ilişkiler geliştiren bir yönetim fonksiyonu”* olarak tanımlanan halkla ilişkilerin uluslararası boyutu, uluslararası ticaretin gelişimine paralel olarak önem kazanmıştır.

Uluslararası halkla ilişkiler ile ilgili birçok farklı tanımlama yapılmıştır. Tanımlardaki ortak noktalar ele alındığında *uluslararası halkla ilişkiler; bir şirket, kurum, kuruluş veya hükümetin, aktivitelerinden etkilenen farklı kültürel özelliklere sahip yabancı ülkelerdeki topluluklarla, iki taraflı yarar sağlamak için planlanmış, organize olmuş çalışmalarının tümüdür.*

Teknolojik gelişmeler, dünya tarihinde büyük devrimlere yolaçmıştır. Sanayi Devrimi, 19. Yüzyılda buhar makinesinin bulunmasıyla başlar. Buhar makinesinin bulunmasının ardından, makineli üretime geçiş olur. Makineli üretim, standart ve kitlesel üretimi getirmiştir. Üretimin artmasıyla gelişmiş ülkelerdeki işletmeler, dış pazar aramaya yönelir. Böylelikle, uluslararası ticaretteki ilk büyük gelişmeler sanayi devrimi sonrası başlar.

İletişim ve haberleşme teknolojilerindeki kısa dönemde gerçekleşen hızlı ilerleme, İletişim Devrimi olarak nitelendirilmektedir. Telefon, radyo, televizyon, teleks, faks ve bilgisayar... Her gün iletişim ve haberleşme alanında yeni fikirler ortaya atılmakta. Son yıllarda internet üzerinden yapılan iletişim ile artık sınırlar ortadan kalkıyor.

Günümüz bilgi toplumunda, bilgi alış-verişi uluslararası düzeyde rahatlıkla yapılıyor. Araştırma yapan bir kişi, merak ettiklerini ilgili adreslere elektronik posta yolu ile yollayacağı mektuplarla soruyor. İstanbul'dan okyanus aşırı New York'a giden soruya, anında cevap almak mümkün. Bilgi akışı okyanuslar üzerinden böylesine kolaylıkla ve hızla gerçekleşiyor. Evinizdeki veya iş yerinizdeki bilgisayarınızın tuşlarına dokunmak yeterli.

Uluslararası iletişimin gelişimi doğal ki, uluslararası ticaretin gelişimini de etkilemekte. Çokuluslu bir şirketin İstanbul'da çalışan bir elemanı, ofisinden San Francisco'daki merkezi ile işitsel ve görsel-işitsel toplantılar yapabilme olanağına sahip günümüzde. İnternet teknolojilerinden yararlanarak, birbirinden çok uzaklarda bulunan ülkelerdeki iş adamları, karşılıklı bilgi alış-verişi yapabilmekte. Artık iş kartvizitlerinde elektronik posta adresleri de yer almakta.

Ulaşım teknolojisinin ilerlemesi de uluslararası ticaretin bugünkü düzeye gelmesinde etkili. Ülkelerarası ulaşımın hız ve kalitesindeki iyileşme, uluslararası ticaret yapan iş adamlarına büyük kolaylıklar getirmekte.

Bu gelişmeler, çokuluslu şirketlerin doğmasına ve kısa zamanda gelişip çoğalmasına yolaçmıştır. Ortakları gelişmiş sanayi ülkelerinden oluşan bu şirketler, birçok farklı pazarda etkinlik göstermektedir.

Uluslararası çalışan şirketlerde, uluslararası pazarlama, reklam ve halkla ilişkiler önem kazanmaktadır.

Artan önemi gereği, halkla ilişkilerin ulusal ve uluslararası gelişimini sağlamak amacıyla uluslararası kuruluşlar oluşturulmuştur. Uluslararası alanda çalışan kuruluşların başında 1995 yılında Londra'da kurulan Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği bulunmaktadır. Derneğin amaçları; uluslararası bilgi, deneyim ve düşünce alış-verişini sağlamak, halkla ilişkiler mesleği ile ilgili ahlak ilkelerini ve uzmanlık alanını geliştirmek ve halkla ilişkiler uzmanlarına birbirlerini daha iyi anlayabilmeleri için yaptığı uygulamalarla katkıda bulunmaktır.

Diğer bir uluslararası halkla ilişkiler kuruluşu da, Belçika, İngiltere, Yunanistan, İtalya, Hollanda ve Almanya'nın üye olduğu Avrupa Halkla İlişkiler Merkezi'dir.

Orta ve Güney Amerika'daki halkla ilişkiler uzmanlarının oluşturduğu The Inter-American Federation of Public Relations Association da diğer bir uluslararası halkla ilişkiler kuruluşudur.

