



Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi: Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi¹

Issue Management As A Strategic Function Of Public Relations: The Analysis of Issue Management In A Civil Aviation Company

Osman YILDIRIM²

Çiğdem KARAKAYA ŞATIR³

Geliş Tarihi: 09.07.2018 / Düzenleme Tarihi: 22.10.2018 / Kabul Tarihi: 25.10.2018

Özet

Kamuların, özellikle de aktif kamuların kurum üzerindeki baskıları ve olası krizlerin kurumsal sürdürülebilirliği tehlikeye soktuğu yeni küresel düzende geleneksel yönetim anlayışı ile toplumsal onayın sağlanamayacağına anlaşılmaya başlanması üzerine konu yönetimi, kurumsal yönetim içinde vazgeçilmez bir stratejik yönetime dönüşmüştür. Bu doğrultuda bu çalışmada paydaşlarla kurum arasında karşılıklı fayda ortamı yaratmayı ve görüş farklılıklarını uzlaştırmayı amaçlayan “konu yönetimi” kavramı ele alınmış ve halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olan konu yönetiminin Türkiye’deki bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesi amaçlanmıştır. Havacılık sektöründe sürekli olarak meydana gelen krizlere karşı uyarıcı bir rehber niteliğinde olacağı ve sektörün geleceği ile ilgili yönetsel stratejilere katkı sağlayacağı düşünülen araştırmanın verileri yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilmiş ve betimsel analiz kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, Türkiye’de havacılık sektörünün önde gelen bir işletmesinde önemli pozisyonlarda görev alan yöneticilerce yönetilemeyen her bir konunun kurumsal itibarı ve finansal sonuçları etkileyebileceği düşüncesinin gelişmiş olması umut verici olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: Halkla İlişkiler, Stratejik Halkla İlişkiler, Konu Yönetimi

Abstract

Today, an organization is faced with a wide range of publics in different areas and more likely be faced with a lot of different issues to meet with success accordingly. Therefore, it is basic necessity for an organization to establish and implement processes which identify these issues in a proactive approach; analyze, evaluate and manage them with the appropriate strategies. In this direction the concept of issue management, both creating a mutually beneficial environment among stakeholders with the institutions and aiming at reconciling differences of opinion is discussed in this study. It is aimed that issue management, a strategic function of public relations is investigated through an international civil aviation company in Turkey. The findings of the study is considered both as a stimulating guide to the crises that are constantly taking place in the aviation industry and is considered to contribute to the managerial strategies related to the future of the industry. The data was obtained from semi-structured interviews with the managers of a civil aviation company and the data was evaluated using descriptive analysis. As a result, it is considered as promising that the managers, working as key positions in a leading company in civil aviation sector, have developed the idea that each issue that cannot be managed can affect the corporate reputation and financial outcomes negatively.

Key Words: Public Relations, Strategic Public Relations, Issue Management

Giriş

Stratejik bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde halkla ilişkiler, kurum ve kurumsal ortamı arasında bir eşgüdüm mekanizması görevi üstlenmekte ve toplumsal fayda ile kurumların misyonu arasında dengeleyici bir unsur işlevi görmektedir. Bu aynı zamanda kurumların itibarlarını geliştirme çabaları olarak da tanımlanabilir (Steyn, 2011). Toplumsal alana yönelik kurumsal davranışın sonuçlarını önemseyen ve bu yüzden stratejik olarak kurumu dışarıdan bir perspektifle görme süreci olarak paydaş beklentileri ile örgütsel misyonu harmanlayan stratejik halkla ilişkiler, kurumun makro ve mikro çevresine uyum sağlaması konusunda, stratejik paydaşları, toplumsal konuları ve sorunlar etrafında oluşan kamuları, örgütlerin karar alma süreçlerinde kurumun strateji oluşturma sürecine dâhil etmektedir (Steyn, 2007: 3).

Teknolojik ve ekonomik gelişmeler, her alandaki kurumların ölçeklerinin büyümesine olanak sağladığı gibi, söz konusu kurumları daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönlendirmektedir. Kurumların geçmişten gelen kâr odaklı yaklaşımları günümüzde evrilerek, sosyal sorumluluk odaklı ve paydaş memnuniyetini ön planda tutan stratejik bir yönetim anlayışını

¹ Bu çalışma 24.03.2017 tarihinde Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

² Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi.

E-posta: osman.yildirim34@gmail.com.

³ Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü.

E-posta: csatir@akdeniz.edu.tr.

dayatmaktadır. Nitekim stratejik yönetim bağlamında kurum içerisinde belirlenecek stratejileri kurumun farklı yönetim kademelerine göre belirlemek mümkündür. Bu doğrultuda halkla ilişkilerin stratejik olma durumu üst düzey stratejilerden sosyal strateji düzeyine sağlayacağı katkı ile açıklanırken (Steyn, 2011), kurumun orta (meso) düzeyinde tanımlanan stratejiler işlevsel strateji, mikro düzeyde tanımlanan stratejiler ise operasyonel strateji olarak sınıflandırılmaktadır. Kurumların başarılı olması, bu üç düzeydeki stratejilerin birbirleriyle uyumlu ve etkileşim içerisinde olması ile doğrudan ilgilidir.

Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamakta sorun yaşayan kurumlar, bu çevre koşullarının yarattığı avantaj ve dezavantajları en kısa sürede ve en sağlıklı şekilde belirlemek durumundadırlar. Kurum için geleceğe yönelik en iyi alternatifleri saptamaya ve bu alternatifler doğrultusunda mevcut kararlar ve düzeltmeler yapmaya imkân veren sosyal strateji düzeyindeki bir halkla ilişkiler yönetimi bu gereklilik doğrultusunda karşımıza çıkmaktadır. Bu doğrultuda halkla ilişkiler stratejistinin sosyal düzey bir strateji formülasyonuna katkı sağlayabilmesi, değişen dış çevrenin beklentilerini öğrenmek ve böylece ortama adapte olabilmek için "ortam taraması", ortam taraması sonucu ortaya çıkan paydaş ve kamuları önceliklerine göre belirlemek için "paydaş - kamu segmentasyonu", bu kamulara ve ortamın dinamikliğine bağlı olarak ortaya çıkabilecek konuları yönetebilmesi için "konu yönetimi" ve ayrıca konulara bağlı senaryoların üretimi" sürecini uygulaması ile ilişkilendirilmektedir (Şatır Karakaya vd., 2015).

Halkla İlişkilerin Stratejik Bir İşlevi Olarak Konu Yönetimi ve Önemi

Stratejik halkla ilişkiler kapsamında konular (Ansoff, 1980), kurumların faaliyetleri ile paydaş gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında ortaya çıkabilecek ve kurum üzerinde etkiye sahip olabilecek, kurum içerisinde ya da dışarısında gelişebilecek potansiyel veya gelişen olgular ya da durumlar olarak açıklanmaktadır (Kiple ve Lewis, 2009: 15). Kurumların faaliyet gösterdikleri ortamın tamamını veya bir bölümünü etkileyebilecek düzeye gelmeden ele alınmayan konular ve bu konular çerçevesinde gelişen olaylar, kurumların yatırımları, yönetsel kararları ve işleyiş düzenleri açısından birer tehdit unsuru olacaktır. (Chase, 1984: 4). Jaques (2004), toplum üzerinde her gün milyonlarca konunun gündeme getirildiğini, bunlar arasından hangilerinin öne çıkacağını ve kurumu nasıl etkileyeceğini önceden belirleyebilmenin son derece önemli olduğuna dikkat çekmekte ve konu tanımlamasının stratejik yönetimin başarısı için oldukça önem taşıdığına işaret etmektedir.

Kurumsal sistemin bütünü üzerinde, içsel ve dışsal çevre değişikliklerinin ortaya çıkarabileceği etkilerin önceden sezimlenmesi olarak tanımlanan konu yönetimi anlayışı 1976 yılında Jones ve Chase tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu anlayışa göre, herhangi bir sistemde meydana gelen en ufak bir değişim diğer sistemleri de etkileyebilecektir. Konu yönetimi, birçok kişi tarafından riskler ve arzu edilmeyen olaylarla ilgili olumsuz bir kavram olarak algılsa da; hükümet politikaları ve yasal düzenlemelerin getirdiği değişiklikler gibi kurumlar açısından olumlu sonuçlar doğurabilecek birçok durum da bu kapsamda ele alınabilir. Bu sebeple, yıllar içerisinde konu yönetimi kavramı giderek önem kazanmaya başlamış ve halkla ilişkilerin önemli bir parçası haline almıştır (Dalton, 2011: 229).

