

**HALKLA İLİŞKİLERDE STRATEJİK KONU YÖNETİMİNDE
“JENERİK İLAÇ” KONUSUNUN İNCELENMESİ**

İdil KARADEMİRLİDAĞ

DOKTORA TEZİ
Reklamcılık ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Haluk GÜRGEN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ekim 2005

DOKTORA TEZ ÖZÜ

HALKLA İLİŞKİLER STRATEJİK KONU YÖNETİMİNDE “JENERİK İLAÇ” KONUSUNUN İNCELENMESİ

İdil KARADEMİRLİDAĞ
Reklam ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekim2005
Danışman: Prof.Dr. Haluk GÜRGEN

Konu yönetimi; bir kurum veya çıkar gruplarını olasılıkla etkileyecek ortaya çıkabilecek eğilimlerle ilgili olan noktalar veya sorunlara yönelik uygun eylemi alan ve bunu tahmin eden bir yönetim sürecidir. Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşlarıyla karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Paydaş beklentilerini belirleyerek kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatılmak için halkla ilişkiler uzmanları kamu politikası süreci içinde konuları değerlendirmelidir. Konu yönetimi, konuları teşhis etmeyi, onları analiz etmeyi, öncelikleri belirlemeyi, program stratejilerini seçmeyi, hareket ve iletişim programlarını yürütmeyi ve verimliliği değerlendirmeyi içermektedir. Bu nedenle İlk bölümde stratejik konu yönetimi nedir, stratejik kurumsal planlamanın bir parçası olarak nasıl biçimlendirilmelidir, stratejik konu yönetimine neden ihtiyaç duyulmuştur gibi konulara değinilerek temel stratejik konu yönetimi kavramı açıklanmıştır.

Stratejik konu yönetiminin temeli kamu politikasını belirlemek, biçimlendirmek ya da kamu politikası yönünde kurumu stratejik olarak yönetmektir. İkinci bölümde kamu politikası nedir, nasıl oluşur? Kamuoyunun kamu politikası oluşumundaki yeri ve son olarak da kurumların kamu politikasını stratejik olarak belirleyip, biçimlendirme ve yönetmelerinin önemi açıklanmıştır. Stratejik konu yönetimi süreci kurumlara kamu politikası sürecini anlamada ve bu süreci yönetmede yol göstericidir.

Yine bu bölüm de etkili stratejik konu yönetimi iletişimini açıklanarak, halkla ilişkiler açısından stratejik konu yönetiminin önemi ortaya konulmuştur. Çünkü Konu yönetimi yalnızca iletişim, yalnızca kamu politikası eğilimlerinin analizi ya da kurum planlaması değildir. Bu etkinliklerin idari seviyede bütünleştirilmesiyle kurum hızla değişen politik ve sosyal çevreye onun bir parçası olarak varolabilir. Bu nedenle halkla ilişkilere geçmişte olmadığı kadar çok sorumluluk ve görev düşmektedir.

Üçüncü Bölümde bu güne kadar literatürde ortaya çıkan tüm Stratejik Konu Yönetimi Modelleri incelenmiştir. Amaç bu modelleri analiz ederek, Jenerik ilaç konusunu yönetebilmek için uygun olan en temel çerçeveyi ortaya çıkarmak ve Türkiye genelinde bir stratejik konunun yönetilme biçimini ilgili taraflar bazında incelemektir.

Tezin son bölümü araştırma bölümünde bu nedenle ilgili taraflarla derinlemesine görüşme yaparak, onların temsil ettikleri gruplar bazında jenerik ilaç konusunun değerlendirilmiş ve konunun daha etkili yönetilmesinde önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Issue Management is a management process that estimates and takes action toward the problems which are related to developing trends that will affect firm stakeholders with great probability. Issue management in public policy is the management of corporate and social resources towards the aim of increasing the corporate benefits and rights with the stakeholders in mutual balance. PR practitioners must evaluate the issue in public policy for filling the gaps between corporation and stakeholders by determining the needs of the stakeholders. Issue management covers identifying the issue, analyzing the issue, setting priorities, choosing the strategies, operating the action and communication programs and evaluating the productivity. For these reasons, in the first chapter it was explained the basic strategic issue management with the subjects such as what is strategic issue management? How is it formulated as a element of strategic corporate planning? And why do corporations need issue management?

The foundation of the strategic issue management is to determine and formulate the public policy or manage the corporation strategically in the direction of public policy. In the second chapter it was explained what the public policy is and how is it formulated. Besides it was observed the place of public opinion in the formulation of public policy and the importance of the determination, formulation and managing of the public policy by the corporations. Strategic issue management process are giving support to the corporations in the understanding and controlling of the public policy. In this chapter it was revealed the importance of the strategic issue management towards public relations by explaining the effective strategic issue management communication. Because issue management is not just a form of communication or the analysis of public policy trends or corporate planning, it is a important management process. By the integration of all these activities in the administrative level the corporation can adapt it self to the politic and social environment that changes rapidly and continues its existence as a part of this environment. For these reasons public relations takes much more responsibility and tasks then the past times.

In the third chapter, it was observed all the strategic issue management models in the literature. The aim is to find out best pattern for managing the “Generic Medicine Issue” by analyzing these models and observe the form of managing a issue in Turkey

In the last chapter of the thesis, in-depth interviews were carried out, and Generic Medecine issue was evaluated and it was made certain suggestions for effective management

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONU YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

1.1. Konu Tanımı	2
1.2. Konu Türleri	8
1.3. Stratejik Konu Yönetim Teknikleri	11
1.3.1.Eğilimlerin Tahmin Edilmesi	12
1.3.2.Eğilimin Etkileme Gücünün Analizi	12
1.3.3.Tarama Yöntemi	13
1.3.4.Delphi Tekniği.....	13
1.3.5.Karşılıklı Etki Analizleri	14
1.3.6.Bilgisayar Simülasyonu.....	15
1.3.7.Senaryo Yazmak	15
1.4. Stratejik Konu Yönetim Sisteminin Gelişimi	17
1.5.Stratejik Konu Yönetimi Nedir?	27
1.6 Stratejik İşletme Planında Konu Yönetiminin Yeri.....	31
1.7. Stratejik Konu Yönetim Sisteminin Yapılandırılması	44
1.8.Stratejik Konu Yönetimindeki Görevliler ve Sorumlulukları	58
1.8.1. Konu Yöneticilerinin (Memurlar) Rolü ve Sorumlulukları	58
1.8.2.CEO ve Kıdemli Yöneticilerin Rolü ve Sorumlulukları.....	61
1.8.3.Konu Takımının Rolü ve Sorumlulukları	62

İKİNCİ BÖLÜM

KONU YÖNETİMİ AÇISINDAN KAMU POLİTİKASI TANIMI ÖNEMİ GELİŞİMİ

2.1. Stratejik Konu Yönetimi Açısından Kamu Politikası	64
2.1.1. Kamu Politikasının Tanımı.....	65
2.1.2. Kamu Politikası Yaşam Döngüsü	68
2.1.2.1. Kamuoyunun Düzenlenmesi	68
2.1.2.1.1. Kamuoyunun Tanımı.....	69
2.1.2.1.2. Kamuoyunun Yaşam Döngüsü	73
2.1.2.2. Kamu Politikası Biçimlendirme	74
2.1.2.3. Kamu Politikası Uygulamaları.....	75
2.1.3. Kamu Politikasının Oyuncuları	76
2.1.4. Kamu Politikası Oluşumunda Fikir Liderlerinin Rolü.....	77
2.1.5. Kamu Politikası Oluşumunda Medyanın Rolü	79
2.1.5.1. Gündem Belirleme Teorisi	81
2.1.5.2. Sınırlı Etkiler Modeli	84
2.1.5.3. İki Aşamalı Akış Modeli.....	84
2.1.6. Konu Yönetimi Açısından Kamu Politikasının Önemi.....	85
2.2. Stratejik Konu Yönetimi İletişimi.....	91
2.2.1. Stratejik Konu Yönetiminde Halkla İlişkiler'in Rolü	96
2.2.2. Stratejik Konu Yönetimi İletişimi Kampanya Planlaması	107
2.2.2.1. Hedef kitleyi belirlemek.....	108
2.2.2.2. İletişim Araçlarını Belirlemek	110
2.2.3.2.1. Stratejik Konu Yönetimi Özel	
İletişim Araçları	111
2.2.3.2.1.1. Lobi Faaliyetleri.....	112
2.2.3.2.1.2. Savunucu Reklamlar.....	114
2.2.3.3. Kampanyayı Değerlendirme	115

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK KONU YÖNETİMİ MODELLERİ

3.1. Jones ve Chase Stratejik Konu Yönetimi Modeli.....	118
3.1.1. Konu Tanımlama.....	120
3.1.1.1. Temel Kurumsal Amaçlar	121
3.1.1.2. Belirli Konuların Temel Tanımlamaları.....	121
3.1.2. Konu Analizi	122
3.1.2.1. Teori ve Araştırma	122
3.1.2.2. İvmelenmenin Temel Kaynağının Belirlenmesi.....	123
3.1.2.3. Geçmişteki Konu Deneyimleri.....	123
3.1.2.4. Mevcut Konu Durumu	123
3.1.2.5. Yargı ve Önceliklerin Belirlenmesi	126
3.1.3. Konu Değişim Stratejileri Seçenekleri	126
3.1.4. Konu Hareket Programı.....	128
3.1.5. Sonuçların Değerlendirilmesi.....	129
3.2. Dutton ve Ottensmeyer Stratejik Konu Yönetimi Modeli	130
3.3. Crable ve Vibbert Stratejik Konu Yönetim Modeli	132
3.4. Grunig ve Repper Stratejik Yönetim Modeli	139
3.4.1. Paydaşlar Basamağı	141
3.4.2. Kamu Basamağı	144
3.4.3. Konu Basamağı	145