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

Bu kuruluşlar, uluslararası halkla ilişkilere destek vermektedir. Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, başarıyla sonuçlanmış uluslararası çalışmaları ödüllendirmektedir.

Uluslararası halkla ilişkiler değer kazanırken, bu konuda farklı uygulama yöntemlerini içeren, üç farklı yaklaşım öne sürülmektedir:

1) Küreselleştirme Yaklaşımı

2) Yerelleştirme Yaklaşımı

3) Uzlaşmacı Yaklaşım: "Küresel Düşün Fakat Yerel Davran"

Küresel yaklaşım, McLuhan'ın dünyanın "evrensel bir köy" haline gelmekte olduğunu belirttiği ünlü savdan yola çıkmaktadır.

Bu yaklaşımı savunanlar, Sanayi ve İletişim Devrimi sonrası dünyasında kültürel benzeşme yaşandığını ileri sürerler. Benzer yaşam biçimleri, istekler, beğeniler ve beklentilerin bulunduğu bir dünyada, uluslararası ticaret yapan şirketlerin merkezden belirleyecekleri stratejiler, planlar dünyanın her yerinde uygulanabilir küreselcilere göre.

Küreselleşme teorisinin temsilcisi Levitt, dünyayı küresel bir pazarmış gibi düşünerek etkinlik gösterilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yeni küresel pazar, ileri teknolojinin bir ürünüdür. İletişim alanındaki yenilikler sayesinde, dünya “dev” bir pazar durumundadır.

J. Carson “radyonun icadı ile ulusal sınırlar yokolmuştur” diyerek, küreselleşen dünyada küresel yöntemlerin izlenmesi gerektiğini ileri sürer.

B. M. Halpern ise tüm şirketleri, “İletişimde Tek Bir Dünya” şeklinde düşünmeye davet eder. İsrail’de çalışmalarda bulunmuş bir halkla ilişkilerci olarak, deneyimlerinden yola çıkar. Ona göre, tek bir merkezden uzmanlıkla hazırlanmış halkla ilişkiler planları küresel olarak uygulanabilir. Yerel önerilerin de önemi vardır, ancak bunlar sadece “öneri” niteliğinde olacaktır.

Yerelleştirme savunucuları, kültürel çeşitlilikten söz ederek, her pazarın farklı farklı nitelikleri olduğunu belirtirler. Bu farklılıklar, onlara göre standartlaştırılamayacak kadar çoktur. Kültürel çeşitlilik düşünülmezse, küresel olarak uygulanacak bir halkla ilişkiler planının başarısızlıkla sonuçlanacağını savunmaktadırlar.

Halliburton ve Hunderberg de çalışmalarında benzer iklim, tarih ve ekonomik gelişmelere rağmen Avrupa ülkeleri arasında hâlâ önemli farklılıklar olduğuna değinerek, Avrupa’nın tek bir pazarmış gibi düşünülmesinin yanlış olacağını belirtmektedirler.

Botan'ın, uluslararası halkla ilişkiler alanında yaptığı araştırmalar, iki tür modelin varolduğunu göstermiştir: *Etnosentrik Model* ve *Polisentrik Model*. Etnosentrik model küresel yaklaşımla, polisentrik model ise yerel yaklaşımla benzerlik taşımaktadır. Botan bu iki modelin bir sentezine gidilmesi gerektiğini düşünmektedir. Çalışmalarının başlangıcında, taraflar karşılıklı konuşup (genuine dialogue), iki taraflı çıkarlarını belirlemelidir.

Botan'ın bu önerisi uzlaşmacı yaklaşımı savunanların düşünceleri ile örtüşmektedir. Uzlaşmacı yaklaşım, her iki yaklaşımın ileri sürdüğü savları tartışır ve şu sonuca varır: Küreselleşen dünya, kültürel bezerleşmeye yolaçmıştır fakat son dönemde bu benzeşmeye tepkiler gelmektedir.

“Bir Çok Ses Tek Bir Dünya” görüşünü savunan, ünlü MacBride Raporu, kültürel benzeşmeye olan tepkilerden biridir. Bunun dışında, dünyada milliyetçilik hareketlerinin arttığı görülmektedir.

Şirketlerin bu durumda yapacakları, *küresel kurum kimliğine uygun değerleri belirlemek fakat uygulama aşamasında yerel davranmaktır*.

