

86017

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI  
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI  
VE  
ONLARIN ORTA ASYA ÇALIŞMALARI

86017

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman :Doç.Dr. Mahmut OKTAY

AZER ADIGÖZELOV

İSTANBUL – 1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

## ÖNSÖZ

Son yıllarda Dünya ekonomisini biçimlendiren küreselleşme olgusu sermayenin uluslararası düzeyde yoğunlaşması ile paralellik göstermiştir.

Ekonomik koşullara paralel olarak işletmeler yapısal değişikliklere uğramaktadır. Artık dünyanın büyük şirketlerinin çoğunluğu faaliyetlerinin giderek artan bir bölümünü kendi ülkelerinin dışında sürdürmektedirler. Uluslararası işletmecilik çoğu ülkede büyük önem taşımakta ve bu önem gittikçe artmaktadır.

Siyasal, toplumsal ve ekonomik koşullardaki değişim ve gelişim kamu ve özel kuruluşlarını zorunlu olarak Halkla İlişkilere yöneltmiştir. Günümüzde zorunlu olarak halkla ilişkiler özellikle serbest ekonomi rejimine geçme evresinde bulunan ya da bunu uygulayan ülkelerde, çokuluslu şirketler ile kamuoyu arasında en önemli köprü niteliğindedir. Çokuluslu şirketler, yöre halkı içindeki konumunu kendi lehine geliştirmek ve başarısını sürdürmek için halkla ilişkilere kesinlikle ihtiyacı vardır. Halkla ilişkiler çokuluslu şirketlerin yöre halkına dönük imajının ve yöre halkına uyumunun önemli bir belirleyicisidir.

Modern anlamda Halkla İlişkiler 20.yüzyılın sosyal ve ekonomik gelişmelerinin zorlaması ile yaygınlaşmış bir meslek dalıdır. Onu ihtiyaç haline getiren gelişmeler, açık ekonomi ve demokrasi sisteminin doğurduğu ekonomik ve siyasal rekabet ortamı içinde kamuoyunun öneminin artmasıdır.

Bu çalışmamızın amacı, çokuluslu şirketlerin dışa açılma biçimlerini, dışarıda nasıl üretim yaptıklarını ve neden üretim yaptıklarını, çokuluslaşma yollarını, son yıllarda Orta Asya’da ne tür bir çalışma içinde olduklarını öğrenmek; vazgeçilmez bir fonksiyon haline gelen Halkla İlişkilerin bu şirketlerde nasıl uygulandığını incelemek ve örneklerle bu uygulamalara açıklık getirmektir. Bu çalışmanın nisbeten dar bir çerçevede gerçekleştirilmesinin nedeni, bu konudaki kaynakların istenen sayıda ve nitelikte olmamasıdır.

Bu çalışmamda yardımlarından dolayı başta danışman hocam Doç. Dr. Mahmut OKTAY’ a; yakın ilgisinden dolayı Asistan Emel Yılmaz’a, kaynak konusunda üniversite kütüphanelerinde bulamadığım kitapları ve tezi ile çalışmama yardımcı olan Sayın Mert Denizci’ ye, araştırmalarım sırasında bilgi ve yardımlarını gördüğüm Sayın Gülay Hüner’e (Unilever), Emek Hacıbrahimoğlu’na (Siemens), Şebnem Ünalı’ya (Coca Cola) ve Bileşim reklam bölümü adına Mustafa Kelekçi’ye içten teşekkür ederim.

Azer ADIGÖZELOV

İstanbul,1999.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

KISALTMALAR

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

HALKLA İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ

1. Halkla ilişkilerin Tanımı.....4
2. Halkla İlişkilerin Tarihçesi.....8
3. Türkiye’de Halkla İlişkiler.....10
4. Halkla ilişkilerde Son Gelişmeler.....13
5. Uluslararası Halkla ilişkiler Örgütü (İPRA).....14

İKİNCİ BÖLÜM

ÇOKULUSLU ŞİRKETLERE GENEL BAKIŞ

1. Çokuluslu Şirket Kavramı.....15

<b>1.1. Çokuluslu Şirketlerin Tanımı ve Önemi.....</b>	<b>20</b>
<b>2. Çokuluslu Şirketlerin Faaliyet Ortamı.....</b>	<b>26</b>
<b>3. Çokuluslu Şirketlerin Faaliyet Türleri.....</b>	<b>28</b>
<b>4. Çokuluslu Şirketlerin Ülke Dışında Üretim Yapma Nedenleri.....</b>	<b>30</b>
<b>5. Çokuluslu Şirketlerin Örgüt Yapısı.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Çokuluslu Şirketlerin Temel Özellikleri.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Çokuluslu Şirketlerin Dışa Açılma Biçimleri.....</b>	<b>37</b>
<b>8. Çokuluslu Şirketlerin Yönetim Biçimleri.....</b>	<b>39</b>

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER**

<b>1. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkilerin Önem.....</b>	<b>41</b>
<b>2. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Bölümünün Organizasyon Yapısı İçinde İncelenmesi.....</b>	<b>44</b>
<b>3. Çokuluslu Şirketlerin Ana Ülke Dışında Halkla İlişkiler Çalışmalarında Dikkat Edeceği Hususlar.....</b>	<b>48</b>
<b>4. Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Yapacağı Halkla İlişkiler Çalışmasında Medya Seçiminde Dikkat Edeceği Özellikler.....</b>	<b>50</b>
<b>5. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Bölümünün Görevleri.....</b>	<b>52</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA İZLENECEK YOL VE KULLANILAN ARAÇLAR**

#### **1. ÇUŞ' DE UYGULANAN HALKLA İLİŞKİLER**

<b>ÇALIŞMALARINDA İZLENECEK YOL.....</b>	<b>54</b>
<b>1.1.Bilgi toplama – Araştırma.....</b>	<b>54</b>
<b>1.2.Planlama.....</b>	<b>55</b>
<b>1.3.Uygulama.....</b>	<b>56</b>
<b>1.4.Değerlendirme.....</b>	<b>56</b>

#### **2. HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINDA BAŞVURULAN ARAÇLAR.....** **57** |

<b>2.1. Yazılı Araçlar.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.1. Gazeteler ve Dergiler.....</b>	<b>57</b>
<b>2.1.2. Basın Bildirileri.....</b>	<b>58</b>
<b>2.2. Görsel Araçlar ve Yöntemler.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.1. Radyo ve Televizyon.....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.2. Film.....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.3. Festivaller ve Yarışmalar.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2.4. Açılışlar ve Toplantılar.....</b>	<b>63</b>

<b>2.2.5. Sergiler ve Fuarlar.....</b>	<b>65</b>
<b>2.2.6. Panolar.....</b>	<b>65</b>
<b>2.2.7.Basın Toplantıları.....</b>	<b>66</b>
<b>2.3. Diğerleri.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.1. Bröşür.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.2. El Kitabı ve Bülten.....</b>	<b>67</b>
<b>2.3.3. Yıllık.....</b>	<b>68</b>
<b>2.3.3. Mektup.....</b>	<b>68</b>
<b>2.3.4. Afiş ve Pankart.....</b>	<b>68</b>
<b>2.3.5. El İlanı.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.6. İnternet.....</b>	<b>69</b>
<b>2.3.7. Sponsorluklar.....</b>	<b>70</b>

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **ÇUİ' İN ORTA ASYA CUMHURİYETLERİNDEKİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ**

<b>1. Orta Asya da Çalışmalar Yapan Çokuluslaşma Yolundaki Türk Şirketlerinden Bileşim A.Ş. Örneği .....</b>	<b>71</b>
<b>2. Unilever' de Halkla ilişkiler Uygulamaları.....</b>	<b>75</b>
<b>2.1. Unilever'in Kuruluşu ve Gelişimi.....</b>	<b>75</b>
<b>2.1.Unilever-Türkiye' nin Yönetim Yapısı.....</b>	<b>77</b>

<b>2.2. Unilever' de Halkla İlişkiler Uygulamaları.....</b>	<b>78</b>
<b>2.3. Unileverin Orta Asya Cumhuriyetlerindeki faaliyetleri.....</b>	<b>81</b>
<b>3. Siemens'de Halkla İlişkiler Uygulamaları.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1. Siemensin Kuruluşu ve Gelişimi.....</b>	<b>82</b>
<b>3.2. Siemens'in Halkla ilişkiler Faliyetleri.....</b>	<b>88</b>
<b>3.3. Simco ve Türkmenistan.....</b>	<b>92</b>
<b>4. Coca Cola A.Ş' nin Halkla İlişkiler ve Tanıtım Çalışmaları.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1.Coca Cola A.Ş' nin Gelişimi.....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.Coca Cola' nın Orta Asya Cumhuriyetindeki Faaliyetleri.....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZET</b>	

## KISALTMALAR

a.g.e.	adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
bkz.	bakınız
A.Ü.İ.İ.B.F.	Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
B.Y.Y.O.	Basın Yayın Yüksek Okulu
C.	cilt
Çev.	Çeviren
ÇÜİ-ÇUŞ	Çokuluslu İşletme veya Şirket
Der.	Derleyen
s.	sayfa

<b>ss.</b>	<b>sayfalar arası</b>
<b>v.b.</b>	<b>ve bunun gibi, ve benzeri</b>
<b>v.d.</b>	<b>ve devamı</b>
<b>E.Ü.</b>	<b>Ege Üniversitesi</b>
<b>G.S.M.H.</b>	<b>Gayri Safi Milli Hasıla</b>
<b>İ.Ü.</b>	<b>İstanbul Üniversitesi</b>
<b>M.Ü.</b>	<b>Marmara Üniversitesi</b>
<b>O.E.C.D.</b>	<b>Organization and for Economic Corporation and Development (iktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)</b>
<b>P.R.</b>	<b>Public Relations (Halkla ilişkiler)</b>
<b>sy.</b>	<b>sayı</b>

**S.B.E.**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**No.**

**Numara**

**İ.F.**

**İşletme Fakültesi**

**T.O.D.A.İ.E.**

**Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi  
Enstitüsü**

**Yay.**

**Yayın**

## GİRİŞ

Günümüzde hızlı değişim gösteren sosyal yapıyı takip etmek, sağlam bağlar kurmak ve sorunları çözmek gittikçe zorlanmaktadır. Bu değişimleri izlemenin en geçerli ve güvenilir yolu halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Artık işletmeler sosyal, dinsel ve politik kurumların varlıklarını sürdürmeleri, insanlardan gördükleri saygınlığa bağlı kalmaktadır. İşletmeler gereksindikleri ustalık, materyal, araç, pazarlar vb. nedenler dolayısıyla birçok kimseye bağlanmaktadır. Öte yandan sosyal gönenç (refah) kurumları, sendikalar, endüstri, ticaret ve meslek birikimleri gerek gönüllü hizmetler, gerek finansal yardımlar için, hükümet, belediyeler ve benzeri kamu kuruluşları, mali destek, işgücü ve kamu onayı için halka dayanmak zorunluluğunu duymaktadırlar.

İşletmelerin var oluş nedenleri genellikle tüketicilerin ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri sağlamaktır. Temel amaç kar ve büyüme ilkesi olmasına karşın çeşitli konularda çalışarak insanların sonsuz ihtiyaçlarına cevap verirler.

19. yüzyılın sonlarında Batı dünyasında hakim olan iktisadi liberalizm ve sınırsız bir yatırım özgürlüğü, geri kalmış ülkelerde ise en kısa zamanda her çareye başvurarak kalkınma ve sanayileşme özlemleri, sermaye piyasasına uluslararası bir hareketlilik kazandırmıştır.

Bazı iktisatçılara göre Çokuluslu Şirketler bu uluslararası ekonomik ilişkilerde görülen büyük gelişmenin sonucu ortaya çıkmıştır. Bazıları ise daha geniş açıdan konuya yaklaşım yaklaşmaktadırlar ve “Üç veya daha fazla ülkede üretim birimleri olan işletmeleri” çok uluslu işletme olarak tanımlamaktadırlar.

Çokuluslu şirketlerin amacı dünyanın her yerinde insanların günlük ihtiyaçlarını karşılamak, tüketicilerin ve müşterilerin isteklerini önceden tahmin etmek, markalı ürünleri ve hizmetleri ile buna yanıt vermektir. Çokuluslu şirketlerin faaliyetleri çeşitli bölgelere yayıldıkça fırsatlar artarken riskler de çoğalır. Bu işletmeler yalnız satışların artırılması, yeni pazarlar yaratma v.b. ekonomik ve ticari işleri değil, farklı değerler ve düşünce biçimlerinin karşı karşıya gelmesi gibi politik, sosyal ve kültürel farklılıkları da düşünmek zorundalar. Her ülke kendine özgü adetlere ve değer yargılarına sahiptir.

Çağdaş işletmecilikte, halkla ilişkilerin, işletmelerin yaşadıkları toplum içinde ilişki içinde buldukları çeşitli halk veya kamu kesimleri ile ortak yaşamlarını düzenlemede önemi açıktır. Çeşitli ülkelerde hizmet veren bu işletmelerde hizmet türlerine göre halkla ilişkiler bölümü (coğrafik bölgeler ve üretilen mal yahut hizmet türleri için) ayrı ayrı örgütlenir, başka deyişle halkla ilişkiler örgütünde merkezkaç bir yol izlenir. Böyle bir örgütlenmede, işletmenin temel politikasının izlenebilmesi için merkezde koordinasyonu sağlayan bir organa ihtiyaç vardır.

Çokuluslu şirketler faaliyet gösterdikleri ülkelerde tutunabilmeleri için etkin halkla ilişkiler çalışmalarını ile bu ülkelerin kültürel, politik ve dini niteliklerini analizden geçirmekle, çevrenin eğilim ve tepkilerini ölçüp değerlendirerek kendilerine yön verdikleri ölçüde başarılı olurlar.

Bu gerçeklerden hareket ederek hazırladığımız çalışmamızın birinci bölümünde halkla ilişkiler kavramının tanımına ve halkla ilişkilerdeki son gelişmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde, Çokuluslu Şirketlerin özellikleri, kuruluş yapıları ve dışa açılma biçimlerini incelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü

bölümde Çokuluslu Şirketlerde halkla ilişkiler faaliyetlerinin yeri ve önemi incelenmiş, daha sonra bu şirketlerdeki halkla ilişkiler çalışmalarında izlenecek yol ve yöntemleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde de, dünyada faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerden *Siemens, Coca Cola ve Unilever* firmalarının ve çokuluslaşma yolunda olan Türk şirketlerinden *Bileşim*' in Orta Asya da yaptıkları çeşitli çalışmaları açıklandıktan sonra, son olarak da elde edilen bilgiler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### HALKLA İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ

#### 1. HAKLA İLİŞKİLERİN TANIMI

Halkla ilişkilerin tanımının ne olduğu konusunda tam bir birlik sağlandığı söylenemez. Geniş bir uygulama alanına sahip olması ve birbirinden ayrı amaçları olan örgütlerde (kamusal yada özel) uygulanır olması nedeniyle ortak bir tanıma varmak zorlaşmaktadır. Halkla ilişkiler bir çok şekilde tanımlanabilir<sup>1</sup>.

Bir yöneticilik sanatı olarak halkla ilişkilerin; çok eskiden beri uygulanmakla birlikte, yeni bir ilgi olarak ele alınıp incelenmesi, genellemelere gidilerek öteki disiplinle ilgisinin saptanması, kullanılan yöntem ve tekniklerde uzlaşılması oldukça yenidir.

Bir iletişim faaliyeti olan Halkla İlişkiler; bir kuruluşun, tüm hedef kitlelerle en olumlu biçimde tanıtılmasıdır<sup>2</sup>. Bir başka tanıma göre de, halkla ilişkiler, bir kuruluşu çalışanlara, müşterilere ve bağlantılı olduğu kişilere sevdirmeye ve saydırma sanatı olup, düşüncelerin, istenen sonuçları yaratması amacı ile hedef kitlelere ustaca aktarılması ve becerikli bir haberleşme oluşumunun gerçekleştirilmesidir<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Yücel Ertekin, "Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Sorunu", Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 4, Sayı 5, Eylül 1995, s.3.

<sup>2</sup> Tony Greener, *The Secrets of Successful Public Relations and Image Making*, Heinemann Publishing, Great Britain, 1990, s.3.

<sup>3</sup> Nuri Tortop, *Halkla İlişkiler*, İlk-Son Matbaası, 1986, ss.4-5.

Halkla ilişkiler bir kuruluşun kendini, hedef kitlesine takdim ettiği bir araçtır. Bu araç kuruluşun olumlu bir imajının oluşturulup bunun devam ettirilmesine yönelik bir hareket programı olup, bu hareket programının hedef kitlesi ise, büyük ölçüde müşteriler, kuruluşun ortakları ve basınıdır. Halkla ilişkiler uzmanının en önde gelen görevi, hizmet ettiği kuruluş ile hedef kitlesi arasında çift yönlü bir iletişim kanalı oluşturmaktır. Bu iletişim süreci içinde iletilen mesaj, kuruluşun günlük çalışma fonksiyonları için hayati ve gerekli her türlü bilgiyi kapsar. Bu bilgi, kuruluşun işleyiş tarzına, pazarlama faaliyetine, toplumda belirli yönde bir motivasyon yaratmaya, bir konuda açıklamada bulunmaya, bir konuyu tekzip etmeye, kuruluşun başına gelen tatsız bir durumu izah etmeye, veya kuruluş hakkında olumlu bilgiler vermeye ilişkin her türlü içeriğe sahip olabilir<sup>4</sup>.

Halkla ilişkiler mesleğinde her zaman ilişki kurulan halk değildir. Konumuz olan oluşum içinde iki uç vardır. Bir tarafta özel ya da tüzel kişi, karşı tarafta bu kişinin ilişki kurmak istediği, ya da var olan ilişkisini geliştirmeye çalıştığı kitledir<sup>5</sup>.

Özel kesimde halkla ilişkilerin ne olduğu konusunda yapılan tanımlar özel kesimin çevreyi etkilemesi temeli üzerine oturmuştur. (Bu durum, özel kesimin kendi konumunun doğal sonucudur.) Halkla ilişkiler kamu yönetimi uygulamalarındaki amacı yalnız çevreyi aydınlatmak değil aynı zamanda, yöneticilerin kendi davranışlarını ya da yönetsel eylemlerini değiştirmeye yönelik olup bu konuda yön göstermeyi hedeflemektedir<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Shonan F.R.Noranha, *Careers in Communication*, Illinois, VGM Career Horizons, 1990, ss.115-116.

<sup>5</sup> Alaeddin Asna, *Public Relations Temel Bilgiler*, B.,Der Yayınevi, İstanbul, 1993,ss.118-124.

<sup>6</sup> Metin Kazancı, *Halkla İlişkiler*,2.B.,Ankara,Savaş yayınları,1982,s.37.

Halkla ilişkiler özel ya da tüzel kişilerin belirtilmiş kitlelerle dürüst sağlam bağlar kurup geliştirerek onları olumlu inanç ve eylemlere yönetmesi, tepkileri değerlendirerek tutumuna yön vermesi, böylece karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler sürdürme yolundaki planlı çabaları kapsayan bir yöneticilik sanatıdır<sup>7</sup>.

Özel girişim ile kamu kuruluşlarını karşılaştırdığımızda, özel girişimde çalışan memur ve işçi, verimliliği sağlamak ve patronunun müşterilerini memnun etmek isteği doğrultusunda çalışır. Kamu kuruluşları da aynı ilkelere uymak durumundadır. Örneğin, belediyede başkan patron durumunda, diğer çalışanlar memur veya işçidir. Halk patronun yani belediye başkanının müşterileridir. Özel girişimde patronun karı, halbuki kamu kuruluşlarında halkın rahatı ve huzuru amaç olmasına rağmen, çalışma sisteminde farklılık yoktur. Kamu idarelerinde çalışan personelin de aynı ilkelere göre çalışmaları gerekir.

Kamuoyunun, görüş ve inançlarındaki değişmeler yakından izlenmeli, kişilerin, kuruluşların davranış ve tutumları hükümetlerin politikaları buna göre ayarlanmalıdır. Bugün “halk da kim oluyor” düşüncesi çok gerilerde kalmıştır<sup>8</sup>.

Kamu kuruluşlarında Halkla İlişkilerin tanımı şu şekilde yapılır: “Bir kamu kuruluşunun ilişkide bulunduğu, hizmet sunduğu toplumsal çevrelerin güven ve desteğini sağlamak, onların görüşlerinden yararlanmak hizmetine yön vermek amacıyla giriştiği, kurum hakkında kamuoyunda bir imajın kökleşip

<sup>7</sup> Yücel Ertekin, *Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayınları, 1995, s.18.

<sup>8</sup> Nuri Tortop, *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınları, 1993, ss.2-5.

yerleşmesine neden olacak ve karşılıklı anlayışı geliştirecek, iletişim temeline dayalı, sistemli, planlı ve sürekli çabalardır<sup>9</sup>.

“Halkla İlişkiler kuruluş ile hedef kitlesi arasında iletişim yöntemidir<sup>10</sup>”, yani idareden halka ve halkdan idareye doğru iki yönlü bir haberleşme faaliyetidir. Halkla ilişkiler tamamiyle bir yönetim konusu olmakla birlikte, kurumun genel politikasına da katkıda bulunur<sup>11</sup>.

Amerikan Halkla İlişkiler Birliği tarafından halkla ilişkilerin ikiyüze kadar tanımı saptanmıştır. Halkla ilişkiler konusunda hiç bir şey durağan (statik) değildir. Bu hiç kuşkusuz tanımı için de geçerlidir<sup>12</sup>.

Tanıma ve tanıtma halkla ilişkiler uygulamasının iki temel evresi olmaktadır. Yönetilene aydınlatma, yönetimin eylem ve işlemlerini yönetilene açıklama, tanıtma; halkın isteklerini, şikayetlerini öğrenme, tanıma olarak nitelenmektedir<sup>13</sup>. Halkla ilişkiler bilgilendirme, anlama ve imaj geliştirme boyutu ile kamuoyunu etkilemek ile ilgilidir.

Bütün bu tanımlar dikkatleri üç noktada toplanmaktadır:

- a) Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir.
- b) Halkla ilişkiler iletişim çabasıdır.
- c) Halkla ilişkiler kamuoyunu etkileme aracıdır<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Ertekin, a.g.m., s.3.

<sup>10</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkilere Giriş*, Birinci Basım, 1993, s.9.

<sup>11</sup> Meltem Öztürk, “Kamu Yönetiminde ve Belediyelerde Halkla İlişkiler”, *Marmara İletişim Dergisi*, Sayı:1, 1992, s.190.

<sup>12</sup> Yücel Ertekin, *Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayınları, 1986, s.9.

<sup>13</sup> Kazancı, a.g.e., s.32.

<sup>14</sup> Peltekoğlu, a.g.e., ss.6-9.

Halkla ilişkiler toplumsal, siyasal, eğitsel içeriğe ancak yirminci yüzyılda kavuşabilmiştir.

## 2. HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHÇESİ

Dünyada halkla ilişkilerin uygulamalarının, insanlık tarihi kadar eski olduğu bilinmektedir. Halkla ilişkiler deyimi kullanılmadan önce de halkla ilişkiler uygulamaları vardı. Okur yazarlığın olmadığı eski devirlerde, halkla ilişkilerin uygulamalarını etkili bir şekilde yüzyüze ilişkiler, söylev ve konferanslar olarak görmekteyiz. Çiçero (M.Ö.106-43), Domosten (M.Ö.383-32) açık toplantılarda ün yapmış, halkı etkileyici kişiler olarak ortaya çıkmışlardır<sup>15</sup>.

Halkla ilişkilerin temelini oluşturan iletişime ait ilk modeli ileri süren Aristo'dur. Aristo'nun "Rhetoric" adlı kitabında dinleyenleri ikna etmek için dilin etkili biçimde kullanılması gerektiği yer almaktadır. Bu nedenle Aristo'nun Rhetoric adlı eserini halkla ilişkiler alanında yazılan ilk kitap olarak ele alınabileceğini savunanlar da vardır.

Halkla ilişkiler deyimi ilk kez, Amerika Birleşik devletleri başkanı Thomas Jafferson' nun 1807 yılında Kongre' ye gönderdiği mesajda kullandığı bilinmektedir. Halkla ilişkiler deyimi bugünkü anlamına en yakın biçimde Yale Hukuk okulunda hukukçu Dorman Eato tarafından 1882 yılında kullanılmıştır<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> James B.Orrick, **Halkla İlişkiler**, Çev. Oğuz Onaran, Ankara:AÜ. S.B.F.B.Y.Y.O.Yayımları, No.1, sh.2.

<sup>16</sup> Peltekoğlu, a.g.e., ss.11-12.

Halkla ilişkilerin öneminin yönetim ve işletmeler açısından kaçınılmaz olduğunun anlaşıldığı dönem 1929 Büyük Bunalım dönemidir. O güne kadar ki, önemli olaylar, savaş, başkanlık seçimleri, yerel görevler nedeniyle başvuru halkla ilişkiler Büyük Bunalımla birlikte ABD’ de, özellikle özel kesim içinde, önemli bir yer tutmaya başladığını görüyoruz. Büyük Bunalımla birlikte özel kesim kardan başka bir şey düşünmemiş olmasının cezasını çekmeye başladı. Bu arada kamu yönetimi de toplumsal sorunların bir bütün içinde ele alınması konusunda kesin yargılara varmış oldu<sup>17</sup>.

ABD’ de 1916’da ünlü John Rockefeller Jr.’in danışmanı olarak göreve başlayan gazeteci Ivy Lee ilk halkla ilişkiler adamı olarak bilinir. Yayımladığı bir takım kitapçıklarla halkla ilişkilerin özel kesimdeki ilk örneklerini ve ilkelerini ortaya koyan Ivy Lee, halkla ilişkileri meslek olarak yapan ilk kişi olmuştur. Halkla ilişkiler alanında, üzerinde asıl durmak istediğimiz isim Edward L. Bernays’dır. Ünlü Sigmund Freud’ ün yeğeni olan Bernays, halkla ilişkilerin babası olarak kabul edilebilir. 1923 yılında Bernays halkla ilişkiler alanında ilk yapıtını, Crystallizing Public Opinion (Kamu Oyunun Belirlenmesi)’ni yayımladı. Halkla ilişkilerin 20. yüzyılda daha çok işlerlik kazanmasının nedenlerini; kamu ve özel kesim örgütlerinin toplumsal sorumluluk duygularının güçlenmesi, çevrelere karşı daha duyarlı olmalarına, etkileşim olanaklarının artmasına, iletişim teknolojisindeki büyük gelişmelere, devletin görevlerinin giderek çoğalmasına bağlamak olanağı vardır<sup>18</sup>.

Türkiye’ de halkla ilişkilerin tarihi geçmişinin, çok eski dönemlere kadar gittiği ve halkla ilişkilerin enformasyon ve tanıtım işlevlerinin de, tarihin her

---

<sup>17</sup> Kazancı, a.g.e., s.3.