3.5.Grunning ve Hallahan Konu Süreci Modeli	147
3.5.1. Aktivasyon ve Karşılık Verme Süreçleri Olarak Konu Dinamikleri	150
3.5.2. Aktif Olmayan Toplulukların Üyeleri Canlandırılmış Hale Geçerler	153
3.5.3. Çözümler Aramak için Organize Olan Canlandırılmış Topluluklar Aktif Hale Geçerler	154
3.5.4. İlgili Olmadıkça Gruplar Konunun Farkına Varır ve Aktif Olabilirler	155
3.5.5. Savunucular Aktif Toplulukların Taleplerini Adreslemek İçin Görüşme-Temelli Stratejiler Kullanabilir	157
3.5.6. Savunucular Uyarılmış Toplulukların Endişelerini Adreslemek İçin Müdahale-Temelli Stratejiler Kullanabilir	158
3.5.7. Savunucular Aktif Olmayan Topluluklara Yönlendirilmiş Önleme Temelli Stratejilere Angaje Edilebilirler.....	160
3.6. Coats Konu Yönetim Süreci	163
3.7. Özet ve Yeni Model Önerisi.....	169

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

JENERİK İLAÇ ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN STRATEJİK KONU YÖNETİMİ İNCELEMESİ

ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

4.1. PROBLEM	180
4.2. AMAÇ.....	180
4.3. YÖNTEM.....	181
4.3.1. Araştırma Modeli	181
4.3.2. Evren ve Örneklem	181
4.3.3. Veriler ve Toplanması	182
4.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	184
4.5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	186

4.6. SINIRLILIKLAR.....	211
-------------------------	-----

EKLER

Ek1	212
------------------	-----

Ek2	221
------------------	-----

KAYNAKÇA	223
-----------------------	-----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. İş Performansı ile Halkın Beklentilerinin Uzlaşması	3
Tablo 2. Stratejik Planlama ve Konu Yönetiminin Koordinasyonu	48
Tablo 3. Stratejik Konular İçin Öncelikler	53
Tablo 4. Gündem Belirleme Süreci	82
Tablo 5. Kamu Politikası Konuları için Bir Stratejik Yönetim Modeli.....	87
Tablo 6. Kamu Konusu Yaşam Döngüsü.....	88
Tablo 7. Chase-Jones Konu Yönetim Modeli.....	117
Tablo 8. Konu Yönetiminin Katalizör Modeli	136
Tablo 9. Halkla İlişkilere Yönelik Konu Yönetimi Modeli.....	138

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Konu Yaşam Eğrisi.....	6
Şekil 2. Konu Yaşam Döngüsü	7
Şekil 3. Modern Yönetim Sistemleri	19
Şekil 4. İçsel Perspektif	20
Şekil 5. Dışsal Perspektif	22
Şekil 6. Dengelenmiş perspektif.....	23
Şekil 7. Stratejik Konu Yönetiminin Evrimi	30
Şekil 8. Stratejik Planlama ve Kamu Yönetimi'nin Tümlleştirilmesi.....	35
Şekil 9. Konu Yönetimi Süreci.....	46
Şekil 10. Çevresel Eğilimin Etki/ Aciliyet Şeması	50
Şekil 11. Stratejik Konu Yönetimi	51
Şekil 12. Stratejik Sorun Yönetimi İçin Sorumluluklar	59
Şekil 13.Kamu politikası Yaşam Döngüsü	64
Şekil 14. Kamu Politikası Stratejik Planlama Modeli	89
Şekil 15. Bilgi ve İlgi Düzeyine Göre Temellenen Beş Toplum Modeli.....	146
Şekil 16. Konu Hareket Süreci	149
Şekil 17. Konu Yönetimi Tepki Hareket Planı	158
Şekil 18. Konu Yönetim Organizasyonu.....	166

GİRİŞ

Günümüzde geniş paydaş gruplarının, kurumun daha açık, toplumu önemseyen ve sorumluluk taşıyan şekilde yönetilmesi ve davranması gerektiğine dair artan beklentileri ve kamu sağlığına, güvenliğine veya çevreye yönelik gerçek veya sezilen risklerin varlığı gibi nedenlerden kurumlar baskı altındadırlar. Konu yönetimi, yasa koyanlara kurum faaliyetlerinin daha katı kontrolü için baskı yapan eylemci grupların çabalarıyla baş etmede kurumların kullanacakları stratejileri belirleyebilecekleri bir yapı sunmaktadır. Genel olarak kurumlar ve paydaşları dış ilişkileri düzenlemek için oldukça büyük bir çaba harcarken kamu politikası konularındaki konumunu tanımlama ve onaylamada yetersiz kalmaktadır.

Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşları ile karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, anahtar paydaşlarca beklenen şirket sorumluluğu standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için kullanarak stratejik işletme planlamasını ve yönetimini desteklemektedir. Medya, müşteri ya da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Stratejik yönetim stratejik kurumsal planlama seçeneklerinde paydaşlarla karşılıklı çıkar oluşturmak ve uyum sağlamak için iletişim kurma ve uygulama, ürünleri ya da hizmetleri değiştirebilme özelliğiyle yer almaktadır. Politika geliştirme “konu yönetiminin ‘kalbi’dir.” Kamu politikasının gelişimi ve kurumların stratejik konu yönetimi için kamu politikasını belirleyip, biçimlendirme ve yönetmelerinin önemi açıklanmıştır. Konu yönetimi kurumlar için stratejik planlamanın güçlü bir aracıdır. Stratejik işletme planlaması sürecinin bir parçası olmadığı sürece konu yönetimi tam etkisini gösteremez. Bu tez tüm bunlar doğrultusunda stratejik planlama sürecini anlatmakta ve konu yönetiminin bu süreci kamu politikası arenasına uygun hale getirerek nasıl geliştirdiğini göstermektedir.

Son olarak da bu güne kadar geliştirilen stratejik modeller doğrultusunda “jenerik ilaç” konusunun ilgili taraflar nezdinde nasıl görüldüğü, yönetildiği incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONU YÖNETİMİNİN TANIMI, ÖNEMİ VE GELİŞİMİ

Bu bölümün amacı stratejik konu yönetimini tanımlamak ve kurumlar için önemini ve neden stratejik işletme planının bir parçası olması gerektiğini ortaya koymaktır. Günümüzde kurumların kaderini sadece pazar koşulları değil, kamu politikasındaki değişimlerde etkilemektedir. Kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olmanın anahtarı paydaş beklentilerini kurumun teknik ve finansal kaynakları doğrultusunda en iyi nasıl karşılayacağını belirleyebilmekte saklıdır. Stratejik konu yönetimi Tucker ve Broom'unda (1993) belirttikleri gibi; pazar payı kaybetmeden, riski azaltmak, yeni fırsatlar yaratmak hem kurum hem de paydaşlar açısından kurumsal itibarın korunmasını amaçlayan yönetim aracıdır.¹

1.5. Konu Tanımı

Hakkında her hangi bir işlem yapılabilecek zorluk, çözülmesi gereken bir problem, tartışma konusudur. Kurumların faaliyetleriyle çıkar gruplarının beklentileri arasında bir boşluk meydana geldiğinde ya da eksiklik algılandığında konular ortaya çıkar.²

Bu boşluk politika, değer ve yargıların farklılığı sonucudur. Aşağıdaki şema kamu üyelerinin bir kurumu nasıl onaylayıp, onaylamadığı ya da diğer kurumların kamunun ilgisini çekmede duyarlı hale geldiğini belirtmektedir. (Kruckeberg ve Starck, 1988).³

¹ K. Tucker, ve G.Broom, "Managing Issues Acts as a Bridge to Strategic Planning" **Public Relations Journal**, vol.49, no:11,(1993), s.39

² Howard W. Chase. **Issue Management: Origins of the Future**, (Issue Action Publications Inc, Leesburg, Virginia, USA, 1984),s.4.

³ Robert L.Heath, **Strategic Issue Management Organizations and Public Policy Challenges** (Sage Publication, California, 1997), s.5.

Tablo 1. İş Performansı ile Halkın Beklentilerinin Uzlaşması



EKSİKLİĞİN TEMELLERİ

Gerçeklik farklılıkları
Değer farklılıkları
Politika farklılıkları

Yararlı ve açıklayıcı bir formül de şudur; problem + etki = konu (Jaques 2000). Bu yaklaşım da kurum sadece problem üzerine odaklanmaz aynı zamanda konunun kurum için neden önemli olduğuna da odaklanır. Örneğin; eğer bir yönetici uğraşılması gereken konunun ozon delinmesi olduğunu söylüyorsa onun bakış açısından bunun ne anlama geldiği çok açık değildir. Fakat konu en fazla satış rakamlarına sahip olunan ürünün sürekli başarısını tehdit eden ozonun delinmesine yönelik tartışmalar şeklinde tanımlanırsa örgütteki hiç kimsenin konu ve önemi hakkında herhangi bir şüphesi kalmayacaktır. Aynı zamanda böyle belirgin bir tanımlamanın yapılması sonraki hedef ve taktikleri çok daha doğrudan etkileyecektir.⁴

Richard E.Crable ve Steven L.Vibbert, (1985) bir konunun insanlar tarafından bir durumun önemi ve bir problemi kavradıklarında yaratıldığını söyler.⁵

Amerikalı uzmanlar Hainsworth ve Meng'e (1988) göre bir konu:

Bir veya daha fazla parti tarafından, gizli pazarlık ve düzeltmelerle, sivil veya suç davalarıyla sonuçlanabilecek veya yasama yahut düzenleme hareketleri sonucunda kamu politikası konusu halini alabilecek, bazı alınan veya niyetlenen hareketlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar.⁶

⁴ Tony Jaques, " Issue Definition: The neglected foundation of effective issue management" **Journal of Public Affairs**, Mayıs vol.4, no.2, (2004), s.192

⁵ Robert.E Crable ve S.L.Vibbert, "Managing issues and influencing public policy", **Public Realties Review**, vol.11, no.2, (1983), s.3.

