

## **BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER YÖNETİMİ**

**Yrd. Doç. Dr. Ramazan GEYLÂN**

Günümüzde bankaların yer almadığı bir ekonomik düzen ve sosyal yaşam düşünmek mümkün değildir. Özellikle serbest piyasa kurallarının hakim olduğu ülkelerde bankaların önemi daha da artmaktadır. Ülkemizde bankalar, son yıllarda hızlı bir gelişme süreci içerisine girmiştir. Bu gelişime ayak uydurmakta güçlük çeken bazı bankalar tasfiye olurken, bazı bankalarda el değiştirmek zorunda kalmıştır. Bankalara yönelik bu operasyonlar ister istemez diğer bankalar üzerindeki kuşkuları artırmış, banka müşterilerini tedirgin etmiştir. Oysa bankacılıkta güven esastır. Bankayla doğrudan ve dolaylı ilişkide bulunan her kesim üzerinde, kuşkusuz bir güven sağlamak çağdaş bankacılığın gereğidir. Bu fonksiyonu bankaların halkla ilişkiler bölümü üstlenecektir. Bankaların hedef kitlelerle iletişimini sağlayan halkla ilişkiler departmanı giderek daha da önem kazanmaktadır. Günümüzde halkla ilişkiler faaliyetleri önemli bir işletme fonksiyonu olarak lâyık olduğu yere ulaşmıştır. Bu nedenle bankaların halkla ilişkiler çalışmalarını analiz etmek ilginç olacaktır.

## I. BANKA VE HALKLA İLİŞKİLER KAVRAMI

### A. BANKA

Bankalar ekonominin en hassas kesimi olan kredi piyasalarında faaliyet gösteren mali kuruluşlardır. Çeşitli ülke bankalarında görülen yapısal farklılıklar ve faaliyet alanlarında gözlenen değişiklikler nedeni ile ortak ve kesin bir banka tanımı yapmak mümkün olmamıştır. Yine de, bankaları «Para ve parayı temsil eden bütün tediyeye vasıtaları ticareti ile uğraşan kuruluşlar» olarak tanımlamamız mümkündür (1).

Verilen banka tanımlarının tümünde yer alan ortak noktalar araştırılacak olursa, ticari anlamda bir bankanın banka olabilmesi için şu üç temel fonksiyonu yerine getirmesi gerektiği ortaya çıkar:

1. Tasarruf sahiplerinden para toplamak (mevduat kabul etmek).
2. Topladıkları bu paraları ihtiyaç sahiplerine belirli bir bedel karşılığında sunmak (kredi vermek).
3. Müşterilerine bir takım bankacılık hizmetleri götürmek (senet kırmak, havale işlemleri yapmak, kiralık kasalar kurmak gibi).

Diğer işletmeler gibi ticari banka işletmelerinin de temelde var oluş amacı kâr elde etmek ve bu kârı maksimize edecek faaliyetleri yerine getirmektir (2).

Bankalar para alım satımı yaptıkları için birer ticaret işletmesi, müşterilerine götördükleri bankacılık hizmetleri açısından da birer hizmet işletmesidirler. Bu nedenle ticari bankaları birer ticaret ve hizmet işletmesi olarak görmek yanlış olmayacaktır.

### B. HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkiler, özel veya tüzel kişilerin veya kuruluşların (Banka, hastahane, dernek, siyasal parti gibi), doğrudan veya dolaylı

(1) Mübin Dikel, *Banka İşletmesi* (Ankara: Sevinç Matbaası, 1967), s. 16.

(2) Özer V. Çiller, «Bankaların Yönetim ve Eleman Sorunları», *İstanbul Üni. İktisat Fak. Bankacılık Enstitüsü Dergisi*, C. I, S. 1 (1981), s. 84.

ilişki içinde bulunduğu kitlelerle temas kurması ya da mevcut ilişkilerini geliştirmesi için gösterdikleri çabanın tümünü içine alır (3).

Bankaların genel ve kesin bir tanımını yapmakta nasıl zorlanmışsak, halkla ilişkilerin tanımını yapmakta da zorluklarla karşılaşırız. Çağdaş anlamda halkla ilişkiler pek çok ülkede henüz tanımlanmamış yeni bir kavramdır. Halkla ilişkilerin sınırları henüz kesin hatlarla belirlenemediği için ortak bir tanıma varmak mümkün olmamıştır (4). Yine de tüm tanımların ortak noktalarını içerisinde toplayan genel bir tanım vermek mümkündür:

«Halkla ilişkiler; kişi veya kuruluşun toplumla, çevresiyle, belirli topluluklarla planlı olarak ilişkiler kurması, bu ilişkileri geliştirmesi ve bundan fayda sağlaması için girişilen eylemlerin tümüdür» (5).