<sup>18</sup> Ertekin, a.g.e., ss.4-8.

devrinde değişik biçimlerde uygulandığı görölmektedir. Göktürkler' in Orhun Abideleri, uygulamaların ilk örnekleri arasındadır. Selçukluların büyük devlet adamlarından Nizamülmülk' ün, "Siyasetname" adlı eserinin bazı bölümlerinde, yönetimin halkın durumu hakkında doğru ve yeterli bilgiye sahip olması gerekliliğine işaret edilmektedir. Siyasetname' de yabancı ülke temsilcilerine ve elçiliklere gösterilecek ilginin önemi üzerinde durulmakta, bu kişilere yapılacak muamelenin temsil ettikleri ülkeye yapılmış olacağı açıklanmaktadır<sup>19</sup>.

Anadolu Selçuklular döneminde hükümdarların, haftanın belli günlerinde zamanlarını, halkın şikayet ve isteklerini dinlemek için ayırdıkları bilinmektedir. Osmanlı döneminde bazı elçiliklerin sefere davet edilmeleri, Fatih döneminde tanınmış sanatçıların, yabancı ülkelerden davet edilmeleri ve övgü görmeleri, halkın şikayetlerinin doğrudan sadrazamlar ve diğer ileri gelenler tarafından dinlenmesi, yönetenler ve yönetilenler arasında iletişim köprülerinin atılmasına örnek olaylar olarak gösterilmektedir<sup>20</sup>.

### 3. TÜRKİYE' DE HALKLA İLİŞKİLER

Türkiye'de halkla ilişkiler özel sektörün yeterince gelişmemesi sebebiyle, ilk defa kamuya ait kurumlarda uygulanmıştır. Halkla ilişkiler uygulaması bugünkü anlamda ilk olarak 1960 Devriminden sonra kurulan "Devlet Planlama Teşkilatı Yayın ve Temsil Şubesi" nde görüldü. Önceden kamuya ait bazı kuruluşlarda tam da Halkla İlişkiler diyemeyeceğimiz bazı faaliyetleri yürüten küçük birimler vardır. Örneğin Savunma Bakanlığı, Dış İşleri Bakanlığı gibi. Ancak bunların çalışmaları propaganda izlenimi veriyordu.

---

<sup>19</sup> Salim Kadibeşegil, Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, İzmir, 1986, s.21.

<sup>20</sup> A.g.e., s.22.

TRT' de bu birime 'Halkla İlişkiler Protokol Müdürlüğü', SSK'da 'Basın-Yayın ve Tanıtma' adını taşıyordu. Bunların görevleri kurumla ilgili çıkan haberlerin kütüphanelerinin kesilip derlemesinden ibarettir<sup>21</sup>.

1962' de halkla ilişkiler konusunda MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) olarak kısaltılan bir proje var. Bu projede "Devlet kuruluşlarının her kademesinde yapılan çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki zorunludur" denir ve diğer ülkelerdeki halkla ilişkiler çalışmalarına verilen önemin Türkiye'de de verilmesi gerektiği vurgulanır<sup>22</sup>.

1971' de devlet kesiminin genel yönünü ve stratejisini belirlemek amacıyla zamanın reform hükümetinin projesiyle on kişilik bir İdari Reform Danışma Kurulu hazırlandı. İdari Reform Kurulu denmesinin sebebi zorunlu hükümet değişikliğidir. Halkla ilişkiler ve Enformasyon, halkla iyi ilişkiler kurmak ve sürdürmek, halkta yönetime karşı sempati uyandırmak amacıyla sürdürülen faaliyetleri kapsar. Amaç halkı bilgilendirmektir. Bütün bunlardan sonra 1984' de Kanun Hükmünde Kararname çıkarılarak tüm halkla ilişkiler kurumlarının tek isim altında toplanmasına çalışılır. Sonuçta Basın ve Halkla İlişkiler müşavirliği adı altında toplanır<sup>23</sup>.

Türkiye' de halkla ilişkilerin özel sektörde yer alması 1960'lı yılların sonlarına raslamaktadır. 1969 yılından itibaren büyük holdingler ile bazı bankalar halkla ilişkilerin önemini kabul etmişlerdir. Bugün pek çok büyük

<sup>21</sup> Alaeddin Asna, *Halkla ilişkiler*, Bozak Matbaası, İstanbul, 1979, s.104.

<sup>22</sup> Tortop, a.g.e., s.21.

<sup>23</sup> A.g.e., ss.22-23.

işletme ya halkla ilişkiler departmanına sahiptir, ya da danışman ajansları aracılığıyla halkla ilişkiler yürütmektedir<sup>24</sup>.

Kamu yönetiminde kamu işleri; üç tip kamu tüzel kişiliği biçiminde örgütlenmiştir. Bu tüzel kişilikler; devlet, yerel yönetimler, kamu kurumlarıdır. (Kamu tüzel kişiliklerinden biri olan yerel yönetimler de üç ayrı türdedir.) Türk belediyeciliğinde, güçlü başkan ve onun çevresinde yaratılan imaj halkla ilişkilerin açısından önemlidir<sup>25</sup>.

Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler kavramının gelişiminin sonucu olarak özel kesimde de yaygınlık kazanması, yöneticilik anlayışında, yönetimin ilk ve temel amacının, kuruluşun ve ortakların kazançlarının artması kadar, kamuoyu için doyum ve beğeni yaratmak olduğunu vurgulayan bir devrime yol açmıştır. Bu yüzden halkla ilişkilerin, ekonomik, ekonomik, sosyal ve siyasal kuruluşların yöneticilerini, her çalışma dalında halkın yararını ön plana alan bir görüş ve tutuma yönelten yönetim felsefesi haline gelmiştir.

Mesleğin “ilk” lerinden Paul Garret’in dediği gibi, halkla ilişkilerin “bilinçli olarak kuruluşun çalışmalarını etkileyecek her kararda, kamu yararını en önde tutan bir yöneticilik felsefesi ve düşünce yönetimi...” dir<sup>26</sup>.

Devlet sistemi içinde demokrasiyi “halk tarafından, halkın çıkarları için kurulan halk yönetimi” diye tanımlayan Lincoln ve Webster gibi düşünür ve yazarların, işadamlarının kamuoyuna bu gözle bakmaya başlamalarında etkili

---

<sup>24</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s.31.

<sup>25</sup> Ertekin, a.g.m., s.3.

<sup>26</sup> Asna, a.g.e., s.3.

olduğu söylenebilir. İş dünyasındaki bu düşünce gelişimi, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerine sosyal kurum kavramını getirmiştir<sup>27</sup>.

#### 4. HALKLA İLİŞKİLER' DE SON GELİŞMELER

İletişim dünyasındaki son gelişmeler halkla ilişkiler mesleğine iki yeni boyut, Corporate P.R. ve Marketing P.R. gibi iki kavramı yaratmıştır. Bu gelişmeler Halkla İlişkiler insanına Halkla İlişkiler ile yanı sıra reklam müşteri hizmetleri, Pazar araştırmaları, satış sonrası servisler, sponsorluk, ürün P.R'ı gibi müşteri iletişimine dönük çalışmaların koordinasyonu sorumluluklarını yüklemiştir. Kendilerini yıllarca kuruluşun kamuoyundaki sesi olarak görüp mal-hizmet tanıtımını küçümseyerek reklamcılara bırakan P.R: sorumluları, Marketing P.R. içinde, Product P.R. denilen görev için de kollarını sıvamışlardır. Bu iki işlev, Perception management (Algılama Yöntemi) gibi bir ortak deyim kullanılması konusunda tartışmaların başlamasına yol açmıştır.

P.R. mesleğindeki diğer gelişmede P.R.'ın ufukta herhangi bir sorun yokken uygulanan ve Proaktif P.R. denilen görüntüsü ile, kriz dönemlerinde uygulanması gereken ve Reaktif P.R. olarak adlandırılan görüntüsüdür. Kriz dönemi P.R'ın sorunlar yumağı içinde hazırlanması V.R. (Vulnerability Relations-Savunmasız İlişkiler) deyimini çıkarmıştır. Proaktif P.R. genellikle kurum kimliği düşüncesinden yola çıkarken Reaktif P.R, ürün P.R'ına (Product P.R.) yönelik çalışmalara ağırlık verir<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Aynı.

<sup>28</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Alaeddin Asna, **Public Relations**, Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997,ss.262-264.

## 5. ULUSLARARASI HALKLA İLİŞKİLER ÖRGÜTÜ (İPRA)

Kısaca IPRA (International Public Relations Association) olarak bilinen Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği, iki Hollandalı, dört İngiliz halkla ilişkiler uzmanının 1949 yılında bir araya gelmesi ile birlikte gündemdeki yerini almıştır. IPRA'nın temel amacı olarak halkla ilişkiler uzmanlarının uluslararası bir örgütte organize olmaları ve değişik ülkelerdeki meslek uygulamalarının standardını, meslek kalitesinin yükseltilmesini; ve halkla ilişkiler etkinliklerinin artırılması hususları belirlenmiştir<sup>29</sup>.

Londra'da bu resmi olmayan çabanın ardından İngiltere, Hollanda, Norveç ve Amerika Birleşik Devletleri'nden bir grup halkla ilişkiler yöneticisi 1950 yılında Hollanda'da, "Hollanda Halkla İlişkiler Derneği"nin himayesi altında bir araya gelerek mesleğin ve ahlak kurallarının geliştirilmesi konusunda çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda Uluslararası Halkla İlişkiler Derneği İPRA, 1 Mayıs 1955 yılında Londra'da kurularak başkanlığına İngiliz Tom Clark getirilmiştir<sup>30</sup>.

Bugün toplam 60 ülkeden 800 üyesi bulunan derneğin amacı, ülkeler arasında halkla ilişkiler alanında bilgi alışverişine katkıda bulunmak ve meslek standardını her alanda geliştirmek olarak özetlenebilir.

Bu alandaki ikinci uluslararası kuruluş, merkezi Brüksel'de olan Avrupa Halkla İlişkiler Merkezi'dir. Örgütün amaçlarından biri Ortak Pazar düşüncesinin yayılması ve destek görmesidir<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup>Peltekoğlu, a.g.e., s.32.

<sup>30</sup>A.g.e., s.33.

<sup>31</sup>Alaeddin Asna, *Public Relations Temel Bilgiler*, 1993, s.98.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU ŞİRKETLERE GENEL BAKIŞ

#### 1. ÇOKULUSLU ŞİRKET KAVRAMI

Çokuluslu şirket terimi ilk defa 1960 Nisanında Davit E. Lilienthal tarafından Graduate School of Industrial Administration'de verilen "1985'de Yönetim ve İşletmeler" konulu sempozyumda kullanılmıştır<sup>32</sup>.

"Çokuluslu Şirket" kavramının sınırlanmasında güçlük vardır. Başlangıçta "şirket" sözcüğü yerine "firma" veya "teşebbüs" sözlükleri yaygın olarak kullanılmış, bunların ekonomik güçleri büyüdükçe "tröst" deyimini kullananlar çoğalmıştır. Yazarlar kullandıkları kritere göre "çokuluslu" sıfatı ile ilgili olarak "uluslararası", "uluslar ötesi", "uluslar üstü" ve "dünya" sözcüklerini kullanmışlar ve bunların birleşiminden "uluslararası şirket", "uluslar ötesi şirket", "çokuluslu şirket", "uluslar üstü şirket", "dünya şirketleri", "dünya teşebbüsleri", "çokuluslu tröstler", "evrensel şirketler" ve "global şirket" gibi çeşitli deyimler türetmişlerdir.

Bazı yazarlar söz söz konusu şirketleri "çokulusluluk" ve "merkezden denetlenme" derecesine veya bünyelerine göre değişik tasniflere tabi tutmuşlardır. Amerikalı profesör Porulmutter 1995 yılında yaptığı bir tasnifle çok uluslu şirketleri etnosantirik, polisentirik ve jeosantrik şirketler olmak üzere üçe ayırmıştır.

---

<sup>32</sup> İnan Özalp, "Çok Uluslu İşletmelerin Yönetim ve Organizasyon Modelleri", Anadolu Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, C.I, sy.2, Haziran 1983, s.44.

**Etnosentirik şirket:** Faaliyetlerini ve stratejilerini çıktıkları ülkeye (köken) yönelten teşebbüslerdir<sup>33</sup>. H.Perlmutter etnosentrizmin günümüzdeki üstünlüklerini “karar vermedeki sürat, ana vatandaki personelin teknik ve ticari kabiliyetleri ve anavatanın üstün bilgileri” olarak belirtmekte, bunlar arasında da anavatanın vatandaşı olmıyan idareci ve uzman kişilerden faydalanamama, sermaye kabul eden ülkelerde iyi karşılanmama ve zaman içinde yeni görüşlerin ve buluşların ortaya atılmasında karşılaşılabilecek yetersizliklere de işaret edilmektedir<sup>34</sup>.

**Polisentirik şirketler:** Faaliyetlerini bunları kabul eden ülkeye yöneltmişlerdir. Bunlar ana şirketin sermaye kabul eden ülkenin pazarlarına arzda bulunmak amacıyla kurulmuş olan yavru şirketlerdir. Bunların başlıca özelliği “milli piyasanın taleplerinin karşılanmasına gayret etmek ve ana şirketten bağımsız bir işletme politikası izleyebilmekten ibarettir.<sup>35</sup>”

**Jeosantrik şirketler:** Milliyetçilikten en fazla uzaklaşmış şirket tipidir. Bu tip ÇUŞ’lerin hiç bir ülke ile özel ilişkileri bahis konusu değildir. Bunlar nihai olarak “teşebbüsün amaçlarına yönelmiştir<sup>36</sup>. Bu tür teşebbüste amaç “ana şirket ve yavru şirketlerin bir operasyon birliği içinde bütünleştirilmesi ve bunların dünya piyasasındaki faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu hale getirilmesidir.<sup>37</sup>”

<sup>33</sup> Gülten Kural - Ali Rıza Büyüksulu, Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, Der. Yay., İstanbul, 1996, s.24.

<sup>34</sup>H.Perlmutter, “Das multinationale Unternehmen und die Zukunft”, d.Kebsehull / O.G.Mayer, Multinationale Unternehmen Anfang oder Ende der Weltwirtschaft?Frankfurt 1974,s.204, nakleden Kural - Büyüksulu,a.g.e.,s.25.

<sup>35</sup> J.N.Behrman “Können nationale Regierungen die multinationalen Unternehmen unter Kontrolle bringen?” İn.D.Kebsehull/O.G.Mayer, a.g.e.,s.204,nakleden Aynı.

<sup>36</sup> V.Bethke/G.Koopmann, Multinationale Unternehmen und entwicklungsländer, Interessenkonflikte und Verhandlungspositionen, Hamburg, 1975,s.24, nakleden Aynı.

<sup>37</sup> J.N.Behrman, a.g.m., s.204--205.

Profesör Richard Robinson ise çok uluslu şirketlerin tarihi gelişmesini göz önüne alarak işletmelerin gelişme süreci içinde dört safhayı birbirinden ayırmaya çalışmaktadır. Profesör Robinson'a göre ÇUŞ ler önce uluslararası şirket, sonra çokuluslu şirket üçüncü safhada uluslar ötesi şirket son safhada da uluslarüstü şirket niteliğine sahip olacaktır.

**Uluslararası Şirket:** Bir ülkede kuvvetli şekilde yerleştikten sonra merkezi bir yönetimden yararlanarak diğer ülkelere girmeğe ve oralarda yerleşmeye çalışan firmadır<sup>38</sup>.

**Çokuluslu Şirket:** Bir ülkeden yönetilmeye başlanana ve yabancı ülkelerdeki faaliyetin sanki asıl ülkede cereyan etmiş gibi kabul edildiği firmalardır<sup>39</sup>. Bu tipte yabancı ülkelerdeki faaliyetler yapı ve politika olarak yerli faaliyetlerle eşit tutulur. Şirketin merkezi köken ülkededir.

**Uluslarötesi Şirket:** Çokuluslu bir şirket gibi kabul edilen ve yönetimi çeşitli uluslardan gelen kişilerden olan bir kuruluş tarafından gerçekleştirilen firmadır<sup>40</sup>. Bunların yöneticileri gibi malikleri de farklı milliyetlere sahiptir. Böylece şirket milli bir temelden uzaklaşmış olmaktadır<sup>41</sup>.

<sup>38</sup> P.Moch, Journal officiel de la RF, Conseil Economique et Social Annee 1972,no.15,21 Decembre 1972,s.876, nakleden Kural - Büyükslu,a.g.e.,s.26.

<sup>39</sup> Kutal-Büyükslu, a.g.e., s.27.

<sup>40</sup> P.Moch, a.g.e., s.877, nakleden Aynı.

<sup>41</sup> S.E.Rolfe, The International Corporation, international Chamber of Commerce, Paris 1969,s.12,bkz.M.Şahin. "Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları",Yayınlanmamış Doktora Tezi,Erzurum 1975,s.18,nakleden Aynı.

**Uluslarüstü Şirket:** Uluslararası bir anlaşmayla kurulan uluslararası bir organ tarafından tescil ve kontrol edilmek ve bu organa vergi ödemek suretiyle hukuki olarak milliyetini ortadan kaldıran firmadır<sup>42</sup>.

Profesör Richart Robinson bu tesnifi ile bir taraftan çok uluslu şirketlerin çokulusluluk derecesini belirlerken diğer taraftan da her evrim safhasında bunların kazanacakları fonksiyonları belirtmeye çalışmıştır.

Profesör Robinson'nun yukarıda izahına çalıştığımız dörtlü tasnifinde getirilen tariflerin çok soyut olduğu ve gerçek durum hakkında fikir vermek için yeterli olmadığı iddia edilmektedir. Paul Moch'a göre ÇUŞ lerin çeşitli tiplerine daha somut bir görüntü vermek için bunların bazı karakteristiklerine göre tasnif edilmeleri gerekir.

**Bu karakteristikler Şunlardır :**

- Yabancı ülkelerdeki faaliyetlerin niteliği,
- Uluslararası yaygınlık derecesini ölçen kantitatif kriterler,
- ÇUŞ' lerin uluslararası bünyesidir<sup>43</sup>.

Çokuluslu Şirket kavramı ile kastedilen şirketin mahiyeti ve özellikleri aşağıdaki bölümlerde ele alınacaktır.

---

<sup>42</sup> Rıdvan Karluk, "Çokuluslu Şirketler Üzerine Bir inceleme", Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), Der. İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986, s.181.

<sup>43</sup> Kutal-Büyükuslu, a.g.e., s.28.

### **İşletmenin Ülke Dışına Çıkarken Geçirdiği Belli Safhalar Şunlardır :**

a) Ülke içinde faaliyet gösteren işletmelerin ürettiği mal ve hizmetleri ülke içinde tüketmek işine ek olarak bu mal ve hizmetlerin ülke dışına satılması ve mamüllerde veya yönetimde az bir değişiklikle sağlanabilir. Ülke içinde tüketilmek üzere üretilen mallarda dış satım yapılacak ülke dikkate alınarak bazı değişiklikler yapılabilir. Örneğin ambalajda değişiklik yapmak, fiyat ayarlaması, birimlerin değiştirilmesi, vb<sup>44</sup>.

b) Ülke dışına satım önemli ölçüde artınca ülke içinde ülke dışı faaliyetleri yönetmek olanaksız denecek kadar zorlaşır. Bu durumda ülke dışında satış büroları ve satış organizasyonu kurmak gerekir.

c) Ülke dışı faaliyetlerde gelişme olunca dış ülkelerle lisans anlaşmaları yoluna gidilir. Böylece teknolojik know-how'ın transferi sağlanır. İşletmenin kendi mamüllerini üretip saptaması için yabancı ülkelerdeki bir işletme ile lisans anlaşmaları yapılır. Örneğin Coca Cola birçok ülkede lisans anlaşması yoluna gitmiştir<sup>45</sup>.

d) Ülke dışında çeşitli üretim tesisleri kurmak: Bu safhada işletme çok uluslu işletme olma özelliği kazanır. Bu safhada geniş çapta yatırım ve fonların ülke dışına akması söz konusudur. Çeşitli biçimlerdeki faaliyet çok uluslu işletmelerin tercihi ve faaliyet gösterilen ülkenin isteklerine göre farklılık gösterebilir. Bazı işletmeler ortak işletmeyi tercih ederken, bazıları ise mülkiyetin tamamına sahip oldukları işletme tipini tercih ederler. Bu safhada

<sup>44</sup> İnan Özalp, Uluslararası işletmecilik (Seçme Yazılar), A.Ü.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986,s.310.

<sup>45</sup> Özalp, a.g.e., s.310.

ülke dışı faaliyetler önemli boyutlara ulaşmasına karşın işletme politikası ulusal faaliyetlere bağlı olmaktadır.

e) Bu safhada yönetim çok uluslaşmakta ve faaliyetlerin büyük bir çoğunluğu, ülke dışında yer almaktadır. Aynı zamanda karların önemli bir kısmı ülke dışında elde edilmektedir<sup>46</sup>.

Bu safhadaki önemli bir husus bu safhaların bazılarının atlanması veya iki safhanın aynı zamanda geçilebilmesidir.

### 1.1. ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN TANIMI VE ÖNEMİ

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

Çokuluslu işletmelerin tanımının kapsamı hakkında da çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. İşletme bilimi yönünden yapılan tanım denemelerinin hukukçular için doyurucu olmadığı ileri sürülmekle beraber, 1960'ların başlarından bu yana görülen çeşitli tanımlama çabaları etkili olmuş ve

---

<sup>46</sup> Aynı.

işletmecilik yönünden ortaya konulan tanımlar çeşitli çevrelerce benimsenmiştir<sup>47</sup>.

“Bir işletmenin çokuluslu olması, onun yönetsel anlamda politikalarını uygularken, yatırım yapılan ülkeyi dikkate almaması ile mümkündür.” varsayımına dayanan ve diğerlerine göre daha teorik olan tanımlamaları genellikle üç grupta toplanmaktadır<sup>48</sup>.

Birinci grup içine giren tanımlamalar, şirketin mali ve ekonomik gücü üzerinde durmaktadır<sup>49</sup>. Bu gücü oluşturan özellikler ise, şirketin büyüklüğü, üretme ve diğer ülkelerde sahip olduğu kaynakların değeri ve dünya ölçeğindeki yaygınlığıdır.

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

Üçüncü gurup içindeki tanımlamalar daha çok, şirket üst düzey yöneticilerinin yönetimle ilgili kararlara yaklaşımları üzerinde durmakta ve üst düzey yöneticilerinin “milliyetsizliği” ya da “dünya vatandaşlığı” ilkesine

---

<sup>47</sup> Haluk A. Kabalioglu, “Çok Uluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri”, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Der. İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986, s.449.

<sup>48</sup> “Report on the Sixth Session Official Records”, U.N. Comission on Transnational Corporations, New York, 1980, ss. 31-32.

<sup>49</sup> Cem Alpar-Tuba Ogun, *Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar*, Evrim Basım-Yayın-Dağıtım, İstanbul,1988,s.106.

dayanmaktadır. Buna göre, şirket yöneticileri yönetimde milliyetsiz bir politika izliyorlarsa, şirket çokuluslu olma niteliğindedir<sup>50</sup>.

Yukarıda verilen sınıflamanın sınırlarını yeni tanımlarla geliştirmek mümkündür. Örneğin; bir diğer tanımlama şekli de çokuluslu şirketleri tek merkezli, çok merkezli ve dünya merkezli şirketler olarak ayırmaktadır. Buna göre, eğer ana şirket üretimle ilgili kararları yavru şirketlere dikte ettiriyorsa, tek merkezli, yavru şirketlere belli bir özellik tanınmışsa, çok merkezli ve şirket yöneticisi ve hissedarları çeşitli milliyetlerden oluşuyorsa, dünya merkezli uluslararası şirket söz konusudur<sup>51</sup>.

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

Birleşmiş Milletlerin yaptığı tanımda, şimdiye kadar ayrı ayrı ele alınan çok uluslu olma özelliği şu şekilde ifade edilmiştir: Çokuluslu işletmeler;

a. Ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve faaliyetleri dikkate almaksızın iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren,

<sup>50</sup> Kadir D.Şatıroğlu, Çokuluslu Şirketler, A.Ü.S.B.F.Yay., No.536, Ankara, 1984, s.19.

<sup>51</sup> Howard V.PERLMUTTER, "Emerging East-West Ventures: The Transideological Enterprise", Colombia Journal of World Business, Ekim,1996,s.14, nakleden Şatıroğlu a.g.e.,s.20.

b. İşletme bölümleri arasında (evrensel) “global” stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların tesbit edilmesini gerçekleştiren bir veya birden fazla karar alma merkezlerinin efektif kontrolüne dayalı bir karar alma sistemi altında, nüfuzun sahiplik ya da birimler arasındaki diğer bağlar yoluyla kullandığı,

c. Bilgi, kaynak ve sorumlulukların birimler arasında paylaşıldığı, ekonomik işletmelerden oluşan ticari bir teşebbüstür<sup>52</sup>.

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

Bu düşünce ile ortaya konan formül şu olmuştur: “Çokuluslu şirketler, çeşitli ülkelerde kurulmuş olan ve birinin diğeri üzerinde önemli etkilerde bulunabileceği ve özellikle, diğerlerinin bilgi ve kaynaklarını paylaşan; özel, devlet veya karma mülkiyette; genellikle anonim ortaklık veya diğer tür tüzel kişiliklerden oluşur”<sup>53</sup>.

ÇUŞ’ ler “Birden fazla ülkede yatırımı bulunan ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya kararlarıyla kendisine bağlı şirketlerin yönetimlerini etkileyebilen şirkettir”<sup>54</sup>. R.Vernon ÇUŞ’lerin organizasyon yapılarını veya işletme stratejilerinden giderek açıklamaktadır. Vernon’a göre

---

<sup>52</sup> Şatiroğlu, a.g.e., ss. 22-23.

<sup>53</sup> Haluk Kabalıoğlu, *Çokuluslu İşletmeler Hukuku*, İktisadi Kalkınma Vakfı Yayını, İstanbul, 1982, s.37.

<sup>54</sup> Cem Alpar, “Çokuluslu Şirketler ve Türkiye”, *Cumhuriyet*, 23 Mart 1977.

ÇUŞ, “çeşitli milliyetlere sahip geniş bir firmalar grubunu kontrol eden ana (parent) şirkettir<sup>55</sup>”.

### 1.1.1.Çokuluslu Şirketlerin Önemi

ÇUŞ’ ler; geniş üretim kapasiteleri, dünya çapındaki faaliyetleri, dünya ticaretinin oluşmasına yön vermeleri, bölgesel kalkınma, rekabet, ödemeler dengesi ve istihdam seviyesi üzerindeki etkileri, ülkeler arasında sermaye, teknoloji ve know-how akışına sebep olmaları ve politik bir baskı aracı olarak ev sahibi ülke hükümetleri üzerinde girişimde bulunmaları nedeniyle dünya ekonomi ve politik düzeninde büyük bir önem taşımaktadır<sup>56</sup>.

