



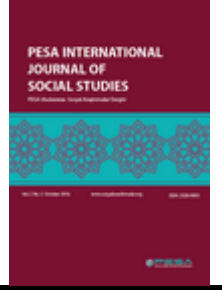
PESA INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

PESA ULUSLARARASI
SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERGİSİ

February 2018, Vol:4, Issue:1
e-ISSN: 2149-8385

Şubat 2018, Cilt:4, Sayı:1
p-ISSN: 2528-9950

journal homepage: www.sosyalarastirmalar.org



Halkla İlişkilerde Konu Yönetimi ve Sosyal Medya: Ülker "1 Nisan Reklamı" Örneği Subject Management and Social Media in Public Relations: Ülker "April 1 Ad" Example

Yasin BULDUKLU

Doç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, ybuldukluk@konya.edu.tr

Ali Erkam YARAR

Dr. Öğr. Üy., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü, akademedya@konya.edu.tr

<https://doi.org/10.25272/j.2149-8385.2018.4.1.09>

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Makale Geçmişi:

Geliş 30 Haziran 2017
Kabul 10 Aralık 2017

Anahtar Kelimeler:

Konu Yönetimi, Halkla İlişkiler,
Stratejik İletişim Yönetimi, Proaktif
Halkla İlişkiler, Reklam.

Yönetim ile ilgilenen tüm disiplin ve uygulamalarda önleyici çalışmalar ve stratejik temelli yaklaşımlar, örgüt başarısının ilk koşulu olarak öne çıkmaktadır. Geçmişin "olay olduktan sonra sorunu çözmeye odaklanan bakış" gümümüzde hem örgütlerin ekonomik motivasyonları hem de stratejik hedefleri bağlamında önemli riskler taşımaktadır. Oldukça hızlı bir devinim ile gelişen bilgi teknolojileri, yaşamı kolaylaştırmanın yanı sıra sürekli krize duyarlı yönetim faaliyetlerini de öne çıkarmıştır. Krizin ortaya çıkmasını engellemeye yönelik tüm çabaları ifade eden konu yönetimi, küreselleşme ve kurumların iş yaptıkları çevrenin durağan olmamasının bir sonucu olarak zorunlu bir yönetim anlayışıdır. Son yıllarda kurumlar için giderek önemli hale gelen halkla ilişkiler uygulamalarında da konuyu yönetmek, örgütsel hedeflere erişim ve örgütsel yaşamın devamı için iletişim faaliyetlerini planlamayı gerektirmektedir. Sürekli değişken bir çevrede ve gün içinde çeşitli biçimlerde farklılaşan gündemlerde konuyu başta iletişimsel hedefler bağlamında yönetmeye çalışmak; konu yönetimini ve stratejik halkla ilişkiler bakışını gerektirmektedir. Zira; ülkemizde başta siyasa gündemi olmak üzere medya ve diğer gündem bileşenleri, örgütlerin bu gelişme ve değişimlere önleyici biçimde yaklaşımlarını; analizlerini proaktif bakışla yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Değişen bu koşullardan örgütler, doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedirler. Bu etkilenim ise sürekli izlemeyi ve ileriye dönük çıkarımlarda etkin olmayı gerektirmektedir. Kurumların kamunun gündemini oluşturan konuları ya da ilerideki dönemlerde oluşma ihtimali bulunan potansiyel konuları takip etmeleri, modern yönetim yaklaşımlarında halkla ilişkiler kapsamında da ele alınmayı gerektirmektedir. Proaktif bir iletişim türü olan halkla ilişkilerde konu yönetimi, bu çalışmada Ülker firması tarafından yapılan "1Nisan" temalı reklam bazında örnek olay incelemesi yöntemi ile ele alınmaktadır. İlgili reklam, stratejik bir yönetim biçimi olarak konu yönetiminin durum analizi ve değişen koşullara yönelik iletişim

© 2017 PESA Tüm hakları saklıdır

davranışının planlanması ilkeleri çerçevesinde; sosyal medya iletileri bağlamında incelenmektedir.

ARTICLE INFO

Article History:

Received 30 Jun 2017
Accepted 10 Dec 2017

Keywords:

Issue Management, Public Relations,
Strategical Communication
Management, Proactive Public
Relations, Advertisement.

ABSTRACT

Preventive work and strategic-based approaches emerge as the first condition of organization success in all disciplines and practices dealing with management. History's perspective on events which focuses on solving the problem after it happened carries significant risks today, both in terms of organizations' economic motivations and in the context of strategic objectives. Information technologies that evolve with a very fast motion do not only make life easier but also put forward management activities which are sensitive to the continuous crisis. Issue management, which expresses all efforts to prevent the emergence of a crisis, is a compulsory management approach as a consequence of having been in a non-stationarity environment where the institutions do business. Issue management requires to plan communication activities to attain the organizational goals and to ensure the continuity of organizational life in public relations practices, that have become increasingly important for institutions, in recent years. Trying to manage the issue in the context of primarily communicative goals requires issue management skills and strategic public relations perspective in a continuously variable environment and differing agendas in various forms throughout the day. The media and other components of the agenda, especially the political agenda, in our country, the approaches of the organizations in a preventive manner to these developments and changes; obliges them to analyze in a proactive perspective. Organizations, are directly or indirectly affected by these changing conditions. This effect requires constant monitoring and effectiveness in prospective inferences. Organizations need to consider the topics that make up the agenda of the public or the potential issues that may arise in future periods, as well as in the context of public relations in modern management approaches. This study, based on the “April the 1st. Commercial” made by Ülker Company, examines the issue management in public relations, which is a proactive communication type, by making use of case study method.