Bir faaliyetin halkla ilişkiler olabilmesi için belirli bir plân ve programa dayanması, gerçekleri yansıtması, belirli bir kitleyi hedef alması, bu kitleyle iletişim kurulması ve kitlenin sesine kulak verilmesi gerekir (6).

Kısaca söylemek gerekirse, halkla ilişkiler hedef kitleler üzerinde güven, destek ve sempati yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların tümünü içine alır (7).

## II. BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜTÜ

Bankalarda halkla ilişkiler departmanına yer vermeden önce Genel olarak bankaların örgütsel özelliklerine değinmek yararlı olacaktır.

Türk banka sisteminin temel özelliği; sistemde yer alan bankaların çok şubeli olmasıdır. Bankalarımız genelde ülke çapında ve uluslararası düzeyde örgütlenmişlerdir. Oldukça geniş bir alan-

- (3) M. Alâeddin Asna, «Halkla İlişkiler», *Sevki ve İdare Dergisi*, S. 66 (Şubat 1974), s. 10.
- (4) M. Alâeddin Asna, *Bankacılar İçin Beşeri İlişkiler*, (Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayını, No. 13, 1979), s. 115.
- (5) Ahmet A. Ramazanoğlu, «Yönetici ve Halkla İlişkiler» içinde Fermani Maviş (Der.) *Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fak. Yayını, 1986), S. 44.
- (6) Herbert Lloyd, *Public Relations* (Norwich: The English Universities Press Ltd. 1970), s. 35.
- (7) M. Salim Kadıbeşoğlu, *Halkla İlişkilerde Temel İlkeler* (İzmir: Tükemat A. Ş., 1986), s. 14.

da hizmet verme zorunluluğu bankaları şubeler bazında coğrafi temele göre örgütlenmeye iterken, merkezde de hizmet temeline göre bir örgüt yapısı oluşturmaya zorlamıştır. Türk ticari bankalarının örgüt yapıları incelenecek olursa, üçlü bir örgütsel yapı dik-kati çeker (8):

1. Genel Müdürlük
2. Bölge Müdürlükleri
3. Şubeler

Genel müdürlük organı bankayı temsil ve şubeleri yönetmekle sorumludur. Bu organ şubelere aynı zamanda çeşitli kurmay hizmetleri de verir. Bölge müdürlükleri şubeler ile genel müdürlük arasında bir köprü görevi yapar. Bölge müdürlüklerinin tesisindeki temel amaç şubeleri daha iyi denetlemek, karar sürecini hızlandırmak ve genel müdürlük hizmetlerini şubelerin daha yakınına getirmektir. Ülkemizde ticari bankalar merkezi yönetimin etkisi altındadır. Bu nedenle şube müdürlerinin yetki düzeyi fazla değildir. Şube yönetimi büyük ölçüde genel müdürlük kararlarıyla yönlendirilir.

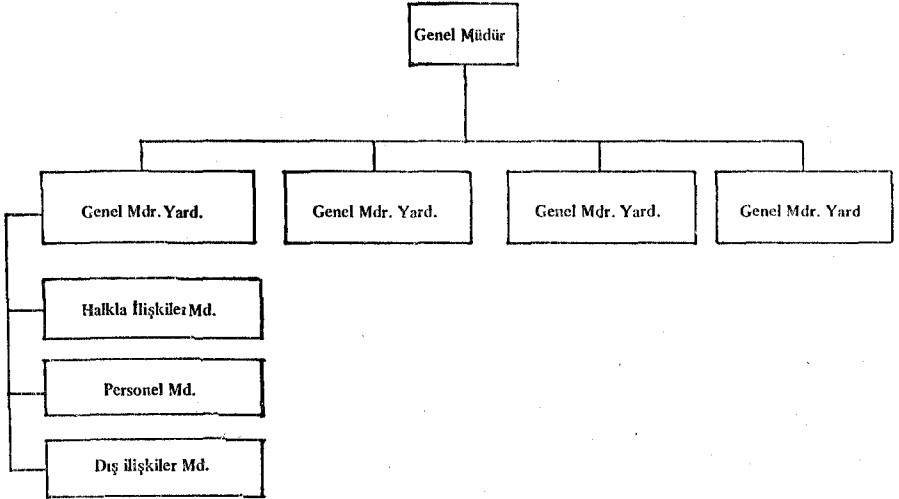
Böylesine geniş bir örgüt ağına sahip Türk ticari bankaları halkla ilişkiler çalışmalarını kendi bünyelerinde oluşturdukları bölümlerle yürütmektedirler. Halkla ilişkilere verilen önem ve iş yükü bankaları bu konuda uzman kişilerden oluşan bölümler kurmaya yöneltmiştir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi bankalarda da halkla ilişkiler bölümünün yerine getirdiği görev kurmay bir görevdir. Halkla ilişkiler bölümü, işletmenin bütün bölüm yöneticilerine halkla ilişkiler görevlerinin yürütülmesinde yardımcı olan bir yönetim birimidir (9). Halkla ilişkiler bölümünün yaptırım gücü yoktur. Uzmanlık alanına giren konularda başta genel müdür olmak üzere, genel müdür yardımcıları ve diğer yöneticilere görüş ve önerilerde bulunur.