Uluslararası halkla ilişkiler alanında, şirketlere yardımcı olabilecek en etkili yöntemin uzlaştırıcı, karma bir yöntem olacağı düşünülmektedir. Pazarın kültürel değerlerini, geleneklerini ve özel beklentilerini bilmeden, merkezden belirlenecek halkla ilişkiler planlarının küresel uygulanması, başarısızlıklara yolaçabilmektedir. Ancak tamamen özgür bırakılan çalışmalarda da, kurum kimliğini zedeleyici öğeler bulunabilir. Bu durumda, bir şirketin yabancı ülkedeki temsilciliği ve çalıştığı ajanslar,

kurum kimliği konusunda merkezce bilgilendirilmelidir. *Kurumsal kimliğe uygun olarak belirlenen küresel planlar, yerelleştirilerek uygulandığı takdirde başarıya ulaşmak mümkün olacaktır.*

Bu konuyla ilgili olarak, küresel bir marka ve kurum kimliği olan çokuluslu bir şirket örnek olarak incelenmiş ve görölmüştür ki; Levi Strauss&Co. gelenekselleşmiş küresel değerleri çerçevesinde, yerel olarak belirlenen halkla ilişkiler çalışmalarını desteklemektedir.

şirketin pazarlama ve ürün geliştirme takımı, genel müdüre bağlıdır. Bu takım içinde reklam ve tanıtımdan sorumlu kişiler, reklam ve halkla ilişkiler konusunda yerel ajanslarla çalışır.

Çokuluslu bir şirket olan Levi Strauss&Co., halkla ilişkiler çalışmalarında, küresel ve yerel değerlerin uzlaşma içinde olduğu, “küresel düşün fakat yerel davran” görüşüne yakın bir strateji izlemektedir.

Uluslararası halkla ilişkiler gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. İletişim, haberleşme ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler sonucu küreselleşme sözkonusu olsa da, kültürel farklılıklar sürekli varolacaktır. Çok sesli, çok kültürlü olmayan bir dünyanın renksiz olacağı düşünülmektedir. Son dönemde yaygın olan görüşe göre; **“çok renkli dünyamızda, uluslararası halkla ilişkiler planları bu renklere göre düzenlenip uygulandığında, daha başarılı sonuçlara ulaşılacaktır”.**

KAYNAKÇA

ASNA, Alaeddin. "Halkla İlişkiler Derneği: 25. Yılına Girerken". **İLETİŞİM TÜRKİYE**. Ocak-Mart 1997, İstanbul : Halkla İlişkiler Derneği'nin Desteği ile Bersay Halkla İlişkiler A.Ş., 1997.

ASNA, Alaeddin. "Halkla İlişkiler Derneği şimdi Internet'te...". **İLETİŞİM TÜRKİYE**. Ocak-Mart 1997, İstanbul : Halkla İlişkiler Derneği'nin Desteği ile Bersay Halkla İlişkiler A.Ş., 1997.

AVCI, Nabi. **Kitle Kültürü: Enformatik Cehalet**. Ankara : Rehber Yayınları, 1990.

AZİZ, Aysel. "Kitle İletişim Araçlarının Kamuoyunu Etkileme Gücü". **Kitle İletişim Araçları ve Kamuoyu, Seminer, Tebliğler, Panel**. İstanbul : İktisadi Araştırmalar Vakfı : Milliyet Gazetesi, 1994.

BANKS, Stephen P.. **Multicultural Public Relations, A Social-Interpretive Approach**. Thousand Oaks, California : SAGE Publications, Inc., Communicating Effectively in Multicultural Contexts 4, 1995.

BERTH Kirsten & SJÖBENG Göran. **Quality in Public Relations**. Copenhagen: The International Institute for Quality in Public Relations, Quality Public Relations Series n°: 1, 1997.

BLACK, Sam. The Practice of Public Relations. Fourth Edition, Oxford : Butter Worth-Heinemann (The Marketing Series Profesional Development), 1995.

CARSON, J.. "Marketing With A Universal Theme". MOORE, H. Frazier & KALUPA, B. Frank. Public Relations Principles, Cases, and Problems. Ninth Edition, Homewood, Illionis : Richard D. Irwin, Inc., 1985.

CULBERTSON, Hugh M. & CHEN, Ni. International Public Relations. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 1996.

ÇELİK, Nil. Advertising&Promotion Supervisor, Levi Strauss&Co. Türkiye, Röportaj, İstanbul, 22 Eylül 1997.

ÇEVİRİR, Necati. Son Yillardaki Artan Stratejisi ile Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Çokuluslu Sirketlerde Halkla İlişkilerin Önemi, İ. Ü. SBE Doktora Tezi : İstanbul, 1991.

EROĞLU, Ayşe. Genel Müdür, BEC Group, BTL Communication Group, Röportaj, İstanbul, 24 Eylül 1997.

GARZA-VALE, Christine N.. Thinking Globally While Acting Locally: A Case Study of Levi's Dockers Campaign in the U. K.. The American University, In Candidacy for the Degree of Master of Arts: Washington, D.C., 1997.

GÜVENÇ, Bozkurt. İnsan ve Kültür. 6. b., İstanbul : Remzi Kitabevi, 1994.