© 2018 PESA All rights reserved

GİRİŞ

Konu yönetimi, tüm organizasyonun üzerinde düşünmesi gereken; ancak esas itibarıyla üst yönetim tarafından planlanması gereken proaktif bir yönetim yaklaşımıdır. Örgütün içinde bulunduğu durumun sosyal, ekonomik ve politik gelişmeler başta olmak üzere kriz haline dönüşmemesi için önceden öngörmeye dayanan bir yönetsel süreçtir. Konu yönetimi, özellikle dünyanın küreselleşmesinin bir sonucu olarak örgütler açısından üzerinde daha fazla düşünmeyi, zaman harcamayı ve atılacak adımların stratejik biçimde ele alınmasını gerektirir. Konu yönetimi öncelikle etkili planlama yapma ve olası sorunları öngörmeye dayalıdır.

Stratejik bir yaklaşımın gerekli olduğu konu yönetimi, örgüte dışardan bakabilmeyi gerektirir. Hedefe erişmek için izlenecek yol olarak kısaca tanımlanabilecek olan strateji kavramının temel hareket noktasını, uzun vadeli projeksiyonlarda bulunma ve bu projeksiyonlara göre hedefe erişilecek planları yapmak oluşturmaktadır. Halkla ilişkilerde konu yönetimi, örgütün hedeflerine erişimi önünde olası engellerin önceden öngörülmesi, her bir olasılığa yönelik iletişim taktik ve stratejilerin önceden planlanması çabalarını içine alır. Özellikle organizasyonların dış çevrelerinde ortaya çıkması olası değişmelerin ve örgütün hedeflerine erişimini engelleyebilecek gelişmelerin saptanması için çevrenin gözlenmesi, analiz edilmesi ve geleceğe dönük doğru adımların atılması halkla ilişkilerin proaktif boyutuna yöneliktir. Rekabetin şiddetinin her geçen arttığı ve ayakta kalabilmenin alınacak etkin kararlar ve izlenecek doğru yöntemlerle mümkün olduğu bugünün koşullarında iletişimin stratejik olarak

yönetimi bir zorunluluk olmuştur. Örgütlerin geleceğini ilgilendiren konuların belirli planlar çerçevesinde ve önleyici bir bakış açısıyla yönetilmesi, başta stratejik bir bakış açısına sahip olmayı gerektirir.

Daha çok politik ya da ekonomik kayıplara neden olacak gelişmeleri önceden öngörme çerçevesinde ele alındığı görülen konu yönetiminin halkla ilişkiler bağlamında daha geniş bir bakış açısından değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Zira konu yönetiminin bu denli dar projeksiyon ile sınırlandırılması, stratejik iletişim yönetimi nitelendirmesi ve proaktif halkla ilişkiler yaklaşımı ile uyumlu değildir. Konu bir probleme dönüşmeden; sorun tam olarak örgüte zarar vermeden önlenmesine yönelik iletişim planlarının önceden yapılması ve konunun kamulara daha geniş biçimde yayılmasının önce önüne geçilmesi de konu yönetimi bağlamında ele alınmayı gerektirir. Uyumakta olan kamuların eylemci hale dönüşmesinin önüne geçilmesi, iletişimin bu denli sınırsız hale geldiği günümüzde halkla ilişkiler profesyonellerinin sürekli konuları izlemesini ve etkin planlar yapmasını daha da önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada bir proaktif halkla ilişkiler uygulaması olarak konu yönetimi, Ülker tarafından yapılan 1 Nisan reklamı çerçevesinde açıklanmaktadır. Konunun krize yol açma durumu, planlama, konunun ortaya çıkışı, medyada yayılımı, kamuların örgütlenişi, kamuoyunun tepkisi, sorunun çözülme aşamasına geçişi örgütün kurumsal iletişimi kullanışı çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışmada, örgütlerin kriz durumu ile yüzleşmeden önce bilmeleri gereken konu yönetimine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Ancak stratejik yönetimin bilinmesinin etkin biçimde konuların yönetiminde ilk adım olduğu düşüncesiyle öncelikle stratejik yönetim ve halkla ilişkiler hakkında açıklamalar yapılmıştır. Konu yönetiminin nasıl yapılması gerektiği, adımları, kurumlara katkısı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Özellikle dış çevrenin ve örgütsel gelişmelerin iyi analiz edilmesine ihtiyacın olduğu konu yönetimi bağlamında Ülker'in 1 Nisan reklamı örnek olarak seçilmiş ve irdelenmiştir.

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

Kurumun ilişki içinde olduğu ya da olması muhtemel kişi, grup ya da kurumlarla karşılıklı yarara dayalı olarak geliştirmeye çalıştığı; onlarda sempati yaratmaya dönük faaliyetler, halkla ilişkiler uygulamalarının ana odağıdır. Örgütler önceden belirledikleri hedeflere erişebilmek için paydaşları ve hedef kitleleri ile iyi ilişkiler kurmalı ve geliştirmelidirler. Bu ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve örgütsel hedeflere katkı yapılması için ise iletişimin sistemli ve amaçlı olarak yönetilmesine gerek vardır. Halkla ilişkiler, örgütsel hedeflere erişmek için ortaya konulan, planlı ve sistemli çabalar bütünüdür. İletişimin ve kurumsal atmosferin önceden planlanmış biçimde yönetilmesi ve kamu yararını önceleyen bir anlayışla örgütsel hedeflere katkıda bulunulması ise olası bazı durumların önceden öngörülmesini gerektirir. Doğru öngörü, sistemli bir bakış ve sistem temeline dayalı bir yönetim anlayışı ile olasıdır. □