Literatürde "issue management" olarak ortaya çıkan konu yönetimi, krizlerin ortaya çıkmadan önce sezilenebilmesine yönelik kurumların içerisinde buldukları ortamı tarayarak kendilerini dışarıdan içeriye doğru gözlemlenmelerine dayanan ve kriz senaryoları oluşturarak oluşabilecek felaketleri önceden tahmin edebilmelerine olanak sağlayan proaktif bir stratejik halkla ilişkiler fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir. Konu yönetimi, krize neden olabilecek konuları erken belirlemenin yanı sıra, kuruma göre sıraya koymayı, konulara ilgili politikalar geliştirmeyi ve bu politikaları uygulamayı, paydaş ya da kamularla uygun iletişim kurmayı ve tüm bu çabaların sonuçlarını değerlendirmeyi içermektedir.

Birçok araştırmaya göre konu yönetimi, kamunun kurumdan beklentileri ile kurumun faaliyetlerinin kamu tarafından ne şekilde algılandığı arasında oluşan ve kurumun meşruiyet kazanabilmesi için kapatmak zorunda olduğu boşlukların yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle krizlerin önüne geçebilmek ve gelişmekte olan iş fırsatlarından yararlanabilmek için etkin bir konu yönetimi kaçınılmazdır. Bu bağlamda doğru bir şekilde yaklaşılacak konular, kurumun kimliği, itibarı, politikası ve yasal konumu üzerinde kilit derecede önemli farkındalık ve güven inşa edebilecek fırsatlar sunarken; yanlış biçimde yönetilen konular paydaşları nezdinde itibar ve meşruiyet kaybı ile sonuçlanmaktadır (Laufer, 2006: 1-3).

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

1976 yılında Jones ve Chase tarafından bir model olarak tanımlanan ve formüle edilen konular "stratejik konular" olarak tanımlanmış ve konu yönetimi modeli sistemli bir faaliyet olarak kabul edilmiştir. Tek bir değişimin diğer sistemleri de etkileyebileceğini öne süren stratejik konu yönetim modelinin; konu tanımlama, konu analizi, konu değişim stratejileri seçenekleri, konu hareket programı ve sonuçların değerlendirilmesinden oluşan beş aşaması bulunmaktadır.

Bir diğer model olan Dutton ve Ottensmeyer'in (1987) stratejik konu yönetim modelinde ise konular, iç ve dış konular olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Konu tanımlaması yapabilmek için öncelikle konuya yönelik olarak yapılandırılmış yönetim sistemi aktif ya da pasif olarak kategorileştirilmektedir. Bu aktif ve pasif stratejik konu yönetim sistemi incelemesinde koleksiyoncular, duygular, harekete geçiriciler ve müdahale ediciler olmak üzere dört adet stratejik yönetim sistemi davranışı ortaya konulmuştur.

Crable ve Vibbert'in (1985) stratejik konu yönetim modelinde ise konuların nasıl ve neden meydana geldiğini saptamak, çözüme yönelik en önemli adımdır. Her konunun bir yaşam döngüsü vardır ve bu döngüye göre gelişimleri önceden saptanabilmektedir. Konular yaşam döngüsünü oluşturan beş temel seviye ile açıklanmaktadır.

Gruning ve Repper'in (2005) daha çok simetrik bir süreç olarak yorumladıkları konu yönetim modeline göre ise, konuların ortaya çıkması ile birlikte stratejik halkla ilişkiler yöneticisinden beklenen, stratejik yönetime bu konuların yönetim kararları içine dahil edilmesi yönünde hizmet etmesi ve probleme yönelik kararlar alınmadan ve kamu bu konularla yüzleşmeden önce kamu ile iletişime geçmesidir (Moss, vd., 2002: 42). Modelde paydaş evresi, kamu evresi ve konu evresi olmak üzere üç aşama bulunmaktadır.

Coates'in (1986) geliştirdiği diğer bir modelde konu yönetim sürecinde kurumların gelecekte karşılaşacağı konulara hazırlıklı olmaları için her bir adımda yapılması gereken görev ve sorumluluklar belirtilmiştir. Bunlar; teşhis etme: küçük adımlarla başlama ve kademeli genişlemedir.

Tüm bu modellerin dışında araştırmalarda sıklıkla tercih edilen Tucker ve Trumpfheller'ın (1993) beş aşamalı konu yönetimi modelinde ise; model; konu önceliklerinin belirlenmesi, konuların analiz edilmesi, konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koymak, kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesi ve arzu edilen davranışların tanımlanması aşamalarından oluşmaktadır.

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

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

Yöntem

Bu araştırmanın amacı halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olan konu yönetiminin Türkiye'deki bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesidir. Nitekim konu yönetimi proaktif bir yaklaşımla kurumların içerisinde buldukları ortamı uzlaşma temelinde tarayarak paydaşlarla kurum arasında karşılıklı fayda ortamı yaratmaya dayanak oluşturur. Bu doğrultuda, kurumsal yapısı bakımından stratejik çalışma olanaklarının en fazla olduğu düşünülen ve en çok noktaya uçuş yapan bir hava yolu firması araştırma kapsamında ele alınmıştır. Tam sayım yöntemiyle araştırmaya dahil edilen 23 birim yöneticisinden 9'u ile görüşme imkanı sağlanabilmiştir. Araştırmanın SHGM'ye (Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü) kayıtlı 13 havayolu⁴ işletmesinden sadece bir tanesinde gerçekleştirilmesi temel kısıttır.

Araştırmanın verileri yarı yapılandırılmış mülakat ile elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat, incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu görüşmede, görüşme formu yaklaşımı kullanıldığı için toplanan veriler daha sistematiktir (Sever ve İspir, 2012: 115-120). Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formu 5 bölüm ve toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular hazırlanırken, Tucker ve Trumpfheller (1993) tarafından geliştirilen stratejik konu yönetim modelinin beş temel boyutu (konu önceliklerinin belirlenmesi, konuların analiz edilmesi, konu üzerinde organizasyon bir pozisyon ortaya koyulması, kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesi, arzu edilen davranışların tanımlanması) kullanılmıştır. 30.12.2015-27.01.2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler ortalama 45 dakika ile bir saat arasında sürmüştür.

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz modelinde amaç, görüşme ve gözlem sonucu elde edilen verilerin düzenlenmiş ve yorumlanmış şekilde okuyucuya sunulmasıdır. Toplanan verileri açıklayabilecek kavramalara ve ilişkilere ulaşmak için daha önceden belirlenmiş temalardan yararlanılır. Bu temalara göre veriler sınıflandırılır, özetlenir ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 224).

Araştırma verilerinin değerlendirilme sürecinde, kurum ve kişi isimlerini kullanmamak amacıyla yöneticilerin görev yaptıkları birimler A'dan I'ya kadar harf kodlamaları ile ifade edilmiştir.

Bulgular

Katılımcıların Demografik özelliklerine İlişkin Bulgular

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

Konu Yönetimine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına ilişkin olarak, havayolu şirketinde konu yönetiminin analizi kapsamında elde edilen tüm bulgular Tablo 1'de gösterilmiştir.

⁴ web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/havacilik_isletmeleri/Havayolu_isletmeleri.pdf (erişim tarihi: 03.10.2016)

Tablo 1. Bir Havayolu Şirketinde Konu Yönetimi Analizi

BİR HAVAYOLU ŞİRKETİNDEKİ UYGULAMALAR ÜZERİNDEN KONU YÖNETİMİ ANALİZİ													
KONU YÖNETİMİNE İLİŞKİN BULGULAR	HAVAYOLU ŞİRKETİ BAŞKANLIKLARI									KONU YÖNETİMİ ANALİZ DEĞERLERİ			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	ORANSAL DEĞER	ORTALAMA DEĞER	GENEL ORTALAMA DEĞER	
KONU ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BULGULAR													
Rakiplerin veya Mücadele Edilecek Sosyal & Yasal Faktörlerin Sezinlenebilmesi	+	+	+	+	+	+	+	+	-	89%	86%	79%	
Politik & Sosyal Ortamlardaki Değişimlerin Sezinlenebilmesi	+	+	+	+	+	-	-	+	+	77,77%			
Çalışma Biçimini Etkilemesi Muhtemel Faktörlerin Sezinlenebilmesi	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%			
Pazar Koruma ve Geliştirme Becerisi Üzerinde Etkili Olabilecek Olayların Sezinlenebilmesi	+	-	+	+	+	-	+	+	+	77,77%			
KONULARIN ANALİZ EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR													
Fırsat ve Tehditler Üzerinden Konu Özeti Çıkarılabilirliği	+	+	-	+	+	-	+	+	-	67%	70,36%		
Konunun Göz Ardı Edilmesinin Doğuracağı Sonuçların Öngörülebilirliği	+	+	-	+	+	+	-	+	+	77,77%			
Konunun Hangi Yön Doğrultusunda İlerleyeceğinin Özetlenebilirliği	+	+	+	-	-	+	-	+	+	67%			
KONU ÜZERİNDE ORGANİZASYONEL BİR POZİSYON ORTAYA KOYULMASINA İLİŞKİN BULGULAR													
Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Belirlenebilirliği	-	-	+	+	+	+	+	+	+	77,77%	74,07%		
Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Konu Algılarının Belirlenebilirliği	+	+	-	+	-	+	+	+	+	77,77%			
Kurumun Durumunu Destekleyici Bilgi ve Verilerin Belirlenebilirliği	+	+	+	+	-	-	+	+	-	67%			
KURUMUN POZİSYONUNU GELİŞTİRECEK FİKİR GRUPLARI VE LİDERLERİNİN TEŞHİS EDİLMESİNE İLİŞKİN BULGULAR													
Konu Üzerinde Karar Alıcı Kişilerin Tespit Edilebilirliği	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	63,89%		
Kurumun Pozisyonunu Desteklemesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilirliği	+	+	+	+	-	-	+	-	+	67%			
Kurumun Pozisyonunu Desteklememesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilirliği	-	-	-	-	+	+	-	+	+	44,44%			
Kurumun Pozisyonunu Geliştirmede Yetkilendirilecek Kişilerin Tespit Edilebilirliği	+	-	+	-	-	-	+	+	+	44,44%			
ARZU EDİLEN DAVRANIŞLARIN TANIMLANMASINA İLİŞKİN BULGULAR													
Konunun Yönetilmesine İlişkin Kurumsal Davranışın Ortaya Koyulması	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100%	100,00%		