Bankalarımızın örgüt yapıları incelendiğinde-hangi adla olursa olsun-halkla ilişkiler faaliyetlerini yerine getiren birimlerin genel müdürlük bünyesinde, üst düzeye yakın bir konumda yer aldığı

- 
- (8) Ramazan Geylân, *Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları* (Eskişehir: Anadolu Üni. Yayını, 1985), s. 52-61.
  - (9) İnal Cem Aşkun, «İşletmelerde Halkla İlişkiler» içinde Fermani Maviş (der.). A.g.e., s. 92.

gözlenir. Bunun nedeni halkla ilişkiler konusunda verilen hizmetin bir kurmay hizmet olmasından kaynaklanır. Banka üst yönetiminde alınan kararların hemen hemen tümü genel nitelikte ve kamu oyunu ilgilendiren kararlardır. Bu kararların, bankanın halkla ilişkiler politikalarına ters düşmemesi, hatta desteklemesi gerekir. Halkla ilişkiler yetkilisi bu kararlara ne kadar yakın bir konumda olursa, o ölçüde görüş ve düşüncelerini aktarma imkanı bulacak, gerekli uyarıları yapacaktır. Bu nedenle bankalarımızda halkla ilişkiler görevini yürüten birimler şema 1'de görüldüğü gibi bir genel müdür yardımcısına bağlı olarak çalışır.



Şema 1: T. Halk Bankası Kısaltılmış Örgüt Şeması

Yukarıda belirttiğimiz gibi Türk ticari bankaların halkla ilişkiler çalışmalarını keadı bünyelerinde kurdukları bölümler kanaıyla yürütürler .Ancak bu bölümlerin adları ve görev tarifleri incelendiğinde halkla ilişkilerin reklam faaliyetleri ile birlikte düşünüldüğünü gözlemekteyiz. Bankalarımızda halkla ilişkiler faaliyetleri şu isimler altında yer alan bölümler tarafından yürütülmektedir: «Reklam ve Yayın İşleri Md.», «Reklam ve Propaganda Md.», «Banka Hizmetleri Md.», «Reklam Md.», «Tanıtma ve Halkla İlişkiler Md.», «Halkla İlişkiler Md.».

Bankalarımızda çeşitli adlar altında yer alan bölümlerin görev tarifleri incelendiğinde tümünde ortak olan noktalar şöyle ifade edilebilir (10).

«Halkın bankaya olan güven duygusunu artırarak yeni müşteriler kazandırmak. Mevcut müşterilerle olan ilişkileri kuvvetlendirmek. Bankayı her yönüyle tanıtacak, özellikle mevduat ve diğer servislerin müşterilerini çoğaltacak her türlü propaganda ve reklam faaliyetlerini gerçekleştirmek, personelle olumlu ilişkiler kurmak, bankanın her türlü ilan işlerini yönetmek, bu faaliyetlere yardımcı olacak kitap, dergi ve benzeri şekilde yayınlar yapmak ve rütmek»

Görüldüğü gibi bankalarımızda reklam ve halkla ilişkiler çalışmaları birlikte düşünülmekte ve çoğunda birbirine karıştırılmaktadır. Hele çağdaş anlamda bir bankanın, kesinlikle yapmaması gereken propaganda faaliyetlerine halkla ilişkiler içinde yer vermesi konunun daha yeterince iyi anlaşılmadığını ortaya koymaktadır .