Stratejik halkla ilişkiler, önceden belirlenen hedeflere erişmek için planlamanın yapılması, temel felsefesine dayalıdır. Strateji kavramı, zaten geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmayı gerektirir. Ancak öngöründe bulunmak sadece hisler çerçevesinde tahmin yapmak demek değildir. Yarına ilişkin öngörülerde bulunmak, yapılan işin geçmişinin, bugünün ve işin yapıldığı çevrenin iyi bilinmesini gerektirir. Strateji, kurumsal kaynakların iyi tanınmasını da içine alan bir kavramdır. Kaynakların bilinmesi, çevrenin izlenmesi ve analiz edilmesi; bunların yanı sıra örgütleri iş yaptıkları çevreye ilişkin farkında oluşları strateji temelli yönetsel anlayışın temel ilkesidir. Zira örgütler, iş yaptıkları çevrede yalnız değildirler ve onların rekabet çerçevesinde uzun süre kalabilmeleri ve kısıtlı kaynaklardan daha fazla pay alabilmeleri giderek güç hale gelmektedir. Değişen toplumsal ve ekonomik koşullar, kurumların hedeflerine ulaşmaları için rakiplerini ve diğer çevresel etkenleri daha yakından izlemelerini, öngörücü bir yaklaşım ile hedeflerine yönelik planları etkin olarak yapmalarını zorunlu hale getirmiştir.

Değişen piyasa koşulları ve kamuların öne daha fazla çıkışı, bugünün halkla ilişkiler profesyonellerinin rollerini değiştirmiştir. Günümüz halkla ilişkiler uzmanları, hem yönetimin alacağı kararlara rehberlik etmek hem de olası kriz durumlarını önlemek görev ve sorumluluğu ile karşı karşıyadırlar. Özellikle değişen iletişim teknolojileri ve farklılaşan reklamcılık anlayışı, halkla ilişkiler departmanlarının ve onların stratejist uzmanlarının daha fazla sorumluluk almaları sonucunu ortaya çıkarmıştır. Atılan her adımda halkla ilişkiler uzmanlarının görüşüne başvurulması artık zorunluluk halini almıştır. Yapılan her halkla ilişkiler faaliyetinde; dahası yönetime danışmanlık işlerinde maliyet etkin düşünce tarzına ek olarak örgütsel hedeflere erişimi engelleyecek kararların da önlenmesi, bunun için gerekli adımların atılması, halkla ilişkiler uzmanlarının sorumluluğundadır.

Halkla ilişkiler alanını küçümseyen, küçülten ya da herkesin yerine getirebileceği bir çabalar bütünü olarak gören anlayış, özellikle ülkemizde hakim görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yerine bireylerin ve örgütlerin başarısında kilit rolü olan bir bilimsel disiplin olarak gören anlayışa geçiş, en başta örgütlerin yararına. Bu değişime halkla ilişkiler uzmanlarının ayak uydurabilmesi için ise stratejik planlama, stratejik karar verme ve stratejik yönetim uygulamalarının bilinmesi gerekliliktir. Örgütsel ya da bireysel hedeflere erişim için günümüzde batıda hak ettiği yere gelemeye başladığı görülen halkla ilişkiler alanının Türkiye'de de stratejik boyutu ile bilinmesi ve uygulanması, mesleki açıdan olduğu kadar ülke amaçlarına da yararlı katkılarda bulunacaktır. Özellikle küresel düzeyde rekabeti arzlayan örgütler için stratejik halkla ilişkiler yönetimi ve stratejist halkla ilişkiler uzmanları zorunluluktur. Bunun anlamı ise artık daha fazla bilim odaklı bir yönetim tarzına ihtiyaç olduğudur. Günümüz halkla ilişkiler uzman ve yöneticilerinin stratejik boyutta iletişim etkinliklerini ve kampanyaları yönetmesi zorunluluk haline gelmiştir. Ehling (1985) bilimsel bir halkla ilişkiler yönetimi için altı konu üzerine yoğunlaşmayı önermektedir (akt. Austin & Pinkleton, 2006:15-16):

a. Kavramsallaştırma: Stratejik yönetim anlayışında bir lider, küçük parçaları doğru biçimde organize ederek daha büyük resmi uygun biçimde ortaya çıkarabilmeli; bu resmi tanıyabilmeli ve anlamlandırabilmelidir. Kamu ve örgüt arasında karşılıklı yarara dayalı ilişkilerin başarılı bir biçimde yerine getirilmesi başarı için gerekliliktir. Bunun için stratejik planlama, hedef belirleme, bütçeleme, örgütlenme, yönetme ve değerlendirme gibi belirli sorumlulukları ve görevleri eksiksiz olarak yerine getirmek önemlidir. Bu işlevleri başarabilmek için ise kavramsallaştırma becerisine ihtiyaç vardır.

b. İzleme: Bilimsel bir halkla ilişkiler yöneticisinin olası krizlerin üstesinden gelmek ve ortaya çıkan eğilimlerin öncüsü olmak için çok sayıda yayını takip etmesi gerekmektedir. Bu niteliğin amacı, örgütün diğer örgütlerle ve toplumlarla ilişki ve etkileşimlerinde ortaya çıkacak fırsat ve tehditleri öngörebilmek ve değerlendirebilmektir. Örgüt yöneticilerinin ve dolayısıyla halkla ilişkiler uzmanlarının örgütün hem içinden hem de dışından izleyebilme becerisine sahip olması, halkla ilişkilere bilimsel bakışı önceler.