⁶ Brad Hainsworth, ve M. Meng, "How Corporation Define Issues Management", **Public Relation Review**, Winter, vol.14, no:4,(1988), s.98.

Konu tanımlaması stratejik yönetimin başarısı için en önemli karardır. Toplum üzerinde her gün milyonlarca konu tartışılmakta, farklı gruplar arasında farklı birçok eğilimler yaşanmaktadır. Bunlar arasından hangilerin öne çıkacağı ve kurumun nasıl etkileyeceğini önceden belirleyebilmek oldukça önemlidir.

Konu tanımlamasının içeriğini daha çok kamusal sorunların oluşturduğunu söylemek mümkündür. Ülke geneline yayılmış, toplumun tümünü ya da belirli bir kısmını etkileyebilecek konular ne zaman bir kurumun yatırımları, işlevleri ve işleyişleri üzerinde etkili olacaksa, kurum o konularla aktif olarak ilgilenme gereği duyacaktır. Konu yönetimi kurumu bir yandan kamu politikalarından kaynaklanan olası sorunların çözümüne yönelik bir savunmaya yönlendirirken, diğer yandan kurumun kamu politikalarını etkileme amaçlı stratejiler geliştirmesi de, kamusal sorunlara dikkatleri çekmesi gereğini doğurur. Bu noktada her ne kadar konu alanı kamusallıkla çizilse de önemli olan kurumların kendilerini etkileyecek konulara öncelik tanımalarıdır.⁷

Health ve Cousino bir kurumun pazardaki konumunu geliştirmede ve kamuoyu politikalarını desteklemede ve paydaşlarıyla ilişkilerini düzenlemede konu yönetiminin sahip olduğu işlevleri şöyle özetlemiştirler; a)Konu yöneticileri kamu politikasındaki değişimleri yakalamak için çevreyi analiz eder. Bu bilgiler kurumun stratejik yönetim planına yön verir. Böylece konu yönetimi bir kurumun çevresinde meydana gelen değişimlere duyarlılığını artırarak performansını olumlu yönde etkiler b)Konu yönetimini stratejik planları içine dahil eden kurumlar en kısa sürede kamu politikalarına yönelik tartışmalarda yer alabilecek iletişim donanımına sahiptir c)Konu yönetimi kurumlara çevrenin gerçek beklentilerini belirlemede yardımcıdır. Böylece kurumsal sosyal sorumluluklarını en etkin ve en verimli şekilde yerine getirmelerini sağlar d)Sürekli olarak pazarı, paydaşlarını analiz eden kurumlar kamu politikasında hangi konuların denetlenmesi ve analiz edilmesi gerektiğine karar verebilecektir.⁸

⁷ Laurie J.Wilson, "Corporate Issue Management: An International View", **Public Relation Review**, Vol.16, no.1,(1990),s.40.

⁸ Heath Robert L. Ve K.R.Cousino " Issue Management: End of First Decade Progress Report", **Public Relations Review**, Vol.16, no.1, (1990), s.89

Hainsworth (1990) konuları nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve çözüm yollarının arandığı bir süreç içinde ele almıştır. Böyle bir sınıflamada, kurum ya da kamu üzerinde etkisi olan konular, diğer kurumlar ve kamu gruplarının bilinçlenmesi ya da tepkisi ile sonuçlanabilecek düşünceler olarak ortaya çıkar. Bu sınıflama oluşum, güçlenme, hareket ve çözümden meydana gelen 4 aşamalı bir süreç biçiminde tanımlanmıştır.⁹

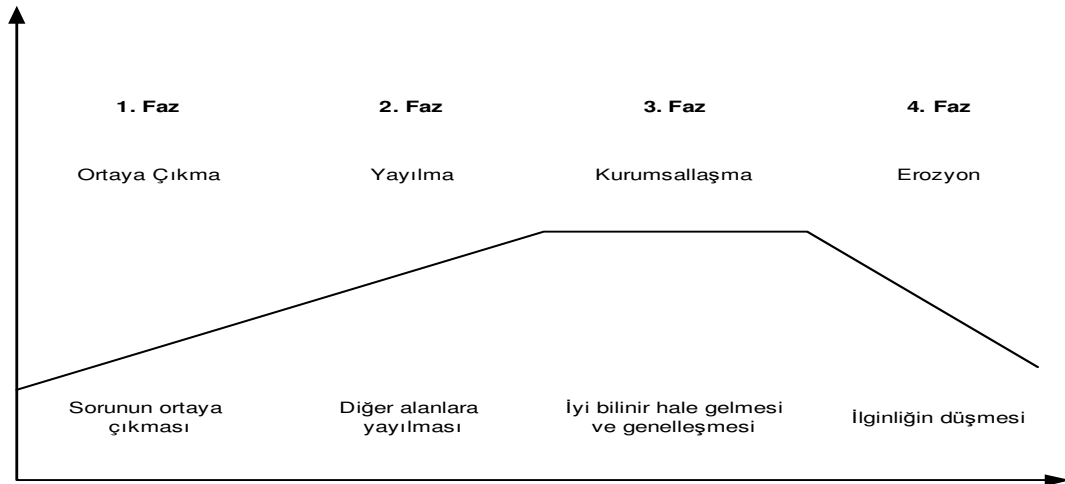
Kurumlar kendi içsel ve dışsal sınırlarından kaynaklanan stratejik konularla yüz yüze gelirler. Çalışanlarının tatminin azalması ya da kurumların araştırma ve geliştirmelerin eksik yapılandırılması, yeni teknolojilerin gelişimi içsel konular olarak tanımlanır. Bu tür konu sınıflandırmaları stratejiktir çünkü kurumların performansını değiştirir. İçsel olarak sınırlandırılmasının nedeniyse kurumun iç sınırları içinde ortaya çıkmasıdır. Stratejik konu yönetim sistemin bazı biçimleri yalnızca içsel konuları yanıtlamak ve gözlemlemek için düzenlenmiştir. Stratejik konu yönetim sistemi bütçeleme sürecinin bir parçası olarak görülür. Bu biçimde içsel konular, sıklıkla kurumların performansının hedeflenen performans amaçlarından sapmasına neden olmaktadır. Bunun tam tersi dışsal stratejik konular kurumların sınırları dışında meydana gelmektedir. Örneğin rakiplerin hareketleri, kurumsal konumu etkileyecek politik uyumsuzluklar, düzenli kurallarda meydana gelen değişimler dışsal stratejik konuları meydana getirir. Kamu meseleleri birimlerinin etkinlikleri, belirli kamu politikaları konuların tanımlanması ve bunlara tepki verilmesi gibi hareketler stratejik konu sistemini oluşturur (Arcelus ve Schaeffer, 1982).¹⁰

Femer, Klewes ve Lintemeier(2000) konuların bir yaşam eğrisi olduğunu belirtmiştir. Bu yaşam eğrisi 4 fazdan oluşmaktadır. Bu aşağıdaki şemada verilmiştir. 1.Fazda konu ortaya çıkmış ve tanımlanmıştır. İkinci fazda konular diğer alanlara yayılmıştır. gruplar ya da güvenilir kişiler tarafından olaylar seçilip yorumlanır. Özellikle bu fazda medya büyük rol oynar. Geniş bir alan içinde konuyu bulma ve raporlama medyanın görevidir. Femer buna Intel Pentium Cip örneğini vermiştir. Gazeteciler tarafından sohbet odalarında Intel Pentium

⁹ Jihye Kim, Yungwook Kim "Issue Evaluation:The case Of Microsoft", **Corporate Communications An International Journal**, Vol. 6 no. 2, (2001),s.76.

¹⁰ Jane Dutton ve Edward Ottensmeyer, "Strategic Issue management Systems: Form Functions and Contexts", **Academy of Management Review**, Vol.12, no.2, (1987), s.355.