Konu Önceliklerinin Belirlenmesine İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre, Mevcut Çalışma Biçimine Etki Etmesi Muhtemel Faktörlerin Sezinlenebilmesi noktasında katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), hem iç hem de dış birtakım etkenlerin çalışma biçimini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, dünya havacılık sektöründeki giderek artan rekabetin kurum üzerinde dış kaynaklı olumsuz sonuçlar doğurduğu ve ülke politikalarının dolaylı olarak şirket faaliyetlerini de etkilemekte olduğu düşüncesinde birleşen katılımcılar; ülkenin içinde bulunduğu sosyo - politik ortam, kurumun teknik altyapısı, personelin bilgi ve birikim düzeyi gibi iç kaynaklı etkenleri de bu noktadaki diğer önemli unsurlar olarak açıklamaktadırlar. Bu durumu, bir katılımcı şu şekilde örneklendirmiştir: *"Başta Çin ve Birleşik Arap Emirlikleri olmak üzere dünya havacılığında söz sahibi olmak isteyen havayolu firmalarının sayıları 300'ü geçen uçak siparişleri, havayolu şirketinin büyüme planlarına yönelik çalışmalarını etkileyebilecek bir faktör olarak görülmektedir."* Bir diğer katılımcı da *"Kurum bünyesinde görevli personelin sayısı, bilgi birikimi ve etkinliği ile kurumun yürüttüğü faaliyetlerin verimliliği arasında doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Personellerin kurum bünyesinde etkili bir iletişim ve etkileşim yapısına sahip olması, çalışanların motivasyon seviyelerinin yüksek olması, doğru potansiyele sahip çalışanların doğru pozisyonlarda değerlendirilmesi kuşkusuz ki çalışma biçimini olumlu yönde etkileyecektir."* ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1'e göre, Rakiplerin veya Mücadele Edilecek Sosyal & Yasal Faktörlerin Sezinlenebilmesi noktasında araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 8'inin (%89) ifadeleri, bu kurumda ağırlıklı olarak büyümenin önceliklendirildiğini, büyümeye paralel olarak ise başta terör olmak üzere havayolu şirketinin pazarlama ve sosyal faaliyetleri açısından ele alınması gereken siyasi, hukuki ve operasyonel anlamda çeşitli konular üzerinde durulduğunu göstermektedir. Bu duruma örnek olarak bir katılımcı, *"Şirketimiz, değişen dünya ve ülke koşulları ile birlikte seyahat ve iş bağlantılarının doğurduğu ihtiyaca cevap verebilmek için başta rakipler olmak üzere birden çok faktör ile mücadele etmek durumundadır. Bu sebeple şirketimiz, %100 büyüme stratejisi kapsamında rakipleri ile girdiği mücadelede önemli bir konuma sahip olabilmek için genişleyen*

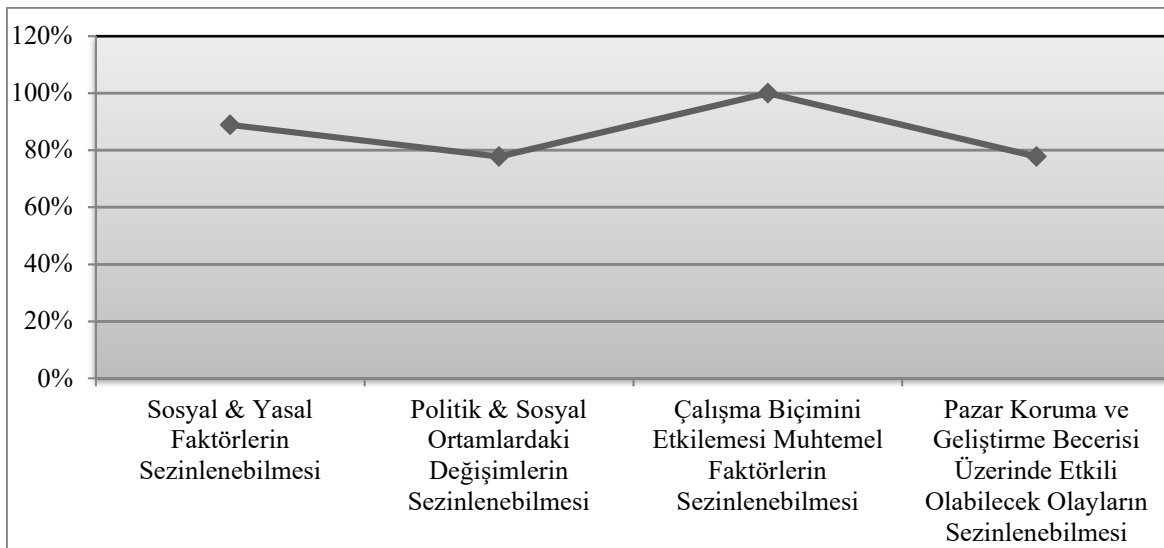
operasyon ağının yönetiminde hem ekonomik hem de yasal anlamda beklenmedik gelişmelerle her an karşılaşılabilir bir havayolu şirkettir.” ifadesini kullanmıştır. Diğer yandan, her geçen gün etkisi giderek artan sosyal medyanın, bir kitlesel iletişim ve etkileşim aracı olarak tüketici eğilimlerini ve algılarını açıklıkla yansıtabilmesinin, havayolu açısından konuya dönüşebilecek birer unsur olarak algılandığı görülmektedir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; “Sosyal anlamdaki konuların önceliklendirilebilmesi ve ele alınabilmesi ile ilgili olarak yürüttüğümüz çalışmaların hacimli bir kısmını, sosyal mecrada havayolu şirketi hakkında çıkan tüketici yorumlarının günlük, haftalık ve aylık taranması ve analiz edilmesi faaliyetleri oluşturmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1’e göre, Politik & Sosyal Ortamlardaki Değişimlerin Sezinlenebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 7’sinin (%77,7) ifadeleri, kurum eksenindeki politik ve sosyal ortamlardaki olumsuz değişimlerin ülke ekseninde meydana gelen terör olaylarının doğrudan bir sonucu olduğunu ve komşu ülkelerde meydana gelen iç karışıklıkların havayolu şirketinin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen unsurlar doğurduğunu göstermektedir. Bu duruma örnek olarak bir katılımcı, “Son 3 - 4 yıldır Arap Baharı olarak nitelendirilen ülkelerin içinde bulunduğu iç karışıklık sürecinin, havayolu şirketinin önemli ölçüde kar elde ettiği Libya, Suriye, Mısır, Tunus gibi birçok hat operasyonunu olumsuz anlamda etkilediği ve bu bölgelerdeki pazar paylarında kayıplar yaşandığı görülmektedir.” ifadesini kullanmıştır. Bu bağlamda, ortadoğudaki karışıklığın, ülke havayolları üzerindeki etkisinin devam edeceğini belirten katılımcılar, Rusya ile yaşanan siyasi kriz ve Sultanahmet meydanında 11 Alman’ın hayatını kaybetmesi ile sonuçlanan terör saldırısı sonrası gelecek 12 aylık süreçte Türkiye’ye seyahat amacıyla gelen yolcu sayısında azalma olacağını tahmin etmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcılar, III. Havaalanı Projesi’nin hayata geçirilmesi ile birlikte havayolu şirketinin dünya havacılığında sahip olduğu payda artış olacağını beklemektedirler. Bir katılımcı bu konuda; “III. Havaalanı Projesi, Frankfurt ve Dubai gibi önemli transit geçiş noktalarını İstanbul’a taşıyacak ve Türk Sivil Havacılığı’na pozitif yönlü bir ivme kazandıracaktır.” ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1’e göre, Pazar Koruma ve Geliştirme Becerisi Üzerinde Etkili Olabilecek Olayların Sezinlenebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 7’sinin (%77,7) ifadeleri, havayolu şirketinin faaliyet gösterdiği pazarları korumada etkili olabilmek için çağın değişen rekabet anlayışına paralel olarak hareket etmenin bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Bu noktada şirket, gerek donanımsal anlamda gerekse ürün - hizmet ve servis kalitesi anlamında gelişim ve değişimlere açık olmalı ve iletişim faaliyetlerini artırarak devam ettirmelidir. Bir katılımcı, bu konu ile ilgili olarak; “Mevcut pazarların korunması ile ilgili yürütülen faaliyetlerde, yolcuların uçak içinde sunulan ikram hizmetlerinden memnuniyetini gösteren yolcu profili araştırmalarından yararlanılmaktadır.” ifadesini kullanmıştır. Ayrıca katılımcılar, İstanbul’da devam etmekte olan III. Havaalanı Projesi’nin havayolu şirketinin pazarının geliştirilmesi için avantajlı bir konum doğuracağı görüşünde birleşmektedirler. Bir katılımcı bu düşüncesini; “İstanbul’da devam eden III. Havaalanı Projesi ile birlikte Türk sivil hava taşımacılığında pozitif yönlü bir ilerleme görüleceği; Türkiye’nin, dünyada yolcu ve yük taşımacılığı bakımından söz sahibi bir hava ticaret merkezi olacağı tahmin edilmektedir.” cümlesi ile açıklamıştır.