ÇUŞ’ lerin üretici, yatırımcı, ticaret yapısı ve yenilik yaratıcı rollarını tam olarak bilmeden dünya ekonomisini gereği şekilde anlamak mümkün değildir. C. Tugendhatt’ında çok yerinde olarak belirttiği gibi çokuluslu şirketler, artık zamanımızda istisna olmaktan çıkmış ve günümüzün karakteristik sanayi organizasyonları haline gelmiştir<sup>57</sup>.

Çokuluslu işletmelerin yararlı yönleri olarak ileri sürülen noktaları şöyle toplayabiliriz <sup>58</sup>:

---

<sup>55</sup> S.Rıdvan Karluk, “Çokuluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme”, Eskişehir İ.T.İ.A.Dergisi,C.XIII,No.2,Haziran 1977,s.184-259.

<sup>56</sup> Jack N.Behrman, National Interest and the Multinational Enterprise-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New-Jersey, 1970, s.13, nakleden Karluk a.g.m.,s.185.

<sup>57</sup>Christopher Tugendhat, *The Multinationals*, Eyre and Spottiswoode, London, 1971,s.24, nakleden Aynı.

<sup>58</sup> Rıdvan Karalar, “Sermayenin Evrenselleşmesi; Çokuluslu Şirketler”, *Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)*, Der. İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986, s.379.

1. ÇUŞ' lar hem kendi ülkelerindeki işletmelerinde hemde gittikleri ülkelerin işletmelerinde kaynakların en verimli kullanılmasını gerçekleştirirler.

2. Büyüme, gelişme ve hizmet sağlama için riske katlanan girişimlerdir.

3. Kapitalin ivedi olarak gerektiği yere kapital götürürler.

4. Yatırım çoğaltarı etkisiyle ve görünmez ticaret yoluyla gelişen ülkelerin ve uzak bölgelerin gelişmesine yardımcı olurlar.

5. Yenilikte, işletme yöntemlerinde öncüdürler.

6. Uluslararası işbirliğinin ve bölgesel planların gerekliliğın kanıtlarlar.

7. İş görenlerin ileri düzeyde eğitilmesine, istihdamın artmasına ve kariyer gelişimine olanak sağlarlar.

8. Yatırımlarına geniş bir katılma olanağı vererek, demokrasinin desteklenmesine katkıda bulunurlar.

9. Gelişmiş ve gelişmemiş bölgeler arasındaki ödemeler dengesine yardımcı olurlar.

10. Uluslararası kıvraklığa ve ticarete önderlik ederler.

Çokuluslu işletmelerin dünya pazarları içindeki önemi ve üstünlüğü, şirketin büyüklüğü veya mali güçlerinden çok, yenilik sürecindeki

üstünlüklerinden doğmaktadır. Çokuluslu işletmeler araştırma ve geliştirmeye yönelik şirketler olup araştırma ve geliştirme için ayırdıkları fonlar çok yüksektir<sup>59</sup>.

## 2. ÇUŞ'lerin Faaliyet Ortamı

Uluslararası bir şirket, uluslararası nitelik taşımayan bir firmanınkindan çok daha karmaşık bir ortamda faaliyette bulunur. Uluslararası girişimlerin faaliyet ortamını tüm dünya oluşturur. Öte yandan, uluslararası ortam aynı zamanda bağlı kuruluşların faaliyette bulunduğu tüm ülke ortamlarının toplamından oluşan bir bütündür. Bir ülkenin ortamı; yasal (yasal gelenekler, yasal sistemin etkinliği, yabancı ülkelerle anlaşmalar, patent, marka yasaları, işletmeleri etkileyen yasalar), kültürel(törelere, değerler, normlar, inançlar, dil, tutumlar, motivasyon, sosyal kurumlar, statü simgeleri, dinsel inançlar), ekonomik (ekonomik gelişme düzeyi, nüfus, gayri safi milli hasıla, kişi başına gelir, okur-yazarlık düzeyi, doğal kaynaklar, rekabet türü, enflasyon, ücret ve maaş düzeyleri) ve politik sistem (yönetim şekli, hükümetin istikrarlılığı, dış politika, hükümetin yabancı firmalara karşı tutumu) olmak üzere dört unsurdan oluşur<sup>60</sup>.

Çeşitli ülke sınırları arasında yönetsel, maddi, teknik kaynakların ve mal ya da hizmetlerin akışının yönetiminden sorumlu olan uluslararası bir yönetici, bu ülkelerin, özellikle olumlu ya da olumsuz önemli bir etki yaratabilecek çevresel değişkenlerini sürekli olarak göz önüne almak durumundadır.

---

<sup>59</sup> Rıdvan Karluk, *Uluslararası Ekonomi*, 4.Basım, Beta Yay., İstanbul, 1996, s.434.

<sup>60</sup> İnan Özalp, *Çok Uluslu İşletmeler Yönetimi*, A.İ.T.İ.A. Yay., Ankara, 1976, s.64.

Aynı şekilde, yabancı bir ülkede üretim tesisi kurarken, tesisin faaliyetleri ve uzun dönemde kalıcılığı açısından önem taşıyan çevresel değişkenlerin (politik istikrar, hükümetin yabancı firmalara karşı tutumu, ücret ve maaş düzeyleri, sosyal alt yapı yollar, elektrik, su, ulaşım ve kişi başına gelir gibi) incelenmesi gerekir. Ayrıca, bir yönetim tekniğini ana şirket ya da bağlı kuruluştan diğer bir ülkedeki bağlı kuruluşa aktarma kararını verirken ilgili ortam koşulları göz önünde tutulmalıdır<sup>61</sup>.

Uluslararası şirket yöneticisi sadece şirketin faaliyette bulunduğu ülkelerin ortamla ilgili değişkenlerini incelemekle kalmamalı, aynı zamanda diğer ülkelerin ortam koşullarını da göz önünde almalıdır. Fırsatlar ve tehlikeler dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkabilir, bu nedenle, uluslararası şirket yöneticisinin dünyanın çeşitli bölgelerindeki gelişmeleri izlemesi gerekir.

Uluslararası bir firmanın faaliyet ortamının, genel anlamda, tüm dünya olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, daha dar ve “firmaya-özü” düzeyde çokuluslu bir firmanın faaliyet ortamı, kaynak ve mal ya da hizmetlerini aktardığı ülke ortamından ibarettir<sup>62</sup>.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmenin faaliyet gösterdiği çevrelerde: dil, din, örf ve adetler, zevk ve tercihler, ekonomik koşullar, politik durumlar gibi birçok faktörün farklı olmasıdır<sup>63</sup>.

---

<sup>61</sup> Özalp, a.g.e.,s.65

<sup>62</sup> Arvind V.Phatak, *Uluslararası Yönetim*, Çev. Atilla Baransel-Tomris Somay,İ.F.İ.İ.E. Yay.No.213, İstanbul,s.7.

<sup>63</sup> Özalp, a.g.e., s.65.

## 2. Çokuluslu Şirketlerin Faaliyet Türleri

Uluslararası bir firma uluslararası işletmecilik amaçlarını, kaynak, mal ve hizmetlerin dış alım ve satımından, yabancı piyasalarda üretim ve pazarlamaya kadar çeşitli faaliyetlerle gerçekleştirebilir. Bu uluslararası faaliyetler <sup>64</sup>:

### a. Dolaysız Dış Alım ve Dış Satım

Bir firmanın dolaysız dış alım ve satım yapması, ev sahibi ülkede bir aracı ya da acenta yardımı olmaksızın dışardan mal alması yada dışarıya mal satması demektir.

### b. Pörföy Yatırımı

Sermaye sahibinin, bir yabancı ülkeye, orada olan hisse senedi veya tahvil satın alarak veya çeşitli kredi araçlarıula aktardığı yatırım biçimidir.

### c. Sözleşmeli Üretim

Bu üretime başvuran bir şirket, kendi malını yabancı piyasada satmak üzere üretmesi konusunda yabancı üreticiyle bir anlaşma yapar. Bu malın tutundurma ve dağıtım sorumluluğu ana şirkete aittir.

---

<sup>64</sup> Patak, a.g.e., s.9-10.

#### d. Lisans

Uluslararası şirket lisansör olarak, dışardaki bir başka firmaya patent ve markaları yanında üretim süreci ve teknik bilgi, ticari sırlar ve yönetsel ve teknik hizmetlerinden yararlanma hakkını verdiği takdirde bir dış lisans anlaşması söz konusu olur.

Buna karşılık yabancı şirket, tarafların üzerinde anlaştığı bir plana göre lisansöre bir ödeme yapmayı kabul eder. Lisans anlaşması uluslararası ana şirket onun yabancı bağlı kuruluşlarından bir ya da birkaçı arasında olabildiği gibi, uluslararası işletme ile bağımsız bir özel ya da devlet işletmesi arasında da olabilir.

#### e. Anahtar Teslim Projeler

Uluslararası bir şirket dışarda bir anahtar teslimi iş yapma girişiminde bulunuyorsa, tüm faaliyetin planlanması ve gerekli tüm hazırlıkların yapılmasından sorumludur. Proje tamamlandıktan sonra tüm işler, şirket tarafından eğitilmiş olan yerel personele devredilir. Uluslararası firmalar çeşitli türde anahtar teslim projeleri alırlar (baraj, elektrik enerji merkezi ve yol yapımı, kimyasal tesisler ve otomobil fabrikaları gibi fabrika komplekslerinin yapımı vbg.).

#### f. Yabancı Ülkede Üretim

Uluslararası bir şirket, yabancı bir ülkede bağlı üretim kuruluşu oluşturduğu zaman yabancı ülkede üretime girişmiş olur. Yabancı bağlı kuruluş

tümüyle uluslararası şirket mülkiyetinde, yabancı ortaklar özel şirket olabileceği gibi ev sahibi ülkenin hükümeti de olabilir<sup>65</sup>.

ÇUŞ yabancı ülkede dolaysız sermaye yatırımı yaparken o ülkeye genellikle döviz transfer eder. Bazen ev sahibi ülkeye döviz girişi olmadan da yatırım gerçekleştirilebilir. Bunun bir yolu, yabancı sermayenin ülkeye üretimde kullanılacak makine, donatım gibi fiziki üretim araçları şeklinde gelmesidir. Bazan da döviz veya yatırım malı olarak değil, lisans, teknik bilgi ve know-how gibi gayri maddi haklar biçiminde gelebilir.

Portfeyo yatırımları durumunda bir yabancı tahvil veya hisse senedi satın alırken şirket yönetiminin doğrudan denetlenmesi söz konusu değildir. Yani, ulusal şirket bu yolla uluslararası piyasalardan finansman sağlamış olur, yönetim eskisi gibi yerel yöneticilerin ellerinde sürdürülür<sup>66</sup>.

#### 4. Çokuluslu Şirketlerin Ülke Dışında Üretim Yapmasının Nedenleri

Birçok şirket, dış satımla sağlanan ancak sonraları yüksek gümrük yada kotalarla tehlikeye düşen yabancı ülkede üretim tesisleri kurmak zorunda kalmıştır. Şirketleri dışarda üretim yapmağa yönelten güçlü etkenlerin arasında şirketin ürünü için bir piyasanın hızla genişlemesi, bunun yanısıra bellibaşlı bir piyasa payına sahip olma isteği de yer alır.

Faaliyetlerin çokuluslu düzeye ulaşmasına yol açan başka neden de dikey bütünleşme ihtiyacıdır. Şirketler, ürünleri için yeni bir piyasa ya da bir

---

<sup>65</sup> A.g.e.,s.12.

<sup>66</sup> Halil Seyidoğlu, Uluslararası İktisat, 12.Baskı, Güzen Yayını, No.14, İstanbul,1998,s.711-712.

hammadde kaynağı elde edebilmek için dışarda dolaysız yatırım yapmaya zorlanırlar.

Şirket faaliyetlerinin çokuluslu hale dönüşmesi için bir başka neden ise şirketin dışardaki en önemli müşterisini izlemek istemesidir. Avrupa şirketleri ise çokuluslu faaliyetlerin oluşmasını iç piyasaların darlığına bağlamaktadırlar. İç ve dış satımlarla yeterli nakit sağlanamadığı takdirde, nakit ve satış hacmini artırmak amacıyla dış ülkelerde stratejik olarak yerleştirilmiş üretim ve satış kuruluşlarını oluşturmak gerekir.

Çok sayıda şirket, ürünlerinin güçlü marka imajından yararlanmak üzere dışarda üretim tesisleri kurma yoluna gitmiştir. Dış satım yoluyla avantajlarından tam anlamıyla yararlanamayacaklarını kavrayan bu şirketler belli başlı yabancı piyasalarda tesisler kurmuşlardır. Bu stratejiyi kullanan şirketler arasında Coca Cola, Heinz, Corn Products ve Del Monte sayılabilir<sup>67</sup>.

Şirket faaliyetlerinin çok uluslu hale dönüşme nedenlerini şöyle maddeler halinde açıklayabiliriz<sup>68</sup>:

a) Faaliyette bulunulan ülkedeki fırsatların azalması: Şirketin kendi karlı olması halinde bile, sektörün karlılığı azalabilir. Ayrıca, kaliteli yönetici ve teknik adamlardan oluşan bir şirket, bir yönetsel artık oluşturabilir. Orta kademe yöneticiler tepe yönetim yollarının kapalı olduğunu görüp rahatsız olabilirler. Bu durumda, daralan bir yerel pazardan, olanakları fazla bir uluslararası pazara, kaynakları transfer etmek anlamlı olabilir.

---

<sup>67</sup> Phatak , a.g.e., s.18.

<sup>68</sup> Christopher M.Korth, *International Business, Second Edition*, Prentice-Hall inc., New Jersey, 1985, s.2-3.

b) Şirket zaten sürekli olarak pek çok ülkeye ihracat yapıyordur ve bunun sonucunda da bu ülkelerin ekonomisi hakkında bilgi toplamıştır. Ayrıca, gelişen haberleşme ve taşımacılık olanakları yöneticilerin uzak pazarları ziyaret edip, farklı kültürleri gözlemlemesine olanak sağlamıştır.

c) Büyük profesyonel yönetimli şirketler daha çok nakit fazlası sağlayabilirler yada diğer girdilerden de artık oluşturabilirler. Bu tür şirketlerde bu nedenlerden bir sonucunda uluslararası faaliyetlere açılırlar. Uluslararası faaliyetlere açılabilme için nitelikli işgücü ve finansal kaynaklar da artık gereklidir.

d) Eğer önemli rakiplerden biri uluslararası faaliyete girişirse, faaliyette bulunulan ülke gelişmiş ve büyüme hızı yavaşlamış ise, işletmeler çokuluslu olma yoluna gider. Ayrıca işletmeler, hammadde kaynaklarına ulaşmak ve ucuz iş gücü elde etmek için de uluslararası faaliyetlere başlarlar.

Lisans Anlaşması yaparak üretim teknolojisini yabancı firmaya aktarmayı sakıncalı görüyorsa, o takdirde kuracağı veya devr alacağı bir şirketle üretimi doğrudan kendisi gerçekleştirme yoluna gidebilir<sup>69</sup>.

## 5. Çokuluslu İşletmelerin Örgüt Yapısı

Bir çokuluslu işletmenin stratejisindeki değişikliklere bağlı olarak sürekli olarak örgüt yapısı evrim geçirir. Çokuluslu işletmeler için en iyi tek bir örgütlenme şekli olmamakla birlikte, bu her şirketin örgüt yapısının birbirinden tamamen farklı olacağı ya da bir şirketin yapısal gelişmesinin bazı mantıksal

---

<sup>69</sup> Seyitoğlu, a.g.e., s.714.

kuralları olmayacağı anlamına gelmez. Tam tersine, benzer stratejiye sahip organizasyonlarda görülen belli düzenli örgüt yapıları vardır. Uluslararası öncesi bölüm aşaması; uluslararası bölüm yapısı; global ürün bölümü yapısı; global bölge yapısı; global fonksiyonel yapısı; çok boyutlu global yapı<sup>70</sup>.

Çokuluslu gelişmenin ilk aşamasında şirketin örgütsel yapısı oldukça basittir. Dar bir ürün hattına sahip bir organizasyonda dış satım yöneticisi pazarlama müdürüne; geniş bir ürün hattına sahip bir örgütte ise doğrudan genel müdüre bağlıdır. Yabancı ülkelerde üretimde bulunan bir şirketin başlangıç aşamasındaki tipik organizasyon yapısında, yabancı bağlı kuruluşlar doğrudan doğruya genel müdüre ya da bir merkez kurmay grubunun desteği olmaksızın genel müdürün sorumluluklarını yüklenen başka bir şirket yöneticisine bağlıdır.

Örgütte bir uluslararası bölümün var olması halinde, tüm uluslararası faaliyetler ayrı bir bölümde toplanır ve şirket merkezindeki bir üst yöneticinin emrine verilir. Bu üst yöneticiye uluslararası bölüm müdür yardımcısı ya da uluslararası faaliyetler müdürü ünvanı adı verilir, hiyerarşi içinde diğer bölüm müdürleriyle aynı düzeyde yer alır.

Uluslararası bölüm, yerini global ürün bölümüne bıraktığı zaman, ülke içi faaliyet bölümlerine, ürün gruplarıyla ilgili olarak, dünya çapında sorumluluk verilir. Bir ürün bölümünün başındaki yönetici belli bir ürün ya da ürün grubuyla ilgili tüm fonksiyonel faaliyetlerin-finans, pazarlama, üretim vbg. dünya çapında yönetiminden sorumludur. Her ürün bölümü içinde, bir uluslararası birim ya da bölge temeline göre daha ayrıntılı bir alt bölümleşme görülebilir.

---

<sup>70</sup> Phatak, a.g.e., s.82.

Bölge temeline dayalı örgütte şirketin dünya çapında faaliyetleri bir birine denk çeşitli coğrafi bölgelere dağıtılmış ve bölge bölümünün müdürüne o bölgedeki tüm yan kuruluşları yönetime yetki ve sorumluluğu verilmiştir.

Global fonksiyonel örgüt yapısında, temel faaliyetler birincil olarak, fonksiyon temeline; ikincil olarak bölge yada ürün temeline göre örgütlenmiş olup, en önemli fonksiyonları pazarlama ve üretimdir. Fonksiyonel yapı en çok, ürün bilgisinin önemli olduğu standartlaştırılmış, az sayıda ürün çeşidine sahip şirketler için uygulanır.

**Çok Boyutlu Global Yapı:** Söz konusu yapısal düzenlemelerin tümünde, bir organizasyon yapısından sadece tek bir boyutun ağır basacağı varsayımı mevcuttur. Bu yapılardan biri seçildiğinde diğer boyutların üstünlükleri kaybedildiği için, bazen boyutu diğerlerinin bazı yönleriyle destekleme yoluna gidilir.

Bazı uluslararası şirketler örgüt hiyerarşisindeki bir yöneticinin sadece bir üst yöneticiye bağlı olduğu, tepeden aşağı doğru açık seçik bir otorite zincirinin olması gerektiği düşüncesine katılmazlar. Bu komuta birliği ilkesi, matris yapıyı benimsemiş olan bazı şirketler tarafından kaçılır ve iki ya da daha çok boyuttan aynı ölçüde yararlanılır. Bu örgüt şekillerinden her birinin benimsenme nedenleri ile üstünlükleri ve eksiklikleri vardır. Şirketler coğrafi olarak birbirinden uzak faaliyetlerini bütünleştirme amacıyla, genellikle, yapıları değiştirir ve çeşitli yaklaşımlar arasında seçim yaparlar<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> A.g.e., s.108.

## 6. Çokuluslu Şirketlerin Temel Özellikleri

Farklı kişi ya da kuruluşlarca ileri sürülen terminoloji ve tanım denemelerinden sonra biz, bunların tümünü ve bu yaklaşımlarda vurgulanmayan nitelikleri de kapsayacak biçimde bir çokuluslu şirketler tanımı yapabiliriz:

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

Şimdi bu çerçeveden çıkarılabilecek özellikler ya da nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

1. Çokuluslu şirketler birden çok ülkede faaliyette bulunurlar. Görüldüğü gibi asil özellik, uygulamada mülkiyetin ülkeler arasında dağılımından çok, faaliyetin dağılımında yoğunlaşmıştır. Oysa, terimden ilk bakışta, bir çok ülkenin sahipliği anlaşılmaktadır.

2. Asıl faaliyet alanları bir ya da birden çok mal ve hizmetin uluslararası düzeyde üretimi, dağıtımı ve pazarlanması olup; dış doğrudan yatırım ve teknoloji, yönetim ve organizasyon transferi yapar.

3. Çokuluslu şirketlerin güçlü bir finans-kapital yapıları vardır.

4. Çokuluslu şirketler, kendilerine bağlı tüm kuruluş ve uzantıların faaliyet ve yönetimlerini merkezi kararlarla etkiler ve/veya kontrol eder.

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

6. Uzmanlaşılmal ve hizmetlerle ilgili olarak merkezi plan ve programlar, şirket bütünlüğü açısından uluslararası düzeyde yapılır.

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

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

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

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

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

12. Çokuluslu işletmelerin en önemli özelliği karar vermeyi gerektiren konularda dünya perspektifini göz önüne almalarıdır<sup>72</sup>.

## **7. Çokuluslu Şirketlerin Dışa Açılma Biçimleri**

Çokuluslu şirketlerin en belirgin karakterlerinden biri; birbirinden farklı, heterojen ve karmaşık faaliyetlerin uluslararası düzeyde standartlaştırılarak yönetilmesi ve maliyetlerin düşürülmesidir. Büyüme ve bütünleşme ve esnek

---

<sup>72</sup> Kadir Şatıroğlu, a.g.e., s.24-26.

bir organizasyon yapısı global kar felsefesini ve dolayısıyla dışa açılmayı harekete geçirir.

Çokuluslu şirketlerin dış ülkedeki faaliyetleri iki grupta toplanabilir<sup>73</sup>:

a) Ülke dışında yönetim faaliyetini gerektirmeyen faaliyetler

b) Ülke dışında yönetim faaliyetini gerektiren faaliyetler

Şirket faaliyetleri çerçevesinde yürütülen ihracat ve ithalat işlemleri, portföy yatırımları ve lisans anlaşmaları ilk gruba girer ve aslında müstakbel bir çokuluslaşmanın ilk aşamalarıdır. Fakat, hali hazırda çokuluslaşmış bir şirketin bu grup faaliyetlere girişmesi onun hüviyetini etkilemez. Firmaların ithalat ve ihracat faaliyetleri dış pazarları tanımaları kendilerini ve mallarını tanıtmaları yönünden önem taşır. Portföy yatırımlara şirketler genellikle kendi hisse ve borç senetlerini iç ve dış piyasalarda özel kamu tasarruf sahiplerine ya da kurumlara satarak finansal destek sağlamak için başvururlar.

Ekonomik, sosyal ya da siyasi risklerin fazla olduğu, doğrudan dış yatırımların yasaklandığı gibi durumlarda lisans anlaşmalarıyla teknoloji transferinde bulunarak teknolojik üstünlüklerin şirkete sağlayacağı gelirleri artırmak mümkündür.

İkinci gruptaki ulusal sınırlar dışında şube, uzantı v.b. yapıda bağlı yavru firmalar kurmak ve/veya konuk ülkede ortak yatırımlara girişmek gibi işlemler asıl dışa açılma ve çokuluslulaşma girişimleridir. Bu girişimler, şirketlerin

---

<sup>73</sup> A.g.e., s.182.

faaliyet alanlarına yani endüstriyel yapıya, şirket bütünlüğünün çıkarlarını azamileştirmedeki uzun dönemli evrensel stratejiye ve konuk ülkelerin şartlarına bağlıdır<sup>74</sup>. Bu bakımdan bu grup ülke dışı faaliyetlere girişmeden önce şirket merkezince gerçekçi ve tutarlı varsayımlar altında araştırmalar yapılması gerekir.

### 8. ÇUŞ' lerin Yönetim Biçimi

Çokuluslu şirketlerin organizasyon yapıları genel olarak üçe ayrılabilir. Bunlar etnosentrik, polisentrik ve geosentrik organizasyon türleridir. Etnosentrik model, ana ülkeye yönelik bir yönetim şekli olarak bilinir. Şubeler ağırlıklı olarak ana şirket personeli tarafından yönetilir. Yabancı ülkedeki şubenin hemen hemen tüm üst düzey yönetim kadroları ana ülke uyruklu personel tarafından doldurulur.

Polisentrik yönetim modeli, ev sahibi ülkeye yönelik bir örgütlenme şeklidir. Ana firma daha çok mali konular üzerinde bir denetim uygular. Ancak, en üst düzeydeki yönetim kadroları ana ülke yurttaşlarına ayrılmıştır, diğer kadrolarda ev sahibi ülke elemanları çalıştırılır.

Geosentrik model ise tümüyle evrenseldir. Yönetim kadroları yukarıda açıklandığı gibi olmakla birlikte, işletmenin bazı fonksiyonları zorunlu olarak bunlardan birine veya diğerine girebilir. Örneğin: finansman fonksiyonu etnosentrik, pazarlama polisentrik ve eleman sağlanması genellikle geosentrik nitelikte olabilir<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Aynı, s.183.

<sup>75</sup> Seyitoğlu, a.g.e., s.731.

Çokuluslu şirketlerin yönetiminin başarısını sağlayan en önemli etken iyi bir yönetim kontrol sistemi kurmaktır. İç kontrol sistemi ile çokuluslu şirketlerin kontrol edilmesi ve başarıya ulaşabilmesi mümkün değildir. Üst yönetimin çok sayıdaki işletme arasındaki koordinasyonu kurması gereklidir<sup>76</sup>.

İşletmenin başarısı, yönetimin başarısına büyük ölçüde bağlıdır. Yönetimin görevi, yönetimin başarısını yakından izleyen çıkar gruplarının (hissedarlar, çalışanlar, sendikalar ve devlet gibi) isteklerini en iyi şekilde karşılamaktır. Bunun için de yönetimin, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını sistemli ve bilinçli bir şekilde uygulaması gerekir. Ulusal işletmeler ile uluslararası işletmelerin yönetim sorunlarının pek farklı olmadığı düşünülmele beraber, çokuluslu şirketlerin yönetim sorunlarının çok karmaşık olduğu görülmektedir. Bunun nedeni uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmenin, faaliyet gösterdiği çevrelerde; dil, din, örf ve adetler, zevk ve tercihler, ekonomik koşullar, politik durumlar gibi bir çok faktörün farklı olmasıdır<sup>77</sup>.

---

<sup>76</sup> M.Y.Yoshino, "Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Kontrolü Kavramına Doğru", Çev. İnan Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1968, s.50-51.