Cipleri hakkında bilgiler toplanmıştır. Üçüncü adımda bu problemler kurumlaşmış, iyi bilinir hale gelmiştir. Popüler medya cip sorununu toplumun büyük bir kısmıyla paylaşmaya başlamıştır. Haftalarca kamu gündemini meşgul eden bir konu zamanla önemini yitirir. Sonuçta kamu ilgisi azalmaya başlar ve konu medya gündeminden düşer. Erozyon olmuştur.¹¹



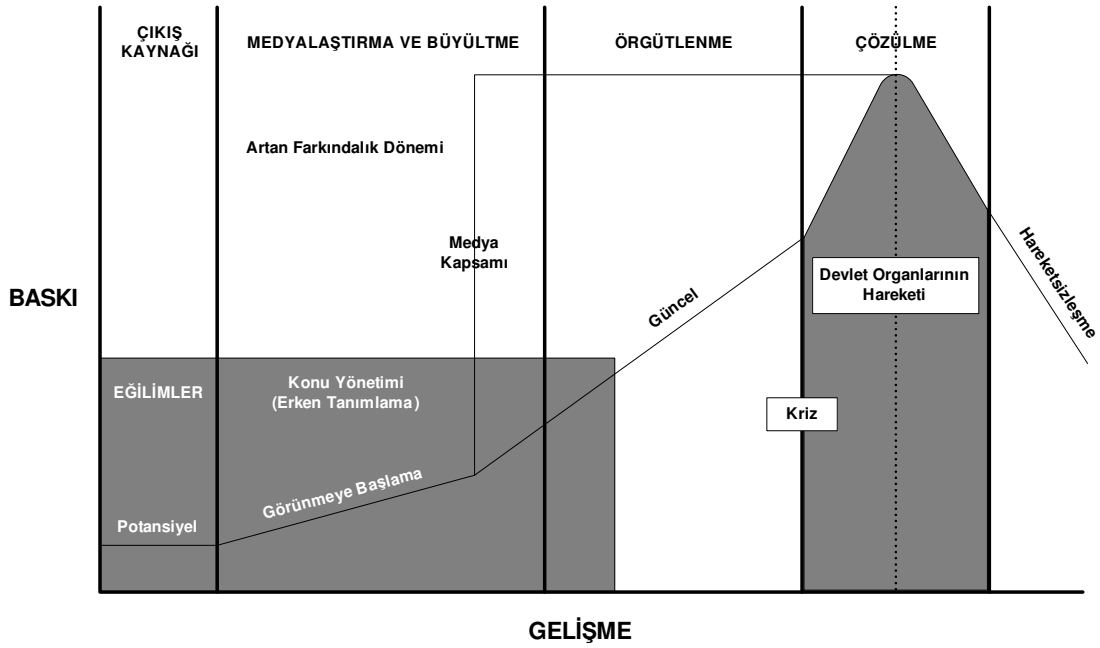
Şekil 1. Konu Yaşam Eğrisi

S.Femers, J.Klewes ve K. Lintemeir 2000 , sy:255.

Hainsworth (1990) ve Meng (1992) tarafından daha ayrıntılı geliştirilen aşağıdaki model de, bu süreç 4 aşamadan oluşan bir döngü olarak tanımlanmıştır: çıkış, medyada görünme ve büyültme, örgütlenme ve çözülme. Diyagramın dikey eksenini, gelişen bir konunun kurum üzerindeki baskısının seviyesini; yatay eksense konunun gelişiminin çeşitli aşamalarını göstermektedir. Evrimin her bir aşamasında kurumun üzerindeki baskı, kurumun konunun artan önemi karşısında tepki göstermesi için tırmanmaktadır. Bu sürecin herhangi bir noktasında, çeşitli nedenlerden ötürü bir konu önemini kaybedebilir fakat olgunlaşmaya devam eden konular evrimlerini tamamlayarak bir aşamadan diğerine geçer.¹²

¹¹ Femers, S., Klewes, J, ve Lintemeir, K. The life of an issue and approaches to its control, **Journal of Communication Management**, Vol.4,no.3, (2000), s.255.

¹² Michael Regester ve Judy Larkin, **Risk Issues and Crisis Management**, (The Institute of Public Relation, Kogan Page, 2.Basım, 2002), s.37.



Şekil 2. Konu Yaşam Döngüsü

Hainsworth ve Meng, 1992, sy:18

Potansiyel dönemde kurumların gözlemleyebileceği konular ilerde önemli bir problem ya da tartışma konusuna dönüşebilecek tanımlanmış durum ya da olaylardır. Bunlar aynı zamanda henüz kamuoyuna mal olmamış konulardır. Konu medyada görünmeye başlayınca belli gruplar konuya taraf olmaya başlar. Medya kapsamı arttıkça konu kamu politikasının bir parçası haline gelir. Kurum bu noktada konuya müdahale etme şansını kaybetmiştir. Örgütlenme aşamasında her grup kendi çıkarına en uygun çözüme arayışına geçer. Kamuoyunda giderek artan ilgi karşısında her grup çatışmanın çözüme ulaşması için devlet organlarının harekete geçmesini ister. Gerekli düzenlemelerin yapılması konusunda yasal uygulamacılara baskılar artar. Konu karşısında devlet organları harekete geçtiği zaman kurumların artık o konu hakkında herhangi bir güçleri kalmamıştır.¹³

Konu, potansiyel statüsünden, olmak üzere olana, görünmeye başlamadan, güncelleşene ve hareketsiz olana kadar devam edecektir sadece statüsü değişmektedir. Bunun tersine, politikalar, konulardan çıkan sorulara

¹³ Brad Hainsworth, ve M. Meng, How Corporation Define Issues Management, **Public Relation Review**, Winter, 14(4),(1988), s.98.

cevap olarak formüle edilirler. Bunun anlamı şudur; “politik görüşmeler”, bir konunun yaşam sürecinin sadece potansiyel ve medyada görünmeye başlama basamaklarıyla ilgilidir. Potansiyel statü ile ilgili bir konu sorulara iki seçenekli cevapların yoğun ve yaygın bir şekilde verilmesiyle ilgilidir; bunlar politika biçimlendirme sürecinin ana noktası olan izlenecek politika önerileridir. Konular kritik dönüm noktalarına ulaştıklarında, Jones ve Chase’in söylediği gibi üzerinde karar vermeye hazır konumdadır. Üzerinde karar verilmeye “hazır” olan bir konunun statüsünü belirlemedeki hata, konu ve politikalar arasında yapılacak ayırımın yanlışlık miktarını göstermektedir.¹⁴

1.6. Konu Türleri

Moore (1979) konuları stratejik ve kamu politikası konuları biçiminde ikiye ayırır. Stratejik konuların belirleyicilerinin çevredeki güç ve eğilimler olduğunu vurgulamıştır. Bu konular demografik, sosyolojik ve ekonomik olup kurumun sürekliliğinde, başarısında nelerin nasıl etkili olacağını belirler. Kamu politikası konuları ise, kurumun göz önünde bulundurmakta yarar gördüğü kamusal konulardır.¹⁵

Ayrıca Moore stratejik konuların kurumların başarısını ve hayatta kalmasını etkileyebilecek durumlar olarak tanımlamıştır. Kurumlar bu konuları yönetebilmek için nasıl bir yol izleyeceklerine karar vermelidir. Kamu politikası konuları bir parça farklıdır, Moore bu tür konuları şöyle tanımlamıştır, kamu politikası içindeki belirgin konular ya da problemlerdir. Yönetim bunların hangisinin sürekli olduğuna ve dikkate alınacağına karar vermeli ve inanmalıdır. Moore’a göre; Kamu politikası konuları kurumun başarısında ve hayatta kalmasında çok önemli gibi görünmez.¹⁶

Aslında kamu politikası konuları da stratejik konular kadar kurumun başarısı ve sürekliliğinde etkilidir. Kamu politikası konuları yönetimin stratejik kararlarını etkiler. Kurumun bunlar üzerinde etkisi daha az olduğu için, bu

¹⁴ M.B Meng “Early identification Aids Issues Management”, **Public Relations Journal** Mart (1992), s.53.

¹⁵ Frazier, H.Moore ve Frank B.Kalupa, **Public Relations Principles, Cases and Problem**, (Amerika:Homewood, 9.Basım, 1985), s.473.

¹⁶ Moore, R., “Planning for Emerging Issues”, **Public Relations Journal**, (Kasım 1979), s.43.

konuları istendik yönde etkileyebilmede daha fazla zamana, enerjiye ve çabaya gereksinim vardır.

Max Meng (1987) konuları birçok farklı kategoride değerlendirmiştir. Meng böylece farklı konu türlerini tanımlayarak; CEO'ların ve uygulamacıların konu türlerinin özelliklerini, kurumlar ve kamunun üzerindeki etkilerini anlamalarına yardım etmeyi amaçlamaktadır. Bu konu kategorileri şunlardır; demografik, ekonomik, çevresel, hükümete ait, uluslar arası, kamusal tutumlar, kaynaklar, teknolojik gelişim, değerler, yaşam biçimleri. Meng ayrıca ortaya çıkan olası altı kamusal konu kaynağını tanımlar; Ortaklıklar, İşçi dernekleri, Kamu -genel halk, Hükümet, Medya, Özel ve genel ilişki grupları. Meng bunların kurumlar üzerinde çeşitli etkilerinin olduğunu söylemektedir. Bunlar bir kurumun yönetimini ve bazen de bir konunun potansiyel etkisini arttıran dış formlarını ve iç güç birliğini kontrol edebilir.¹⁷

William Renfra (1985), su yüzüne çıkan konuların dört alanda tanımlanması gerektiğini vurgular. Bunlar;

1. Sosyal değişim; yaşam biçimleri, değerler, nüfus
2. Teknoloji; iç ve dış endüstri
3. Ekonomik; hem göstergeler hem de yapı
4. Meşrulaştırıcı/düzenleyici; uluslar arası, ulusal, bölgesel, yerel (1983).¹⁸

Dutton ve Jackson'un ampirik araştırmalarında genel yöneticiler ve stratejik planlamacılar için tehdit ve fırsatların benzerlik ve farklılıklarını göz önüne alarak konu tanımlamalarını sınıflandırmışlardır. Bu araştırmanın birinci amacı orijinal konu tanımlamalardan genel bir sınıflandırmayı oluşturmaktır. İkinci amaç ise fırsat ve tehdit sınıflandırması içinde deneyimin günümüzdeki yayılımını ve stratejik karar almada bu terimlerden nasıl yöneticilerin yararlandığını gösterilmesidir. Dutton ve Jackson (1987) yılında yaptıkları araştırmalar stratejik karar vericiler tarafından stratejik konuların

¹⁷ McKenzie, B. Strategic issue classification in transition economies, **Management Decision**, Vol.38 n.7, (2000), s.454.