Halkla ilişkiler, reklam ve propaganda birbirine karıştırılmaması gereken üç kavramdır. Bankalar açısından halkla ilişkiler çalışmasının özü bankanın verdiği hizmetleri hedef kitleye tanıtmaktır. Oysa reklam verilen hizmetin satışını amaçlanmıştır. Reklamın hedef kitlesi halkla ilişkilere göre çok daha dardır. Propaganda ise hedef kitlenin tepkilerini almadan (feedback), diğer iletişim kanallarını engelleyerek, hedef kitleye sürekli sağlıklı olmayan mesajlar vermektir (11).

Türk ticari bankalarında halkla ilişkiler bölümü süratle kendi çağdaş görevine dönmek durumundadır. Bu konuda uzman kişilerin artması söz konusu bölümün asli ve etkin görev yapmasını sağlayacaktır.

- 
- (10) T. İş Bankası, Akbank T.A.Ş., Eskişehir Bankası T.A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. T.C. Ziraat Bankası görev yönetmeliklerinden çıkarılmıştır.
- (11) Ayrıntılı Bilgi için bkz.; Cüneyt E. Koryürek «Halkla İlişkiler ve Reklamcılık» içinde F. Maviş (der.), A.g.e., s. 260-273; Kadıbeşegil, A.g.e., s. 55-85; Metin Kazancı, «Halkla İlişkilerin Anları ve İçeriği» içinde F. Maviş (der.), A.g.e., s. 57-67.

### III. BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER ÇALIŞMALARININ DÜZENLENMESİ

Türk ticari bankalarında halkla ilişkiler çalışmalarının plan program ve stratejisi, genel müdürlük bünyesinde görev yapan halkla ilişkiler bölümünün uzmanları tarafından hazırlanarak genel müdür ve yönetim kurulunun onayına sunulur.

Banka şubelerinin her biri başlı başına bir işletme gibidir. Ancak Halkla İlişkiler faaliyetlerinde her şube genel müdürlükçe belirlenmiş plan, program ve stratejilere uymak zorundadır. Hedef kitleye verilmek istenen mesajın doğru algılanması bu konuda tüm şubelerin ortak tavır almasıyla gerçekleşecektir. Aksi halde her şube kendi başına bir imaj yaratmaya çalışacak, bu durum da bir kaosa neden olacaktır.

Türk ticari bankaları halkla ilişkiler faaliyetine girmeden önce güven, destek ve sempatisini kazanmak istedikleri grupları tam olarak saptamak ve söz konusu grupları çok iyi tanımak zorundadırlar. Acaba bankaların Halkla İlişkiler çalışmasında hedef kitle kimlerden veya hangi gruplardan oluşur. Bankaların şu veya bu şekilde ilişkide olduğu kesimleri düşünecek olursak sayılarının oldukça kabarık olduğunu görürüz. Ancak, bankaların halkla ilişkiler çalışmalarında hedef aldığı kitleyi oluşturan başlıca grupları şöyle sıralayabiliriz:

1. Hissedarlar (ortaklar)
2. Yönetici ve diğer personel
3. Bankanın müşterileri
4. Bankanın potansiyel müşterileri
5. Hükümet
6. Basın ve yayın organları
7. Sendikalar
8. Öğretim kurumları
9. Sektördeki diğer bankalar

Hedef kitleyi oluşturan grupların sayısını artırmak mümkündür. Önemli olan bu gruplara, istenen mesajı, kitle iletişim araçlarını optimum bir şekilde kullanarak verebilmektir. Bankanın hedef kitle için var olduğunu, onlar için çok sayıda hizmetin gerçekleştirildiğini, daha iyi hizmetler yapmak için yoğun çabalar sarf edildiğini açık yüreklilikle, geçeceği olduğu gibi yansıtarak anlat-

mak, söz konusu kesimin güven, destek ve sempatisini elde etmenin ilk basamağıdır. Halkla ilişkiler uzmanları hedefledikleri «güven» unsuruna ulaşabilmek için hedef kitlenin tepkilerine kulak vermeli, gerekiyorsa olumsuz tepkileri gidermek amacıyla bankanın genel politikası, hatta amaç ve hedeflerinin değiştirilmesi konusunda üst yönetimi uyarmalıdır.

Hedef kitleye ulaşmak, doğru mesaj vermek ve onların güven, destek ve sempatisini kazanmak, yalnız bankada çalışan halkla ilişkiler uzmanlarının görevi değildir. Üst yönetim Halkla İlişkiler çalışmasını ciddiye almıyorsa bu konuda yapılan etkinliklerin hiç önemi kalmayacaktır. Aynı şekilde, bankanın tüm personelinin (kadem farkı olmadan) Halkla İlişkiler faaliyetlerinin bilincinde olması ve müşterilerle ilişkilerde, bu konuda geliştirilmiş stratejilere uygun hareket etmesi gerekir.