<sup>77</sup> İnan Özalp, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, 1976, s.64-65.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER

#### 1. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkilerin Önemi

Gerek Avrupa ve Amerika'da, gerek daha yakın zamanlarda Türkiye'de Halkla İlişkilerin önemini en erken kavrayarak organizasyonların da bu konuya büyük önem veren kuruluşların başında çokuluslu şirketler gelmektedir. Çokuluslu şirketler deyimi, genellikle birden fazla ülke üzerinde faaliyet gösteren şirketler anlamına geliyor. Çokuluslu şirketleri bazı iktisatçılar uluslararası ekonomik ilişkilerde görülen büyük gelişmenin sonucu, bazıları da kaynağı olarak görüyorlar. Bu şirketler tıpkı milli şirketler gibi ticari gayeyle kurulmuş, ticaret ve ekonomi kaidelerine göre faaliyet gösteren kuruluşlar oldukları halde, gösterdikleri bazı özellikler bakımından dikkati çekmekte ve bazı ekonomik ve uluslararası sorunlara sebep olmaktadır. Bu özellikler arasında; ana şirket dışında şubeleri aracılığı ile birden fazla ülkede faaliyet göstermeleri, geniş çapta yatırım, istihdam, üretim ve satış yapmaları, özel teknoloji kullanmaları, hisse senetlerinin değişik uluslu özel ve tüzel kişilere ait olmaları vardır. Bu şirketler organizasyon ve kontrol şirketleri ve yatırım için seçtikleri alanlar bakımından da bir takım özellikler gösterirler. Bunlar şirketin faaliyet gösterdikleri "ev sahibi" ülkelerde bir takım kuşku yarattığıdır. Bu kuşku milli hislerin daha hassas, sömürülme endişelerinin ve bağımsızlık arzusunun çok daha kuvvetli olduğu gelişen genç uluslarda daha açık bir şekilde göze çarpıyor<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Canan Usman "Niçin Halkla İlişkiler? Kuruluşlarda ve Çokuluslu Şirketlerde" Sevk ve İdare Dergisi, sy.66 (Şubat 1974), s.31-33.

Uluslararası ticaret ve siyasi ilişkilerde, yaşamın her boyutunda olduğu gibi olumlu ve olumsuz gelişmeler yaşanmakta; özellikle çokuluslu işletmelerin ev sahibi ülkede siyasi yapıyı etkilemeye çalıştığına, hatta o ülkenin üst düzey resmi görevlilere rüşvet verdiğiğine tanık olunmuştur.

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

Çokuluslu şirketler özellikle hangi noktalarda tenkit ediliyor? Bu konuda ileri sürülen iddialara bir göz atalım<sup>79</sup>:

1. Gayelerinin, ev sahibi ülkelerin milli menfaat ve gayeleriyle çatışma halinde olması.
2. Tröst ve kartelleşmeye doğru gitmeleri.
3. Faaliyet gösterdikleri ülkeleri sömürmeleri.
4. Özellikle doğal kaynakları sömürmeleri.
5. Vergi kaçırmaları.

---

<sup>79</sup> Canan Usman ,a.g.m.,s.34.

6. Transfer ettikleri karların, getirdikleri yabancı sermayeye oranla yüksek olması.

Birden fazla ülkede faaliyet gösteren, yatırım yapan; dünyanın değişik bölgelerinde üretim, imalat ve pazarlama alanlarında çalışan ve yaptıkları büyük yatırımlar ve göze aldıkları riskler dolayısıyla azami verim ve kar ümit eden çokuluslu şirketler, tüm bu faaliyetlerini konuk oldukları ülkenin yasaları doğrultusunda yapmaktadırlar. Ancak ilgili ülkenin izni mevcut olduğu ve yasalara uydukları takdirde faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Varlıklarında, hükümetlerin yatırımları teşvik için gösterdikleri kolaylıkların da rolü büyüktür<sup>80</sup>.

Çokuluslu işletmelerin halkla ilişkileri, kamuoyundaki tepkilerin nedenlerini anladıklarını, işletmelerinin ilgili sektöre ve ulusal ekonomiye yaptığı katkıları, getirdiği teknoloji ve istihdam olanaklarını ve işletme çıkarlarının ev sahibi ülkenin çıkarlarına uygun olması prensibinden ayrılmamaya önem verdiklerini, kamuoyuna ve her düzeydeki resmi ve/veya özel kişi ve kuruluşlara göstermek zorundadırlar.

Özellikle ev sahibi ülkede yapılacak yatırımlardan önce, yoğun bir halkla ilişkiler faaliyeti uygulanarak, şirketle ilgili olarak kamuoyunda uyanabilecek yanlış izlenimlerin silinmesine ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratılmasına büyük önem verilmelidir.

---

<sup>80</sup> Mehmet Turaç, "Çokuluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi". Ege Ü.B.Y.Y.O. ve Atlantis Halkla İlişkiler'in düzenledikleri Halkla İlişkiler Sempozyumu'na sunulan tebliğ, İzmir, 13-14 Nisan 1987.

Çokuluslu şirketlerde görevli Halkla İlişkiler uzmanları, kuruluşlarına yöneltilen ithamlardaki hakikat ile hayal ve yanlış payını iyice ayırabilmeleri ve programlarını bu ayrıntılar üzerine hazırlamalıdır. Çokuluslu şirketlerin halkla ilişkiler birimleri, kamuoyundaki tepkilerin nedenlerini anladıkları; şirketlerinin ilgili sektöre ve ulusal ekonomiye yaptığı katkıları, getirdiği teknoloji ve istihdam olanaklarını belirtebildikleri ve şirket çıkarlarının, ev sahibi ülkenin ulusal çıkarlarına uyması prensibinden ayrılmamaya büyük önem verdiklerini kamuoyuna ve her seviyedeki resmi ve özel kişi ve kuruluşlara açıklayabildikleri ve onları bu konuda ikna ettikleri ölçüde başarılı olurlar<sup>81</sup>.

Çokuluslu şirketlerle ilgili olumsuz izlenimler başarılı halkla ilişkiler uygulamaları sayesinde, yerini olumlu izlenimlere bırakmış, dünya ekonomisine katkılarıyla ve konuk oldukları ülkelerde yalnızca ekonomik değil, sosyal kalkınmaya yönelik katkılarıyla da anılmaktadır.

Çokuluslu şirketlerde karlılık ölçütü yalnızca rakamsal muhasebe tabloları olmayıp, verimlilik, planlama yetenekleri, endüstriyel ilişkiler, personel gelişimi ve halkla ilişkilerdir ve halkla ilişkilerin önemli işlevi çokuluslu şirketlerin stratejisinde başarı ölçüğü oluşudur<sup>82</sup>.

## **2. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Biriminin Organizasyon Yapısı içinde İncelenmesi**

Çokuluslu şirketler, aleyhlerinde yaratılan türlü spekülasyonların ortadan kaldırılması ve konuk oldukları ülke kamuoyunda yanlış anlamalara yol açacak

---

<sup>81</sup> Usman, a.g.m., s.32.

<sup>82</sup> Michael Z.Brooks and H.Lee Remmers, *The Strategy of Multinational Enterprise*, Pitman Publishing, USA 1978, s.16.

gelişmeleri önlemek için, günümüzde halkla ilişkilere daha çok önem vermeye başlamışlar ve bu yüzden de halkla ilişkiler, bu şirketlerin iç organizasyonlarında bir düzey yönetiminde kendine önemli bir yer bulmuştur<sup>83</sup>.

Çokuluslu işletmelerde halkla ilişkilerin etkin bir biçimde yerine getirebilmesi için organizasyon içinde halkla ilişkiler bölümünün mutlak surette bağımsız olarak örgütlenmesi gereklidir. Diğer bölümlerle sürekli bir bilgi alış veriş ve sıkı bir ilişki şarttır. Böylece, kuruluş içinde de yeni halkla ilişkiler politikaları tanıtılır ve ilgili bölümlerin halkla ilişkiler konusundaki görüş ve önerileri alınır.

Zira halkla ilişkiler kitlesel bir fonksiyondur. Halkla ilişkiler ile ilgili olarak stratejileri saptamak, gerekli politikaları oluşturmak, kuruluşun tanıtımını yapacak değişik faaliyetler düzenlemek, kamuoyu yoklaması yapmak gibi görevler halkla ilişkiler biriminin görevi olsa da, halka iyi ilişkiler kurmadaki evrensel boyut, tüm örgüt çalışanlarının görevidir. Bunun için de örgüt içi halkla ilişkilerin iyi olması ve iyi bir örgütsel iletişim düzeninin kurulması gereklidir. Örgütte çalışanların bu konuda bilinçli olması ve gönüllü olarak işbirliğinde bulunmaları, halkla ilişkilerin başarısını sağlayacaktır<sup>84</sup>.

Çokuluslu şirketlerde halkla ilişkiler departmanının başında bulunan sorumlunun üst düzey yöneticilerle aynı düzeyde ve genel müdüre doğrudan bağlı olduğu görülmektedir. Çünkü halkla ilişkiler bir yönetim işlevi olarak, diğer işlevsel örgüt birimleri düzeyinde yer alması; şirket politikasının belirlenmesi ve uygulanması açısından bir zorunluluk olmaktadır.

---

<sup>83</sup> A.g.e., s.162.

<sup>84</sup> Gönül Budak-Gülray Budak, *Halkla İlişkiler*, Beta Yay., İstanbul, 1995, s.164.

Halkla İlişkiler bölümünün iç örgütlenmede haberleşme araçları, halk veya kamu kesimleri, haberleşme araçları ve halk kesimleri bileşimi, coğrafik bölgeler, işletmenin ürettiği mal veya hizmet türleri v.b. temellere göre işlevsel (fonksiyonel) örgüt birimlerine ayrılabilir. Öte yandan bu birimlerden kendi içinde görevlerini çeşitli servisler meydana getirerek yürütebilirler. Haberleşme araçları ünitesi (örgütsel birimi) haber servisi, tanıtıcı reklamlar, filmler, sergiler, radyo ve televizyon, bülten veya dergiler v.b. servislerle çalışmalarını yürütebilir.(bkz.Şekil 1)<sup>85</sup>.

Halkla ilişkiler bölümü çeşitli halk kesimleri temeline göre örgütlenildiğinde, iş görenler, ortaklar, çalışma yöresi, eğitim kurumları, kamu kurumları v.b. hizmet birimleri kurulabilir. Eğer halk kesimleri ve haberleşme araçları ortak temeline göre bölümler ayrılacaksa, o vakit halk kesimleri hizmet birimleri yanında reklamcılık, basın. İşit-gör araçları servisi gibi örgüt birimleri de meydana getirilir.

Coğrafik bölgeler veya üretilen mal ya da hizmet türlerine göre örgütlenmeye gitmede ise halkla ilişkiler bölümü birtakım coğrafik bölgeler ve mal yahut hizmet türleri için ayrı ayrı örgütlenir başka bir deyişle halkla ilişkiler örgütünde merkezkaç bir yol izlenir. Böyle bir organizasyonda, şirketin temel halkla ilişkiler politikasının izlenebilmesi için merkezde koordinatör bir organa gereksinim vardır.(bkz.Şekil 2)<sup>86</sup>.

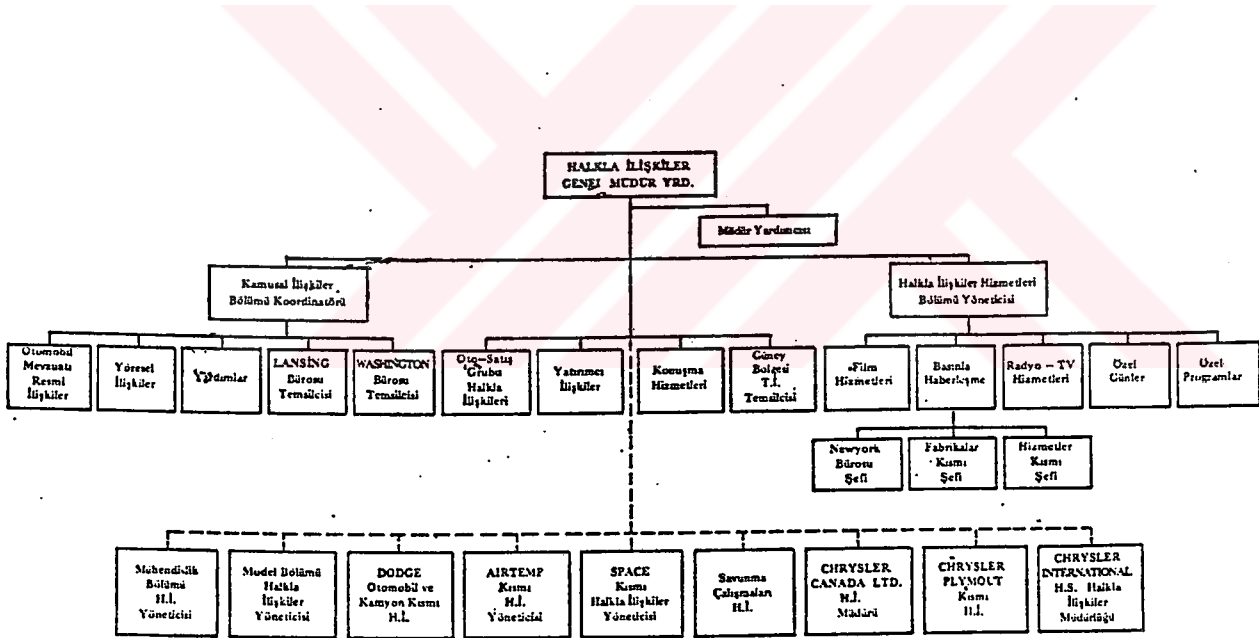
Çağdaş işletmecilikte, halkla ilişkiler işletmelere sosyal sorumluluklarını duyurma ve topluma karşı yükümlülüklerini benimsetmede ileri bir aşamayı

---

<sup>85</sup> Fermani Maviş, Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar), Anadolu Ü.Yay., Eskişehir, 1986, s.97.

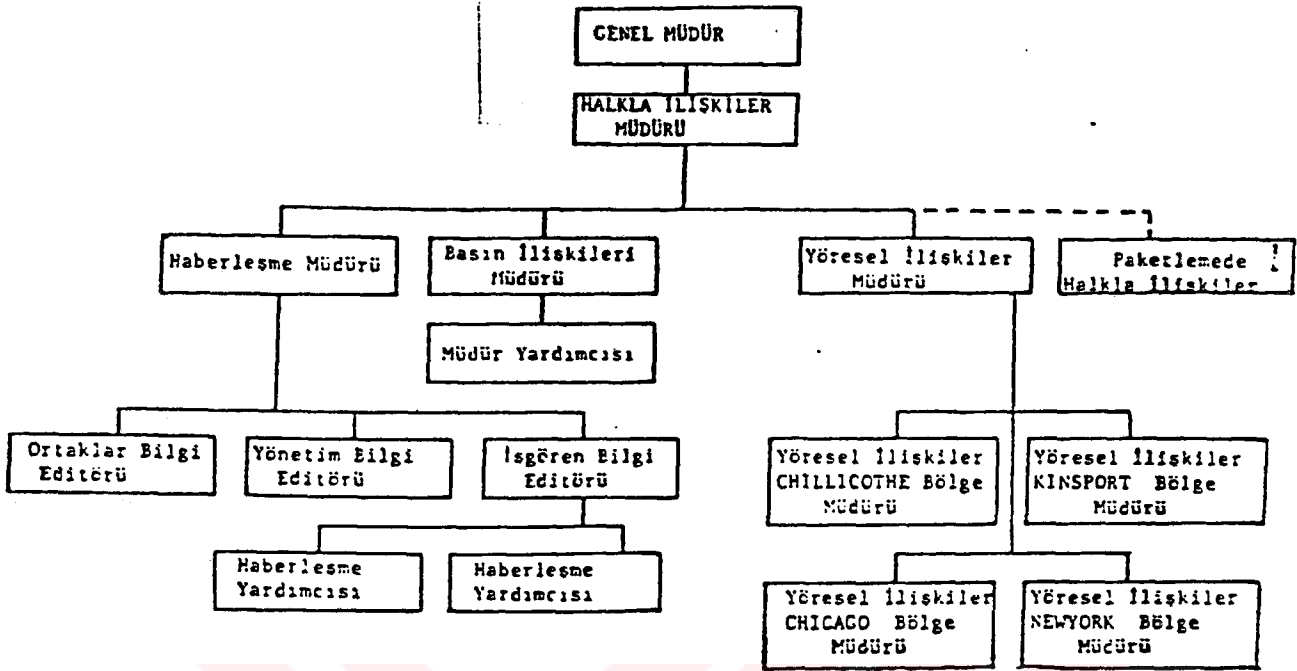
<sup>86</sup> Aynı.

göstermektedir. Söz konusu aşamaya bağlı amaçlara erişme, uzun dönemli bir plana göre düzenlenmiş tutarlı politikalarla gerçekleştirilecektir. İşletmelerin kamu oyunun desteğini kazanması uzun dönemli, sabırlı çalışmaları gerektirirken bu desteği kaybetmesi bazen bir günlük olay sonucu ortaya çıkabilir ki, yeniden kaybedilen desteği kazanma ilkinden çok daha uzun bir süreyi alabilir. Bu nedenle çokuluslu şirketlerde halkla ilişkiler uzmanlaşmış bir örgüt birimi ile yürütülmeleri yerinde bir tutum olacaktır<sup>87</sup>.



ŞEKİL - 1: Chrysler Şirketinin HALKLA İLİŞKİLER Bölümünün İç Örgütü

<sup>87</sup> İnan Cem Aşkun'un "İşletmelerde Halkla İlişkiler" Fermani Maviş, a.g.e., s.93-94.



ŞEKİL — 2 : MEAD Şirketinin Halkla İlişkiler Bölümünün Örgüt Şeması.

### 3. Çokuluslu Şirketlerin Ana Ülke Dışındaki Halkla İlişkiler Çalışmalarında Dikkat Edeceği Hususlar

Çokuluslu bir şirket, ana ülke dışındaki yabancı bir ülkede her hangi bir ticari faaliyette bulunmak için sermaye ihraç ettiğinden, konuk olduğu ülkenin yapısına uygun değişik bir halkla ilişkiler programı ile çalışmak gerekmektedir. Ev sahibi ülkenin kültürünü, politik yapısını, dini niteliğini bilen, şirketin politikasını ve programlarını ilgili ülkede kolaylıkla anlaşılacak bir şekilde uygulayacak elemanlara ihtiyaç vardır.

Çokuluslu şirketler ana ülke dışındaki halkla ilişkiler çalışmalarını belirli kıstaslara ve yöntemlere göre izlemelidir. Bunlar şöyle özetlenebilir<sup>88</sup>:

<sup>88</sup> Mehmet Turaç, "Çokuluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla İlişkilerin Önemi". Ege Ü.B.Y.Y.O. ve Atlantis Halkla İlişkiler'in düzenledikleri Halkla İlişkiler Sempozyumu'na sunulan tebliğ. İzmir, 13-14 Nisan 1987.

a) Eğer mümkünse yerli halkla ilişkiler elemanı alıştırması uygun olur. Bu başlangıçta bir dezavantaj gibi görülür. Çünkü alıştırılacak eleman yabancıdır, iyi bir halkla ilişkiler elemanı bulmak her zaman kolay olmayabilir, hatta gelişmekte olan ülkelerde böyle bir eleman bulunmayabilir de. Bu durumda çokuluslu şirketler bu elemanları kendi yetiştirir veya yurtdişi bağlantıları olan bir halkla ilişkiler firmasının (bu firma ana ülke kökenli de olabilir) danışmanlığından yararlanır. Halkla ilişkiler kesin kuralları olmayan soyut bir kavram olduğundan, firmanın geniş ölçüde araştırma ve kontrol yapması gerekir. Bu tür ülkelerde beklenen performansı verebilecek doğru kişiler de bulmak da özellikle zordur. Bu elemanın seçiminde göz önüne özellikler arasında, mutlaka yabancı dil bilgisi, eğitim, kültür, karakter ve tecrübe bulunacaktır. Onları ana ülkeye davet ederek üst düzey yöneticilerle tanıştırmalı; iş hayatındaki yeni gelişmelerden haberdar etmelidir.

b) İngilizce, her ne kadar uluslararası geçerliliği olan bir dilse de, ev sahibi ülkenin dilinin kullanılması satışları geliştirir.

c) Etkili halkla ilişkiler programlarıyla, ülke ekonomisine ve kültürüne katkıda bulunulmalıdır.

d) Kuruluşunuzun karı yalnız sizin değildir, yerli elemanlarınızın ve ev sahibi ülke ekonomisinin de bundan faydalanması gereklidir.

e) Hkmetlerle olan ilişkilerde politikaya karışmamaya dikkat etmek; iyi niyetli, samimi, açık ve dürüst hareket etmek, en geçerli yoldur.

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

g) Ülkenin kanun ve kurallarına uymak ve saygı göstermek, kısacası kendini o ülkenin bir vatandaşı veya bir parçası saymak gerekir.

h) Dürüst bir vergi mükellefi olmak son derece önemli bir koşuldur.

ı) Eksiklerini ve hatalarını bilmek, bunları düzetmek için samimi bir gayret ve iyi niyet göstermek gerekir.

#### **4. Çokuluslu Şirketlerin Ev Sahibi Ülkede Halkla İlişkiler Çalışmalarında Medya Seçiminde Dikkat Edilecek Özellikler**

Ev sahibi ülkede, periyodikler ve gazetelerin yeteri kadar gelişmemiş, radyo ve TV' nin çok yeni ve henüz biçimlenmemiş olabileceği ve bazı medyaların, politik ve ekonomik sınırlamalarından dolayı kısıtlı olanaklarla çalışma durumunda olabileceği de dikkate alınmalıdır.

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

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

3. Rakiplerin, benzer kuruluşların da bu konudaki faaliyetleri göz önüne alınmalıdır. Ayrıca, ülkedeki genel eğitim de unutulmamalıdır. Örneğin, batılı ülkelerdeki eğitim de, magazin tipi bol resimli yayınlardan ziyade, özellikle yazıya ağırlık veren, bülten tipi oluşmaktadır. Türkiye’de ise bunun tam tersidir (bol resim, az yazı)<sup>89</sup>.

İletişim ev sahibi ülkenin dilinde olmalıdır. Ana ülkeden ev sahibi ülkeye yönelik iletişim, kitabi ve akademik bir dilde olmamalı; daha önceden belirlenen plan ve program ışığında, eğitilmiş yerli halkla ilişkiler elemanlarınca, ilgili ülkenin haber sitiline, okuma alışkanlıklarına uygun olarak yazılmalıdır. Eğer buna uygun çevirmenler bulunamazsa, ana ülkedeki mevcut elemanlar, bu amaca yönelik bir eğitim programı dahilinde eğitilmelidirler<sup>90</sup>.

Ev sahibi ülkedeki şartları iyi değerlendirip, onlara uygun kampanyalar hazırlamak için, ulusal olayları, bayram ve özel günleri izlemek önemli bir fırsattır. Bu tür günler, ulusal ve dini bayram günleri bir takvim halinde hazırlanmalı ve şirketin halkla ilişkiler programları içinde kesinlikle yer almalıdır<sup>91</sup>.

Şirketin halkla ilişkiler bölümü; reklam, satış, satış sonrası hizmetler, pazarlama, ihracat bölümleriyle bir koordinasyon içinde çalışmalıdır. Bu şirketin ev sahibi ülkede yaratmak istediği imajın sarsılmaması için çok önemlidir. Şirket faaliyetleri içinde, özellikle reklam bölümü, halkla ilişkiler

---

<sup>89</sup> Mehmet Turanç, “Halkla İlişkiler” Basılmamış Ders Notları, t.y., s.23-24.

<sup>90</sup> Philip Lesly, *Public Relations Handbook*, Prentice-Hall İns., Seventh Printing, USA 1959, s.614.

<sup>91</sup> Richard W.Darrow and Dan J.Forrestal, *Dartnel-Public Relations Handbook*, The Dartnel Corporation, USA 1968, s.515.

bölümünün denetiminde çalışmalı, reklam ajansı seçiminden, reklam kampanyalarının düzenlenmesine kadar tüm faaliyetlerde halkla ilişkiler bölümü söz sahibi olmalıdır<sup>92</sup>.

### **5. Çokuluslu Şirketlerde Halkla İlişkiler Bölümünün Görevleri.**

Örgütün ilgili olduğu kamu çevresinin önemi, büyüklüğü halkın işletmeye karşı tutumu, işletmenin büyüklüğü ve finansal kaynakları, örgütün çalıştığı ekonomik, sosyal ve politik ortam, vb. etkenler işletmede halkla ilişkiler bölümünün görevlerini belirler. Aşağıdaki hususlar bölümün görevleri hakkında daha iyi fikir vermesi bakımından önem taşımaktadır. Bunlar<sup>93</sup>:

1. İşgörenler, ortaklar, tüketiciler, müşteriler, aracılar, dağıtımıcılar, tedarikçiler, yörenin komşuları vb. arasında kamuoyu araştırmaları yapılır ve sosyal, ekonomik, politik gelişmeleri içeren raporla sonuçlar yönetime iletilir.

2. Genel Müdür ve diğer birimlerle koordinasyon içinde olmalıdır.

3. Yönetim toplantılarına katılarak, görüş bildirmelidir.

4. Sponsorluk faaliyetinde bulunulmalıdır.

5. Basın işlerinin yürütülmesi, Basın bültenin dağıtımı, yazarlarla ilişki kurulması, işletmenin bütün bölümlerine gazete, dergi, bülten vb. yayın araçlarıyla duyurumlarını yapma hizmetlerinde bulunmalıdır.

---

<sup>92</sup> A.g.e., s.517.

<sup>93</sup> İnan Cem Aşkun,a.g.m.,ss.1-20.

6. İşletme ziyaretçilerinin gezi programları, çeşitli gösteriler, kutlama günleri, toplantılar, kongreler, özel törenler vb. düzenlemeler halkla ilişkiler bölümünce planlanıp yürütülür.

7. Medya ile ilişkileri düzenli bir biçimde yürütmelidir.

8. İşletmenin içinde yer aldığı toplumsal çevrenin yardım, kültür, öğrenim, spor, sağlık vb. konulardaki ihtiyaçlarına yapacağı katkılara ilişkin yöresel hizmet projeleri bu bölümde hazırlanıp yürütülür.

9. Küpür derlemeli, şirketle ilgili medya da çıkan haberleri toplayarak arşiv oluşturmalıdır.

10. Halkla İlişkilerle ilgili dönemlik reklam çalışmaları, bir reklam ajansı ile işbirliği yapılarak radyo, televizyon, gazete ve dergilerde yayımlanmak üzere bu bölüm tarafından planlanır.