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

Konu önceliklerinin belirlenmesine ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelerle dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 1’de gösterilmiştir:



Grafik 1. Konu Önceliklerinin Belirlenmesi

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

Konuların Analiz Edilmesine İlişkin Bulgular

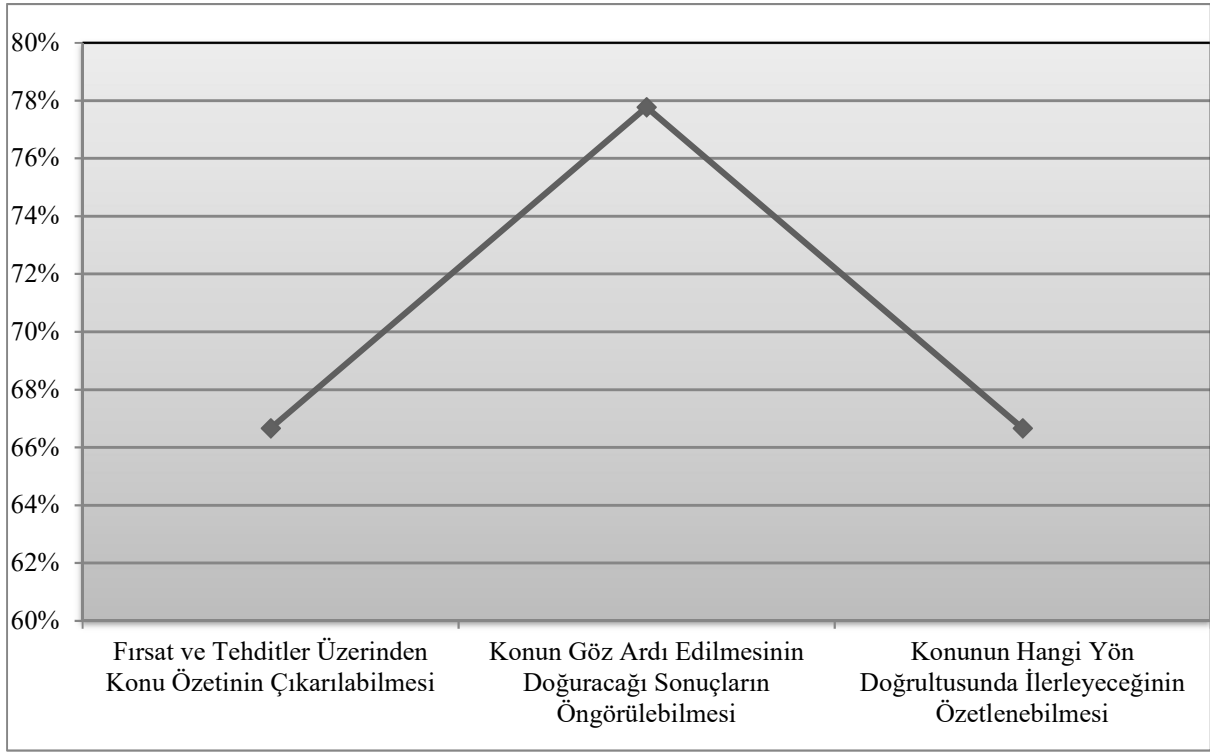
Tablo 1'e göre, Fırsat ve Tehditler Üzerinden Konu Özeti Çıkarılabilirliği noktasında araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6'sının (%67) ifadeleri, fırsat ve tehditler üzerinden konu özeti çıkarılabilirliği ile ilgili olarak şirket içi simülasyon çalışmalarından; ileride oluşabilecek farklı senaryoların tasarımı ise SWOT, PEST gibi analizlerden yararlandığını göstermektedir. Bir katılımcı, bu durumu şu cümle ile ifade etmiştir: *"İyi tahlil edilmiş rakip analizleri ve pazar formasyonu sonrasında gerek hattın, gerekse hattın besleyeceği networkun, birim maliyet ve birim geliri arasında oluşacak karlılığın iyi hesaplanması son derece önemlidir. Daha sonra ise elde edilen verilerin simülasyonlara dökülmesi ile yeni açılacak ya da derinleştirilecek hatlara karar verilirken oluşabilecek fırsat ve tehditler öngörülebilecektir."* Buna ek olarak katılımcılar, havayolu şirketindeki birçok birimin entegre olmasıyla, çeşitli zaman aralıklarında gerçekleştirilen stratejik çalıştayların, her türlü senaryo üzerinde durabilme olanağı sağladığı görüşünde birleşmektedir. Katılımcılara göre, yine bu çalıştaylar aracılığıyla, en kötü senaryonun işaret edeceği tehditlerin bile başarılı bir konu iletişim çalışması ile bertaraf edilebileceği tahmin edilmektedir. Örneğin bir katılımcı *"Ülke gündeminden kaynaklanan bu tablonun özellikle uzakdoğu bölgelerinde ciddi bir talep kesintisine yol açtığı görülmektedir. Bu gibi tehditler, şirketin sadece kendi görev sahası içindeki olaylarla başa çıkmaktan sorumlu olmadığını, aynı zamanda temsil ettiği ülkeye dışarıdan bakıldığında görülen resmin içeriğinin ne olduğunu doğru anlatabilmekle de yükümlü olduğunu göstermektedir."* ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1'e göre, Konunun Göz Ardı Edilmesinin Doğuracağı Sonuçların Öngörülebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 7'sinin (%77.7) ifadeleri, havayolu şirketi ile bağdaştırılabilecek herhangi bir konunun göz ardı edilmesinin, gelir ve maliyet yönetimi başta olmak üzere yönetsel tüm stratejilerin negatif yönlü etkilenmesi bilincinin hakim olduğunu göstermektedir. Bu noktada bir katılımcı şu cümleyi kullanmıştır: *"Görmezden gelinecek her bir konu havayolunu tercih eden yolcuların algılarında olumsuz bir imaj oluşturarak yolcu kaybına yol açabilmektedir."* Katılımcılara göre, görmezden gelinen bir konudan sadece kurumun değil, kurum ile doğrudan bağlantılı olarak faaliyetlerini yürüten diğer tüm paydaşların da etkilenmesi söz konusu olacaktır. Bu bağlamda, idari birimler arasında gerçekleştirilen oturumlarla söz konusu konudan kişi ya da kurumların nasıl ve ne oranda etkilenebileceğinin belirlenmesine yönelik çalışmalar yapılmakta olduğu ifade edilmiştir. Potansiyel tehlike içeren bir konunun, telafisi mümkün olmayacak krizlere kadar uzanan oldukça ağır sonuçlar doğurabileceğinin bilincinde olan katılımcılar, proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme becerisinin ve ön hazırlık yapmanın önemini belirtmiş ve her bir konunun titizlikle ele alınması gerekliliği düşüncesinde birleşmişlerdir. Örneğin bir katılımcı; *"Güvenlikle ilgili konular başta olmak üzere ticari bir havayolunun uçuş operasyonunun içereceği tüm konuların titizlikle planlanması ve tüm konuların doğurabileceği sonuçları içeren pre-taktik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir."* ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1'e göre, Konunun Hangi Yön Doğrultusunda İlerleyeceğinin Özetlenebilmesi noktasında araştırmaya katılan 9 katılımcıdan 6'sının (%67) ifadeleri, senaryo analizleri yardımı ile konunun özetle hangi doğrultuda ilerleyebileceğini görebilmenin mümkün olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, bu noktada pazardaki anlık gelişimlerin ve değişimlerin de düzenli olarak izlenmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak şu örneği vermiştir: *"Finansal bir konunun hangi yön doğrultusunda ilerleyebileceği ile ilgili olarak, o konu ile bağlantılı maliyetlerin ve gelir sağlayıcı faktörlerin analizi olmak üzere iki anahtar çalışma referans alınmaktadır."* Öte yandan katılımcılar, geçmiş dönemdeki gerek kişisel gerekse kurumsal anlamdaki deneyimlerin, konunun hareket yönünün tayin edilebilmesi açısından göz ardı edilmemesi gereken etmenler olduğuna dikkat çekmişlerdir. Bir katılımcı, bu noktada; *"Titizlikle ele alınmayan her konunun sırasıyla güven kaybına, itibar kaybına ve müşteri kaybına yol açabileceğinin bilinci ile hareket ediyoruz."* ifadesinde bulunmuştur.