«Halkla İlişkiler» ile «Müşteri ile İlişkiler» kavramını birbirine karıştırmamak gerekir. Müşteri ile ilişkiler bir davranış biçimi, bir hizmet satış yöntemi olarak halkla ilişkiler politikalarına destek veren bir olgudur. Bankaların büyük masraflarla halkla ilişkiler yaparak hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratması yeterli değildir. Bu imajın korunması da gerekir. Halkla ilişkiler uzmanları periyodik olarak «müşteri ilişkileri» konusunda personeli eğitmelidir. Bankaya gelen bir kişinin karşılaşacağı yüz, şube atmosferi ve davranış biçimi yapılan reklam ve halkla ilişkiler çalışmasının bir aynası olmalıdır. Aksi halde günümüzde pek çok bankada rastladığımız olumsuz ortamların oluşması kaçınılmazdır.

#### IV. BANKALARDA HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMASI

Türk ticari bankaları hedef kitleye ulaşırken, kitle iletişim araçlarından maksimum fayda sağlama çabasıdadır. Genellikle bankalar halkla ilişkiler ile reklam faaliyetlerini birlikte yönlendirmektedir. Banka imajını işleyen, bankayı tanıtan, onun çeşitli sektörlerle ve genelde topluma yönelik çalışmalarını anlatan kurumsal reklam türü bankalarda bir halkla ilişkiler aracı olarak çok sık kullanılmaktadır. Özellikle televizyonda yayınlanan bu tür banka reklamları hedef kitlenin güven, destek ve sempatisini kazanmak için gerekli mesajın ulaşmasına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.



Yapılan kurumsal reklamların yanında bankaların hedef kitlelerin güven, destek ve sempatisini kazanmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinlikler şöyle sıralanabilir:

1. Türk kültürüne katkıda bulunacak bilimsel eserlerin yayın ve dağıtımını gerçekleştirmek ve bu konuda eser verilmesi için araştırmacılara maddi ve manevi açıdan destek olmak.
2. Geleceğin banka müşterisi olan çocuklara yönelik dergiler çıkarmak, çocuk tiyatroları kurmak ve çocuk filmleri hazırlamak veya temin etmek.
3. El sanatlarını geliştirmek amacıyla kurslar düzenlemek, bu konuda yapılan çalışmaları sergilemek,
4. Başarılı fakat yoksul üniversite öğrencilerine burs vermek ve onlara iş olanağı sağlamak.
5. Ülkenin tarihi değerlerini korumak ve gözetlemek amacıyla çeşitli çalışmalar yapmak.
6. Ülkenin çeşitli yerlerinde kütüphaneler kurarak araştırmacıların hizmetine sunmak.
7. Ülke turizmine katkıda bulunmak amacıyla turistlere yönelik yayınlar hazırlamak.
8. Güzel sanatlar alanında sergiler açmak bu konuda sanatçılara maddi ve manevi destek vermek.
9. Kendi personelini eğitmek ve kaynaştırmak amacıyla personele yönelik dergiler yayınlamak, örgüt içi iletişim sağlamak.
10. Personel arasında spor müsabakaları düzenleyerek birlik ve beraberlik sağlamak.
11. Toplumsal yarar sağlayan yatırımları desteklemek gerekirse iştirakte bulunmak.

## V. SONUÇ

Basın ve yayın organlarında çıkan banka reklamları ele alınacak olursa, çok büyük rakamlara varan bu çalışmaların yeterince amacına ulaşmadığı görülür. Verilen hizmet ve faiz açısından bü-

yük farklılık göstermeyen bankalarımızın reklamlarında verdikleri mesaj «Biz daha iyi bankayız» demekten öteye geçmemektedir. Bankaların reklam konusunda yapacakları bir fayda-maliyet analizi üzücü sonuçlar verecektir.

Oysa bankalarımız halkla ilişkiler çalışmalarına verdikleri önem ve bu konuda gösterecekleri performans olumlu düzeyde olursa reklamlardan çok daha etkili ve kalıcı sonuçlar elde edilecektir. Hedef kitlenin güven, destek ve sempatisini kazanmak bankaların rekabette üstün duruma geçmesini başta gelen yollarından biridir.

Günümüz bankaları Halkla İlişkilere gereken önemi verdikçe çağdaş banka olmanın gereklerinden birini-belki de en önemlisini yerine getirmiş olacaklardır.