c. Planlama: Bir halkla ilişkiler yöneticisi, bu izlemeler neticesinde tanımlanan fırsat ve tehditlere ilişkin olarak organizasyona rehberlik edebilmeli; çözüm önerileri oluşturabilmelidir. Planlama özelliği, izleme faaliyeti sırasında belirlenen ihtiyaçları karşılayacak ölçülebilir sonuçlara erişilmesi amacı taşımaktadır. Her bir izleme ile dinilen bilgi kapsamında değişik planların yapılması, öngörülmemiş gelişmelerin sınırlarını daraltacaktır.

d. Organizasyon ve Koordinasyon: Örgütlerin giderek maliyet etkin hale gelmesi, halkla ilişkiler yöneticilerinin de kaynakları etkin kullanmasını gerektirmektedir. Bu durum, örgüt içi çalışanların ve bütçelemenin etkinliğinin yanı sıra

karşılık yarara dayalı sonuçlara erişmeye de katkı sağlayabilecek diğer örgütlerle işbirliği ortaklıkları için fırsatları da içerir. Burada hedef, planlama aşamasında geliştirilmiş iletişim programları için etkin ve verimli uygulama stratejileridir.

e. Uygulama: Yönetici, planlama sürecinde ortaya koyduklarını uygulamaya geçirmelidir. Halkla ilişkiler stratejisti, aynı zamanda iletişim programlarını hayata geçirecek, düzenleyecek ve denetleyecektir. Sürekli değişen koşullar nedeniyle kağıt üzerinde planlanan şeyler hiç bir zaman tam olarak plana göre gitmez; bu nedenle yönetici her bir programın uygulanması süresince motive edici ve yaratıcı liderliği sürdürmelidir. Amaç, belirlenen süreye ve bütçeye uygun olarak iletişim programlarının hayata geçirilmesidir.

f. Değerlendirme: Bilimsel olarak halkla ilişkileri yönetmek, sorumluluk almak demektir. Her iletişim faaliyetinin açık bir amaca ve beklenen sonuca sahip olması gerekir. Yönetici süreç boyunca elde edilen sonuçları açıklamalı, program başarılarını kullanabilmeli ve başarısızlıkları değerlendirebilmelidir. Tüm bu hususları gelecekte yapılacak daha etkili iletişim programlarını geliştirmek için girdi olarak kullanabilmelidir. Amaç, gelecekte yapılacak iletişim programlarını daha başarılı hale getirmek için rehberli etmek ve güvenilirlik ve rehberliktir.

Stratejik olarak ortaya konuşan sistemli çabaları içine alan halkla ilişkiler uygulayıcıları, çevreyi ve örgütsel unsurları sürekli olarak izlemekli, her bir gelişme ya da olası değişiklikler için farklı planları yapmalıdırlar. Stratejist bir halkla ilişkiler uzmanı, örgütsel kaynaklarını da etkin kullanan kişidir. Halkla ilişkiler yöneticilerinin, örgüt içi çalışanların ve bütçelemenin etkinliğinin yanı sıra karşılıklı yarara dayalı sonuçlara erişmeyi de incelemesi gerekir. Belli amaca odaklı olarak planlama yapmayı ve uzun soluklu olarak politikalar belirlemeyi kapsayan stratejik halkla ilişkilerde stratejinin altı boyutu vardır. Bunlar (Moss ve Warnaby, Akt. Uludağ, 2011: 79):

1. Uzun vadeli amaçların, hareket planlarının ve yatırımlar ya da öncelikli hedeflerin bazı önceliklerinin saptanmasıdır.
2. Organizasyonun iş alanının tanımlanması ya da iyi bilinmesi gerekir. Ne yapmıştı? Lee, önce işi öğrenmişti. Burada da stratejik olarak örgütün rekabet ettiği ya da hitap ettiği alanın özelliklerinin bilinmesi gerekir. Sunduğunuz ürün ya da hizmetin niteliklerini bilmezseniz, halkla ilişkileri yönetemezsiniz.
3. Strateji, örgütün dış çevredeki fırsatları ve tehditleri ile örgüt içi güçlülük ve zayıflıklara yönelik sürekli ve yenilenebilir uygulamaları ya da tepkileri içine alır.
4. Strateji örgütlerin rekabet avantajını ellerine almalarını sağlayan planlı bir araçtır.
5. Strateji, örgütün kurumsal, ticari ve fonksiyonel tüm hiyerarşik düzlemleri ile bağlantılıdır.

Stratejik halkla ilişkiler öncelikle planlamaya dayanır. Ancak yapılacak planlama, örgütün faaliyet gördüğü çevreyi ve durumu analiz etmeyi gerektirir. Durum analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar kapsamında koşulların değerlendirilmesi, iş yapılan çevreyi ve örgütsel koşulları analiz etmeyi içine alır. Örgütün avantajları, dezavantajları, ortaya çıkacak fırsatları ve potansiyel tehditleri durum analizinde ele alınır.

KONU YÖNETİMİ

Halkla ilişkiler uygulamaları, iki türden strateji ile olayları ya da sorunları yönetmeye dönüktür. Bunlardan ilki, önleyici (proaktif) türden halkla ilişkiler stratejileri, diğeri ise tedavi edici (reaktif) biçimdeki yaklaşımları içermektedir. Proaktif yaklaşım, sorunun ortaya çıkmasını

engellemeye yönelik iken reaktif halkla ilişkiler, olayın ortaya çıkması ile yaşananların etkisini azaltmaya; konuyu en az hasarla atlatmaya dönük çabaları kapsamaktadır. Konu yönetimi de proaktif bağlamda ele alınmayı gerektirir. Konu yönetimi, olası bir sorunun ortaya çıkmadan önce doğru analiz etmek suretiyle önlem almaya dönük çabaları içine alır. Hem örgütün içinde hem de dışında ortaya çıkan konuların stratejik bir anlayış ile soruna dönüşmeden yönetilmesi işidir. Amaç konunun krize dönüşmesinin önüne geçmektir.