Çokuluslu şirketler etkin halkla ilişkiler çalışmaları ile halkın güvenini kazanmaya ve olumlu imaj oluşturmaya çalışmaktadırlar.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÇOKULUSLU ŞİRKETLERDE HALKLA İLİŞKİLER**  
**UYGULAMALARINDA İZLENECEK YOL VE KULLANILAN**  
**ARAÇLAR**

**1. Çokuluslu Şirketlerde Uygulanan Halkla İlişkiler Çalışmalarında İzlenecek Yol**

**1.1. Bilgi Toplama - Araştırma**

Halkla ilişkiler bir buz dağına benzetilebilir. Bu buz dağının dörtte üçü suyun altındadır ve görünmez. Görünen dörtte biri bütün buzdağı sanılabilir. Görünmeyen dörtte üçü-araştırma, planlama, değerlendirme-uzun dönemde çok daha önemlidir. Sistemli bir araştırma, etkili halkla ilişkilerin kaynağıdır. Araştırma “sistemli bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirme” olarak tanımlanabilir. Araştırma konusunda şu genellemelerde bulunmak olanağı vardır:

a-Araştırma, basit anlamda güvenilir bilgilerin elde edilmesinde bir araçtır.

b-Güvenilir bilgi elde etmek için birçok araçlar vardır. Deneyler, bilimsel araştırma yöntemlerinin, en çok güvenilen yöntemler olduğunu göstermiştir.

c-Güvenilir bilgi, çevreye egemen olmak için gereklidir. Bu anlamda, bilim adamı ve ortalama insan aynı gereksinmeyi duymaktadır.

d-Bazen her istediğimiz bilgiyi bilimsel araştırma ile elde edemeyiz. Bu takdirde kişiden kişiye değişken sezgilerimizi kullanırız. Sezgi geniş oranda deneyden gelmektedir ve tamamen yararsız da değildir<sup>94</sup>.

## 1.2. Planlama

Planlamada, kampanya için gerekli para, kullanılacak haberleşme araçları, çalıştırılacak personel, kampanya süresi, atılacak adımlar ve halka ulaştırılacak tanıtma mesajları, ayrıntıları ile belirtilir.

Hazırlanan uzun vadeli plan, yıllık uygulama programları ve zaman cetvelleri eklenerek desteklenir<sup>95</sup>. Halkla İlişkiler planının hazırlanması kuruluş tarafından veya kuruluş dışında bir halkla ilişkiler ajansı tarafından yapılabilir. Bir halkla ilişkiler kampanyası planı genel olarak şu noktaları kapsamına alır:

- 1-Amaçların ve ilişkide bulunulacak halkın seçimi.
- 2-Yapılacak faaliyet tiplerinin genel seçimi.
- 3-Genel bir zaman planlaması.
- 4-Bütçe çerçevesinin saptanması<sup>96</sup>.

---

<sup>94</sup> Yücel Ertekin, a.g.m., s.5.

<sup>95</sup> Asna, a.g.e., 1993, s.85.

<sup>96</sup> Tortop, a.g.e., s.216.

### 1.3. Uygulama

Halkla İlişkileri buzdağına benzetmiştik. Uygulama bu buz dağının görünen kesimidir. Kampanyanın üçüncü basamağı önerilerin yaşama geçirdiği uygulama aşamasıdır. Bu aşamada daha önceden saptandığı biçimde mesajlar hedef kitleye ulaştırılır, ancak bu aşamada kimi zaman amaca ulaşabilmek için esnek olunması, zorunlu olabilir<sup>97</sup>.

### 1.4. Değerlendirme (Sonuçların Değerlendirilmesi)

Kampanya ile amaca ne kadar ulaşabildiğini, başarının değerlendirebilmesi için ölçmek gerekir<sup>98</sup>. Sonuçların değerlendirilmesi esas olarak yaptığımız çalışmada hedef kitleye ulaştırdığımız mesajlara gösterilen geri bildirim (Feed-back) ölçülmesi ile sağlanır. Hedef kitlenin kampanyadan önceki ve sonraki davranışlarının belirlenmesi, sosyal faaliyetlere sayısal katılımın ölçülmesi, medyadan hoşnut olup, olunmadığının anlaşılması, araştırmalar, çalışanların raporları, yönetime yazılan mektuplar değerlendirme yöntemlerinden bazılarıdır. Değerlendirme sonuçları bundan sonraki çalışmalar için gerekli veriler demektir. Bu veriler arşivlenerek, yeniden girişeceğimiz bir çalışmanın ilk adımı olan “bilgi toplama” sırasında kullanılmak üzere hazır tutulur. Böylece halkla ilişkiler kampanyası dönen çarka benzer, sürekli bir oluşum olarak uzayıp gidecektir<sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> Peltekoğlu, a.g.e., 1993, s.72.

<sup>98</sup> Aynı.

<sup>99</sup> Asna,age.,s.86.

## **2. Halkla İlişkiler Uygulamalarında Baş vurulan Araçlar**

### **2.1.Yazılı Araçlar**

#### **2.1.1. Gazeteler ve Dergiler**

Gazetelerden istenilen biçimde yararlanabilmek için onların özelliklerini ve çalışma düzenini bilmek gerekir. Gazeteler eskiden beri halkla ilişkiler alanında en çok kullanılan ve kamuoyunu oluşturmada etkileri oldukça önemli olan araçlardır. Çok farklı hedef kitlelere, her gün seslenmemize yardımcı oldukları için gazeteler halkla ilişkiler uzmanının yararlanacağı basılı araçların başında yer alır. Gazetelerin içeriklerine göre okuyucuları da değişmektedir<sup>100</sup>.

Bu haberleşme araçlarından faydalanabilmek için bilinmesi gereken konulardan biri “yer” sorunudur. Her kişi ya da kurum, kendisi ile ilgili haberlerin gazetenin birinci sayfasında ve en güzel yerde görülmesini ister. Oysa gazetenin yeri sınırlıdır. Türkiye’ de çıkan gazetelerin sayfa boyları 38x48 cm. ile 40x50 cm. arasında değişmekte ve her sayfada sekiz sütun bulunmaktadır.

Gazete yayınları için bir başka önemli konu da ‘zaman’ sorunudur. Sabah gazetelerinde akşam verilen haberlerin yer alması pek kolay değildir. Akşam gazeteleri ise haberlerine geceye, ya da en geç sabaha kadar toplayıp öğleye doğru baskıya girdikleri için, bu gazeteler için en iyi zaman bir önceki gecedir. Bir yarışma, bir açılış töreni, bir toplantı vb.nin basında halka duyurulması isteniyorsa, bunun zamanın düzenlenmesinde çeşitli faktörler

---

<sup>100</sup> Metin Kazancı, Halkla İlişkiler, 2.B., Ankara, Savaş yayınları, 1980, s.119.

arasında gazetelerin baskı durumunun da göz önünde bulundurulması gerekir. Önemle üzerinde durulması gereken bir başka nokta da tirajdır<sup>101</sup>. Gazetecilerle ilişkiyi artırma ve iyileştirme halkla ilişkiler uygulamasında önemli yere sahiptir.

*Dergiler;* belli aralıklarla genellikle de haftada bir yayınlanan ya haber, röportaj ve magazin ya da birtakım ilgi alanlarına (spor, sanat, sinema, teknoloji, vb.) ağırlık veren yazılı basın araçlarıdır. Dergilerde gazeteler gibi değişik basın bültenlerinin, demeç ve yazıların uzun olmamasına dikkat etmelidir. Basın için hazırlanan her yazı; en önemli şeyleri, ilginç başlık ve özetlerle bir iki paragraf içinde verebilmelidir. Dergilerde yer almanın bir başka yolu da röportaj aracılığıyla olur. Röportajlar da fotoğraflar olmalı, okuyucunu bıktırmayan yorum ve mesajları da içermelidir<sup>102</sup>.

Dergilerin birtakım özellikleri, onların halkla ilişkiler uzmanlarınca tercih edilmelerine neden olur. Okuyucu dergi sayfaları üzerinde daha çok durur, yüksek kalitede renkli fotoğrafları daha iyi basabilme olanağına sahiptir. Dergilerin tirajları eğitim düzeyine paralel olarak artış gösterirler.

### **2.1.2. Basın Bildirileri**

Muhabirler her zaman haber peşinde koşmazlar, pek çok haber gazetelere enformasyon büroları, basın büroları, basın sekreterliği ve halkla ilişkiler departmanlarından, basın bildirileri aracılığıyla elden ya da posta, telefon ya da faks yoluyla ulaştırılır. Basın bildirileri genellikle;

<sup>101</sup> Yücel Ertekin, *Halkla İlişkiler*, TODAİE Yayınları, 1995, s.106.

<sup>102</sup> A.g.e., s.108.

- \*Kişiler ya da olaylarla ilgili duyurular
- \*Herhangi bir konuyla ilgili bilgilendirme
- \*Kişi ya da kuruluş imajı oluşturmaya yönelik bilgilendirmeler olarak üç kategoride incelenmektedir<sup>103</sup>.

Bildirilerle beraber gerekli tutanaklar, resim, fotoğraf vb. dokümanlar da basına verilmelidir. Halkla ilişkiler uzmanı basın bildirisini hazırlarken şu gerçeği unutmamalıdır<sup>104</sup>:

Gazetelere yüzlerce haber gelir, bir çokları haber niteliği taşımaz, bir kısım okuyucunun dikkatini çekerek renk ve özellikte değildir ya da insanların bilme-öğrenme gereksinimlerini doydurmadığı için yayınlanmaz. Bu nedenle bildiri hazırlanırken olaya biraz da gazeteci gözüyle bakmak gerekir. Bu tür bir bildiri kim, ne, neden, ne zaman, nerede ve nasıl sorularının yanıtlarını içermelidir. Böylelikle kuruluş ile kamuoyu arasında basın iyi bir bilgi taşıyıcı köprü rolünü oynayabilir.

## **2.2. Görsel Araçlar Yöntemler**

### **2.2.1. Radyo ve Televizyon**

Radyo ve Televizyon gibi görsel, işitsel iletişim araçları geniş alana hitap edilebilmek özelliğine sahiptir. Radyonun gelişiminden sonra bilgilendirme ve eğlence aracı olarak bu araçtan geniş biçimde yararlanılmaya başlanmıştır.

---

<sup>103</sup> Brian S.Books, George Kennedy, Daryi R.Moen, Don Ranly, *News Reporting and Writing*, 2.ed., New York: st. Martin's Press, 1995, s.130-131.

<sup>104</sup> Birkay Uysalzezer, "Halkla İlişkiler ve Uygulama Sorunları", *Halkla İlişkiler Ders Notları*, TODAİE, Ankara, 1986, s.27.

Radyo ve TV' nin daha uzun süre hatırlanabilmek gibi bazı avantajları vardır. Bu avantajdan yararlanabilmek için Radyonun kulağa, TV'nin ise göze ve kulağa yönelik olmasını dikkate alarak, halkla ilişkiler uzmanı haber bültenini kulak ya da göz ve kulak için yazmalıdır. Radyo ya da TV için yazılan haber bültenin de haber amacı güttüğü unutulmamalıdır. Bu yönü ile basın bülteninden farklı değildir.

Radyonun yayın programı içinde yer almak, mesajların hedef kitle tarafından duyurulmasını sağlar. Ancak duyurulması kadar mesajın hangi saatte verilmesi gerektiği üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir noktadır.

Hedef kitlenin mesajı duyup alacağından emin olunamadığı durumlarda başka bir iletişim aracından yararlanılmalıdır. Ancak bilinmesi gereken radyonun özellikle toplumsal konularda çok etkin bir kitle iletişim aracı olduğudur. Ayrıca radyoya bülten göndermek, ya da talk show'a katılım pahalı olmayan yollardır.

Televizyon imaj yaratma açısından halkla ilişkiler uygulaması için önemlidir. Televizyonun göze hitap etmesi akılda kalıcılığı uzun süreli olarak sağlamaktadır. Televizyon halkla ilişkiler uygulamalarında kullanılan kitle iletişim araçları içinde diğerlerine egemen olan bir araçtır. Televizyon insanların dikkatlerini daha uzun süre üzerinde, eğlendirirken eğitime, dünyayı tanıtmaya gibi amaçlarla kullanılmaktadır<sup>105</sup>. Radyo da tıpkı gazetelerde olduğu gibi haber niteliği taşıyan mesajlar yer alabilir. Burada haber bültenlerine girebilmek için redaktör ve spikerler ile iyi ilişkiler kurulması gerekir. Bunun

---

<sup>105</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s.91.

dışında radyo için hazırlanan haber, kitleleri yakından ilgilendiren bir öncelik taşımaktadır<sup>106</sup>.

### 2.2.2. Film

Film halkla ilişkiler için önemli ve oldukça güçlü bir araçtır. Halkla ilişkiler alanında öteki araçlar kadar olmamakla birlikte kullanılan kitle iletişim araçlarından biri de filmlerdir. Özellikle sinema filmi deyimiyle tanınan konulu filmler bu konuda etkili olmakta ve öteki çeşitlere göre daha çok kullanılmaktadır. Konulu film, izleyiciyi doğal konum içinde yakalamakta ve ona farklı olmadan belirli mesajları iletip özümlemesini sağlamaktadır. Yapımının zorluğu daha büyük örgütlenmeyi gerektirmekle birlikte konulu filmler özellikle devlet ideolojisinin savunması, savunulması konusunda Türkiye’de sık sık kullanılmıştır.

Konulu film yanında bir başka tür, dökümanterlerdir. Bu tür filmde oyuncu bulunmaz yalnızca anlatıcı vardır. Öyküye yer verilmez asıl olan belirli bir mesajın sık ve yoğun biçimde işlenmesidir. Bu amaçla bir kurum, bir olay, bir toplumsal sorun ayrıntılı olarak ele alınıp ekrana getirilir<sup>107</sup>. Halkla ilişkilerle ilgili olarak hazırlanacak bir film halkta olumlu etkiler yaratmalıdır. Film hazırlanırken, seyredecek kişileri tanımalıdır. Halkla ilişkiler görevlisi film prodüktörü ile işbirliği yapacak filmin sesini, renkli veya siyah oluşu gibi konular üzerinde başarılı olması için önemli bir sorundur<sup>108</sup>.

---

<sup>106</sup> Ünsal Oskay, *Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1969, s.204.

<sup>107</sup> Kazancı, a.g.e., s.129.

<sup>108</sup> Tortop, a.g.e., s.76.

Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığının Türkiye’yi yurt dışında tanıtmak amacıyla başlattığı filmler, T.C. Ziraat Bankası’nın 1982 yılında yaptığı “Altın Koylar” adlı film birer halkla ilişkiler etkinliğidir<sup>109</sup>.

### 2.2.3. Festivaller ve Yarışmalar

Çokuluslu işletmenin adını duyurması amacını taşıyan etkinlikler arasında festivaller ve yarışmalar da yer almaktadır.

Kuruluşun kendini tanıtmaya birçok yolu vardır. Etkili yollardan bir tanesi de ülke halkının dikkatini, içinde bulunulan kente, ya da bölgeye çekmek, yani dolaylı bir kampanyaya girişmektir. Festivaller bir yandan yakın çevreyi etkilerken, öte yandan tüm ülke düzeyinde kentin, kuruluşun ya da bir olayın ismini duyurmaya dikkati o şey üzerine çekebilmektedir. (Kiraz bayramı, kaplıca haftası, bahar şenlikleri gibi rastantılardan yararlanır). Ayrıca festivallere dışarıdan çok sayıda kişinin izleyici ya da katılımcı olarak gelmesi bir toplumsal hareketliliği de beraberinde getirmektedir.

Festivaller bir tek kuruluşun kolay kolay altından kalkamayacağı bir çalışmadır. Onun için belirli kuruluşlar ya da kişilerle işbirliği yapılması gerekir. Spor yarışmaları, bölgesel fuar ya da panayırılar, tiyatro, folklor, film, müzik gösterileri gibi çeşitli ilginç olaylarla renklendirilecek festivallerin günümüzde küçük ve orta boy kentlerin halkla ilişkiler uygulamasının birer sembolü durumuna gelmişlerdir<sup>110</sup>. Festivaller ülkenin tanınmış kişilerinin katılması, halkın ilgisini artırıcı rol oynar.

<sup>109</sup> Salim Kadibeşegil, Halkla İlişkilerde Temel İlkeler, Tükemat A.Ş., İzmir 1986, s.111.

<sup>110</sup> Kazancı, a.g.e., s.130.

## **Yarışmalar ;**

Değişik kesimler ya da kişiler arasında düzenlenen yarışmalar kamunun ilgisini kuruluş üzerine çekmek için düşünülmüş en ilginç yöntemlerden biridir. Yarışmalarda amaç daha çok kişinin katılmasını sağlamaktır. Yarışmalar ödüllü olmak zorundadır. Seçilen konuların işlenmesi ne çok zor ne de çok küçük bir çabayla gerçekleşebilen türden olmalıdır<sup>111</sup>.

“Fısıltı Gazetesi” dediğimiz sosyal olay, bu tür yarışma haberinin umulduğundan daha hızlı yayılmasını sağlar<sup>112</sup>. Yarışmaların halka duyurulması için tüm iletişim araçlarından yararlanılmalı bu arada pankart ve özel duyuru ile belirli kişiler yarışmaya özendirilmelidir.

### **2.2.4. Açılışlar ve Toplantılar**

Toplantılarda konuların her yönü ile alınması, varılan sonuçların kitle haberleşme araçları ile halka duyurulması, sağlanacak etkinin artmasını kolaylaştırır. Bu toplantılarda konuşacakların ülkede ün yapmış, sözüne güvenilir kişiler olması, halkın inancını artırıcı bir rol oynar. Toplantıya basın mensupları çağrılmalıdır. Toplantılar seminer biçiminde olabileceği gibi konunun niteliğine göre konferans, karşılıklı tartışma ve açık oturumlar biçiminde de düzenlenir<sup>113</sup>. Toplantılarda olabildiğince karşıt görüşlü kişilere yer verilmelidir. Toplantı zamanın iyi seçilmeli, önemli olayların fazla olmadığı bir gün tercih edilmelidir. Toplantının kamuoyuna gereğince duyurulması için basılı araçlardan geniş ölçekte yararlanılabilir. Toplantı için uygun yer seçimi

---

<sup>111</sup> A.g.e., s.131.

<sup>112</sup> Asna, a.g.e.,1993,s.132.

<sup>113</sup> Kazancı, a.g.e., s.131.

de çok önemlidir. Toplantı konusu ve katılanlarla ilgili gerekli bilgileri içeren dosya hazırlanması da gerekli bir uygulamadır. Salonda ışık, ses ve görüntü düzenin kontrolü (video, multivizyon, projeksiyon v.b.) yapılmalıdır. Girişe konuyla ilgili pano asmak uygun düşer. Toplantı sonuçlarının duyurulması da, halkla ilişkilerin etkinliği açısından gereklidir<sup>114</sup>.

**Açılışlar** ; bir kuruluşun ilk hizmete girişi dolayısıyla veya bir malın ilk kez piyasaya sürülüşü dolayısıyla yapılır. Açılışta diğer halkla ilişkiler tekniklerinden de yararlanılabilir. Örneğin, basın konferansları, konferanslar, sergiler, film gösterileri düzenlenebilir, yayınlar dağıtılabilir. Bu sayede, kuruluş hakkında halkın yanlış izlenimleri silinir, kuruluşun saygı kazanması, tanınması mümkün olur. Yerel ve ulusal çıkarlara hizmet ettiği anlaşılır. Kuruluş yöneticileri ve personeli ile halk arasında ilişki kurulur. Kuruluşun ne gibi teknik olanaklara sahip olduğu, topluma sağladığı hizmetin önemi ortaya çıkar.

Açılış sırasında ziyaretçilere yol gösterecek rehberler hazırlanmalıdır. Merasim bittikten sonra da halkla ilişkiler görevlisinin ödevi bitmemiştir. Merasime gelme olanağı bulamayan önemli kişilere posta ile dokümanlar gönderilmelidir. Merasime katılan gazeteci ve diğer davetlilere teşekkür mektupları yazılmalıdır. Ayrıca gazete ile de bütün gelenlere teşekkür edilebilir. Yalnız bunlarla kalmamalı, davetlilerle ilişkiyi devam ettirerek, onların görüşlerini, tepkilerini öğrenmeye çalışmalıdır<sup>115</sup>.

---

<sup>114</sup> A.g.e., s.134.

<sup>115</sup> Tortop, a.g.e., s.76-80.

### 2.2.5. Sergiler ve Fuarlar

Çizgilerle anlatılan mesajları bir araya toplayan sergiler halkla ilişkiler alanında pek kullanılmamaktadır. Gelişen kitle iletişim olayı yanında sergilerin yeri giderek azalmaktadır. Bu konuda özel kişilerin belirli bir alanda yapmış olduğu çalışmaları tanıtıcı nitelikteki sergileri kuşkusuz kastetmemekteyiz. Kuruluşları ve onların yaptığı çalışmaları tanıtıcı nitelikteki sergiler belirli özelliklere uymak zorundadır. Bu özellikle serginin anlatmak istediği şeyleri daha kolay anlatabilmesi amacına dönüktür. Görüntüler olabildiğince açık olmalıdır. Görüntülerin verilmesinde mantıksal bir sıra izlenmesi gerekir. Resimler ve çizgiler, ayrıca ve eğer mümkünse tamamlayıcı maket ve panolarla desteklenmelidir. Maketlerin ilginç olmasının ayrıca bir değeri bulunmaktadır. Sergileri sürekli ve gezici sergiler olarak gruplandırabiliriz<sup>116</sup>.

Ulusal ve uluslararası düzeyde organize edilen fuarlara katılan çokuluslu işletmeler, kendi ürün ve hizmetlerini tanıtmak fırsatını bulurlar. Sergi ve fuarların amacı; çokuluslu işletmenin tanıtımı hedef kitle ile iletişim kurmak, yeni ürün ve hizmetlerini tanıtmak, çokuluslu şirket açısından yeni satış alanları yaratmaktır<sup>117</sup>.

### 2.2.6. Panolar

Panolar sürekli veya geçici olarak belli yerlere yerleştirilen, üzerinde resimler, fotoğraflar, grafikler ve bir kısım tanıtıcı materyal bulunan ayaklı tablolarıdır. Panoların kullanılmasında konunun tanımı açısından konulacağı

---

<sup>116</sup> Asna, a.g.e., s.127.

<sup>117</sup> Hikmet Seçim-Selma Coşkun, *Halkla İlişkiler*, A.Ü.A.Ö.F. Yay., No.303, Eskişehir, 1993, s.120.

yerler iyi seçilmelidir. Örneğin, kahvehane, sinema girişi, Pazar yeri, spor alanı girişi, parklar vb.gibi<sup>118</sup>.

### 2.2.7. Basın Toplantıları

Basın toplantıları halkla ilişkiler uzmanlarının önemli görevleri arasındadır. Basın toplantısı kamuoyunu etkilemede ve kitle iletişim araçlarına haber ulaştırmada önemli bir araç olduğu gibi düzenleyen örgüte saygınlık da kazandırabilir. Basın toplantıları sorulu-yanıtlı bir yuvarlak masa toplantısı olabileceği gibi, yeni bir ürünün, bir araştırma sonucunun veya katılanların ağırlanması biçiminde de olabilir<sup>119</sup>.

Basın toplantısı kuru ve donuk bir atmosfer içinde geçekleşmemeli, mümkün oldukça kısa olmalı ve kuruluş tarafından basına saygılı davranılmalıdır<sup>120</sup>. Basın toplantılarının sonunda bir kokteyl düzenlenirse daha renkli bir görünüm kazanır, ilgi çekici olabileceği gibi kuruluş yöneticileri ve halkla ilişkiler uzmanlarının basın organlarına çok yakınlaşmasına fırsat yaratılmış olur.

---

<sup>118</sup> Asna, a.g.e., s.127.

<sup>119</sup> Yücel Ertekin, Halkla İlişkiler, TODAİE , Ankara, 1986, s.54.

<sup>120</sup> Arslan Özbey, "Kamu Yönetiminde Halkla Kurumsal İlişkilerin Fonksiyonları", İdarecinin Sesi Dergisi, Cilt iv., Sy.6, İstanbul, Kasım 1990, s.44.

## **2.3. Diğerleri <sup>121</sup>.**

### **2.3.1. Broşür**

Broşür genellikle az sayfalı, ufak bir dergi boyunda basılan bir tanıtma aracıdır. Daha çok 8 sayfa ile 16 sayfa arasında basılır ve önemli özelliği bol resimli oluşudur. İçinde resim, ya da tablo yerine bol resimli oluşudur. İçinde resim, ya da tablo yerine bol yazı bulunan bir broşür, amacından uzaklaşmıştır.

### **2.3.2. El Kitabı ve Bülten**

Broşürler bir formadan (16 sayfa) çok sayfa ise ve resim değil, yazıya önem verilerek kitap ağırlığı ile sunulmuşsa, el kitabı adını alır. Bunlar bazı konuların anlatımı, açıklanması için hazırlanmıştır ve her an el altında bulundurulup bilgi alınacak yardımcı kaynak niteliğindedir.

#### **Bülten ;**

“Konu ile ilgili kişilerin olanlardan sürekli bilgi sahibi olmaları için belirli zamanlarda yayınlanan çok sayfalı “mektuplar” olarak tanımlanabilir. Bültenler iç ilişkilerde kullanılabileceği gibi, dış ilişkilerde de kullanılabilir. Yayımı kolay ve ucuzdur. Bültenler haber verdikleri gibi çeşitli sorunlarla ilişki kurulan kişilerin görüşlerini de öğretirler. Bu yönleri ile bültenler anket niteliği de taşır.

---

<sup>121</sup> Asna, a.g.e.,1993, s.118-124.

### **2.3.3. Yıllık**

Bunlar kurumun bir yıllık çalışmalarını çoğu zaman kronolojik sıra ile özetleyen ve çaba gösteren alanda yurt içinden ve dışından ilginç bilgiler veren küçük çapta ansiklopedilerdir.

### **2.3.4. Mektup**

Kişisel ilişkilerde karşı tarafa bildirilecek hususlar bir broşür veya bülteni doldurmayacak kadar az ya da acele ise mektup dediğimiz haberleşme aracına başvurulur. Bilindiği üzere mektup yazmanın da çeşitli kuralları vardır. Bir arkadaşına yazılan mektupla üst mekana yazılan mektuplar hakkında uyulması gereken kuralara dikkat etmek gerekir.

### **2.3.5. Afiş ve Pankart**

Afiş kim olduğunu bilmediğimiz kişilerle de haberleşmemizi, daha doğrusu cevap olmadan onlara seslenmemizi sağlar. Afişler geniş halk kitlelerine bir şeyler söylemek için kullanılan haberleşme araçlarından biridir. Adreslerini bilmediğimiz kişilerle de ilişki kurabilmek bu sayede gerçekleşir. İyi bir afiş çeşitli nitelikler taşımalıdır. Afişin ilk amacı çekici bir desenle göze çarpmak olduğuna göre bir afişte yazıdan çok çizgi yani resim olmalı, söylenmek istenen hususlar çok az söz ile belirtilmelidir. Afişteki resimler konuya yakın olmalı sözlerle resimler birbirine uygun olmalıdır.

**Pankart;** Bunlar daha çok dükkan vitrinlerine, otel gibi kapalı mekanlara, ilan tahtalarına konulan, ufak duyuru kartlarıdır. “Afişet” de denilen

ve genellikle 25x35 cm. boyutlarında olan bu kartlarda büyük puntolu harflerle yazılmış mesajlar bulunur. Ufak boydaki bu kartlara yazılacak mesaj çok kısa olacağı için cümleler dikkatli seçilmelidir.

### 2.3.6. El İlanı

Adından da anlaşılacağı gibi bunlar çok reklam için kullanılan ve elden dağıtıldığı zaman fazla etkili olmayan haberleşme araçlarıdır. El ilanları genellikle para ile tutulmuş insanlarca elden dağıtılacağı gibi bir kısım yerlere de yapıştırılabilir. Uçaklardan saçılabilir.