HALPERN, B. H.. "Tell It To The World". MOORE, H. Frazier & KALUPA, B. Frank. Public Relations Principles, Cases, and Problems. Ninth Edition, Homewood, Illionis : Richard D. Irwin, Inc., 1985.

HAYES, Roger. "Public Relations in the World Marketplace". MOORE, H. Frazier & KALUPA, B. Frank. Public Relations Principles, Cases, and Problems. Ninth Edition, Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1985.

İSMİER, Leyla. "Neden İletişim Türkiye?". İLETİŞİM TÜRKİYE. Ocak-Mart, İstanbul : Halkla İlişkiler Derneği'nin Desteği ile Bersay Halkla İlişkiler A.Ş., 1997.

KAPLAN, Yusuf. "Giriş Yazısı". Ed. KAPLAN, Yusuf. Enformasyon Devrimi Efsanesi. İstanbul : Rey Yayınları, 1992.

LANGER, Lawrence. The Importance of Wearing Clothes. Los Angeles : ELYSIUM Growth Press, 1991.

LEVI STRAUSS&CO. Levi Strauss&Co. Marketing Department. Student Information Packet. (Şirket tarihçesi, reklam kampanyaları, basın bültenleri ve pazarlama programlarını içeren araştırma paketi). San Francisco, CA, 1997.

LINTON, Ralph. "Kültür Üzerine veya Halis Bir Amerikalı (1936)".
SEZAL, İhsan (Editör). Sosyoloji Yazıları. Bursa : Uludağ Üniversitesi
Yayınları No : 3-034-0086, 1987.

MANGE, Charles. "Building an International Public Relations
Network". MOORE, H. Frazier & KALUPA, B. Frank. Public Relations
Principles, Cases, and Problems. Ninth Edition, Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin, Inc., 1985.

MARKETING TÜRKİYE. Global Bir Köyde Yaşadığımızı
Unutmamalıyız. (Shandwick'in Avrupa'dan sorumlu en üst düzey
yöneticisi Volter Stoltz ile yapılan röportaj.) Yıl : 6, Sayı : 123, 1 Haziran
1996.

MOORE, H. Frazier & KALUPA, B. Frank. Public Relations
Principles, Cases, and Problems. Ninth Edition, Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin, Inc., 1985.

MUTLU, Erol. İletişim Sözlüğü. 2. b., Ankara : Ark Yayınevi,
1995.

NAISBITT, John & ABURDENE, Patricia. Megatrends 2000 -
Büyük Yönelimler. İstanbul : Form Yayınları, 1990.

OKTAY, Zeynep. "Uluslararası İletişimin Sosyo-Kültürel Etkileri".
Uluslararası İletişim. Haz. Gürsel ÖNGÖREN, İstanbul: Der Yayınları:
165, 1995.

OVAİTT, Frank & GLICKMAN, Fred M.. Shifting Sands: PR in the Arab World. Conference Sponsored by The Institute for PR Research and Education, University of Florida, Florida, January 30, 1997.

PERESSINI, Mauro. "Kimlik-Çift Taraflı Kart". UNESCO COURIER Turkish Edition. Ankara, 1993.

SENCER, Muzaffer. "Kültüre İlişkin Temel Kavramalar". Ulusal Kültür, Üç Aylık Kültür Dergisi. Ankara : Kültür Bakanlığı, 1979.

SÖNMEZOĞLU, Faruk. Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi. İstanbul : Filiz Kitabevi, 1989.

TEZCAN, Mahmut. Toplumsal ve Kültürel Değişim. Ankara : A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No : 164, 1991.

Théma Larousse, Bugünün Dünyası. Larousse : 1993.

TURHAN, Mümtaz. Kültür Değişimleri. İstanbul : M. Ü. İlahiyat Fakültesi Yayınları No : 16, 1987.

ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER DERNEĞİ. HALKLA İLİŞKİLER İPRA RAPORU. Çev. Fikret İŞIKYAKAR, Eskişehir : A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Yayınları No : 120, 1988.

UNESCO Türkiye Milli Komisyonu. **Bir Çok Ses Tek Bir Dünya (MacBride Raporu)**. Ankara : UNESCO'nun isteği üzerine UNESCO Türkiye Milli Komisyonu, 1993.

USLUATA, Aysel. **İletişim**. İstanbul : İletişim Yayınları, 1994.

WILCOX, Dennis L. & AULT, Phillip H. & AGEE, Warren K.. **Public Relations and Tactics**, Third Edition, New York : Harper Collins Publishers, 1992.

WOUTERS, Joyce. **International Public Relations-How to Establish Your Company's Product, Service, and Images in Foreign Markets**. New York : AMACOM (American Management Association), 1991.

www.levistrauss.com., **Levi Strauss' web site**.(Levi Strauss ile ilgili genel kurum bilgilerini kapsayan Internet üzerindeki web sitesi)