Havayolu şirketindekonuların analiz edilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, fırsat ve tehditler üzerinden konu özeti çıkarılabilirliği ve konunun hangi yön doğrultusunda ilerleyeceğinin özetlenebilmesi noktalarında havayolu şirketi yöneticilerinin %67 oranında konu yönetimi bilinci ile hareket ettikleri görülmektedir. Öte yandan, konunun göz ardı edilmesinin doğuracağı sonuçların öngörülebilmesi söz konusu olduğunda ise havayolu şirketi yöneticilerinin gösterdikleri konu yönetimi yaklaşımı farkındalık oranının %77,77' ye çıktığı gözlemlenmiştir.

Konuların analiz edilmesine ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 2'de gösterilmiştir:



Grafik 2. Konuların Analiz Edilmesi

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

Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulmasına İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre, Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Belirlenebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 7'sinin (%77.7) ifadeleri, havayolu şirketi ile bağdaştırılabilecek herhangi bir konudan hem finansal hem de operasyonel anlamda etkilenebilecek paydaş toplulukları olabileceğini ve bu paydaşların, kurum içi ya da dışı olmak üzere iki farklı grupta incelenebilecek kişilerden oluştuğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar, kurum bünyesinde ortaya çıkabilecek bir konunun, sadece ilgili olduğu birimi değil; kimi zaman tüm organizasyonu negatif yönlü olarak etkileyebileceği düşüncesini paylaşmaktadırlar. Bir katılımcı, bu durumu; *"Bir konunun kimi zaman sadece ilgili olduğu başkanlığa bağlı birimleri kimi zaman da şirket içerisindeki tüm birimleri kapsayan oldukça geniş bir topluluğu etkileyebildiği görülmektedir. Örneğin, herhangi bir başkanlığın yapılması planlanan ticari bir anlaşmayı gerçekleştirilememesi sadece pazarlama, satış ve gelir yönetimi gibi departmanları etkilemektedir. Ancak, herhangi bir ülkedeki bir nokta için uçuş frekans izni alınamaması, şirket içerisindeki A'dan Z'ye tüm departmanları etkileyebilecek sonuçlar doğuracaktır."* cümlesi ile ifade etmiştir. Bunlara ek olarak katılımcılar, ürün ve hizmet arz eden üretici bir marka ile ilgili olarak ortaya çıkan bir konudan, bu ürün ve hizmeti talep eden tüketicinin de etkilene potansiyeli olduğu görüşünde birleşmektedirler. Bir katılımcı, bu bağlantıyı: *"Anadolu'nun bir ucundan bir ucuna sadece insanların ulaşım ihtiyacını değil iletişim ihtiyacını da karşılayan bir havayolu şirketinin etkileneceği bir konudan, hiç şüphesiz sadece organizasyonel yapı içerisinde değil organizasyon dışında da doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilecek kişi ya da gruplar bulunmaktadır."* ifadesi ile açıklamıştır.

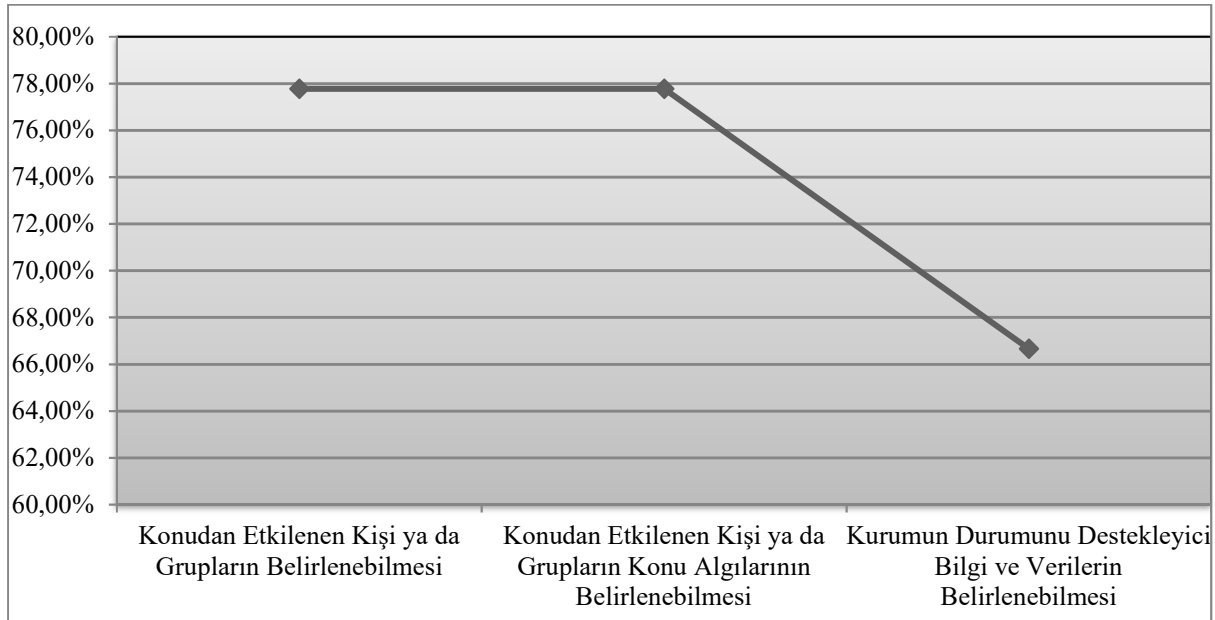
Tablo 1'e göre, Konudan Etkilenen Kişi ya da Grupların Konu Algılarının Belirlenebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 7'sinin (%77.7) ifadeleri, konunun kaynağına bağlı olarak organizasyon içerisinde ya da dışarısında konudan etkilene kişi ya da grupların sayısında değişiklik olabileceğini ve aynı konunun farklı kişilerde farklı bir algı oluşturabileceğini göstermektedir. Öte yandan, katılımcıların ifadelerine göre, küçük ya da büyük her bir konu kitleleri etkileyebilecek büyük bir krize dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Bu nedenle, kurum içerisinde ya da dışarısında gelişen çeşitli sosyo-ekonomik olayların etkisiyle yolcuların algılarında oluşan olumsuz kurum imajını düzeltebilmek kurumun öncelikli çalışmalarından biri olarak açıklanmaktadır. Bu noktada, hem yurt dışındaki iş ortakları, hem de sosyal kanallar aracılığı ile mümkün olan her durumda yolcuyla temas edilebilmesinin ve doğru ilişki yönetimi kurulabilmesinin son derece önemli olduğu belirtilmiştir. Bir katılımcı, bu noktada; *"Know-how çalışmaları sonucunda küçük ya da büyük her bir konunun kitleleri etkileyebilecek büyük bir krize dönme potansiyeli taşıdığı her personel tarafından bilinmektedir."* ifadesini kullanmıştır. İkram ve uçak içi ürünlerle ilgili olan bir konunun gündeme gelmesinden birçok kişi ya da grubun etkilenebileceğini belirten başka bir katılımcı ise bu düşüncesini; *"Uçak içi ikramlarından kaynaklanabilecek olası bir zehirlenme vakasında organizasyon dışında meydana gelecek algı bozulmasından başta müşteriler olmak üzere birçok dış paydaş etkilenecektir."* ifadesi ile açıklamıştır.