### 2.3.7. İNTERNET

Bilgiye hızlı ve kolay biçimde ulaşma imkanı sağlayan İnternet, dünya çapında ortak bir dil kullanarak birbiriyle iletişimde bulunan bilgisayar ağıdır.

İnternet'in sunduğu imkanlardan yararlanan bir çok kuruluş, internet kanalıyla geniş insan kitlelerine ulaşarak ürün ve hizmetlerini tanıtmakta, satış sonrası servis imkanı sunmakta, hatta satış gerçekleştirmekte, bir çok kütüphane, kataloglarına İnternet üzerinden erişim imkanı sağlamaktadır

İşletmelerin daha geniş kitlelerle iletişim kurma zorunluluğu duyması halkla ilişkilere ve yeni yöntemlere duyulan gereksinimi artırmaktadır. Bugün artık gelişen teknoloji sayesinde yeni iletişim araçları da kullanılmakta, bu ise halkla ilişkilere sürat ve devingenlik kazandırmaktadır. Örneğin *Anadolu Grubu, Chicco, Siemens, Migros* gibi kuruluşlar artık İnternette yer alırken, İnternet kanalıyla sponsorluk çağrıları yapılmakta, sponsorluk şartları, bütçesi,

medya ile ilişkiler, sözleşme metinleri ve sponsorluğu yapılacak konu hakkında bilgiler verilmektedir. Bunun en güzel örneklerinden bir tanesi, İngiltere’de 23-25 Ağustos 1997 tarihinde gerçekleştirilen Hermanceux Castle Mediavel adlı festivalle ilgili bilgilerin internette yer alışıdır<sup>122</sup>.

### 2.3.8. Sponsorluk

Çokuluslu işletmeler açısından uygulamada kullanılabilir en önemli faaliyetlerden biri de sponsor faaliyetlerdir. Sponsor faaliyetlerden, firmaların adını duyurmada etkili olan reklam ve tanıtımın ötesinde kamuoyu yararı düşünülerek, saygınlığı geliştirmek, topluma hizmet sunmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir<sup>123</sup>.

Sponsorluk konuları sporun baskın olduğu bazı geniş sınıflara ayrılır. Bu sınıflar; spor, sanat, kitaplar, sergiler, seferler, eğitim ve hayırseverliktir. Bu son konu özellikle 1950’lerin sonlarına doğru şirketlere daha cazip görünerek önemini artırmıştır<sup>124</sup>.

Sponsor faaliyetler; şirket imajı, şirket kimliği, iyi niyetin oluşturulması ve medyanın ilgisinin çekilmesi açısından çokuluslu şirketin halkla ilişkiler politikasında çok önemli bir yer tutmalıdır.

---

<sup>122</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. Filiz B. Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir*, Beta Yay., İstanbul, 1998, s.212-213.

<sup>123</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkilere Giriş*, M.Ü.İ.F. Yay., Birinci Basım, İstanbul, 1993, s.151-152.

<sup>124</sup> S.Culpep-A.H.Center-G.M.Broom, *Effective Public Relations*, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1994, s.383.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**  
**ÇOKULUSLU ŞİRKETLERİN ORTA ASYA**  
**CUMHURİYETLERİNDEKİ HALKLA İLİŞKİLER FAALİYETLERİ(\*)**

**1. Orta Asya' da Çalışmalar Yapan Çokuluslaşma Yolundaki Türk Şirketleri: Bileşim A.Ş. Örneği**

Bileşim İnternational Araştırma ve Danışmanlık A .Ş. 1984 yılında Bileşim Piyasa Araştırma Merkezi adıyla kurulmuştur. 1994 yılında INRA (İnternational Research Associates) üyeleri arasına katılan Bileşim İnternational böylece uluslararası bir kimlik kazanmıştır. Türkiye dışında şube açarak 80'i aşkın ülkede hizmet vermektedir. Bileşim İnternational, özellikle Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, Kırgızistan ve Gürcistan gibi ülkelerde gerçekleştirdiği örgütlenmelerle, Türkiye' deki başarılı çalışmalarını Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri' nde de devam ettirmiştir.

Bileşim İnternational yer aldığı sektörde en önemli sermayenin 'insan' olduğunun farkındadır. Çalışmalarına her türlü sosyal ve mesleki yatırım yapmaktadır. Bileşim İnternational' ın hizmetleri: Tüketici araştırmaları, Reklam araştırmaları, Firma araştırmaları, Medya reklam harcama araştırmaları, Tanıtım ve numune dağıtımı.

-----  
(\* )Bu bölümde yer alan Bileşim İnternational, Unilever, Siemens ve Coca Cola A.Ş. İşletmelerinin halkla ilişkiler uygulamaları hakkındaki tüm bilgiler, işletmelerin Halkla İlişkiler Bölümü sorumluları ile yapılan yüz yüze görüşme yoluyla ve o bölümün bülten ve dergileri içinden alınarak aktarılmıştır.

Artık küreselleşmeye doğru giden bir dünyadayız ve yeni pazara girmek isteyen her firmanın deneyimli ve bilgi birikimi olan iş ortaklarına ihtiyacı vardır. Bileşim Araştırma /Danışmanlık A.Ş. özellikle Orta Asya ve Kafkasya olmak üzere yeni pazara girmeyi hedefleyen firmaları 14 yıllık deneyimi ve bilgi birikimiyle profesyonel hizmet sunmaktadır.

Türkiye’de verdiği hizmetlerin tümünü aynı standartlarda, farklı bölgelerde vermeye çalışmaktadır. Halen *Bileşim İnternational*; Bileşim Azerbaycan, Bileşim Kazakistan, Bileşim Özbekistan, Bileşim Gürcistan, Bileşim Türkmenistan ve Bileşim Kırgızistan’ da merkez ofisleriyle hizmet vermektedir.

Bileşim İnternational ilk olarak Azerbaycan’da 1996 yılının Mart ayında şirket kurmuştur. Hem kurulduğunu duyurmak, hem de halka açık bilginin olmadığı Pazar hakkında bir şeyler öğrenmek ve öğrendiklerini isteyenlerle paylaşmak düşüncesiyle omnibus çalışması yapmıştır. Omnibus en az maliyetle, en hızlı biçimde güvenilir ve periyodik bilgi toplamaya yönelik bir araştırma hizmetidir. Omnibus’a birden çok firma istediğikadar soruyla katılabilir. Buda her firmanın soru formuna koyduğu soru sayısı oranından maliyeti paylaşmasını sağlar. Türkiye, Azerbaycan, Kırgızistan, Gürcistan, Kazakistan ve Özbekistan olmak üzere altı ülkede sunulan omnibus, tüketiciler hakkında hızlı ve güvenilir biçimde ve en az maliyetle , periyodik bilgi toplamayı sağlar.

Her türlü kantitatif ve kalitatif araştırma projesini uluslararası kalite standartlarında yürütmeyi hedefleyen Azerbaycan şubesi, ayrıca ülkedeki tüm ulusal TV’ ler de yayınlanan reklam harcama ölçümlerini de (ADEX)

yapmaktadır. Bileşim İnternational Azerbaycan şubesinde toplam 32 kişi çalışmaktadır. Bileşim İnternational bölgeyi daha iyi tanıyabilmek ve yürüttüğü projelerin ön tasarımlarını daha verimli gerçekleştirebilmek için Azerbaycan, Gürcistan, Özbekistan ve Kazakistan' da geniş çaplı bir kalitatif çalışma yürütmüştür. Grup tartışması tekniğiyle yürütülen bu çalışmanın sonucunda, bölge tüketicilerinin bazı ürün gruplarına yönelik tüketim alışkanlıkları, satın alma güdöleri ve marka imajı gibi konulardaki inanç ve tutumları saptandı.

Bileşim İnternational' ın katıldığı aktivitelerden biri ESOMAR' 98 Kongresidir. (13-16 Eylül 1998: Almanya, Berlin) Bu kongreye her sene katılmayı bir gelenek haline getirmiş Bileşim İnternational, Kongre Sergi salonunda tanıtım amaçlı bir stand bulundurmıştır.

Azerbaycan' daki araştırmada part-time anketör yerine kadrolu anketörleri tercih etmiş ve supervisor'le ekipler halinde çalışmak suretiyle merkez şehir dışındaki noktalara da kendi elemanlarını araçlarla götürmüş, Türkiye' de yaptığı uygulamanın bire bir kopyasını Azerbaycan'da da yapmıştır. Kendi tanıtım amacıyla yaptığı bu araştırmanın sonuçlarını içeren, Azerbaycan' 96 kitabı' nı İngilizce basılarak Batı Avrupa, Amerika ve Uzak Doğu' daki firmalara kadar 3000 noktaya postalamıştır.

Azerbaycan hakkında bir rehber olma amacını taşıyan kitabın ilk bölümünde Azerbaycan' ın ekonomik yapısı, tarihi, popülasyon özellikleri gibi ikincil veriler yer almaktadır. İkinci bölümde de Saha çalışmasından çıkan sonuçlara yer verilmiştir. Azeri hükümeti de ülkenin tanıtımına katkıda bulunan bir girişim olarak gördükleri bu projeyi desteklediler. Bundan sonra yerel personele yönelik eğitim çalışmaları yapılmıştır. İlk etapta, Türkiye'den

gidenler orada 2-3 ay kalarak bu eğitimi vermiş, daha sonra oradan buraya eğitim almak için gelmişlerdir.

Azerbaycan'da reklam verme konusunun, özel kanallarında açılması dolayısıyla yavaş yavaş güncellik kazanması ile birlikte Türkiye' de yapılan reklam harcama ölçüm çalışmasının benzeri (Adex) Azerbaycan'da da yapılmıştır. Piyasadaki reklam verenlerin kimliği, hangi ürünlerin mevcut bulunduğu, hangilerinin aktif durumda olduğu gibi Pazar hakkında önemli bilgiler veren Adex sistemi ile, 24 saat kayıt yapılmaktadır. Bundan başka bilgi transferi yapılarak, Bileşim'in geliştirmiş olduğu software'ler Azerbaycan'a gitmiş, elemanlar eğitim görmüş ve bilgisayar müdürleri ve proje müdürleri Türkiye'ye gelerek iki ay kalmışlardır. Azerbaycan'da yapılan yatırımlar 150.000\$ civarındadır.

Bu ülkelere açılma kararına, çokuluslu firmaların bir ülkeden ziyade bir bölgeyi hedefliyor olmaları, bilgi pazarlama ihtiyaçlarının tek coğrafya ile değil, ülkeler coğrafyası ile sınırlı olmasının da önemli etkisi olmuştur. Bu amaçla Özbekistan'da var olan bir şirketin %70 hissesini satın almışlar ve yönetimini Türkiye'den giden bir yöneticiye vermişlerdir. Bileşim International diğer ülkelere teknik bilgi (know how) satmaktadır.

Kazakistan'da 1997'nin Ocak ayında yeni bir şirket kurmuşlardır. Bu altı ülkede var olan şirketlerinin koordinasyonu sağlanmış ve zamanla yönetimi yerel yöneticilere devr etmişlerdir. Bu ülkelerdeki Pazar yapıları açısından, tüketici davranışları konusunda ortak noktaların yanısıra, toplumsal yapılarından ötürü ayrıştıkları noktaları olduğu görülmüştür.

Bundan başka bu bölgelerde ürünlerin çoğunun pazarlarda satıldığı, ciddi bir ithalat rejimi olmadığı için tüketici tavrının o gün buldukları malı almak şeklinde olduğu ve marka bilincinin gelişmediği görülmüştür.

Bileşim'in çalışmalarını tanıtan iki sayfalık dergi niteliğinde broşür (*Bileşim Haber* isimli) iki ayda bir yayınlanmakta ve ücretsiz olarak dağıtılmaktadır. Bundan başka, çalışmalarını tanıtan, müşteriye yönelik broşürler de hazırlanmaktadır.

## **2. Unilever' de Halkla İlişkiler Uygulamaları**

### **2.1. Unilever'in Kuruluşu ve Gelişimi**

1950'de Yabancı Sermayenin Türkiye ekonomisini geliştirmede ve kalkındırmada önemli bir rolü olacağı görülmüş ve 6224 Sayılı "Yabancı Sermaye Teşvik" Kanunu Büyük Millet Meclisinde kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. İşte Unilever'in Türkiye'ye gelişi, bu kanundan cesaret alarak gerçekleşmiştir.

1951 yılında Unilever N.V. firmasıyla İş Bankası'nın (%80 ve %20 olarak) Unilever-iş Ticaret ve Sanayi Türk Limited Şirketi Bakırköy'de kurulur. 1953 yılının Ocak ayında faaliyete geçen fabrikanın ilk üretimleri *Vita ve Sana* yağıdır.

1980'li yıllarda Çorlu ve Adana'da modern teknoloji ile iki yeni fabrika daha kurulmuş, *Dosan* firmasıyla *Lipton* marka çay üretimine geçilmiş, *Aymar* ve *Livio* markaları ile mayonez ve ketchup ürünleri piyasaya sunulmuştur.

1990 yılında Çorlu'da dünyanın en modern ve hijyenik fabrikası kurulmuş ve Unilever *Algida* adıyla dondurma piyasasına girmiştir.

1992 yılında *Komili* ve *Unilever* Şirketleri *Unikom* adı altında *Komili* markasıyla ayçiçek, mısırözü ve özellikle zeytinyağı üreten ve pazarlayan yeni bir şirket kurmuşlardır. 1995 Kasımında Sayın Halis Komili'nin tüm hisselerinin satın alınmasıyla Unikom tam bir *Unilever* şirketi olmuştur.

Unilever Gıda Grubunun yıllık cirosu 500 milyon USD civarında olup üretiminin %15'i ihraç edilmektedir. Eylül 1995 tarihinden itibaren tüm Kafkas Ülkelerinin ve Türki Cumhuriyetlere yönelik Unilever'in tüm faaliyetlerinin sorumluluğu *Unilever Türkiye*'ye verilmiş ve bunun için ayrıca UNİCA (Unilever Central Asia) adı altında ayrı bir organizasyon kurulmuş olup tüm Unilever mamullerini bu ülkelerde tutundurma çalışmaları başlamıştır.

Unilever Dünyanın 90'dan fazla ülkesinde faaliyet gösteren 300.000' den fazla istihdam olanağı sağlayan ve dayanıksız tüketim malları konusunda dünyanın en büyük kuruluşlarından biridir.

Klasik Türk şirketlerinden farklı bir yönetim sistemine sahip olan *Unilever*'de Yönetim Kurulu üyeleri şirketin günlük işlerinde yöneten Direktörler'den meydana gelmiştir. Halkla İlişkiler ve Kurumsal İlişkiler Dış ilişkiler Direktörlüğü altında çalışmaktadır. O da direkt yönetim kurulu başkanına bağlıdır.

Organizasyon matrisinin iki ana Grubu kapsadığı görülmektedir. Bunlar Ürün Grubu ve Bölgesel Organlardır.

Türkiye, Orta Doğu-Avrupa ülkeleri grubu içinde yer almaktadır (Polonya, Çekoslovakya, Romanya, Rusya, Türki Cumhuriyetleri). Bu ülkelerde işi geliştirme Türkiye'ye verilmiştir. Orta Asya ülkelerinde satış uniteleri kurulmuştur.

## 2.2. Unilever-Türkiye'nin Yönetim Yapısı

Unilever Türkiye'ninyönetim yapısı şu organlardan ve birimlerden oluşur:

YÖNETİM KURULU BAŞKANI ; Yönetim Kurulu Başk.Yard, Ev Bakım ürünleri Kategori Direktörü., Gıda Grubu Kategori.Direktörü, Kişisel Bakım Kategori. Direktörü., Dondurma Kategori. Direktörü., Unica Direktörü., Satış Direktörü., Tedarik Zinciri Direktörü., Finans ve Ticaret Direktörü., İnsan Kaynakları, Dış İlişkiler Direktörü.

DIŞ İLİŞKİLER DİREKTÖRÜ ; İş güvenliği, Çevre ve Sağlık Kordinasyon Müd, Ankara Liezon Müd.

Unilever Gıda sektöründe üç grup halinde tüketiciye hizmet vermektedir. Bu hizmetin başlangıcı Unilever Gıda grubundaki, *Unilever Aymar, Dosan, Unikom, Algıda* firmalarına ait Çorlu, Adana, Ayvalık, Rize Pazar ve Arhavi'de bulunan yedi fabrikada yer almaktadır.

Türkiye' nin en modern gıda kuruluşlarından biri olan *Unikom* hem bölgenin (Ayvalık-Ege) hem de sektörün (Bitkisel yağ-özellikle Zeytin yağı) en köklü firmasıdır. 1992 yılında Unikom adını alan Komili Ayvalık Yağ Tesisleri

bugün Dünyanın bir numaralı gıda şirketi Unilever'in bünyesinde faaliyetini sürdürmektedir.

Bitkisel yağ üreten Unikom, kendi bünyesinde 250'ye yakın personelinin yanında, Ziraattan yan sanayiye, muhtelif hizmet taşeronluluğundan taşımaçılığa kadar bölgenin en önemli istihdam kaynağını oluştururken, bölgede ekonomik gelişimin dinamosu olarak vazife görmektedir.

GIDA GURUBU ; Ürün yelpazesi Grubu , Dondurma Grubu, Profesyonel Mamüller Grubu (UNİPRO)

### 2.3. Halkla İlişkiler Uygulamaları

Halkla ilişkiler çalışmaları dışarıdan anlaşılabilir şirketlerce' de yapılmaktadır. Şirket genelinde Basın Sözcülüğünü Kurumsal ve Dış ilişkiler Direktörü Gülay Hüner bey yapmaktadır. Bundan başka Ankara'da hükümetle olan işlerini de yürütmektedir. Direkt olarak Chairmaen Niall Fitz Gerald'a bağlı olarak çalışmaktadır. Bu da şirketin bu bölüme verdiği önemin göstergesidir. Şirket dışında anlaşma yapılan Halkla ilişkiler firmaları: *Capitol, Grin Aktiv, BM (Borusan Masterler)* Halkla ilişkiler firmalardır. Ayrıca, Dış İlişkiler Direktörlüğüne bağlı olarak İş güvenliği, Çevre ve Sağlık koordinasyon Müdürlüğü ve Ankara Liezon Müdürlüğü bulunmaktadır.

Unilever' de Halkla İlişkiler çalışmalarında şirketin koordinasyonun sağlanması ve şirketle ilgili bilgilerin kamuoyuna yansıtılması işi yapılmaktadır. Bu şirkette halkla ilişkiler çalışması ana şirketin belirlediği belirli stratejiler çerçevesinde yürütülmektedir. Verilen mesajların ülkenin ekonomik, sosyal,

dinsel, kültürel, hukuki ve ahlaki yapısına ters düşmeyecek bir şekilde iletilmesine dikkat edilmektedir.

Yeni ürün tanıtımları ve gazetelerde çıkan haberler izlenmektedir. Unilever' le ilgili gazetelerde çıkan olumsuz haberlerin tesbit edilerek düzeltilmesine dikkat edilir.

Yıllık bütçe ile çalışılan firmada, hesaplar aylık bazda kontrol edilerek Rotterdam'a rapor edilmektedir. Rutin olarak iki senede bir zeytin toplama mevsiminde Ayvalık'ta basının önde gelenleri ile basın gezisi düzenlenmektedir.

Şirket Halkla İlişkiler görevlisi, şirket personeli arasında koordinasyonu sağlamakta ve şirket çalışanlarının sorunlarıyla yakından ilgilenmektedir. Firma ile ilgili haberlerin personele duyurulması ve çalışanların çeşitli aktivitelerden haberdar olması amacıyla ücretsiz üç ayda bir "Aramızda" adlı dergi çıkarılmaktadır.

"Öncü, Sorumlu, Lider..." Unileverin tüm faaliyetleri ve topluma yönelik çalışmaları bu slogan doğrultusundadır. Şirketin Halkla ilişkiler bölümü şirketin içinden ve dışından gelebilecek her türlü soruyu cevaplayacak organ olarak kendisini göstermektedir.

Unilever firmasının sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi konusu da büyük önem taşımaktadır. Unilever' de 1997 kasım ayında kurulan OMO Bilgi Merkezi'nden tüketiciler 0800 2618686 nolu ücretsiz telefon hattını arayarak çamaşır ve deterjan ile ilgili her türlü bilgiyi alabilmekte, şikayet ve önerilerini

bildirme imkanları bulunmaktadır. OMO Bilgi Merkezi'nin kuruluş amacı tüketiciyi daha iyi anlamak, onların isteklerine anında cevap verebilmek ve dolayısıyla OMO'nun deterjan pazarındaki uzmanlığını pekiştirmektir.

Unilever'de tüketici haklarına saygılı bir şekilde davranılmakta, müşteriyle firma arasında bir köprü görevi yerine getirilmektedir. Bu sorumlulukların başında müşterilere doğru bilginin verilmesi ve bu kişilerin değişikliklerle ilgili olarak aydınlatılması ve sorunlarına yardımcı olunması gelmektedir.

Sponsorluk uygulamaları Unilever halkla ilişkiler çalışmalarında önemli yer tutmaktadır. Sponsorluk üç grupta yürütülmektedir:

- Doğrudan doğruya bağışlar,
- Sosyal yatırımlar,
- Ticari hareket noktası yatırımları.

Kamuoyu tarafından üzerinde hassasiyetle durulan durulan çevre koruması şirketin sorumlulukları arasındadır. Çevre yatırımına ilişkin faaliyetleri; Temizsu kaynaklarının muhafızası, Balık rezervlerinin sürdürülebilirliği ve Sürdürülebilir Ziraat olarak özetlenebilir.

1998 Aktiviteleri ise şöyledir :

POND'S cilt bakım günleri	17 Eylül-25Ekim
Geleneksel Elidor Saç Bakım Günleri	1998 Ağustos
OMO Bilgi Merkezi ücretsiz tel.hattı	Aralık

Omomatik Tanzim Teşhir Yarışması	Haziran
Panayır-98(küçük ciflik parkı)	25Eylül
Becel bayanlar Koşusu-98	27Eylül Pazar
Cif Demo Karavanı açılış töreni	14Eylül
5.Geleneksel 'Akdeniz Geceleri'	24Eylül-4Ekim
1998 Değerlendirme Toplantısı	Ekim
Rama Lezzet Öyküsü Sergisi	7Kasım

#### **2.4. Unilever'in Orta Asya Cumhuriyetlerindeki Faaliyetleri**

Kazakistan operasyonu 1996 Nisan'ında başladığında UNİCA, uluslararası rakiplerin uzun yıllar katettiği deterjan piyasasına, Türkiye'den ihraç edilen Türkçe ambalajlı OMO ile girdi. Oraya tek marka ile giren UNİCA, bugün farklı segmentlerde, Rusça, Azerice, Kazakça, Özbekçe artwork'lü, güçlü formülasyonlu; her biri TV reklamları, outdoor ve satış noktası aktiviteleriyle desteklenen üç ayrı marka ile yoluna devam etmektedir.

UNİCA deterjan kategorisinde 1998 yılını sessiz ve derinden sürdürdüğü hazırlıkla geçirmiş, bu yıla son noktayı ise, Kazakistan' da Aralık başında start alan üç büyük kampanya ile koymuştur. UNİCA ekibi olarak, bu pazarlarda Unilever'i deterjan kategorisinde liderlik konumuna yükseltmiştir.

Unilever'in deterjan katagorisindeki global markalardan biri olarak OMO, Kazakistan pazarında Pazar payını giderek artırmış 1998'in Aralık ayında köklü değişikliklerle yenilenerek deterjan katagorisinde Unilever' in lokomotif markası konumuna gelmiştir. OMO'nun formülü daha etkili hale getirilerek, parfümü de yenilendi. Paket grafikleri revize edilerek daha modern

ve alımlı bir görünümüne kavuşturulan OMO'nun ambalaj formu da değiştirilerek, geleneksel E2 karton kutuların yerine farklı ebatlarda ve daha dayanıklı olan E2-12mm karton kutularda satışa sunulmuştur.

Kazak tüketicisi Aralık 98'de yepyeni bir deterjan markasıyla tanışmıştır. 1998 yılı içinde Kazakistan pazarına giren *Radion*, "hesaplı" deterjan segmentinde Unilever'in ilk markası olması açısından da büyük önem taşımaktadır. "Küçük harcamalar, güzel sonuçlar" sloganıyla yola çıkan *Radion*, merdaneli makineler ve elde yıkama için geliştirilen formülü ile göz alıcı renklerdeki 450 g'lık karton kutularda satılmaktadır.

### 3. SIEMENS'DE (SİMKO) HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI

#### 3.1. Siemens'in Kuruluşu ve Gelişimi

1847'de Almanya'da kurulan *Siemens*, elektrik ve elektronik başta olmak üzere; enerji, iletişim, ulaşım, endüstri, devre elemanları, tıp tekniği, enformasyon tekniği ve aydınlatma tekniği gibi branşlarda dünya çapında lider bir kuruluştur. 2.Dünya savaşını takiben *Siemens AG*, önce Almanya'da ve daha sonraları (1950'lerde) yabancı ülkelerde tekrar kurulmaya başladı. 1966'da *Siemens & Halske AG*, *Siemens-Schucker werke AG* ve *Siemens-Reiniger-Werke AG*'nin tek bir anonim şirket altında birleşmesi, kuruluşun geleceğini belirleyen önemli bir adım oldu. Bugün *Siemens AG* elektrik ve elektronik mühendisliğinin belli başlı tüm alanlarında etkinlik gösteren dünyanın beşinci büyük elektrik şirketi konumundadır.

Bugün Siemens, elektrik mühendisliği ve elektronik konularında 190 ülkede 382.000 çalışanıyla, dünyanın teknoloji devlerinden biridir. Almanya dışındaki piyasalarda 176.000 çalışanı vardır. Türk Siemens'in sloganı "Çevreye saygı, insana saygı"dır.

Çokuluslu bir Alman şirketi olan Siemens teknolojisinin Türkiye'ye girmesi 1950'lere raslamaktadır. 1953 yılında "Türkel" şirketi *Siemens & Halske*'yi ve kuvvetli akım bölümünü kendi yapısı içinde toplayarak Türkiye'deki tek temsilci durumuna geldi. Siemens mümessilliği, ortakları Vehbi Koç, Emin Aktar ve Murat Yaraşır olan Türkel şirketine verildi, Bu ortaklık 1958 yılına kadar sürdü.

18 Aralık 1958'de "Siemens ve Koç" birlikteliğinin sonucu olarak "SİMKO" kuruldu. 1958 yılında Ankara Şubesi Arnold Hornteld tarafından oluşturuldu.

1960'lı yıllarda Simco, Tay Çıkmazı sokağındaki deposunda elektrik tablolarının ve Kartal'da alınan arsada kurulan enerji ve telekomünikasyon sahasında da her yıl 10-20 yeni ürünün üretimini gerçekleştiriyordu. Enerji kabloları ve telekominikasyon tabloları üreten "Türk Siemens Mudanya Fabrikası" 1964 yılında faaliyete geçti.