¹⁸ Shirley A. Ramsey, "Issue Management and the Use of Technologies in Public Relations", **Public Relations Review**, 19(3), (1993),s.263.

sınıflandırmasını ve kendi resmi, alışlagelmiş çalışma yöntemleri içinde yöneticilerin fırsat ve tehditler için benzer terimleri kullandıklarını göstermiştir.¹⁹

Stratejik konu sınıflandırması literatürü özellikle fırsat ve tehdit sınıflaması ve karar verme başlıkları altında toplanabilir. Mintzberg (1976) farklı karar sürecinde farklı uyarıcıların liderliğini ve fırsat ve tehditlerin karar verme süreciyle ilgili ve belirleyici olduğunu belirtmiştir. Burada dikkat edilmesi gereken, her organizasyon için genel bir konu sınıflandırması olduğu ve organizasyonun yapısı, büyüklüğüne göre de karşılaşılabileceği farklı konu sınıflamasının da bu genel ve kapsamlı sınıflama içinden belirlenmesi ve dikkate alınmasıdır. Karar vericiler stratejik konuları değerlendirdiği zaman, fırsat ve tehditlerin doğal özelliklerinin farkının olduğunu anlamlandırmada ve sürecin daha fazla anlaşılmasında bu sınıflandırma listesini kullanırlar. Fırsat ve tehdit konularının sınıflandırılması bilgi sisteminin bir örneği nasıl yöneticilerin insanların algıları doğrultusunda nasıl stratejik konuları yorumladığını değerlendirilir (Zeleny, 1987). McKelvey (1982)'ye göre bu gibi araştırmaların değeri inançlardan gelmektedir ki genel sınıflandırma belirlenmiş grupların üyelerinin davranışları hakkında çok yönlü tahminlerde bulunabilmek açısından yararlı ve önemlidir. Karar verme sürecinin nasıl meydana geldiğini anlamada stratejik karar vericilerin davranışları hakkında bilgi verici ve yol göstericidir. Sınıflandırma teorisi insan adaptasyon ve gelişimin de çok önemlidir. Konuların sınıflandırılması onların daha iyi algılanmasını sağlar (Parson, 1996). Smith (1988)'e göre stratejik konuların sınıflandırılması daha çok fırsat ve tehdit sürekliliğiyle ilgilidir. Tehdit ve fırsat sınıflandırmasıyla ilgili diğer bir araştırma kriz durumlarının düzenlenmesini kapsamaktadır (Hermann, 1972) ve kriz durumlarının nasıl yorumlandığı ve nasıl ifade edildiği ile ilişkilidir. Billing benzer bir araştırmayı 1980 yılında tekrarlamıştır. Kriz durumları araştırmaları daha çok literatürdeki problem tanımlanmasıyla ilişkilidir ve fırsata karşı problemlerin tanımlanması üzerine odaklanır (Cowan, 1986). Sonuç olarak bütün araştırmaların temelinde yatan ve konu sınıflandırması için önemli olan konuların nasıl sınıflandığının daha iyi anlaşılmasıdır. (Dutton, 1983) bu fikri

¹⁹ J.E Dutton ve E.Jacksons, "The Categorization of strategic issues by decision makers and its link to organizational action", **Academy of Management Review**, vol.12 ,(1987), s.78.

şöyle özetlemiştir; konuların açık ve kesin bir biçimde belirlenmesinin etkisi altında stratejik karar vermenin uygulanabilmesi, konu değerlendirmeleri ve konu uygulamaları için oldukça önemlidir.²⁰

1.7. Stratejik Konu Yönetim Teknikleri

Erken konu tanımının ve analizinin önemi literatürde Hainesworth and Meng, 1988; Hainesworth, 1990; Heath ve Causino, 1990; Meng, 1992 tarafından vurgulanmıştır. Bununla birlikte günümüzde konu tanımlama ve analiz yöntemlerine daha az dikkat çekilmekte, konu yönetiminin fonksiyonları ve kavramı üzerinde daha çok durulmaktadır. (Gaunt ve Ollenburger, 1995; Hainesworth ve Meng, 1988; Hainworth, 1990; Heath ve Cousino, 1990; Jones ve Chase, 1979). Erken konu tanımlama yöntemleri için araştırmacılar çeşitli konu analiz yöntemlerine işaret etmektedir. Örneğin, liderlik araştırmaları, medya içerik analizleri, kamu yargısı araştırmaları ve yasama yetkisi olanların eğilimlerinin analizleri gibi durum analizi yöntemleri.(Hainesworth ve Meng, 1988; Jones ve Chase, 1979) Bunların arasında medya içerik analizleri halkla ilişkiler uygulamaları içinde kapsamlı bir biçimde kullanılmaktadır. Benzer diğer yöntemler, medya içerik analizi medyanın inceden inceye gözden geçirilmesiyle ortaya çıkan konular hakkında yararlı bilgileri sağlamak ve konuları algılamak amacıyla kullanılmaktadır. Aynı zamanda klip analizi biçimde adlandırılmaktadırlar. (Lindenmann, 1988) bu yöntemin konuları denetlemek için mükemmel bir çözüm sunmadığını ama medyaya maruz kalmanın farklı birçok biçimini ayrıntılarıyla inceleme fırsatı verdiği için oldukça popüler bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Klip analizleri iletişim araçlarına maruz kalmanın toplam değerine odaklanır. Konu tanımlanırken diğer değişkenlerle iletişim araçlarına maruz kalmanın farkı karşılaştırılır.²¹

²⁰ Brent McKenzie "Strategic issue classification in transition economies" **Management Decision** Vol. 38, n.7, (2000), s.34.

²¹ Jihly Kim ve Yungwook Kim, "**Issue evaluation:the case of Microsoft**", Corporate Communication an International Journal, vol:6 n. 2,(2001), s.43.

Bazı teknik ve metotlar konu yönetiminin gelişimini hızlandırmaya yardımcıdır. Çünkü bunlar gelecekte olması muhtemel konuların analizinde konu yöneticisine yol göstericidirler. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir;

1.3.1. Eğilimlerin Tahmin Edilmesi

Bu teknik değişimin açık bir belirtisi olmadıkça gelecekteki eğilimlerinde geçmişteki eğilimlerle aynı doğrultuda ve oranda olacağı hipotezi temellidir.²²

Gelecekteki eğilimlerin aynı yönde mi devam edeceği veya kesin bir değişim yaşanıp yaşanmayacağı tahmin edebilmek için hipotezler geliştirilir. Belirgin bir değişim olmadıkça geçmiş eğilimler üzerinden değişimin oranı bulunmaya çalışılır.²³

Eğilim tahminlerinde İki metottan yararlanır; zaman serisi analizleri (time series analysis) ve regrasyon analizi (regressin analysis)²⁴

Regrasyon analizi kullanılarak, eğilimlerin neden sonuç analizleri yapılır. Zaman serisi analizlerinde ise genel bir harita üzerinde günümüzdeki değişkenlerin gelişimini kesin çizgilerle işaretleyerek, gelecekteki konu alanları tahmin edilir.²⁵

1.3.2. Eğilimin Etkileme Gücünün Analizi

Bu teknik kamuoyunda meydana gelen eğilimlerin ve bu eğilimlerin gelecekte kurumu nasıl etkileyeceğini ve bu etkinin gücünü belirleyebilmek için yapılır. Eğilim hakkındaki üç değişkenin saplanmasıdır; olayların meydana gelme olasılığı, olaylar için zaman çerçevelemesi ve uzun dönemli eğilimlerin kurum üzerindeki etkisi. Bilgisayar yazılımları tarafından özgül yeni eğilimler ile önceden tanımlanmış eğilimler arasındaki etkileşimin önemi saplanır. Bu eğilim analizinin üç basamağı vardır; ilki bilgisayar geçmişteki eğilim bilgileriyle

²² Debra, Ann Bren Issue management and corporate public relations, (1989), s.31.

²³ Shirley Ramsey. Issue Management and Use of Technologies in PR", **Public Relations Review**, Vol:19, n.3 ,(Sonbahar 1993),s.265.

²⁴ Debra, **a.g.e.**, s.31.

²⁵ Shirley Ramsey. Issue Management and Use of Technologies in PR", **Public Relations Review**, Vol:19, n..3, (Sonbahar 1993),s.265.

gelecekte olabilecek bir değişimi tahmin eder, ikincisi, bazı uzmanlar eğilimlere etkisi olan olayları listeler, üçüncüsü bilgisayar tarafından eğilimlerin etkileme yargısı uygulamaya konulur.²⁶

Bu teknik belirgin yeni eğilimler ile önceden tanımlanmış eğilimler arasındaki ilişkinin önemini/değerini belirleme çabasıdır. Matrix düzey değişkenlerin ve faktörlerin iki ya da üç boyutunun düzenlenmesini göstermektedir. (amaçlar, konular vb.) genellikle sınırlayıcı faktörlerin yada parametrelerin diğer kurulumları üzerindeki eğilimlerin etkilerini göstermede kullanılır. Değişkenlerin takibinde şunlar göz önüne alınır; uzun dönemli eğilim etkileri, olayların zaman çerçevesi, olayların gerçekleşme ihtimali.²⁷

1.3.3. Tarama Yöntemi

Bu teknik potansiyel değişimleri tanımlamada genel ve özel yayınları kullanır. Amaç gelecekte kurumu etkilemesi olası konuların inceden inceye tarayarak bulunmasıdır. Tarayıcılar, konu özetlerini kendi kişisel yargı ve potansiyel ilgilerini de kapsayacak biçimde, maddeler halinde hazırlarlar, kurumların yönetim komiteleri tarafından bu özetler bir daha gözden geçirilir.²⁸

Stratejik konu yönetimi özellikle ortaya çıkması muhtemel konuların belirlenebilmesinde bu yöntemle sıklıkla başvurur. Kimi zamanda kurumları etkilemesi olası konuların analizi için yine bu yöntemden yararlanır.