Tablo 1'e göre, Kurumun Durumunu Destekleyici Bilgi ve Verilerin Belirlenebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 6'sinin (%67) ifadeleri, konu üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak kurumun ihtiyaç duyacağı bilgi ve verilere ulaşılmasında ilgili konunun kaynağına inilmesinin ve konunun çıkış noktasına yönelik olarak neden - sonuç ilişkileri kurulmasının önemli olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, iç ve dış paydaşlar ile olan iletişimin bu gibi durumlarda en üst seviyede tutulması gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu noktada kurumsal iletişim dili, tarzı ve

yoğunluğunu önceden kararlaştırmasının önemini vurgulayan bir katılımcı; *“Bu kapsamda, düzenli olarak tutulan günlük ve haftalık sosyal medya trend-topic raporlarının yanı sıra; insanların ilgi, beğeni ve beklenti yönünün ne eksene kaydığını gösteren aylık trend takip raporları da sürekli olarak izlenmektedir.”* ifadesini kullanmıştır. Ayrıca katılımcılar, kurumun aleyhinde sonuçlanabilecek gelişmelerin önüne geçebilmek için pazar araştırma, ekonomik göstere, marka algısı ve müşteri memnuniyeti analizlerinin yanı sıra çeşitli anket çalışmalarından ve dışarıdan içeriye doğru kurumun analiz edilmesine olanak sağlayacak pazar araştırmalarından yararlandığını ifade etmişlerdir. Bu araştırmalara örnek olarak bir katılımcı; *“Kurum içi ya da dışı kaynaklı ve yolcu tercihlerinde değişikliğe sebep olabilecek ücretlendirme politikaları, terör olayları, politik olaylar, destinasyona duyulan ilgi azalması gibi birçok konunun kaynağına inebilmek için çeşitli anket çalışmalarından ve dışarıdan içeriye doğru kurumun analiz edilmesine olanak sağlayacak pazar araştırmalarından yararlanılmaktadır.”* ifadesini kullanmıştır. Bunun yanı sıra katılımcılar, yönetim sistemini oluşturan her biriminin, birbirleri ile entegre olarak çağın gerekliliklerine, sosyal medya trendlerine, ve günlük aktüel gelişmelere duyarlı olması gerektiği ve kurumun her ünitesinde proaktif bir yönetim yaklaşımının hakim olması gerektiği düşüncesinde birleşmektedirler.

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

Konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 3'te gösterilmiştir:



Grafik 3. Konu Üzerinde Organizasyonel Bir Pozisyon Ortaya Koyulması

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

Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesine İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre, Konu Üzerinde Karar Alıcı Kişilerin Tespit Edilebilmesi noktasında katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), konu üzerinde kurumun pozisyonunu geliştirmek üzere karar alıcı kişilerin belirlenmesi ölçeği ile ilgili olarak stratejik konu yönetimi ile örtüşen ortak ifadelerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda katılımcılar, bir konunun, aşağıdan ya da yukarıdan başlayan bir süreçle bölüm ve departman yetkililerince ele alındığı düşüncesinde birleşmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şu cümle ile açıklamıştır: *“Konunun ilgili olduğu bölüm ve departmanın tanımlanmasını takiben ilgili organizasyon şemasında belirlenmiş ve uzmanlıklarına göre yetkilendirilmiş her bir yönetici, konunun takibinden doğrudan sorumlu tutulmaktadır.”* Bunun yanı sıra konu ile ilgili tüm kararların tek bir kişi tarafından alınmasının bütüncül sistem içerisindeki organların hareket kabiliyetini kısıtlayabileceğini belirten katılımcılar, farklı birimlerin koordinasyonu ile daha hızlı ve daha etkili kararlar alınabileceğinin tespit edildiği kimi konularda çalışma grupları oluşturulduğunu açıklamışlardır. Bir katılımcı bu durumu; *“Farklı birimlerin koordinasyonu ile yönetilebileceğinin tespit edildiği kimi konularda ise farklı başkanlıklar ile oluşturulan çalışma grupları içerisinde konuya müdahale edilmeye çalışılmaktadır.”* ifadesi ile açıklamıştır. Tüm bunlara ek olarak katılımcılar, konu üzerinde karar alıcı kişi ya da kişilerin tespit edilebilmesinde, konunun ulusal ya da uluslararası nitelikte olması, stratejik ya da taktiksel olması veya büyük ya da küçük ölçekli olması gibi etkenlerin de önemli olduğundan söz etmişlerdir.

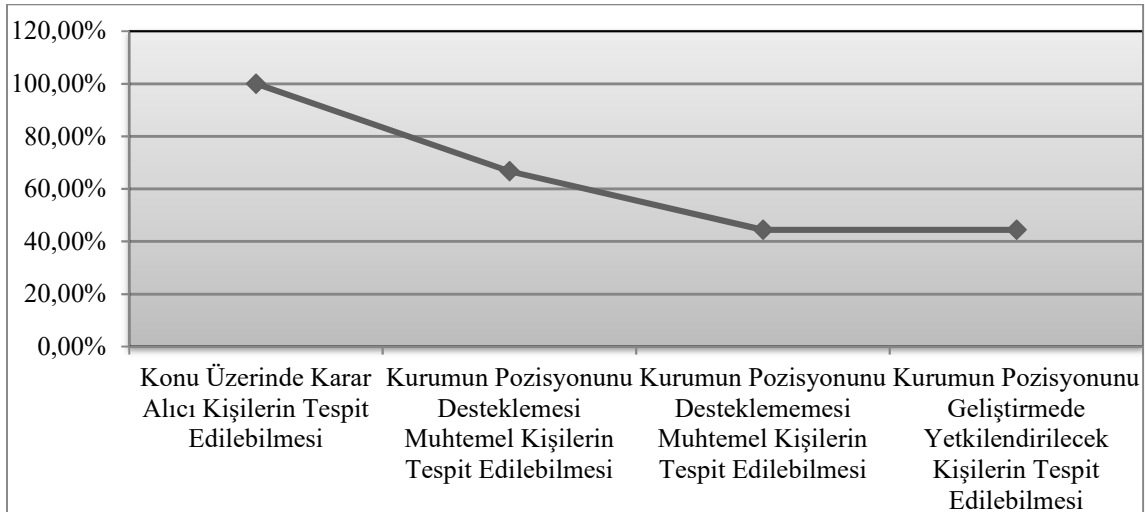
Tablo 1'e göre, Kurumun Pozisyonunu Desteklemesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 6'sının (%67) ifadeleri, kurumun konu üzerindeki pozisyonunu geliştirmesinde, her kademedeki yöneticilerin dikey ya da yatay olarak başka birim ve yöneticiler ile işbirliği içerisinde hareket etmesinin önemli olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra katılımcılar, başta pazarlama ve iş geliştirme birimleri olmak üzere yönetim sistemini oluşturan her biriminin, birbirleri ile koordineli bir biçimde hareket etmeleri ve kendi departmanları dışında olmasına rağmen kurumla ilgili olabilecek her türlü gelişmede birbirlerini uyarıcı, yönlendirici ve destekleyici nitelikte olmaları gerektiği düşüncesinde birleşmektedirler. Bir katılımcı, bu durumu şu cümle ile açıklamıştır: "Yeni uçuş hattı açılımı ya da uçak satın alma gibi konularda farklı bakış açıları ortaya çıksa da diğer başkanlıklarla şirket çıkarlarının gözetildiği ortak bir paydada her zaman bir araya gelinmektedir." Bir diğer katılımcı da bununla ilgili olarak; "Şirketin üst yönetiminde görevli organları, konunun kaynağı, başlangıç noktası ve gelişimi ile ilgili alt yöneticilerinden aldıkları detaylı raporlar neticesinde hareket etmektedirler." ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1'e göre, Kurumun Pozisyonunu Desteklememesi Muhtemel Kişilerin Tespit Edilebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 4'ünün (%44,44) ifadeleri, kurumun stratejik konu yönetimi perspektifi ile konu üzerindeki pozisyonunu geliştirmesine yönelik olarak, hem kurum içerisinden hem de kurum dışarisinden tehditler ile karşı karşıya kalabileceğini göstermektedir. Katılımcılara göre, gerek kurum içerisindeki görüş farklılıkları, gerekse kurum dışarisindeki baskılar nedeniyle herhangi bir konu açığa çıktığında kurumun destek bulamayacağı birimler ya da kurumlar olacaktır. Departmanlar arasındaki görüş ayrılıklarından söz eden bir katılımcı, bu anlaşmazlıkları şu örnek ile açıklamıştır: "Örneğin, gelir yönetimi departmanı tarafından uçaktaki doluluk oranlarının artırılması düşüncesiyle uygunlukla karşılanan bir anlaşma tasarısı, satış departmanı tarafından satış gelirlerini düşüreceğini öngörüsüyle reddedilebilmektedir." Başka bir katılımcı ise, bu durum ile ilgili olarak; "Bir departman ile doğrudan ilgili olan bir konunun başka bir birimi de etkilemesi durumunda departmanların bir araya gelerek çözüm önerileri üretmesi aşamasında gerekli matris yapının sağlanamadığı; kurumun sosyo-kültürel yapısına uygun olarak eskiden beri süregelen piramit modelinin korunmakta olduğu görülmektedir." ifadesini kullanmıştır.