Kriz, bir dönemde, belirli bir yerde ortaya çıkan ve örgütleri zor durumda bırakan (Karaçor vd. 2012:1) durumlardır. Krizin oluşma olasılığına karşı onun oluşmasını tahmine yönelik olarak erken uyarı sistemleri geliştirmek ekonomik kayıpların ortadan kaldırılması için önemlidir (Karaçor vd. 2012:72-73). Konu yönetimi, bu önleyici çabalara odaklanmaya yönelik erken uyarı çabalarının tümüdür. Konu yönetimi, örgütlere ortaya çıkmakta olan problemleri ve örgütün lehine olabilecek fırsatları erken saptama ve bu hususlara yönelik planlar yapma olanağı sunar. Bu yolla örgütsel hedefleri olumsuz yönde etkilemesi olası konular önceden saptanabilmektedir. Zira yönetsel bir etkinlik olarak konu yönetimi, üstün stratejik planlamaya gereksinim duyulan yapıdadır. Konu yönetimi, yaratıcı ve analitik yetenekleri bir araya getiren stratejik bir düşünceyi yansıtan süreçleri kapsamaktadır (Brønn & Brønn, 2002:249). Konuların belirlenmesi başta olmak üzere; sorunun daha ortaya çıkma aşamasında örgüt tarafından verilen tepkiler, çabaların başarılı olması ya da olmaması üzerinde etkili olabilmektedir. Stratejik olarak karar vermesi gereken yöneticilerin örgütsel konular, çevresel koşullar, ekonomik değişiklikler, siyasal gelişmeler ve paydaşlara ilişkin durumları göz önünde bulundurması gerekir. Konu ya da konular, örgütün hem içinden hem de dışından kaynaklanabilir. Konu ya da konular, sorun haline gelirse örgütsel hedefleri olumsuz etkileme potansiyeline sahip olan gelişmelerdir. Konunun sorun haline gelemeden çözülmesi durumunda fırsatları ortaya çıkarabilir. Fırsatın ortaya çıkması, şüphesiz doğru ve etkili yönetim ile olasıdır. Özellikle dışsal kaynaklı konuların doğru yönetimi, örgütsel açıdan fırsatları yaratabilir (Elimimian & Edevbie, 2013:33-34). Konu yönetimi konusunda önemli çalışmalara Hainsworth ve Meng kurumu etkileyebilecek konuların bir yaşam eğirisine sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu süreci dört aşamalı bir döngü olarak tanımlamışlardır. Bunlar; ortaya çıkış, medyada görünme ve büyütme, örgütlenme ve çözülme olarak sıralanmaktadır (Sohodol – Bir, 2006:20). Ortaya çıkış aşaması, henüz kamuların bilgi sahibi olmadığı aşamadır ve konunun önceden saptanması ile konu yönetilebilir. Kamu ilgisi henüz yüksek olmadığından ortaya çıkmaya ilişkin ilk işaretlerin saptandığı anda daha önceden yapılmış planlar devreye sokulduğunda konunun kriz aşamasına geçmesinin de önüne geçilmiş olmaktadır. Konu, henüz medya tarafından da duyurulmadığından kamuların ilgisi yoktur. Ancak medya ilgisinin konuya yönelmesi ya da medyaya yansıma durumunda örgütün konuyu konu yönetimi aşamasında tutması olası değildir. Bu aşamadan sonra kriz yönetimi ilkelerine göre sorunun yönetilmesine; bir diğer deyişle reaktif halkla ilişkiler aşamasına geçmeye gerek vardır. Örgütlenme aşamasında sorunun taraflarının ya da sonradan taraf olanların bir araya gelmeye başlamaları söz konusudur. Kamuların ya da kamuoyunun örgütlü hale gelişi, örgütsel amaçlar üzerinde de ciddi zararların ortaya çıkması anlamına gelmektedir.

Konu yönetimi, sadece dış çevreye yoğunlaşarak yönetilmez. Aksine hem iç hem de dış çevreye yönelik proaktif planlar, konu yönetiminin başarısı için gereklidir (Heath, 2009:337). Konu yönetimi, örgütün değişen iç ve dış koşullara uyarlanmasında önemli işlevleri yerine getirme potansiyeline sahip bir yönetim anlayışıdır. Özellikle medyanın konu yönetiminde doğru yönetilmesi, yönetsel başarı için gerekliliktir. Çeşitli araştırmacılar ve farklı sektörler için değişik stratejik konu yönetimi aşamaları tanımlanmış ve belirlenmiş olsa da genel amaç, örgütün olası olumsuz koşulları önceden öngörmesine yönelik adımların önceden planlanmasıdır. Örgütün karşılaşması olası bir kriz durumuna yönelik adımların konu belirmeye başladığı anda; konu krize evrilmeden atılması konu yönetiminin temel felsefesini

oluşturmaktadır. Buna dönük izleme, senaryo yazma, yaşanmış sektörel konuları inceleme ve değişen durumlara yönelik eylem planlarını önceden yapma, genel olarak uygulanan aşamalar olarak öne çıkmaktadır. Stratejik konu yönetimi, özetle beş aşamayı içermektedir. Bunlar:

- a. Saptama
- b. Analiz etme
- c. Strateji geliştirme
- d. Uygulama
- e. Değerlendirme

Bu aşamalar, konunun henüz oluşum aşamasındayken saptanması bağlamında irdelendiğinde sürekli olarak stratejik bir bakış ile izlemeyi gerektirmektedir. Her bir gelişme için çeşitli düzeyleri içeren eylem planlarının yapılması ise; konuya yanıt vermede zaman kazandırması açısından önemlidir. Konunun saptanması, ilk aşamada olduğuna atılacak adımların önceden planlanmış olması ile etkin sonuçları ortaya çıkarır. Analiz etme, konunun boyutlarını, kimleri etkileme olasılığına sahip olduğunu, örgütün ilgili konuyu yönetebilme kapasitesini, olası sorunların neler olacağını irdelemeye ilişkin aşamasıdır. Stratejinin geliştirilmesi, konuya yönelik atılacak adımların ve eylem planlarının belirlenip, iletişimin hangi mecralar üzerinden ve kimin sorumluluğuna yapılacağına ilişkin aşamasıdır.

KONU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA 1 NİSAN REKLAMI: ÖRNEK OLAY

İçinde bulunulan dönem, kitle iletişim araçları üzerinden bireylerin yönlendirilebildiği, tepkilerin ve tutumların denetlenebildiği bir dönemdir. Bugün kitlenin tepkilerini kontrol altına almak için halkla ilişkiler ve reklam sıklıkla kullanılan tekniklerdir (Karaçor, 2006:85). Bu tekniklerin kitleleri yönlendirme işlevinin en güzel örneği ise 1 Nisan'da Ülker tarafından yapılan kardeşlik temalı reklamdır. Konunun reklam boyutu, içeriğin hazırlanışı boyutunda reklam ilkelerini göz ardı etmekle ilişkili iken; halkla ilişkiler boyutu, sorunun proaktif olarak planlanmaması ile ilgilidir. Stratejik değerlendirmelerden uzak olarak yapılan bir iletişim etkinliği olarak reklamın etkilerini göstermesi açısından konu güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Konu yönetimi, halkla ilişkilerin stratejik yönetimi çerçevesinde ele alınan bir uygulama alanıdır. Genel olarak halkla ilişkilerin sadece acil durumlar karşısında devreye girecek bir müdahale aracı olduğuna yönelik bir anlayışın akademik alanda ve uygulamada hakim olduğu görülmektedir. Konu yönetimi ise bu anlayışın kökten yerinden edilmesine yönelik bir halkla ilişkiler uygulama alanıdır. Sorun yönetiminin hedefi, kamu politikalarının kurumun yararına şekillendirilmesidir. Kurumlar kendilerini etkilemesi olası sorunlara nasıl tepki vereceklerine karar verip, stratejiler üretirlerken aynı zamanda söz konusu sorunlar, toplumun kurumlardan bir şeyler yapmaları için bekledikleri sorunlar da olmaktadır (Akyürek, 2002:129). Kurumların ilerde kendilerini etkileyecek sorunları nasıl yöneteceklerine ilişkin ön kestirimlerde bulunarak planlar yapmaları, sadece kamusal sorunlarla sınırlanmamalıdır. Kamuyu ve paydaşları etkileyecek her bir olası gelişmenin krize ulaşmadan çözülmesi, konu yönetimi kapsamında ele alınmalıdır. Özellikle halkla ilişkilerin kurum imajına yönelik adımlara odaklanması, konunun soruna dönüşmeden engellenmesine dönük adımların önceden planlanmasına olan gerekliliği artırmıştır. Bu çalışmada Ülker tarafından yapılan 1 Nisan reklamı bu varsayımın bir yansıması olarak sorunun belirmeye başlaması, medyada yer bulması, örgütlenme ve çözülme adımlarında Ülker'in sosyal medya kullanımı üzerinden yürüttüğü iletişim çabaları aracılığıyla irdelenmiştir. Konu yönetiminin çerçevesinde örnek olay incelemesi olarak tasarlanan bu çalışmada amaç, sosyal medyanın proaktif ve reaktif kullanımına ilişkin saptamalarda bulunmaktır. Ülker'in kurum imajı ve sosyal sorumluluklar ile geçmişten bugüne yaratmaya

çalıştığı algı, araştırmanın konusu dışındadır. 1 Nisan reklam videosuna yönelik bir değerlendirme de yapılmamış olup sosyal ortamlarda yer alan kurumun kendi hesapları ve yöneticilerinin kişisel hesapları inceleme birimini oluşturmaktadır.

Saptama

Ülker 1 Nisan'da yaptığı kardeşlik temalı reklamı, "1 Nisan yaklaşıyor tuhaf şeyler oluyor" sözleri ile başlamış; 20 Mart'ta Ülker'in sosyal medya hesaplarından yayınlanmaya başlamıştır. "Hesaplaşma zamanı" vurgusu ise 15 Temmuz'un rövanşisi olarak algılanmıştır. Geçen iki gün içinde sosyal medyada tepkilerin arttığı reklam filmi için "gizli mesajlar içerdiği" ve "darbe" imasında bulunduğu gibi iddialar hızla yayılmıştır. Geçen zaman içinde Ülker'den kurumsal bir cevap verilmemiş; sadece Ülker markasının da içinde yer aldığı Yıldız Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker, sosyal medya hesabından "Yurtdışındayım. Şimdi duydum. Haber verenlere teşekkürler. Kumpası kuranlar hak ettiklerini bulacaklar. Milletimizin yanındayız" mesajını paylaşmıştır. Bu açıklamalar ve kurumsal herhangi bir tepkinin verilmemiş olması Ülker'in konuyu başlangıçta saptayacak planlamalardan yoksun olduğunu göstermiştir. Durum soruna dönmeden saptama yapmak için örgütün halkla ilişkiler uzmanlarının, yöneticilerinin ve stratejik düzeydeki diğer uzmanlarının izleme, senaryo yazma ve kamuların durumlarının takip edilmesi gibi yaklaşımları takip etmediği görülmüştür. Aynı şekilde Ülker'in tartışma yaratan 1 Nisan reklamını hazırladığı öne sürülen reklam ajansının da konuya ilişkin yaptığı; "Ülker – 1 Nisan Reklam Kampanyası" tamamen dünya genelinde gerçekleştirilen 1 Nisan şakalaşmalarını hatırlatmayı amaçlamıştır" açıklaması da stratejik iletişim yönetimi bağlamında tatmin edici olmaktan uzaktır.