1.3.4. Delphi Tekniği

Bu teknik uzman fikrini yapılandırma metodudur. Karar verici temsilcilerinin kontrol panosu, önceden belirlenmiş konular üzerinde geribildirimlerin toplanarak bir havuz oluşturulmasıdır. Konular meydana gelme olasılıklarına göre sınırlandırılmıştır. Bu teknikte katılımcıların kimliklerinin saklanması oldukça önemlidir. Böylece, kişiler arası etkileşimli iknaya, otorite ve

²⁶ Aynı, s.265.

²⁷ Debra, a.g.e., s.31.

²⁸ Ramsey, a.g.e., s.266.

vagona bindirme etkisine engel olunur. Katılımcıların fikirlerini elde etmek için dikkatli hazırlanmış anket formlarına ihtiyaç vardır.²⁹

Bu teknikte uzman panelinin önceden saplanmış konular üzerindeki düşüncelerini bir araya toplanır. Adsız oylamaların başarısı doğrultusunda konular sınırlandırılır grubun meydana gelme olasılığı olan konular hakkındaki öngörüsü bir araya getirilir.³⁰

Delphi bir grup uzman arasında fikir birliği sağlamak amacıyla kullanılan niteliksel bir yöntemdir. RAND firması tarafından 1960'da gelecekte meydana gelme olasılığı olan konuların belirlenebilmesi ve etkisinin tahmin etmek için kullanılmıştır. Günümüzde de fikirlerin birleşiminin arzu edildiği durumlarda çok farklı araştırmalarda kullanılmaktadır. Delphi sürecinde temel unsur katılımcıların fikirlerini belirlerken onların özerkliğini koruyarak gruptaki birkaç güçlü bireyin baskısını da ortadan kaldırmasıdır.³¹

Stratejik konu yönetiminde Delphi tekniği konu üzerinde etkisi olan aktif grupların bireyleri ve fikir liderlerinin ana tema etrafında birleşmesini sağlamaktır.

1.3.5. Karşılıklı Etki Analizleri

Bu yöntem varsayılan eğilim gerçekleştiğinde yapılır. Bu metot da diğer olayların zamanlaması ve olayların olası etkilerinin nasıl olduğuna karar vermede matris kullanılır. Ewing bu tekniği şöyle tanımlamıştır; tahminlerin altında yatan varsayıma açıklık getirmekte, yanlışları ve çelişkileri ortaya çıkarmakta, sonuçta tahminlerin içsel tutarlılığına katkıda bulunmaktadır.³²

Bu izlek eğilim analizine benzer farklı olaylar arasındaki ilişkiyi inceler. Bu düzey bir olayın nasıl meydana geldiğini önceden tahmin ederek diğer olayların zamanlamasını ve gerçekleşme olasılığını belirlemeye çalışır.³³

²⁹ Ramsey, **a.g.e.**, s.266.

³⁰ Bren, **a.g.e.**, s.31.

³¹ Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman ve Tim Futing Liao, **The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods, Volume 2** (Amerika: Sage Publications, 2004), s.244-245.

³² Ramsey, **a.g.e.**,s.266.

³³ Ann Breen, **a.g.e.**, s.32.

Stratejik konu yönetiminde kurumlar üç bağımsız kaynağın yarattığı konularla (dışsal çevredeki eğilimler, yatırımlar içindeki değişim eğilimleri, performanslardaki eğilimler) sürekli olarak karşılıklı kontrolü edilir. Bu kurumun üstünlük, zayıflık, fırsat ve tehdit değerlendirmesidir. Bu basit yöntem stratejik yönetim sürecinde etki analizi olarak adlandırılır. Kullanılması oldukça pratiktir. Dikkati yalnız dış çevre kaynağıyla sınırlar. Bazen daha karmaşık bir yönteme ihtiyaç vardır. Bu durumlarda karşılıklı etki analizi bağımsız olmayan kendi kişisel etkileri onaylamaktadır. Bu yöntem birden çok eğilim için eş zamanlı etkilerin olasılığını değerlendirir.³⁴

1.3.6. Bilgisayar Simülasyonu

Simülasyon gerçek bir sistemin modelini tasarlama sürecidir. Sistemin işlemleri için sistemin davranışlarını anlamak veya değişik stratejileri değerlendirmek amacıyla bir model üzerinde denemeler yapmaktır.³⁵

Özellikle problem çözmeye, konular üzerinde farklı değişkenlerin etkilerini görebilmeye yardımcıdır.

Bu teknik konuları önceden tahmin edebilmek için matematik modellerinin kullanımına izin verir. Farklı değişkenler modelin içine yerleştirilir ve tepki yada etkileri kaydedilir. Kısa sürede farklı tahminlerin yapılabilmesine olanak verir. Bu izlek matematik programlar ile bilgisayar programlarını kullanarak tahminler geliştirir. Farklı değişkenler olasılıkların sırasını birleştirerek ortaya çıkarır.³⁶

1.3.7. Senaryo Yazmak

Bu araç gelecek için yazılmış zaman dizinsel tarihi tanımlama çabasıdır. Senaryo şu soruyla başlar; eğergibi geçmişteki bir durumla karşılaşırsanız, ne yaparsınız? Bu teknikle geleceğe yönelik birçok olası konu geliştirilir. Kurumlar bu olası konular üzerinde plan geliştirirler. Bu teknikte

³⁴ Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.139.

³⁵ Osman, Halaç, **İşletmelerde Simülasyon Teknikleri**, (3.Basım,Alfa Basım Yayım, Dağıtım, 1998), s.1.

³⁶ Ramsey, **a.g.e.**, s.266.

yöneticiler gelecek olaylar hakkındaki tahminlerini ve kurumun performansı üzerindeki etkilerini nitel tanımlar biçiminde yazarlar.³⁷

Yukarıda belirtilen bu teknikler stratejik planlama teknikleridir ve konu yönetiminin ilk üç adımı boyunca (tanımlama, analiz ve strateji alternatiflerini değiştirmede) oldukça yararlı ve yol göstericidir. Bunların yanında stratejik konu yönetiminin özgül analiz teknikleri de vardır.

Örneğin konuların gözlenmesi için kullanılan teknikler;

Konu izleme/gözlem acil eğilim ve sosyal konular ve kaygılar için çevresel taramaya gerektirir. Etkili izleme reaktifden çok proaktif biçimi doğrudan işletme planına yerleştirmek, erken uyarı sistemini oluşturarak uygulamak ve toplumun değişimini tahmin edebilmektir. Bazı uzmanlar işletmelerinin ihtiyaçlarını karşılamada kendi işletmelerine özgü araştırmaları savunmaktadırlar. Diğerleri özgül araştırmaların işletmeye yönelik ya da işletme bölgesine yönelik yapıldığı için diğer çevresel eğilimlerle ilgili bilgileri kaçırabileceği önyargısını savunmaktadırlar. Bu uzmanlar yayımlanmış düşünceleri, yargıları, hükümet eğilim raporlarını kullanma taraftarıdır.³⁸

Golman ve Auh araştırmalarında birçok sektör topluluğunun konuların yönü üzerinde sonul etkisi olduğunu bulmuşlardır. Aşağıdaki araştırma tasarımlarını uygulamayı önermişlerdir. Özellikle konu tanımlama basamağında bu teknikler kullanılır.

1. Yasama yetkisi olanların eğilim analizi (Legislative Trend analysis): Rakipleri ve müttefikleri tanımlanarak yasama meclisi üzerindeki görüşlerin ve eğilimlerin ne yönde olduğunun gösterimidir.
2. Liderlik anketleri (Leadership surveys): İşletme liderleri ve etkili sözü geçen vatandaş ve yasa koyucular, anahtar kilit bürokratların her bir yönden görüş ve desteklerini almak için gerçekleştirilir.
3. Kamu Düşüncesi anketleri (Public Opinion Survey): Kamunun tutum ve düşüncelerini saptamak amacıyla yapılandırılır.

³⁷ Ann Bren, **a.g.e.**, s.32.

³⁸ Aynı, s.33.

4. Medya içerik analizi (Media content analysis): Kitle iletişimde belirli mesajların görünmesi ya da görünmemesi temeli üzerinde çıkarımları belirtmektir. Bununla birlikte bu yöntemler izleyici bölümlerini gözlemler, politik veriler üzerinde derinlemesine bilgi birikiminde bulunur. Eğer bu benzer yöntemler bir parça genişletilerek politik olmayan verilerin girdilerini içerirse sosyal ve toplum sorunlarının tanımlanmasında faydalı olabilir.³⁹

Weiner ve Brown (1986) bir matriks geliştirerek öncü konular üzerindeki paydaş etkilerini incelemişlerdir. Bu matriks de konuların üzerindeki paydaş grubu ve onların potansiyel konuları önceden bildirilmiştir. Konular öncelikli olarak farklı kitleler/ gruplar /kamu üzerindeki tahmini etkileri üzerine ya da bir gruptaki kişiler üzerindeki etkisi analiz edilir. Paydaş grubu tanımlandıktan sonra aşağıda belirlenen beş nokta üzerinde bunların etkililiği derecelendirilir. Bu beş nokta onların medyaya ulaşma, medyayı kullanmaları, hükümete ulaşmaları, kurumların başarıya verdiği önem, konularla kurumların geçmişte nasıl mücadele ettiği, onları nasıl kendi çıkarları yönünde manipüle ettiğini anlatan hikâyeler. Her bir paydaş grubun gücünü belirlemek için bu her bir nokta üzerindeki derecelemeler toplanır, bir araya getirilir. Sonrada her bir grubun tutumu yönünde kurumun konumu uygun doğrultuda belirlenir; pozitif, negatif ya da nötr gibi. Bütün grupların puanları savunanların ya da itiraz edenlerin miktarını belirlemek için birleştirilir ki bu kurumun konumunu belirlemek için önemlidir.⁴⁰

1.8. Stratejik Konu Yönetim Sisteminin Gelişimi

Günümüzün karmaşık ortamında kurumlar, hedef kitesinin hızla değişen değerlerini, yükselen beklentilerini, kamunun tartışma taleplerini, sıklıkla ve zorla araya giren haber medyasını anlamalı ve bunlara yanıt vermelidir. Kurumlar için artık sadece iç hedeflere odaklanma yeterli değildir, süreklilikleri için toplumun onayını almak zorundadır.