Tablo 1'e göre, Kurumun Pozisyonunu Geliştirmede Yetkilendirilecek Kişilerin Tespit Edilebilmesi noktasında 9 katılımcıdan 4'ünün (%44,44) ifadeleri, kurumun konu karşısında pozisyon geliştirmedeki başarısının, olayları çoklu perspektif yaklaşımı ile ele alabilen, hem sonuç hem fayda odaklı olabilen, tecrübe düzeyi yüksek personellerin sayısı ile doğru orantılı olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak katılımcılar, özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin, gerçekleştirilen projelerin aktarılması ve anlatılması noktasında doğrudan sorumlu tutulmaları sebebiyle, bu kişilerin eğitimi ve profesyonel gelişimi üzerinde dikkatle durulması gerekliliğinden söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bu düşünceleri şu cümle ile açıklamıştır: "Konuların yönetiminde analitik bir bakış açısıyla şirketi, rakipleri, iş süreçlerini, kariyer patikasında etkileşen tüm insanları, şirketin faaliyet gösterdiği ülkenin bütünü ve ülkedeki rekabet şartlarını çok yönlü değerlendirip, fayda odaklı sonuçları öngörebilen personellere yetki verilmektedir." Bunun yanı sıra katılımcılar, daha önceki süreçlerde aynı ya da benzer bir konu ile karşılaşan yöneticilerin aldıkları kararların doğru analiz edilmesinin gelecek süreçler için önemli birer kaynak oluşturacağı düşüncesinde birleşmektedirler. Bir katılımcı, bu durumu; "Ülke ya da dünya sivil havacılığında aynı ya da benzer senaryolarda ortaya çıkan vakaların sebep ve sonuçları ile ilgili sürekli çalışmalar yapılmaktadır. Daha sonra ise elde edilen veriler tüm çalışma arkadaşları ile paylaşılmakta ve kendilerinden geri bildirim talep edilmektedir." ifadesi ile açıklamıştır.

Havayolu şirketinde kurumun pozisyonunu geliştirmede yetkilendirilecek kişilerin tespit edilebilmesine ilişkin olarak elde edilen bulgulara bakıldığında, konu üzerinde karar alıcı kişilerin belirlenmesi noktasında tüm yöneticilerin (%100) stratejik konu yönetimi perspektifi doğrultusunda hareket ettikleri görülmektedir. Ancak, kurumun pozisyonunu geliştirmesine katkı sağlayacak kişi ya da grupların tespit edilebilmesi söz konusu olduğunda bu oranın %67'ye düştüğü gözlemlenmiştir. Öte yandan, kurumun pozisyon geliştirmede destek bulamayacağı birimlerin ya da kurumların tespit edilebilmesi ve bu süreçte yetkilendirilecek kişilerin belirlenebilmesi noktaları söz konusu olduğunda havayolu şirketi yöneticilerindeki konu yönetimi bilinci ile hareket etme oranının %44'e kadar gerilediği görülmektedir.

Kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesine ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelik dağılımları ve birbirleri ile olan bağlantıları Grafik 4'te gösterilmiştir:



Grafik 4. Kurumun Pozisyonunu Geliştirecek Fikir Grupları ve Liderlerinin Teşhis Edilmesi

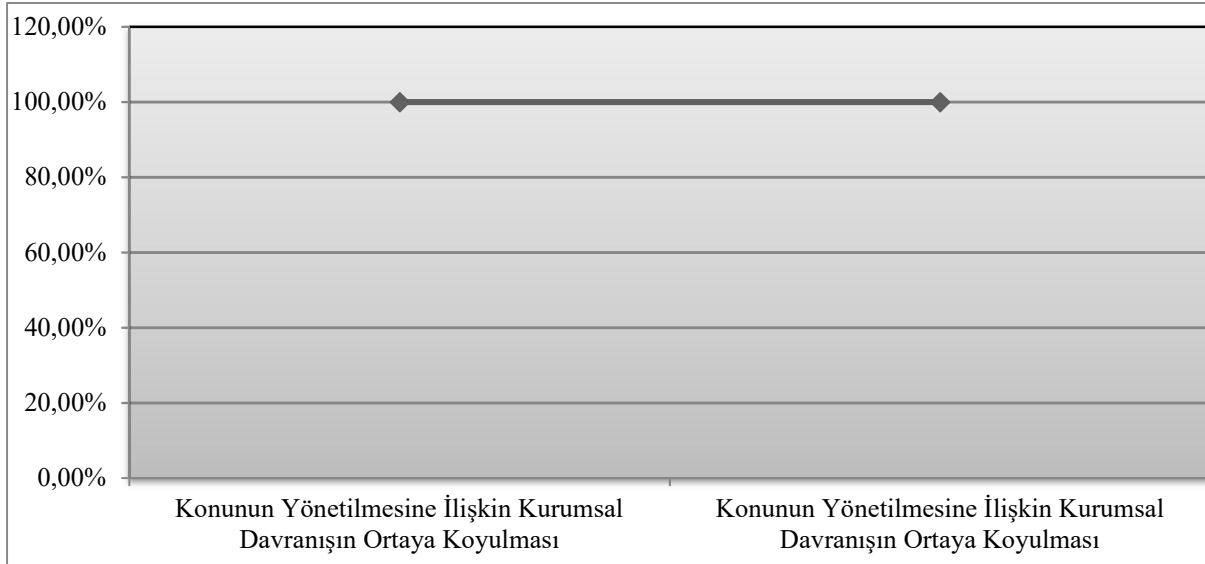
Bu dört aşamalı sürecin betimsel analizlerinden elde edilerek yukarıda verilen değerlerinin ortalaması %63,89 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak; havayolu şirketinde kurumun pozisyonunu geliştirecek fikir grupları ve liderlerinin teşhis edilmesi aşamasında %63,89 oranında bir konu yönetimi yaklaşımı gösterildiği belirlenmiştir.

Arzu Edilen Davranışların Tanımlanmasına İlişkin Bulgular

Tablo 1'e göre, Konu Üzerinde Arzu Edilen Kurumsal Davranışın Ortaya Koyulması noktasında katılımcıların tam anlamıyla bir konu yönetim bilinci sergiledikleri görülmüştür. Araştırmaya katılan tüm katılımcılar (% 100), konunun yönetilmesine ilişkin olarak kurumsal davranışın ortaya koyulması noktasında stratejik konu yönetimi ile örtüşen ortak ifadelerde bulunmuşlardır. Bu bağlamda katılımcılar, bir konunun ağırlıklı olarak ilgili birim yöneticilerinin tecrübe ve uzmanlık süzgeçlerinden geçirilmesinin ardından üst yönetimin nihai kararına bırakıldığı düşüncesinde birleşmişlerdir. Buna ek olarak katılımcılar, ilgili süreçte kurumsal değerler ve stratejik hedefler doğrultusunda üst yönetime konu hakkında etkili bir yönlendirme yapılmasının yanı sıra, üst yönetimin de konuya doğrudan temas eden personelin perspektifinden bakabilme yetisine sahip kişiler olmasının öneminden söz etmişlerdir. Bir katılımcı, bununla ilgili olarak; *"Konunun durumuna ve naturasına göre bir üst makama taşınmasından önce, başkanlık içinden gelen ve işin dinamiğini oluşturan faktörlerin analiz edilmesine dayanan temel analiz ve başkanlık dışından gelen faktörlerin yorumlanmasına olanak sağlayan teknik analiz yöntemlerinden yararlanılmaktadır."* ifadesini kullanmıştır. Öte yandan katılımcılar, bir konunun birden fazla temas edeceği birim olabileceğini belirterek, hem konu ile ilgili en doğru çözümün ortaya koyulabilmesi hem de birimler arasında etkili ve bir dayanışma ortamının oluşabilmesi için koordine hareket etmenin önemine dikkat çekmişlerdir. Bu durumu operasyonel açıdan ele alan bir katılımcı; *"Bir sefer iptalinin söz konusu olması durumunda operasyon kontrol merkezi, üretim planlama başkanlığı, gelir yönetimi başkanlığı, pazarlama başkanlığı, bölgesel uçuşlar başkanlığı, kurumsal pazarlama ve dağıtım kanalları başkanlığı gibi birçok birimin konudan etkileneceği bilinmektedir."* ifadesini kullanmıştır. Tüm bunlara ek olarak katılımcılar, konunun sinyal seviyesi ile bağlantılı olarak kurum içerisindeki farklı departmanların yanı sıra kurum dışısındaki ajanslar ve danışmanlık firmaları ile de konu üzerinde çalışma gruplarının oluşturulabileceğini belirtmişlerdir. Bir katılımcı, bu durumla ilgili olarak; *"Konu sinyal seviyesinin üst sınırdaki olduğu bir konunun gündeme gelmesi durumunda haftalık ya da aylık olmak üzere belirli periyotlarda yapılan toplantılarda konu doğrudan üst yönetime sunulmakta ve gerekli görüldüğünde alınan talimatlar doğrultusunda kurum dışından da destek alınmasına yönelik çalışmalarda bulunmaktadır."* ifadesini kullanmıştır.