Analiz

Ülker tarafından "küçük kardeş olmak" isimli kampanyanın devam nitelikli olduğu öne sürülmüştür. Reklam devam nitelikli olsa da içeriğin, sübliminal mesajlar taşıdığı iddia edilmiştir. Bu iddialar, sosyal medyada viral biçimde yayılmış; geçen zaman içinde en sertleri 1 Nisan'da olmak üzere sert eleştiriler yoğun biçimde yapılmıştır. Ülker firması, 1 Nisan'da; "1 Nisan şakalarını konu alan seri reklam filmlerimizin birisi ile ilgili şirketimize ve markamıza yönelik akıl almaz, mesnetsiz bir karalama kampanyası başlatıldı. 20 Mart'tan bu yana televizyonda ve sosyal medyada yayında olan bu reklam filmi 1 Nisan'ın şaka ruhunun ve hep olageldiği üzere aile bireyleri ve bilhassa kardeşler arasındaki şakalaşmaların üzerine kurgulandı. Akıl ve ızanla açıklanamayacak bir biçimde, bir şaka reklamı, başlatılan bir sosyal medya kampanyası ile farklı noktalara çekildi ve içinde asla olmayan ve olması dahi düşünülemeyecek anlamlar yüklenerek, markamıza yönelik olumsuz yargılar oluşturulmaya çalışıldı. Reklam film görüntüleri ve üzerindeki yazılarla oynanarak deformasyon oluşturuldu ve sanki bu deforme edilmiş görüntü ve sözler markamıza aitmiş gibi lanse edilmeye çalışıldı." şeklinde açıklama yapmıştır. Bu açıklamalar da kuruluşun stratejik bir eylem planından yoksun olduğunu göstermiştir. Türkiye'nin olağan koşullar içinde olması halinde normal ve eğlenceli olarak değerlendirebilecek olan bu reklam filminin ülkenin yaşadığı 15 Temmuz deneyimini göz önünde bulundurmadığı, durumunun ve ortamın analizinin doğru yapılamadığını göstermektedir. Ayrıca verilen yanıt da kriz yönetimi açısından oldukça sorunlu olarak görülmektedir. Böyle bir durumda tepkileri yatıştıracak bir iletişim tarzı yerine suçlamaya dönük bir dil ile kuruluşa yönelik tepkilerin artmasına neden olunmuştur. Daha önce Zaman Gazetesi tarafından yayınlanan bir reklam filminde de toplumun benzer tepkiler verdiği de Ülker tarafından analiz edilememiştir.

Stratejinin incelenmesi

Ülker'in konunun soruna dönüşümü sürecinde yaptığı açıklamaları, paydaşları ve hedef kitleyi yönetecek stratejilerden ve iletişimsel taktiklerden uzak olduğunu göstermektedir. Ülkenin en büyük markalarından birinin tüm pazarlama, reklam ve iletişim politikalarının yönetimini bir

ajansına bırakmış olması stratejik bakış ile örtüşmemektedir. Yapılan açıklamalar ve reklam ajansının savunmaya dönük beyanları, 'Küçük Kardeş Olmak' adlı kampanyanın tüm sorumluluğunun yapımcı bir ajansa yönlendirildiğini göstermektedir. 20 Mart'tan 1 Nisan'a kadar geçen sürede tepkilerin izlenmemiş oluşu, krize dönüş sonrası sosyal medyadan ve geleneksel medyadan gelen tepkilere yönelik atılan iletişim adımları, örgütün strateji geliştirmemiş olduğunu ve iletişimin öncede planlanmamış olduğunu göstermiştir. Hedef kitlenin çocuklar ve gençlerden oluştuğu görülen reklamın konusu olan 1 Nisan şakalarının İslâm alemi açısından olumlu çağırışmalar yaratmaktan uzak olduğu; konunun örgütün iletişim yöneticileri ve reklam kararını verenlerce bilinmediği düşüncesini yaratmaktadır. Bu durum, ayrıca kültürel öğelerin ve değerlerin de göz ardı edildiği algısını oluşturmaktadır.