³⁹ Golman, E. Ve Auh, T.S. "Public Policy Issue Analysis: A Four posted Research Design", **Public Relation Review**, Winter no:4 (1979), s.24.

⁴⁰ Weiner, E ve Brown, "A. Stakeholder Analysis for Effective Issues Management". **Planning Review**, no:3, (May 1986), s.27.

Geniş çaplı paydaş gruplarının, kurumun daha açık, toplumu önemseyen ve sorumluluk taşıyan şekilde işlemesi ve davranması gerektiğine dair büyüyen bir talebi söz konusudur. Kamu sağlığına, güvenliğine veya çevreye yönelik gerçek veya sezinlenen risklerin varlığı gibi nedenlerden kurumlar baskı altında tutulurlar. Örneğin yeşil bir alanın kıyısında yeni bir site için planlama izni peşinde olan bir şirketin iyi araştırılmış ve mantıklı teklifi, zaten çevresel bozulma tehdidi altında olduğunu hisseden insanlara hiç de o kadar mantıklı gelmeyebilir. Bu noktada kurum geleneksel halkla ilişkiler çabalarıyla (duyurum, reklam, belediye başkanlarıyla toplantı v.b) her hangi bir başarı elde edemez. Yeni bir site yapabilmek için resmi izin alması, onun kamuoyundan izin aldığı anlamına gelmez.⁴¹

Yüzyılımızda kurumların ana odağı paydaşlarla ilişkileri beslemek, kurumun konumunu maksimize etmek ve kendi kamu politikası ortamını pozitif şekilde muhafaza etmektir. Eğer konu yöneticileri kamu politikası ortamındaki kritik değişimleri yakalamada iyi bir iş çıkarıyorlarsa, bu bilgi, stratejik iş planıyla ve şirket yönetim stratejileriyle bütünleştirilmelidir. Diğer yandan her kurum sosyal sorumluluk konularına gerekli sadakati göstermelidir.⁴²

Kurumlar toplumların istek ve beklentileri doğrultusunda varlıklarını sürdürür; uygulamaları toplum tarafından belirlenmiş ana çizgilere uygun olmalıdır. Bu demektir ki, hükümet sistemleri gibi işletmeler de toplumun refahı için hareket etme zorunluluğundadır.⁴³

Kurumlar değişen çevre koşullarıyla baş edebilmek için sayısız sistematik tepkiler geliştirmişlerdir. Bunlar yönetim sistemleri olarak adlandırılmıştır. Bu bölümün amacı stratejik konu yönetimine neden ihtiyaç duyulduğunu ve nasıl ortaya çıktığını açıklamaktır. Başarılı bir yönetim stratejisi için zaman ve deneyimin bakış açısından kurumların en iyi donanımı, problemin net olarak

⁴¹ William L.Renfro **Issue Management in Strategic Planning**, (Amerika, Quorum Books 1993), s.3.

⁴² R.L Health ve K.L Cousino, "Issue management :End of the first decade progress report" **Public Relation Review** Vol:16 no.1,

⁴³ Wartick S.L ve P.L Cochran, "The evolution of corporate responsibility model", **Academy of Management Review**, no.10, (1985), s.759.

anlaşılmasını sağlayacak kendi kurumsal sistemlerini uygulanabilirlik sınırlılığına bağlı kalarak oluşturmaktır.

Bu güne kadar geliştirilen yönetim sistemleri aşağıdaki tabloda özetlenmiş ve temel ayrımlar belirtilmiştir. Her bir sistemin zayıf ve güçlü yanları vardır. İlk iki sistem; uzun dönemli planlama 1950 ve stratejik planlama 1960'lar da ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli planlamanın günümüzde oldukça geniş kullanım alanı vardır. Stratejik planlama yönetim sistemi olarak daha yavaş başlamıştır fakat daha fazla kabul görmüştür. Stratejik planlama ve stratejik sorun yönetimi son yıllarda ortaya çıkmış bazı işletmelerde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda geliştirilmiş ve test edilmiştir.⁴⁴

	Kontrol	Uzun Dönemli Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim	Stratejik Konu Yönetimi	Sürpriz Yönetimi
Amaç	Sapmaları kontrol eder ve karmaşıklığı yönetir	Gelişmeyi önceden tahmin eder ve karmaşıklığı yönetir	Stratejik güçleri değiştirme	Stratejik güçleri ve yeterlilikleri değiştirme	Stratejik sürprizlerden korunma ve fırsat / tehditlere tepki verme	Sürpriz hasarı minimize eder
Temel Varsayım	Geçmiş tekrar eder	Geçmişteki eğilimler gelecekte de devam eder	Yeni eğilimler ve devamsızlıklar	Direnç beklenir. Yeni güçler yeni yeterlilikleri gerektirir.	Devamsızlıklar tepkiden daha hızlıdır	Stratejik sürprizler olacaktır.
Sınırlılık	Değişim tepkiden daha yavaştır	Gelecek geçmiş gibi olacaktır	Geçmişteki kuvvetli yanlar gelecekteki güçlere uygulanır. Stratejik değişim kabullenilir.	Gelecek tahmin edilebilir.	Gelecek eğilimler bilinmektedir.	Gelecek eğilimler bilinmektedir.
	← Periyodik →			← Gerçek Zamanlı →		

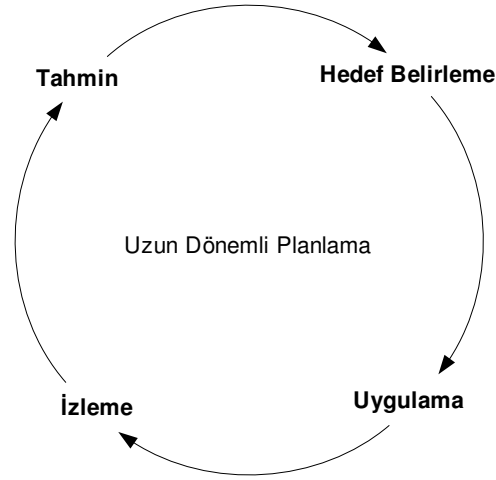
Şekil 3. Modern Yönetim Sistemleri

Ansoff, 1980, sy:132.

Neredeyse çoğu kurum sürekli olarak uzun dönemli planlama yapsa da, bazıları, stratejik planlama kavramlarıyla uygulamalarını verimli bir şekilde büyütebileceklerini ve değişken bir dış çevrede rota çizme becerilerini artırabileceklerini görmüşlerdir. Geleneksel uzun dönemli planlama basit haliyle, en azından Lincoln'un tanımladığı dört anahtar adıma dayandırılmaktadır. (1) Kurum şu anda ne durumda? (2) Nereye gidiyor (veya ne eğilimde)? (3) Nereye gitmek istiyor? (4) Gittiği yeri gitmek istediği yerle değiştirmek için ne yapması

⁴⁴ H.Igor Ansoff, "Strategic Issue Management", **Strategic Management Journal**, Vol.1, n.2, (1980) s.131.

gerekli? Bu dört soruyu yanıtlamak için gerekli adımlar gözleme, önceden tahminde bulunma, hedef belirleme ve uygulamaya koymadır. Bu etkinlikler bir süreç dahilinde yerine getirilir (her sene, bir yıllık işletme planının yanı sıra beş ya da on yıl gibi uzun dönemli bir planı da gerektirir). Uzun dönemli planlama döngüsü, kuruma çıkar teşkil eden belirlenmiş eğilimlerin gözlemiyle, bu eğilimlerin geleceğini önceden tahmin edilmesidir. Beklenen gelecekteki şartlar çerçevesinde kurumsal hedefler belirleyerek arzu edilen geleceği tanımlamaya, beklenen gelecekle arzu edilen gelecek arasındaki farklılıkları azaltmak için tasarlanmış belirli politika ve hareketler geliştirip, bunları yürürlüğe koyup bu hareket ve politikaların belirlenen eğilimler üzerindeki etkilerini gözlemeyle başlar.⁴⁵



Şekil 4. İçsel Perspektif

Renfro, 1993, sy:58

Bu döngü bir kurum içi analiz perspektifidir. Kurumun kendi kendini değerlendirmesi, geleceği bu değerlendirmeler doğrultusunda planlamasıdır. Uzun dönemli planlamada kurumun çevresinde meydana gelen eğilimler dikkate alınmaz. Bu nedenle kurumlar artık kendileri için uzun dönemli planlamanın yeterli olmadığını farkındadırlar. Çevresel eğilimleri analiz ederek stratejik planlama süreci yönünde bir yapılanmaya doğru gitmektedirler.⁴⁶

⁴⁵ Renfro. W.L **Issue Management in Starategic Planning**, (Quorum Boks, London, 1993), s.58.