Şirketin ana ortakları, Siemens AG, Koç şirketleri ve Türkiye Sanayi Bankası'nın hisselerini halka açmasıyla şirketin %35'i halka ait oldu.

1984 yılında Siemens sermaye iştiraki olmaksızın Adana-Kastomonu'da bir elektrik motoru fabrikası; ve iller Bankası ile beraber 1985'de Ankara'da bir

orta gerilim salt ffabrikası kurdu. Bu fabrika bugün TEAŞ'a devredildi. AEG Eti firması ile yapılan ve 1991 yılına kadar süren lisans anlaşması gerçekleşti.

1964 yılında Mudanya'da enerji ve haberleşme kabloları üretmek üzere Türk Siemens Kablo fabrikası kuruldu. Bu fabrika Türkiye Kablo sanayisinin gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur ve önemli boyutlarda ihracat yapmaktadır.

*The Wall Street Journal*, Orta Asya pazarına girmek için Türkiye'yi merkez seçen kuruluşların sadece Amerikan çokuluslular olmadığını, Avrupa merkezlielerin de aynı tercihi yaptığını belirtmektedir. *The Wall Street Journal* muhabiri Hugh Pope, Siemens AG Finans Direktörü Christogh Urban ile yaptığı görüşmeyi şu şekilde aktarıyor :

“Boğaziçi'ne bakan ofisinde Christoph Urban bir harita çıkararak Alman çokuluslu Siemens'in Türkiye operasyonunun büyüyerek nasıl 8.000 kişilik bir iş gücüne ulaştığını açıkladı. Harita Türkiye'yi sadece doğuda Kafkasya ve Orta Asya'yı değil, aynı zamanda batıda Balkan devletlerini de içeren bir bölgenin merkezinde gösteriyor. Bu bölgenin tamamında Siemens'in tüm operasyonları İstanbul'a bağlı Haritanın alt tarafındaki bir daire Urban'ın yeni pazarlama hedefini işaret ediyor.

Orta Doğu'daki Arap ülkeleri Siemens Türkiye operasyonunun 420 milyon insan ve dünya elektrik ürünler pazarının yüzde 2.5'ine ulaşabileceğini düşünüyor.

Urban gülerek bir anısını aktardı, “Bu haritayı Pragda bir seminerde projeksiyon cihazına koyup gösterdiğimde insanlar nefeslerini tutup, Osmanlı İmparatorluğu’nu tekrar yaratmaya çalışıyorsun dediler. Onlara ‘Hayır’ dedim, sadece İstanbul’u Avrasya’nın merkezi ve bölgeye sıçramayı sağlayacak ideal platform olarak tanımladım” diyor.

Siemens’in T.C.’de faaliyet gösteren sekiz şirketi bulunmaktadır. Bunlardan biri olan Türk Siemens kablo ve elektrik sanayi A.Ş.’de (TSS) Pirelli yönetimi ele geçirdi.

Türk Siemens’in yüzde 55.88 oranındaki hissesine Alman Siemens şirketi, yüzde 10.54 oranında hisseye Koç Grubudur sahiptir.

Siemens 1958 yılında kurduğu Simko Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile “Teknoloji ödülü” yarışmasının iddialı adaylarından. Telekomünikasyon, endüstri, enerji ve ulaşım konusunda faaliyet gösteren Simko, 2972 çalışanı ile kendi alanında öncü bir firmadır.

Yüzde 75’i Siemens, yüzde 25’i Koç Holdinge ait olan Simko %10’u telekomünikasyon alanında olmak üzere 1 milyar 600 milyon mark ciro gerçekleştirmiştir. Siemens A.G. Almanya’nın İletişim Bölümü’nden Siemens’in faaliyet gösterdiği 100-ü aşkın ülkede gerçekleştirilen reklam ve Halkla İlişkiler faaliyetlerinden en başarılı bulunanlara Siemens ödülleri verileceği bildirilmiştir. Türkiye’deki çalışmalarda seçilen hedefler doğrultusunda A’dan Z’ye tüm görsel malzemeler incelenmiş Halkla İlişkiler bölümü ödüllendirilmiştir.

Türkiye-Siemens 150.yıl “Halkla İlişkiler” etkinlikleri, 25 ülke ve 100-ün üzerinde projenin katıldığı Siemens AG Almanya’nın düzenlediği 150.yıl Proje Yarışmasında mansiyon almıştır.

Siemens AG’nin Yıllık Basın Toplantıları sene sonlarında Lahey’ de düzenlenir, Siemens’in geleceği tartışılır.

Simko’da ayda bir iletişim sorumluları ile toplantı yapılır. Yılda iki defa bütün Halkla İlişkiler Müdürleri ve kilit Basın mensupları (Siemens’in gazeteci hedef kitlesi) yurt dışında toplanırlar. Almanya’dan basın bültenleri Press odalarından gönderilir. Diğer bölümlerle koordinasyon Outlook ağı ile sağlanmaktadır. Almanya’dan gelen bilgiler iletişim servisinde iletişim uzmanlarınca değerlendirilir. Genel Müdürlüğün izniyle alınırsa bülten hazırlanır 100 kişilik bir basın grubuna gönderilir.

Kurumsal düzeyde, Halkla ilişkiler bütçesi Almanya’daki merkezde Eylül ayında saptanır; fakat ek bütçeler vastasıyla da desteklenir. Bütçe dahilinde Sponsorluk teklifleri değerlendirilir. Yıllık geleneksel Jaz Sponsorlukları yapılır. Yılbaşında promosyonlar İletişim Servisinden dağıtılır. İç iletişimde yılda bir kez bowling turnuvası ve kır koşusu yapılır. Resim sanatının örnekleri merkezde sergilenir.

Yıllık imaj araştırması profesyonel şirketlere yaptırılmaktadır. Tutulan yöntem uyarınca şirketlere gidilerek araştırmanın Siemens tarafından yaptırıldığı söylenmeksizin, görüşler toplanır. Bunlara bağlı olarak çevre konferansına sponsorluk yapılır. Kariyer Günlerinde Üniversitelerde öğrencilere iş hayatı ile ilgili bilgiler verilir.

Sanat sponsorluğu alanınıda ise, Türk endüstrisine bugüne değin finans alanında hizmet veren Siemens leasing, Türk Devlet Balesinin 50.yılında Türk sanatına katkıda bulunmak amacıyla Prof.Dr. Jak Deleon'nun kitabının sponsorluğunu üstlenmiştir. Yıldız Alper bale okulu restore edilmiştir. MED'in (Mediko Servisin) her sene düzenlenen bir Sanat Ödülü vardır. Amatörlere yönelik ve Opera Sanatına destek vermek amacıyla düzenlenen ödülü kazanan birinciye ABD'de iki aylık opera eğitimi verilecektir. Bu sene Yusuf Taktak Resim Sergisine Sponsorluk edilecek.

Firmanın İletişim Servisi UK olarak adlandırılıyor. UK organizasyonu:

#### UK SÖZCÜSÜ

Reklam

İç İletişim

Fuar & Sergiler

Halkla İlişkiler

Ticari İlişkiler ve Promosyon şeklinde gösterilebilir.

Firma İletişim Servisi (UK) Siemens'in tüm faaliyet sahalarına ve ortaklığı olan tüm şirketlere iletişim danışmanlığı hizmeti vermektedir. UK'nın temel amacı ; pazarlama faaliyetlerinin destekçisi olarak faaliyet sahalarının doğru hedef kitlelerine ulaşmalarını ve gündemde kalmalarını sağlamak, uygun bütçeler ve toplu satın alımlarla medyada maddi kazanç ve sinerji yaratmak, şirket içi ve şirketler arası etkili iç iletişimi gerçekleştirmek çözüm üretmek, araştırmacı ve geliştirici olmaktır.

### 3.2. Halkla İlişkiler Faaliyetleri

Siemens'den Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde kast edilen ve anlaşılan şu aşağıdaki işlerdir:

Bölümlerin, merkezin ve diğer Siemens şirketlerinin Halkla ilişkiler aktivitelerini organize ve koordine etmek. Grupların, merkezin ve diğer Siemens Şirketlerinin yıllık halkla ilişkiler raporlarını hazırlamak, durum değerlendirmesi yapmak ve stratejileri doğrultusunda bütçelerini oluşturmak. Medya ile ilişkileri yürütmek. Bölümlerin ve diğer Siemens şirketlerinin yeni ürün, hizmet ve kazanılan projelerinin basın bülteni aracılığıyla hedef kitleye duyurulmasını sağlamak. Basın organizasyonlarının koordinasyonunu sağlamak (basın konferansı, basın kokteyli, tesis ziyaretleri, basın yemekleri). Fuar ve Sergilere tanıtım desteği vermek

Her bölümün üretime yönelik Müşteri servisi vardır, burada hal edemedikleri işler Halkla ilişkiler bölümünde çözümlenmeye çalışılmaktadır.

İÇ İLETİŞİM FAALİYETLERİ ; olarak faaliyet alanlarının, merkezin ve diğer Siemens Şirketlerinin iç iletişim danışmanlığını yapmak ve iç organizasyonlarının koordinasyonunu sağlamak, *Diyalog* Dergisi'ni yayınlamak ve dağıtımını gerçekleştirmek, uluslararası ve ulusal iç Medya dağıtımını yapmak (Siemens Welt, Siemens Wold, Diyalog) Elektro Market, iletişim gibi diğer servislere ait olan dergilerin denetimini yürütmek, faaliyet alanlarının, merkezin ve diğer Siemens şirketlerinin yıllık iç iletişim raporlarını hazırlamak, durum değerlendirmesi ve stratejiler doğrultusunda bütçeleri oluşturmak olarak özetlenebilir.

Fuar ve Sergi faaliyetleri ise : Fuar projelerini bölümlere bildirmek, bölümlerin fuar taleplerini takip etmek ve koordinasyonunu sağlamak, fuar bütçe çalışması yapmak, fuar sonrası, bölümlerle 'Fuar Özdeğerlendirme' toplantısı yapmak, yurtiçi fuarların takibini yapmak, fuarlar konusunda benchmarking'i yürütmektir.

Simko'nun 1997-98 İç ve Dış PR faaliyetleri de aşağıdaki gibi özetlenebilir:

### **Simko iç PR**

#### **İç İletişim Faaliyetleri**

- \*Eylül 1997 Kartal Açık Kapı Günü / Kartal Fabrika
- \*Ekim 1997 Mudanya Açık Kapı Günü/Mudanya Fabrika
- \*Ekim 1997 Ankara Açık Kapı Günü/Ankara Fabrika
- \*Aralık 1997 Adana Açık Kapı Günü/Adana Fabrika
- \*Aralık 1997 1.Bowling Turnuvası Korukent Bowling Salonu
- \*Aralık 1998 2. Bowling Turnuvası Korukent Bowling Salonu

#### **DIŞ PR**

#### **Basın İlişkileri**

- \*Eylül 1997 150.Yıl Basın Toplantısı/Çıragan Sarayı Bosphorus Salonu
- \*Uluslararası Kurumsal Basın Toplantıları
- Temmuz 1997 Almanya

- Aralık 1997 Almanya
- Eylül 1997 Almanya 150.Yıl Kutlaması
- Temmuz 1998 Hollanda
- Aralık 1998 Almanya
- \*Mayıs 1998 İzmir Basın Ziyaretleri
- \*Ankara Basın Ziyaretleri
- \*Dr. Zafer İncecik' in yaptığı Basın Üst Yönetimle yapılan Basın Ziyaretleri
- \*Mart 1998 Mr.Urban Yabancı Gazeteciler ile Yemek Hyatt Regency
- \*Mayıs 1998 Mr.Urban Yabancı Gazeteciler ile Yemek Hyatt Regency

## **SPONSORLUKLAR**

- \*Eylül 1997 VOCİES Dünya Gençlik Konferansı
- 9 Eylül 1997 VOCİES Dünya Gençlik Konferansı Bağaz içi Üniversitesi
- 12 Eylül 1997 V.D.G.K. Kapanış Kokteyli Kabataş Kültür Merkezi Feriye Restourant
- \*TOSCA OPERASI
- \*YılbaşıTebrik Kartları Tema Vakfi
- \*Temmuz 1998 5.Uluslararası Caz Festivali Konser Sponsorluğu Burhan Öcal-Peter Waters Konseri Cemal Reşit Rey Konser Salonu
- \*Haziran 1998 EMMR'98 Kriton Curi Çevre Yönetimi Uluslararası Sempozyumu Antalya Dedeman Hoteli Şubat-18 Mart 1998 Mustafa Ata Kızıl Ağaç Resimleri sergisi
- \*Aralık 1998 İznik Kitabı

## **EVENTLER**

\*Eylül 1997 150.Yıl Özel Kutlaması Aya İrini Konseri İstanbul Devlet ve Opera Balesi Korosu

\*Üniversite Kariyer Günleri/insan Kaynakları Servisi ile Birlikte Organize Edilmiştir.

-15 Mayıs 1998 İTÜ

-25 Mayıs 1998 Marmara

\*Fabrika gezisi

-09 Mart 1998 OTDÜ

-07Mayıs 1998 National Defense University in Washington DC

-05 Haziran Sakarya Ü.

## **SERĞİ**

05 Ocak 1998 Ali Ethem Keskin-Fehmi Şenok (Okyanus Yılı'nın Ardırdan isimli) Su altı Fotoğraf Sergisi

## **DERGİ**

Diyalog isimli bir dergisi var. Siemens ailesi içinde iletişimi güçlendirmeye yönelik olarak çıkarılan Diyalog son bir yıl içinde büyük bir aşama kaydetti. Bir yıl önce sadece 24 sayfa içinde yer alan haberler Simko'yla sınırlı, belirli bir periyoda sadık kalmadan çıkan bir dergi idi, Şimdi ise 50-60 sayfalık, içeriği çok zengin bir dergidir. Diyalog Siemens bünyesindeki faaliyet sahalarından sürekli haberler ileten, güncel olaylara yer veren ve üç ayda bir düzenli olarak yayınlanan bir dergi'dir.

### ***Kitapçık***

Profesyonel Teknik Hizmetler Başlıklı bir kitapçığı vardır

### ***SIEMENS VE ÇEVRE***

1992 yılında başlatılan “Dünya Çevre Günü Mesajı” gelenekselleştirilmiştir. 1993 yılında “Çevre Geliştirme Teklifleri” konulu bir kampanya düzenlenmiş ve teklif veren herkese, doğaya zarar vermeyen bulaşık deterjanı dağıtılmış, başarılı teklifler ise su arıtma cihazlarıyla ödüllendirilmiştir.

### **3.3. SİMKO ‘nun ORTA ASYA ÇALIŞMALARI**

Simko şirketi Türmenistan Cumhuriyetine Kıpçak köyünde yerleştirilen 950 abonelik “Anadolu” dijital istasyonu karşılıksız olarak hediye etmiştir.

Simko şirketi aynı zamanda Türmenistan’da kablolu mamül imalatı ile ilgili devlet dış ekonomik ilişkiler şirketi “KÜVVET” ile ortak şirket kurması ile ilgili birkaç ön anlaşma yapmıştır. Bunun dışında telefon makinaları ve diğer otomatik elektrik aletlerin üretimi ön görülmektedir.

Ayrıca Ulaştırma Bakanlığı Türkmen Telekom şirketi ile Aşkabat’ta Uluslararası telefon santrali kurma ve Çardjoy, Marı ve Tedjen bölgesinde şebeke modernizasyonu ile ilgili temaslar yapılmıştır.

Simko şirketi Aşkabat şehri telegraf telefon santralı ve Akal, Vilayet iletişim birliği ile yeni santral teknik servisi organizasyonu ve optik kabloların birleşme yerleri kaynak eğitimi ile ilgili bir kaç anlaşma mevcuttur.

Piyasa araştırma ve teknik yardımın gerekliliği için Simko şirketinin uzmanları devamlı Aşkabat'ta bulunmaktadır. Diğer taraftan kurulan Ortak şirketin yönetim kuruluna yapılacak olan işler icabı Türmenistan sınırları içerisinde bulunan temsilciler girmektedir. Ortak şirketin faaliyet koordinasyonunun mobil olması için ve yapılan anlaşmalara uyarak yeni şirketin organizasyonunun hızlanması için temsilcilik kurulmuştur.

#### **4. Coca Cola A.Ş.'nin Halkla İlişkiler ve Tanıtım Çalışmaları**

##### **4. 1. Coca Cola A .Ş'nin GELİŞİMİ**

Coca Cola firması 200' den fazla ülkede faaliyette bulunmaktadır ve dünyanın en çok tanınan firmaları arasında yer almaktadır. Coca Cola'nın Türkiye'de halen dokuz fabrikası faaliyet göstermektedir.

Coca Cola firmasının medyada ne kadar yer aldığı ve firmaya karşı düzenlenen eylemler ve faaliyetler toparlanarak bir raporlama tekniğiyle Viyana'daki merkeze sunulmakta ve görüş teatisinde bulunmaktadır.

Halkla İlişkiler departmanlarını biraraya getiren büyük toplantılar senede iki defa olmak üzere ABD'de gerçekleşmektedir. Viyana'da ise daha sıklıkla koordinasyon toplantıları yapılmaktadır. Bu toplantılarda, sisteme yeni katılanlar tanıtılmakta, şirket ile ilgili sonuçların değerlendirilmesi yapılmakta,

gelecek için yeni stratejiler görüşülüp tartışılmakta ve varsa sorunların dinlenip çözümlenmesine çalışılmaktadır. İNTERNET ağına girilmesi için gereken tüm çalışmalar hızlandırılmıştır.

Coca-Cola şirketi halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek amacıyla her sene bir bütçe hazırlayarak, bunu yönetimin onayına sunmaktadır. Her yıl sonunda, bir sonraki yılın bütçesi olarak verilmektedir.

Coca Cola uluslararası alanda koordinasyonunu tüm dünya çapında "KEO" adlı bilgisayar ağı ile haberleşme sistemi sayesinde sağlamaktadır. Bu iletişim ağı sayesinde herhangi bir bölgedeki bilgileri, raporları, aktiviteleri ve bir çok verileri bir kaç tuşla elde etmek mümkündür. Bundan başka "WIRE SERVICE" denilen bir haber hattı mevcuttur.

1965 yılından bu yana Türkiye'de faaliyet gösteren Coca Cola şirketi bugüne kadar Türkiye'de 250 milyon doları aşan yatırım yapmış, halen 3000 kişiye istihdam sağlamaktadır ve bu giderek daha da artmaktadır. Türkiye, Coca Cola şirketinin Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetlerindeki faaliyetlerinin de merkezidir.

Gerçekleştirdiği faaliyetlerde hiç bir dil, din ve ırk ayırımı yapmamakla tarafsızlığını kanıtlamıştır. Coca Cola firmasını ve işleyişini anlatan personele yönelik "Journey" isimli kitapçık Amerika'da hazırlandıktan sonra iki yüze yakın ülkenin CocaCola birimlerine ulaştırılmaktadır.

## **4.2. Coca Cola'nın Orta Asya Cumhuriyetlerindeki Halkla İlişkiler Faaliyetleri**

Coca Cola firmasının sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptığı faaliyetlerden biri: hedef kitlelerine yönelik olarak, tüketici danışma merkezi kurarak posta kutusu aracılığıyla ürünler ve ambalajları hakkında bilgi vermeleri şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmanın Orta Asya'da yapılması konusundaki çalışmalar sürmektedir.

Çevre konusundaki hassasiyetini göstermek amacıyla Coca Cola atık sularına balık komak suretiyle atık sularının dahi ne kadar temiz olduğunu ispatlamak istemiştir. Halkla İlişkiler bölümünün çalışmalarında göstermesi gereken sorumluluklar, çokuluslu olması özelliğini de dikkate alarak, faaliyette bulunulan ülkenin ekonomik, sosyal-kültürel, hukuki dokusuna aykırı davranışlardan kaçınmak ve kamuoyunu rahatsız edecek faaliyetlerde bulunmamaktadır.

Halkla İlişkiler bölümünün faaliyetleri arasında basın mensuplarının yurt içi ve yurt dışı gezilere yönelik programları mevcuttur.

Coca Cola şirketi, sponsorluk faaliyetlerinde spora ve kültüre ağırlık vermekte, ayrıca televizyon ve radyo programına da destek vermektedir. Orta Asya'daki TV'lerde yerel halka uygun yemeklerle ilgili Coca Cola sofraları kurulmaktadır.

Kültürel faaliyetlerde konser, opera, bale gibi aktivitelere yer vermektedir. Coca Cola, Kafkasya ve Orta asya Cumhuriyetlerinde,

Azerbaycan, Gürcistan, Ermenistan, Özbekistan, Türkmenistan, Tacikistan ve Kırgızistan olmak üzere Yedi Cumhuriyette faaliyette bulunmaktadır. Tacikistan'da ise şu anda operasyonlar bulunmamaktadır.

Operasyonları olarak o ülkede bir fabrikanın bulunması üretimi olması anlamındadır. Coca Cola bir Cumhuriyette üretip diğer cumhuriyette satma çalışmaları da yapmaktadır. Coca Cola'nın ana prensipleri içinde öncelikle o ülkelere belirli bir hizmet götürmektir. Bundan başka o ülkeye "Maltinlier Effekt" değil yan sanayi kuruluşlarına da bu piyasaya girme yönünde cazibe yaratmaktadır. Onunla beraber kapak ve şişe üreticileri de oralara yatırım yapmaktadır. Bu Cumhuriyetlerdeki çalışmalara ilk olarak 1993'de Gürcistan'da başlanmış ve 1999 senesinde oraya Mc Donald'sda girmiş bulunmaktadır. Bögedeki yabancı yatırımlar konusunda önemli gelişmeler sağlanmıştır.

Bu Cumhuriyetlerde Halkla ilişkiler bilinci yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Ancak medyayı ayakta tutabilecek reklam çalışmaları yoktur. Coca Cola ilan imajı oluşturmaya çalışmakta, yeni bir ürün için medya konferansı hazırlamaktadır. Seçilen hedef kitlelere yönelik Halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmaları yapmaktadır. Bu ülkelerde, Coca Cola reklam verdikçe başkaları da reklam vermekte ve böylece reklam bilinci oluşturulmaktadır. Kuruluşla ilgili haber oluşturularak, basın bültenleri çalışmaları yapılmakta ve gazetelere materyal sağlanmaktadır.

Halkla İlişkiler olarak medya ile ilişkiler, tüketici Bilgi Merkezi, Hükümet ilişkileri, iletişim çalışmaları, eğitim seminerleri ve fabrika ziyaretleri

yapılmaktadır. Orta Asya'daki Halkla İlişkiler departman yöneticileri ile toplantılar ve telefon görüşmeleri sık sık yürütülmektedir.

Promosyon çalışmaları Müdürler tarafından yapılmakta ve bunlar Halkla İlişkiler bölümünce bülten haline getirilmektedir. İki birim arasında görüşmeler yapılarak, problem esnasında Hukuk departmanı da devreye girmektedir.

Coca Cola Sisteminin Özbekistan'daki beşinci fabrikası 12 Ağustos' ta açılmıştır. 55 milyon dolarlık bu yatırımla birlikte Coca Cola sisteminin Özbekistan'da 1994 yılından bu yana gerçekleştirdiği toplam yatırım 140 milyon dolara ulaşmıştır. Özbekistan' ın başkenti Taşkent yakınlarındaki Köylük bölgesinde inşa edilen şişeleme tesisi, sadece Özbekistan'ın değil Orta Asya'nın da en büyük üretim tesisi olma özelliği taşımaktadır.

Bu fabrikayla birlikte, Özbekistan'da Coca Cola sisteminde çalışanların sayısı 1800'e ulaşmıştır. 20.000 metrekarelik bir alana kurulu olan tesis, *ROZ Grubu, The Coca Cola Export Corporation* ve Özbek devlet kuruluşu *Uzpushrom* ortaklığındaki *Coca Cola Battlers Tashkent Ltd.* tarafından gerçekleştirilmiştir. Özbekistan'da Temmuz ve Ağustos aylarında yapılan bir aktivite ile 600 öğrenci *Fanta* Eğlence kampında tatil imkanı bulmuştur. Dekore edilen *Fanta* Eğlence Kampı ülkenin en sevilen gençlik show programına ev sahipliği yapmış ve bu kampta gerçekleştirilen program TV kanallarında, radyo ve gazetelerde geniş yer almıştır.

Coca Cola'nın Türkmenistan'daki ilk fabrikası 21 Ekim 1998'de düzenlenen bir törenle faaliyete geçmiştir. 18 milyon dolarlık bir yatırımla gerçekleştirilen ve 100 kişiye istihdam sağlayacak olan Coca Cola Aşkabat

fabrikası, Türkmenistan'daki ilk çokuluslu yatırım niteliğindedir. Aşkabat' ta 50 bin metrekarelik bir alanda kurulan fabrika üretim ve depo alanlarından oluşmakta ve iki üretim tesisi bulunan fabrikada Coca Cola'nın yanısıra *Fanta*, *Sprite* ve *Bonaque* üretimi yapılmaktadır.

Sprite'in Eylül ayının (1998) ilk haftasında Gürcistan ve Azerbaycan'da "Grafiti Duvar Şenlikleri" düzenlenmiştir. Azerbaycan' ın başkenti Bakü'de ve Gürcistan'ın başkenti Tiflis'teki üç üniversitede gerçekleştirilen organizasyonlarda bir haftada toplam 40 bin kişi susuzluğunu Sprite ile gidermiş ve bu çalışma gazete ve televizyonlarda geniş biçimde yer almıştır.

Türkiye'deki Coca Cola firması halkla ilişkiler açısından deneyimli ve sistematik bir yapıya sahip olduğundan, Kafkasya ve Orta Asya ülkelerinde bulunan Coca Cola firmalarıyla sürekli olarak koordinasyon halinde hizmet vermektedir. Buralarda gerçekleştirilecek fabrika açılışları veya çeşitli halkla ilişkiler faaliyetleri gibi konularda izlemeleri gereken halkla ilişkiler planına yardımcı olmaktadır.

Coca Cola şirketi halkla ilişkilere verdiği önemi sponsorluk faaliyetleriyle kanıtlamaktadır. Her yıl geleneksel sponsorluk faaliyetlerinde bulunulmasının yanı sıra çeşitli sansasyonel olaylara da destek verilmektedir.

Coca Cola şirketi çarpıcı reklamlarının yanı sıra sponsorluk ve sosyal sponsorluk çerçevesindeki etkinlikler yoluyla halkla ilişkiler faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bu da kurum imajının korunarak, hedef kitleler ile karşılıklı yarar dengesinin kurulmasını ve kamuoyunda olumlu etkiler yaratılmasını sağlamaktadır.

## SONUÇ

İleri Sanayi ülkelerinde ulusal bütünlüğü sağlamış firmaların, büyük ölçekli uluslararası faktör hareketleri yoluyla kendi ülkelerinin coğrafi ve hukuki sınırlarından kurtularak başka bağımsız ülke sınırları içerisinde yatırım ve üretim faaliyetlerinde bulunmaları çokuluslu şirketlerin doğuşu ve yayılmasına yol açan faktörlerin başında gelir.