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

Arzu edilen kurumsal davranışların ortaya koyulmasına ilişkin olarak elde edilen bu bulguların yüzdelerle ifadesi Grafik 5'te gösterilmiştir:



Grafik 5. Arzu Edilen Davranışların Tanımlanması

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

Sonuç

Konu yönetimi kurumlar üzerinde her gün milyonlarca konunun gündeme getirildiği ve bu kaos ortamı içinde hangilerinin öne çıktığı ve kurumu nasıl etkileyeceğini önceden belirleyebilmenin son derece önemli olduğuna dikkat çekmekte ve konu tanımlanmasının stratejik yönetimin başarısı için oldukça önem taşıdığına işaret etmektedir. Bu doğrultuda bu araştırmanın

sonuçları konu yönetiminin krize neden olabilecek konuları erken tanımladığını, bu konulara ilgili geliştirilen politikaların proaktif olarak paydaş ya da kamularla uygun iletişim kurmaya olanak sağladığını somutlaştırmaktadır.

Havacılık sektörü, doğası gereği hem küresel hem de bölgesel anlamda krizler ile çok sıklıkla karşı karşıya kalınan sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle, bu sektör oyuncularından talep edilen hizmetlerin başında güvenilirlik, kalite anlayışı, çevresiyle kurduğu iletişimin etkinliği, sosyal sorumlu davranışları gibi çok yönlü kurumsal özellikler gelmektedir. Bu nedenle havacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumların telafi edilemeyecek kadar ağır sonuçları olabilecek krizlerden korunmaları ve yaşamlarını sürekli kılabilmeleri, bu kurumların eylemlerini, kararlarını, politikalarını ya da amaçlarını etkileyebilecek konuların önceden belirlenmesi ve bertaraf edilmesi ile ilişkilendirilmektedir. Konu yönetimi perspektifinin havayolu şirketindeki farkındalığının ölçümünün amaçlandığı bu araştırmada önceliklendirilen beş temel konu yönetimi boyutu Tucker ve Trumppheller (1993) tarafından geliştirilen stratejik konu yönetim modelinin boyutlarının sırası ile örtüşmemektedir. Araştırmada, öncelik sırasının konuların yönetiminde nasıl davranılması gerektiğinin belirlenmesi, konuların önceliklendirilmesi, konular üzerinde organizasyonel bir pozisyon ortaya koyulması, konuların analiz edilmesi ve son olarak kurumun konular üzerindeki pozisyonunu geliştirici fikir grupları ve liderlerinin belirlenmesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada, konu yönetiminin her aşamasının bir sonraki pozisyonun geliştirilmesi açısından bir veritabanı sunması gerektiği göz önünde bulundurulduğunda arzu edilen kurumsal davranışın belirlenmesi aşamasının öne çıkması dikkat çekicidir.

Halkla ilişkilerin stratejik bir işlevi olarak konu yönetiminin Türkiye'deki bir havayolu şirketi üzerinden incelenmesine yönelik olarak yapılan bu araştırmaya göre Türkiye'de konu yönetiminin uygulandığı sonucuna varılmıştır. Bu noktada, havayolu şirketindeki konu önceliklerinin ağırlıklı olarak ülkesel krizler ve giderek artan terör olayları olduğu saptanmıştır.

Havayolu şirketi ile ilişkilendirilebilecek herhangi bir konunun göz ardı edilmesinin, gelir ve maliyet yönetimi başta olmak üzere yönetsel tüm stratejilerin negatif yönlü olarak etkilenmesi ile sonuçlanacağı düşüncesinin tüm havayolu birimlerinde hakim olduğu ve havayolu şirketi çalışanlarında proaktif bir yaklaşımla hareket edebilme becerisinin kazandırılmasına son derece önem verildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra havayolu şirketinde her ne kadar senaryo analizlerinden faydalanılarak konunun gelişimini izleyebilmenin mümkün olacağı düşünülse de pazardaki anlık gelişimlerin ve değişimlerin de düzenli olarak izlenmesinin yararlı olacağı gözlemlenmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye'de havacılık sektörünün önde gelen bir işletmesinde önemli pozisyonlarda görev alan yöneticilerce yönetilemeyen her bir konunun kurumsal itibarı ve finansal sonuçları etkileyebileceği düşüncesinin gelişmiş olması umut verici olarak değerlendirilmektedir. Benzer bu araştırmanın eğitim, sağlık, iletişim vb. farklı sektörlerde ve sektörlerdeki diğer yöneticilerin de katılımı ile yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*. 1(2), 131-148.
- Chase, W. H. (1984). *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford: CT Issue Action Publications.
- Coates, J. F. (1986). *How You Can Plan, Organize & Manage for the Future*. Lomond Publications.
- Crable, R. E. ve Vibbert, S. L. (1985). Managing Issues and Influencing Public Policy. *Public Relations Review*. 11(2), 3-16.
- Dalton, J. (2011). Reputation and Strategic Issue Management. Hiles, A. (Ed.). *Reputation Management: Building and Protecting Your Company's Profile in a Digital World* içinde, (ss. 225-239). London: Bloomsbury Information Ltd,
- Dutton, J. E. ve Ottensmeyer, E (1987). Strategic Issues Management Systems: Forms, Functions and Contexts. *Academy of Management Review*. 12(2), 355-365.
- Grunig, J. E. ve Repper, F. C. (2005). Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler. James E. G. (Ed.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde (ss.131-172). İstanbul: Rota Yayınları.
- Jaques, T. (2004). Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management. *Journal of Public Affairs, An International Journal*. 4(2), 191-200.
- Jones, B. L. ve Chase W. H. (1979). Managing Public Issues. *Public Relations Review*. 5(2), 3-20.
- Kiple, D. ve Lewis, A. (2009). The Scalability of H.Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Macrothink Institute: Journal of Management Research*.1(1).
- Laufer, D. G. (2006). *A Practical Process Guide to Issues Management*. Washington DC: Public Affairs Council.
- Moss, D., Vercic, D. ve Warnaby G. (2002). *Perspectives on Public Relations*. New York: Research Routledge Taylor ve Francis Group.
- Sever, N. S. ve İspir, N. B. (2012). *İletişim Araştırmaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, No.2676.
- Steyn, B. (2011). Halkla İlişkiler Stratejist Rolü. Karakaya Şatır, Ç. (Ed.). *Halkla İlişkilerden Stratejik Halkla İlişkilere* içinde (ss.119-170). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Steyn, B. (2007). Contribution of Public Relations to Organizational Strategy Formulation. Toth, R.,L. (Ed.). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management: Challenges for the Next Generation* içinde (ss.158-166). Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum.
- Şatır Karakaya Ç., Erendağ Sümer, F. ve Gök Demir Z., (2015). *Stratejik Halkla İlişkiler ve Uygulamaları*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Tucker, A. ve Trumppheller, B. (1993). Building an Issues Management System. *Public Relations Journal*. 49: 36-39.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Summary

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

heightened; organizations have to understand and respond rapidly to shifting public values, rising expectations, demands for public consultation and increasingly intrusive news media. Today, an organization is faced with a wide range of publics in different areas and more likely be faced with a lot of different issues to meet with success accordingly. Therefore, it is basic necessity for an organization to establish and implement processes which identify these issues in a proactive approach; analyze, evaluate and manage them with the appropriate strategies. In this direction the concept of issue management, both creating a mutually beneficial environment among stakeholders with the institutions and aiming at reconciling differences of opinion is discussed in this study. According to Cheney & Christensen (2001), issue management involves aggressive attempts to shape the grounds for discussing social issues and political issues. Furthermore through issue management, corporations play a strategic role in structuring the corporate position in the global governance (Zoller, 2004). Moreover, the importance, effectiveness and necessity of the issue management as a function of strategic public relations are explained and a variety of issue management approaches in strategic aspect raised in years in the literature are examined. It is aimed that issue management, a strategic function of public relations is investigated through an international civil aviation company which is active in one of the most riskiest industries in the world in Turkey. The findings of the study is considered both as a stimulating guide to the crises that are constantly taking place in the aviation industry and is considered to contribute to the managerial strategies related to the future of the industry. The data was obtained from semi-structured interviews with the managers of a civil aviation company and the data was evaluated using descriptive analysis. As a result, according to this study focusing on investigating issue management as a strategic function of public relations through an international civil aviation company in Turkey, it was concluded that issue management has been applied in Turkey. At this point, it has been identified that priorities in the civil aviation company are predominantly national crises and terrorist incidents. It is considered as promising that the managers, working as the key positions in a leading company in civil aviation sector, have developed the idea that each issue that cannot be managed can affect the corporate reputation and financial outcomes negatively. It is recommended for other researchers who will work on issue management to create a similar research within different sectors such as education, health or communication and with the attendance of the whole departments managers.