Uygulama

Reklamın; yaratıcı strateji açısından olumlu yönleri var olarak değerlendirilse de devam reklamı oluşu ve Türkiye'nin içinde bulunduğu koşullar göz önünde bulundurulduğunda bu olumluluk ikincil olarak arkada kalmıştır. Ayrıca reklamın çekim kalitesi, yayınlanmış biçimi ve reklamın uygulama öncesi son denetiminin yapılmamış oluşu eleştirilebilir düzeydedir. Yapımın Ülker'in önceki reklam kaliteleri ile kıyaslandığında kurumsal imaja katkı yapmaktan uzak olduğunu da ifade etmek gerekir. Ülkenin 16 Nisan'da referanduma gideceği gerçeğinin göz ardı edilmiş olduğu reklam iletilerinden açık biçimde anlaşılmaktadır. Darbe çağırışımı anlamına gelecek bir reklamın daha önce tanımlanmamış süreçler nedeniyle gerekli kararlar ya da değerlendirmeler yapılmadan sosyal medya üzerinden uygulamaya konulmuş oluşu, stratejik biçimde iletişimi yönetmeyi gerektiren konu yönetimi bağlamından oldukça uzaktır. Sosyal medyanın kontrolsüz oluşu ve ilgili reklamın hızlı biçimde yayılacağı taktikler belirlenirken göz önüne alınmış olması gerekirdi.

Değerlendirme

Süreç sonrasında Ülker'in süreç aşamalarını değerlendirerek paydaş ve kamulara yönelik etkili mesaj yaratmaya dönük çabaları, önceki süreçleri değerlendirerek yanıtlar ya da farklı planlar yapmadığını göstermiştir. Hem Murat Ülker'in hem de kurumsal iletişim departmanının yaptığı açıklamalar da gerekli değerlendirmelerin yapılmadığı hem kriz öncesi hem de kriz sonrası yapılan açıklamalardan anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Konu yönetimi, proaktif bir yaklaşım ile sorunları krize dönüşmeden teşhis etmeyi, olası sorunlara dönük senaryolar oluşturmayı, kamuları ve hedef kitleyi sürekli izlemeyi, yerel ve küresel düzeyde (özellikle ulus ötesi arenada faaliyet gösterenler için) gelişmeleri takip etmeyi ve analizini içerir. Stratejik yönetim bağlamında ele almayı gerektiren konu yönetiminin temel ögesi, planlamadır. Yapılan değerlendirmeler, izleme ve analizlere yönelik tüm olasılıklar için ayrı ayrı planlar oluşturmak, konu yönetiminin önemli özelliklerinden biridir. Ortaya çıkması olası her bir durum için senaryolara sahip olmak, konuyu ilk işaretleri ortaya çıktığında müdahale hızı kazandıracaktır. Uygun eylemi etkin biçimde öngörmeyi amaçlayan konu yönetimi bakışı, krizlerin yaşanmasını veya daha büyük yaralar açmasını önlemeyi amaçlar.

Ülker tarafından yapılan reklam filminin konu yönetimi bağlamında irdelendiği bu çalışmada; ilgili reklamın stratejik iletişim yönetimi çerçevesinden uzak olduğu saptanmıştır. Kurum imajı ülkenin en güçlülerinden biri olan Ülker'in yaptığı reklam filminin ülkenin içinde bulunduğu koşullar, örgütsel imaj, hedef kitle ve kültürel öğeler göz önüne alınmadan hazırlandığını göstermektedir. Durumun saptanması başta olmak üzere, filmin yayında kaldığı sürenin başından itibaren iletişimin etkin biçimde yönetilemediği saptanmıştır. Firmanın konu ortaya

çıktığında soruna dönmeden tepki vermesi gerekirken ve 20 Mart'tan itibaren kamulardan gelen tepkilere göre iletişimi biçimlendirmesi beklenirken yapılan incelemelerde durumun proaktif biçimde planlanmadığı görülmüştür. Ülker'in kurumsal düzeyde oldukça geç sayılabilecek sürede yaptığı açıklamada suçlayıcı bir dil kullanmış oluşu da stratejik yönetim çerçevesinde konunun ele alınmadığını göstermektedir. Ülkede ve dünyada önemli bir kuruluş olan Ülker'in bile konu yönetiminden uzak biçimde iletişim stratejisi belirlediğini ortaya koyan bu çalışmada Türkiye'de stratejik düzeyde iletişim adımlarına yönelik eğitime ihtiyaç olduğu görülmektedir. Başta halkla ilişkiler profesyonelleri olmak üzere örgütün iç kamularının stratejik karar alma ve konu yönetimi bağlamında bilgilendirilmesi, uygulamada ortaya çıkacak sorunlara yönelik proaktif eylem biçimleri hakkında uygulamalı olarak eğitilmesi gerekliliktir.

KAYNAKLAR

- Akyürek, R. (2002). Halkla İlişkilerde Sorun Yönetiminin İşlevi. *Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Araştırma Dergisi*, 1, 127-139.
- Austin, E. W. & Pinkleton, B. E. (2006). *Strategic Public Relations Management Planning and Managing Effective Communication Programs*. Second Edition, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Brønn, P.S. & Brønn, C. (2002). Issues Management As A Basis For Strategic Orientation. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 247-258.
- Elimimian, J. U. & Edevbie, N. (2013). Issues Management: Managerial Tools for Effective Strategic Planning and Implementation. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (15), 34-39.
- Heath, R. L. (2009). *A Rhetorical Theory Approach to Issues Management*. (Eds.) C.H. Botan & V.Hazleton Public Relations Theory II. New York: Routledge.
- Karaçor, S. (2006). Propagandanın Halkla İlişkiler ve Reklama Göre Yapı, İşleyiş Açısından Farklılıkları. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 27, 85-96.
- Karaçor, Z., Alptekin, V. & Gökmenoğlu, K. (2012). Finansal Kriz Üzerine Öngörülebilirlik ve Politikalar, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Uludağ, A. (2010). Halkla İlişkilerde Stratejik Süreç. *Halkla İlişkiler* (A. Kalender & M. Fidan, Eds.), Konya: Tablet Yayınları.