Dünyamız gittikçe hızlı bir gelişme ve değişim içine girmektedir. Bu gelişmeler sonucunda insanlar, toplumlar, kültürler ve ülkeler birbirine yaklaşmaktadır. Artık aralarındaki çelişkileri çatışarak değil, uzlaşarak çözümlenmek istemektedirler. Çağımız tek kelimeyle “Bir Enformasyon ve İletişim çağıdır”. Artık kuruluşların yaşamlarını sürdürebilmeleri için örgüt içi ve dışında hızlı ve etkin işleyen bir iletişim dokusuna ve bu amaçla da yeni bir yapılanmaya gereksinim duymaları bir gerçektir. Bu yapılanma halkla ilişkilerden başka bir şey değildir.

Halkla ilişkiler bir yönetsel eylemdir. Kuruluşlar alıcılarına hizmet ederken, halkla ilişkiler üzerinde özellikle durmak, bu alanda düzenli çabalar harcamak zorundadırlar. Yönetim amacını sağlıklı bir biçimde gerçekleştirebilmek için, kendisine hizmet götürdüğü ya da davranışlarını düzenlediği hedef kitlelerle uyumlu ilişkiler kurarak onlara seslenmek, bazı şeyleri onlara açıklamak, sonra da onların sesine kulak vermek, onların tepkilerini, duygularını, düşüncelerini, eğilimlerini değerlendirmek zorundadırlar. Bu yapılmazsa yönetimin kamu ile olan ilişkilerinde bir takım aksaklıklar ortaya çıkmakta ve dolayısıyla da kuruluş amaçlarını gerçekleştirmede güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Halkla ilişkiler, işletmelere sosyal sorumluluklarını duyurma ve topluma karşı yükümlülüklerini benimsetmede ileri bir aşamayı göstermektedir. Ancak söz konusu aşamaya bağlı amaçlara erişme, uzun dönemli bir plana göre düzenlenmiş tutarlı politikalarla gerçekleştirilebilir.

Sovyetler birliğinin dağılması ile Bağımsızlığını ilan eden Kafkasya ve Orta Asya Cumhuriyetleri dışı açılma sürecine girerken yabancı sermaye yatırımlarının çoğunun çokuluslu şirketlerce gerçekleştirilmesi, bu cumhuriyetlerde bu konunun hassasiyetle incelenmesini gerektirmektedir.

Ellerindeki teknolojik olanaklar, yılların birikimi ve deneyimi ile oluşan çokuluslu şirketler, ilgili ülkenin politik, dini ve sosyal yapısının analizinden sonra hazırlanan ve uygulanan halkla ilişkiler programlarına, bu şirketler ile ülke kamuoyu ve hükümeti arasında bir iletişim köprüsü, anlayış birliğini sağlayan bir araç olarak stratejilerinin içinde en önemli yerlerden birini verirken, onu bir yönetim fonksiyonu olarak en iyi şekilde değerlendirmektedirler. Bu şirketler Orta Asya'da henüz bilinmeyen halkla ilişkiler çalışmalarının gelişmesine ve oluşmasına ihtiyaç duymaktadırlar.

“Bilgi evrensel, birikim yereldir” kuramından yola çıkarak bizim gibi genç halkla ilişkilencilere düşen görevlerin ne kadar çok ve zor olduğunu görmekteyiz. Bu çalışmamızda henüz bu cumhuriyetlerde emekleme devrinde olan (Çokuluslu Şirketlerin katkılarıyla) halkla ilişkiler çalışmalarının ilk adımlarına az da olsa katkıda bulunmak istedik.

Bu şirketler bu cumhuriyetlerdeki halkla ilişkiler çalışmalarında öncelikle olumlu bir imaj oluşturmaya ya da oluşmuş olan imajı korumaya

yönelik olarak bir ilerleme gösterebilirler. Bundan sonra yöre halkının sosyo-kültürel kalkınmasında etkin görevler üstlenerek sosyal sorumlulukları yerine getirmelidirler. Bu sorumlulukların başında tüketici hakları ve doğal çevrenin korunması gelmektedir.

Çokuluslu şirketlerin vergi kaçırdıkları yolundaki eleştirilere iyi bir cevap olarak bu şirketlerin iyi bir vergi mükellefi olduğu da gösterilebilir.

Çokuluslu şirketler yabancı bağlı kuruluşlardaki önemli pozisyonlara ana ülke vatandaşı olan yöneticileri yerleştirme eğilimindedirler. Çokuluslu şirketler genellikle gelişmekte olan ülkelerde bulunan bağlı kuruluşlarındaki orta ve alt kademe yönetim pozisyonlarında ev sahibi ülke vatandaşı yöneticilerden yararlanmaktadırlar. Bu şirketlerde halkla ilişkiler elemanlarının ev sahibi ülke vatandaşlarından seçilmesine özellikle dikkat edilmelidir.

Çalışmamızda çokuluslaşma yolunda olan *Bileşim Araştırma* şirketi, *Unilever*, *Siemens* ve *Coca Cola* şirketlerinin Orta Asya çalışmalarını incelemeye çalıştım. Bu şirketler bazındaki araştırmalarımız sırasında, halkla ilişkiler faaliyetlerinin, yönetimlerinin, organizasyonun, prensiplerinin daha önceki bölümlerde üzerinde durduğumuz teorik bilgilerle büyük bir uyum ve yakınlık içinde olduğunu gördük. Bu şirketlerin şu anda Orta Asya'da halkla ilişkiler adına yaptığı çalışmaların çoğunun basit bir tanıtım faaliyetinden öteye gidemediği sonucuna vardık.

Çokuluslu şirketlerin yararlı ve sakıncalı yönlerini inceleyip, baktığımız kaynaklarda çokuluslu şirketleri son derece sakıncalı, zararlı hatta sömürgeci girişimler olarak görenlerin yanında ; onları dünyaya hizmet eden, büyük

yararlar sağlayan, yatırım yaptıkları ülkeleri kalkındıran girişimler olarak gören görüşlerin olduğunu da gördük.

Her iki taraf, yani çokuluslu şirketler ile Orta Asya ülkeleri ne istediklerini bilirlerse başarılı olabilirler. Eğer bu ülkeler kendi teknolojilerinin yeterli olmadığı konularda çokuluslu şirketlerle anlaşma yolunu seçerlerse her iki taraf da anlaşmadan yararlanabilirler. Öte yandan çokuluslu şirketler kendilerine karlı gelen ve aynı zamanda gittikleri ülkede o ülkenin ekonomisine yararlı katkılarda bulunabilecek faaliyet biçimini seçerlerse iyi bir denge sağlayabilirler. Bu sağlanmadığı takdirde her iki tarafında başarısızlığa uğraması kaçınılmazdır.

## KAYNAKÇA

ALPAR, Cem - ONGUN, M. Tuba, **Dünya Ekonomisi ve Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar**, Evrim Yay., 3. Basım, İstanbul, 1988.

ALPAR, Cem , “Çokuluslu Şirketler ve Türkiye”; Cumhuriyet, 23 Mart 1977.

ASNA, Alaeddin, **Public Relations**, Sabah Kitapçılık, İstanbul,1997.

ASNA, Alaeddin, **Public Relations Temel Bilgiler**, Der. Yay., İstanbul, 1993.

ASNA, Alaeddin., **Halkla İlişkiler Dersi: 1995-96 Ders Yılı Tutulmuş Ders Notları**.

AŞKUN, İnal Cem., “İşletmelerde Halkla İlişkiler”, bkz. **Halkla İlişkiler (Seçme Yazılar)**, Der. Fermani Maviş, Anadolu Ü.Y.,Eskişehir, 1986.

AKAT, Ömer., **Uluslararası Pazarlama**, 2.Baskı Ekin Kitabevi yayını, Bursa, Mayıs 1998.

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

BUDAK, Gönül-BUDAK, Gülay., **Halkla İlişkiler**, Beta Yay., İstanbul, 1995.

CUTLİP, S.- CENTER, A.H. - BROOM, GM., **Effective Public Relations**, 7 th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1997.

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

ERTEKİN, Yücel., **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, 1986.

ERTEKİN, Yücel., **Halkla İlişkiler**, TODAİE Yayınları, 1995.

KABAALIOĞLU, Haluk A. : “Çok Uluslu İşletmeler ve Bazı Tanım Denemeleri”, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Der. İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986.

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

KARLUK, Rıdvan, “Çokuluslu Şirketler Üzerine Bir inceleme”, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Der., İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay.,Eskişehir, 1986.

KORTH, Christopher M., **İnternational Business**, Second Edition, Prentice- Hall İnc., New Jersey, 1985.

KARALAR, Rıdvan., “Sermayenin Evrenselleşmesi; Çokuluslu Şirketler”, **Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Der., İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir, 1986.

KARLUK, Rıdvan., **Uluslararası Ekonomi**, 4.Baskı, Beta Yay., İstanbul, 1986.

KARLUK, Rıdvan., Çokuluslu Şirketler Üzerine Bir İnceleme, **Uluslararası işletmecilik (Seçme Yazılar)** Der. İnan Özalp, A.Ü.İ.İ.B.F. Yay., Eskişehir 1986.

KAZANCI, Metin., **Kamuda ve Özel Sektörde Halkla ilişkiler**, Turhan Kitabevi Yay., Ankara, 1995.

KADİBEŞEGİL, Selim., **Halkla İlişkilerde Temel İlkeler**, Tükelmat A.Ş., İzmir, 1986.

KUTAL, Gülten-BÜYÜKUSLU, Ali Rıza., **Çokuluslu şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi**, Der., Yay., İstanbul, 1996.

LESLY, Philip., **Public Relations Hand book**, Prentice-Hall İnc., Seventh Printing, USA 1959.

MAVIŞ, Fermani., **Halkla ilişkiler (Seçme Yazılar)**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 1986, s.317 Canan Usman'ın , Niçin Halkla ilişkiler? Kuruluşlarda ve Çokuluslu Şirketlerde Konulu Yazısı.

OSKAY, Ünsal., **Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş**, Sevinç Matbaası, ankara,1969.

OKTAY, Mahmut., **Halkla ilişkiler Mesleğinin iletişim Yöntem ve Araçları**, Der Yay., İstanbul,1996.

ÖZALP, İnan., **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi**, Ankara, 1976.

ÖZALP, İnan., **Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyon Modelleri, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar)**, Eskişehir, 1986.

PHATAK, Artvind V., **Uluslararası Yönetim**, Çev. Atilla Baransel-Tomris Sonay, İ.F.Yay., No.213, İstanbul

PERLMUTTER Howard V., “Emerging East-West Ventures: The Transideological Enterprise”, **Colombia Journal of World Business**, Ekim 1996.

PRINTER’S Ink, “Making Friends and Customers In Foreign Lands”, Vol. 274, June 3 1960’dan aktaran Scott M. Cutlip and Allen H. Center, “Effective Public Relations”, Prentice- Hall Inc., Third Editon, USA 1964.

PELTEKOĞLU B. Filiz., **Halkla İlişkilere Giriş**, M.Ü.Yay.,No.254, İstanbul, 1993.

PELTEKOĞLU B. Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir.**, Beta Yay.,No.753, İstanbul, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat., **İşletmelerde Halkla ilişkiler**, Bursa,1993.

SEÇİM, Hikmet-ÇOŞKUN, Selma., **Halkla ilişkiler**, A.Ü.A.Ö.F. Yay.,No.303, Eskişehir, 1993.

SEYİDOĞLU, Halil., **Uluslararası İktisat**, 12. Baskı, GüzemYayını, No.14, İstanbul,1998.

ŞATIROĞLU, Kadir D., **Çokuluslu Şirketler**, A.Ü.S.B.F. Yay., No 536, Ankara, 1984.

**TORTOP, Nuri., Halkla ilişkiler, Yargı Yayınları,1993.**

**TURAÇ, Mehmet., Çouluslu Şirketlerin Yönetiminde Halkla ilişkilerin önemi,E.Ü.B.Y.Y.O. ve Atlantis Halkla ilişkiler'in düzenlediği Halkla İlişkiler Sempozyumu'na sunulan tebliğ (İzmir 13-14 Nisan 1987)**

**TURAÇ, Mehmet., M.Ü.B.Y.Y.O. Basılmamış Halkla İlişkiler Ders Notları,t.y., İstanbul.**

**UYSALSEVER, Birkay., Halkla ilişkiler ve Uygulama Sorunları, Halkla ilişkiler Ders Notları,TODAİE,Ankara, 1986.**

**YILDIRIM, Nuri., Uluslararası Şirketler, Kaynak Yayınları, istanbul, 1983.**

**YOSHINO,M.Y., Çok Uluslu İşletmelerde Yönetim Kontrolü Kavramına Doğru, Çev. İnan Özalp, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar), A.Ü.İ.İ.B.F. Yay.,Eskişehir,1968.**

## ÖZET.

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

Yukarıdaki gelişmeler sonucu olarak da bu meslek çalışanları hem kendi ülkelerinde, hem de uluslararası alanda bir araya gelerek mesleki örgütlerini oluşturmuşlardır.

Çokuluslu şirket konusundaki tanımlar değişiklik göstermektedir. Bunun başlıca nedeni, çokuluslu şirketlerin çok yönlü özelliklerinden hangisinin böyle bir tanımı oluşturmada öncelik kazanacağı konusundaki kararsızlıktır. Ancak, genel bir ifadeyle belirtilirse, ÇUŞ'ler "Birden fazla ülkede üretimi bulunan ve üretimle ilgili kararları bir merkezden alan veya kararlarıyla kendisine bağlı şirketlerin yönetimlerini etkileye bilen şirkettir."

Çokuluslu şirketler, ülke dışında yönetim faaliyetlerini gerektiren ve gerektirmeyen iki farklı dışa açılma yolu izler.

Çokuluslu şirketlerin belli, düzenli örgüt yapıları vardır. Bunlar; Uluslararası öncesi bölüm aşaması, uluslararası bölüm yapısı, global bölge yapısı global fonksiyonel yapısı, çok boyutlu global yapı.

ÇUŞ' lerin faaliyet türleri Dolaysız Dış Alım ve Dış Satım, Portföy Yatırım, Lisans ves. Şeklinde gerçekleştirilmektedir.

ÇUŞ' lerin yönetim yapıları genel olarak üçe ayrılabilir. Bunlar etnosentrik, Polisentrik ve Geosentrik organizasyon türleridir.

ÇUŞ' lerin başarısı dış çevre ile olan iletişime ve kamuoyunun desteğine bağlıdır. Bu iletişimi ve desteği oluşturmakta ise en önemli rol halkla ilişkiler departmanı tarafından üstlenilmektedir.

Çokuluslu şirketlerin halkla ilişkileri, kamuoyundaki tepkilerin nedenlerini anladıklarını, işletmelerinin ilgili sektöre ve ulusal ekonomiye yaptığı teknoloji ve istihdam olanaklarını ve işletme çıkarlarının ev sahibi ülkenin çıkarlarına uygun olması prensibinden ayrılmamaya önem verdiklerini, kamuoyuna ve her düzeyde ki resmi ve/veya özel kişi ve kuruluşlara göstermek zorundadırlar.

Doğruluk ve açıklık prensibi içinde, sosyal sorumluluklara saygılı bir şekilde yürütülen etkin halkla ilişkiler çalışması sahesinde çokuluslu şirketlerin prestijinin yükselmesi sağlanacaktır.

Dünyanın en büyük meşrubat üreticisi Coca Cola' nın Orta Asya ve Kafkasya operasyonunu Türk ortaklığı ile oluşturmuş ve bölgenin en moderin tesislerini kurmuş durumdadır. Coca Cola açısından bölgede çalışmak çok kolay, çünkü ona katılan pek çok yan sanayi kuruluşları, Pazar araştırma firmaları,

reklam ajansları, şişe, kapak ve etiket üreticileri bu bölgede faaliyet göstermektedir.

ÇUŞ' re ve ÇUŞ'rdaki halkla ilişkiler çalışmalarına pratik bir örnek teşkil eden Siemens, Coca Cola, Bileşim ve Unilever şirketleri Orta Asya çalışmasında genellikle ürün geliştirme çalışmaları ve satış üniteleri ile hizmet vermektedir.

Bu şirketlerin gerek genel merkezlerinde, gerekse Orta Asya şirket merkezlerinde halkla ilişkilere büyük önem verilmektedir. Halkla ilişkiler bölümü şirket içinde doğrudan şirket üst yönetimine bağlı, şirket prestijini yükseltme amacı doğrultusunda çok yönlü faaliyetlerde bulunan, çalışmamın teorik bölümlerinde de açıklamağa çalıştığım bilgiler kapsamında uygulanmaya çalışılan bir organizasyon olarak yer almaktadır.

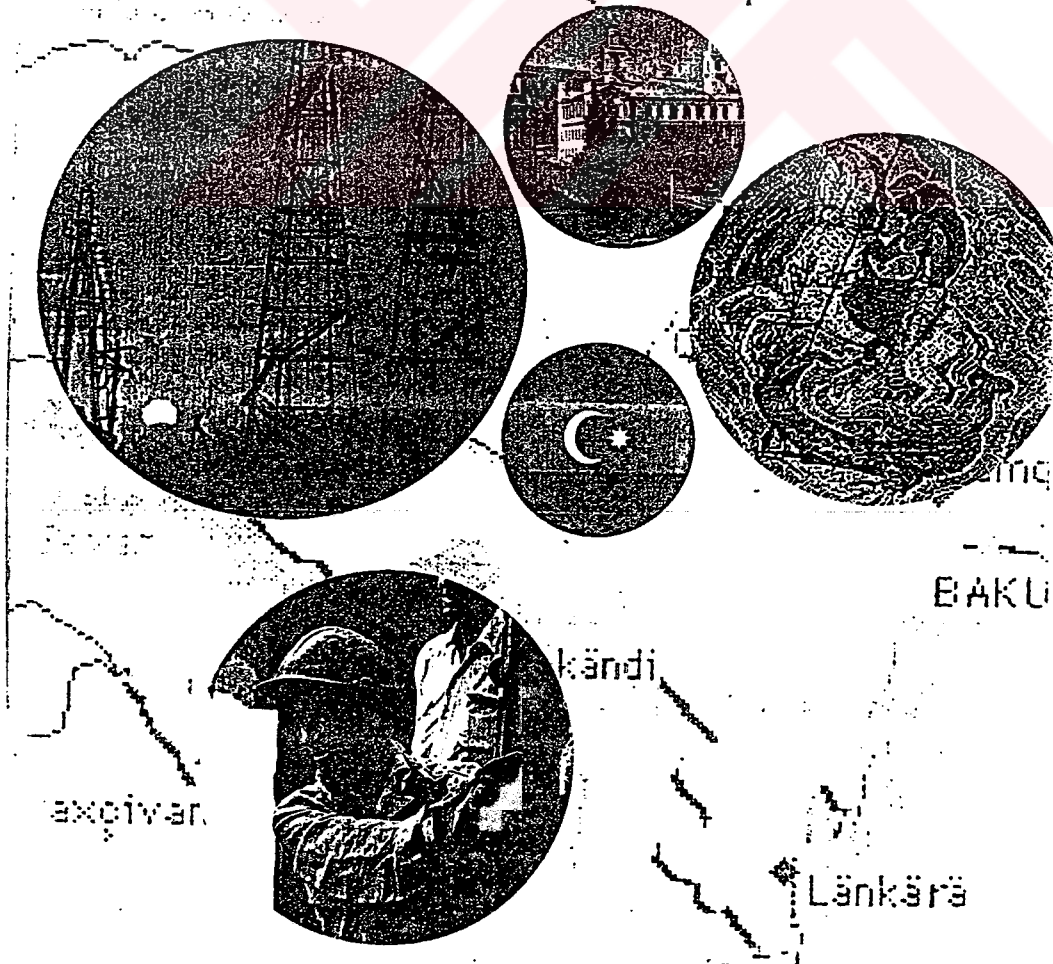
EKLER

EK.1.

Bilişim Azerbaycan 96' Tanıtım Kitabı

# AZERBAIJAN '96

Basic statistics and consumption habits



**BİLEŞİM INTERNATIONAL**

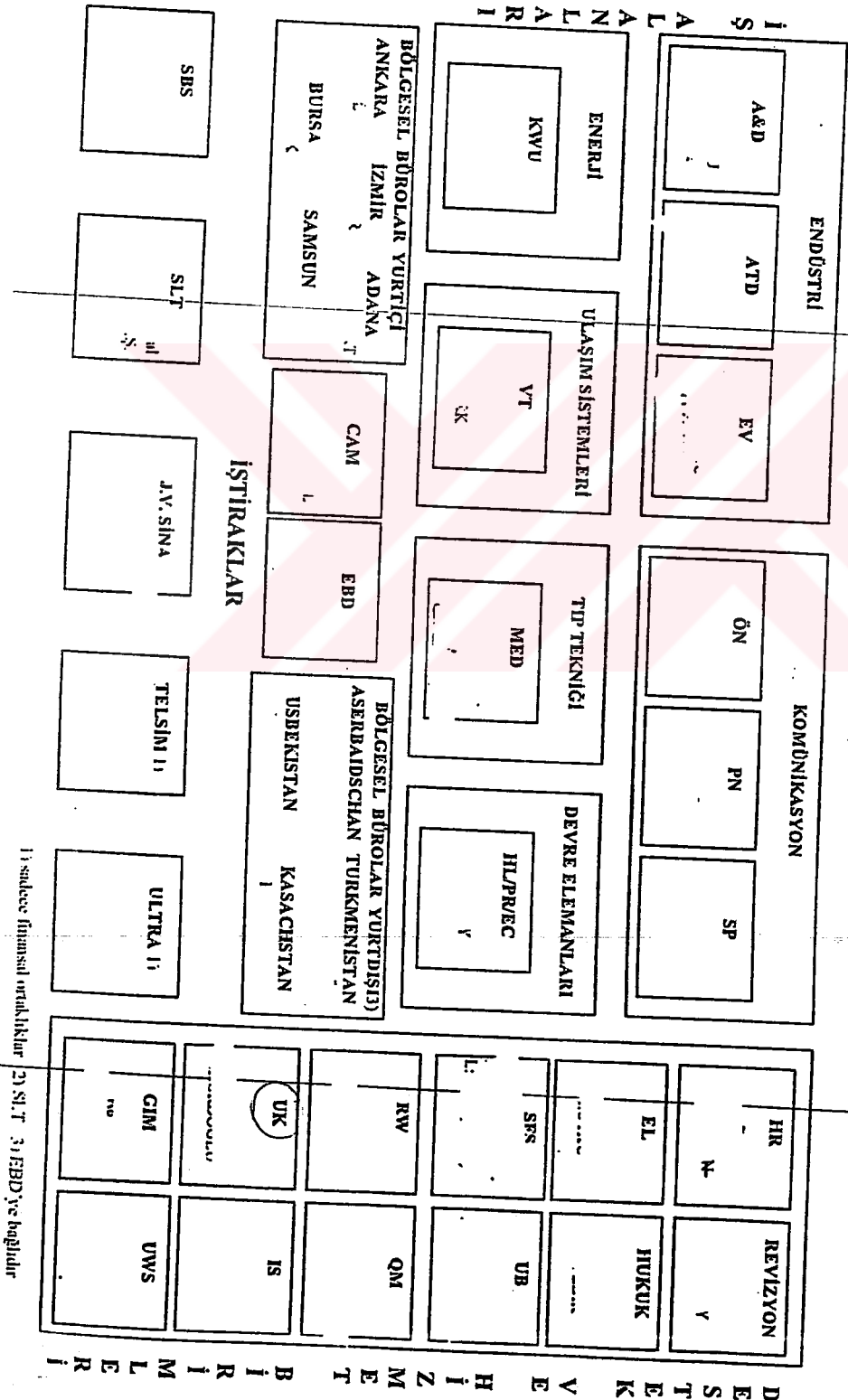
EK.2.

Simko Organizasyon Planı

SIMKO Tic. ve San. AŞ

DR. ZAFER İNCECİK  
MEHMET SABUNCU  
CHRISTOPH URBAN

Organizasyon Planı  
Tarih: 01.10.1997



1) sadece finansal ortaklıklar 2) Sİ.T 3) EBD'ye bağlıdır

D E S T E K V E H İ Z M E T B İ R İ M L E R İ

ЕК.3.

Unilever'in Orta Asya Ürün Tanıtımı

Новый Радион.  
Малы затраты, хороши  
результаты.



Чистота и природная свежесть белья, высушенного на солнце!

LEVER

50g

**Radion**

Sunfresh

Experience the natural freshness of a laundry dried in the sunshine!

Detailed description: This advertisement for Radion detergent features two cartoon characters on the left, one with a tall pointed hat and the other with a smaller hat, both wearing suits and holding hands. To their right is a large box of Radion detergent. The box is white with a dark, textured pattern and features the brand name 'Radion' in large, bold, stylized letters. Below the name, it says 'Sunfresh' and 'Experience the natural freshness of a laundry dried in the sunshine!'. The top of the box has 'LEVER' and '50g' printed on it. At the bottom of the advertisement, there is a line of Russian text: 'Чистота и природная свежесть белья, высушенного на солнце!'.

Липосистема ОМО  
справится даже с самыми  
трудновыводимыми пятнами



NEW

**OMO**  
Liposystem

REMOVES EVEN STUBBORN STAINS

Detailed description: This advertisement for OMO Liposystem detergent shows two boxes of the product. The boxes are white with a dark, textured pattern and feature the brand name 'OMO' in large, bold, stylized letters. Below the name, it says 'Liposystem' and 'REMOVES EVEN STUBBORN STAINS'. The top of the boxes has 'NEW' printed on it. The background is dark with a light, textured pattern. At the top of the advertisement, there is a line of Russian text: 'Липосистема ОМО справится даже с самыми трудновыводимыми пятнами'.

EK.4.

Coca Cola Haber Bülteni


SOUTHERN

NEEN LONDON

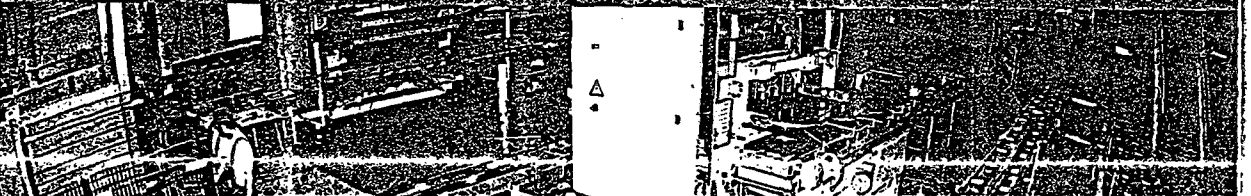
**Coca-Cola**

# EURASIA

Haber Bülteni Temmuz Eylül 1998 Sayı 6



**ORTA ASYA'NIN EN BÜYÜK ŞİŞELEME FABRİKASI  
ÖZBEKİSTAN'DA AÇILDI.**



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