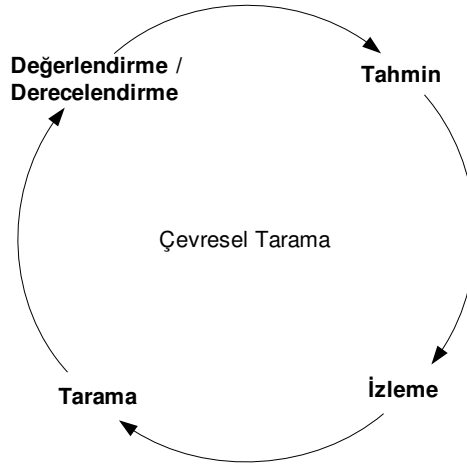
⁴⁶ Aynı. s.59.

Geleneksel yönetim kuramları iç süreçlerin denetlenmesine yönelik kurum içi yapıların geliştirilmesine yönelik ilkeler verir. Buna karşın stratejik yönetim bu içsel perspektif ile dış etmenlerle mücadele edebilmek için gereken dengeyi oluşturur.

Dış perspektif bir çevre tarama modeli ortaya koyar. Uzun dönemli planlamada yöneticiler değerlendirmelerini, yalnızca kurumun geçmişteki ve günümüzdeki doğrudan edinilmiş deneyimlerle sınırladığı için, çevrede meydana gelebilecek herhangi bir eğilimin etkisinden haberdar değildir. Bu nedenle de çevre kurumlara beklenmeyen sürprizler sunar. Bu modelde dış çevre kuruma fırsat ve tehdit sunacak biçimde taranır. Bu adımın bir parçası olarak eğilimler, konuları tanımlayan ve konuların doğasındaki veya önemindeki değişimleri ölçmede kullanılabilen diye sınıflandırılmaktadır. Daha sonra her potansiyel konu veya eğilim değerlendirme veya sıralama aşamasında, ortaya çıkma olasılığını ve oluştuğunda kurum üzerindeki etkisinin doğası ve derecesini belirlemek için analiz edilir. Bu aşama, şu anki veya planlanmış uygulamalar için taşıdığı öneme göre konu ve eğilimlerin kıdem-sıralamasını doğurur. Sonraki aşama olan önceden tahminde bulunma, en önemli konu ve eğilimlerin beklenen geleceğini anlamayı geliştirme üzerine odaklanır. Bu aşamada, modern tahminde bulunma tekniklerinin herhangi biri kullanılabilir. Tahminler yapıldıktan sonra bir sonraki aşamada, her bir konu ve eğilim yapılan tahminlerden büyük sapmalarını belirlemek için gözlemlenmektedir. Gözleme etkili haliyle, ek ve sürdürülen taramalar için alanları teşhis eder. Örneğin, sonraki gözleme işverenin ciro hızı tahminlerinin yanlış olduğunu belirtmeye başlayabilir. Bu, daha güvenilir tasarılar geliştirmek için daha iyi odaklanmış taramaya, önceden tahminde bulunmaya ve analize ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.⁴⁷

Amaç kurumun misyonuna ulaşmasında içinde bulunduğu çevre koşulları altında uzun dönemli hedefleri ve genel stratejiyi yapılandırmaktır.

⁴⁷ Aynı. s.59.



Şekil 5. Dışsal Perspektif

Renfro, 1993, sy:59

Uzun dönemli planlama kurumlar için kendini değerlendirme, fırsat ve tehditleri belirleyebilmek için sürekli bir çabayı gerektirir. Adından da anlaşıldığı gibi uzun dönemlidir. Kurumlara hareket kolaylığı sunmaz. Diğer bir eksikliği ise kurumun yalnızca bir iç değerlendirme yapabilmesine olanak sağlamasıdır. Bu nedenle kurumun dışındaki çevrenin eğilimlerini incelemeyi ve bunların kurum üzerindeki beklenmedik etkilerini görmezden gelmez. Planlama aşamasında bu nedenle kurumlar çevre taramasına da ihtiyaç duymuşlar ve böylece çevre tarama modeli geliştirilmiştir. Planlamanın bu iki modeli (uzun dönemli planlama modeli ve çevre-tarama modeli) temel olarak birbirleriyle ilişkilidir. Bunların bir arada kullanılmasıyla Şekil 6'da stratejik planlama sürecinin tanımlanabilir. 6 aşamayı (çevre taraması, konuların değerlendirilmesi, tahminde bulunma, hedef belirleme, yürütme ve gözlemlenme) içeren birbirleriyle ilişkilendirilmiş modelin dengeli perspektifi kurulabilir. Bu iki modeli birleştirme tartışması iki geleceği karşılaştırarak görülebilir. Bir şirketin başına gelen gelecek ve şirket için gerçekleşen gelecek. Şirketin başına gelen gelecekte yeni konular, gündemin en tepesine yerleşmeden, kriz yönetimi tekniklerini gerektirmeden sezilenememektedir. Bu gelecekte konular, genellikle çıkarları sanayi ve şirketin çıkarlarını, misyonlarını, hedef ve niyetlerini içermeyen başkaları tarafından tanımlanmaktadır. Dış çevreden tehditlerin en erken şekilde fark

tüketilmesine neden oluyordu ve yönetime aşırı bir yük bindiriyordu. Lüzumsuzdu çünkü stratejiler uzun dönemli saplamalardı ve uygulamaya konması birkaç yıl alıyordu. Strateji geliştirme yerine yıllık raporların yeniden gözden geçirilerek yeniden düzenlemeleri yönetsel davranış ve stratejinin günümüzdeki muhtemel testinin arasında bocalamaya neden oluyordu. Bunun gelişimi anlamak stratejinin belli yıllar içinde gözden geçirilip düzenlenmesinin daha faydalı olacağını göstermiştir. Her bir yılın planlama döngüsünün başlangıcında geçen yılda hangi önemli sorunlarla karşılaşıldığı ve nasıl bir strateji üzerine odaklanıldığı belirlenir. Çevresel eğilimler ve olması muhtemel sorunlar eklenerek stratejik sorunların tanımlamaları arasında karşılaştırılmalı analiz yapılır. Bu stratejilerin kararlılığı ve çevreden kaynaklanan sorunlar yıllık planlama sürecinin merkezi kaygısı haline gelir. Böylece stratejik konu analizi (belirli gelişmelerde etki ve tepkilerin analizi) strateji analizinde (yatırımların gelecekte geliştirilmesi için saplamaların ya da itici hamlelerin belirlenmesi) toplanmıştır.⁴⁹

1976 yılında H.Chase tarafından konu yönetimi isimlendirilip, biçimlendirilene kadar, kurumlar planlamadan ve sürekli etkinliklerden daha çok geçici süreçler biçiminde davranmaktaydılar. Chase'in takip eden çalışmalarında strateji kelimesi resmin içine dahil olmuş ve konular da "stratejik konular" biçiminde tanımlanmıştır. Konu yönetimi modeli rutin ve sistemattir. Camillius ve Data (1991) stratejik konu yönetimini stratejik konuları algılayarak, analiz etmek ve bu konulara yönelik tepkileri düzenleyen kurumsal işlem, süreç ve rutin davranışlarıdır biçiminde tanımlamıştır. Bu nedenle de stratejik konu yönetimi, yönetim literatürünün önemli bir bölümü haline almıştır.⁵⁰

Konu yönetiminin de konuları belirleme çabaları, kurumun paydaşlarıyla çıkarlarını uyumlu hale getirme ihtiyacından doğar. Ewing'a göre konu yönetimi, "işletme toplulukları içinde serbest yatırım sisteminin yasal hedefleri ve haklarıyla toplumunkiler arasındaki uygun dengeyi korumayı hedefleyen bir eğitimsel hizmet olarak geliştirilmiştir." Bu yüzden Ewing "bir kurum kendi

⁴⁹ H.Igor,Ansoff, "Concept of General management", **Journal of Business Policy**, V.2, n.4, (1972), s.39.

⁵⁰ Carl. Broon, ve Peggy Simcic "Issue management as a basis for strategic orientation", **Journal of Public Affairs** Vol.2,n.2, (2002), s.250.

paydaşlarının memnuniyetini optimum hale getirmek için varolmaktadır” sonucuna varmıştır.⁵¹

W. J. Hill şunu bildirmektedir; “Kurumsal bilançolar bugünlerde iş sektöründeki durumlardan etkilenmeyle kalmayıp aynı zamanda devlet birimlerinin ortaya koyduğu kurallardan ve düzenlemelerden, Meclisin aldığı kararlardan ve güçlü işçi sendikalarının stratejilerinde de etkileniyor. Bu nedenle kurumlar stratejik planlarını uygularken bu değişen kamu politikasının etkisini göz ardı etmemelidir.⁵²

Goodstein ve diğerleri (1994) değişen kamu politikasının önceden belirlenmesi ve etkilerinin analizi oldukça önemlidir. Stratejik planlamayı bir kurumun gelecekte kendini nasıl görmek istediğini zihninde canlandırdıktan sonra buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi biçiminde tanımlamıştır. Stratejik planlama proaktif bir süreçtir.⁵³

Birçok araştırmacı konu yönetimi ve stratejik planlamanın bütünleştirilmesini tavsiye etmiştir. (Camillus ve Datta 1991; Heath 1988; Marx 1986; Tucker ve Triumpheller 1993).

Camillus ve Data biçimsel yönetim sistemi içinde konu yönetimi ve stratejik planlamanın birbirine karıştığını vurgulayarak, stratejik planlama sistemlerini şu şekilde tanımlamışlardır; yerinde gerçek bilginin toplanması, öngörülerin yapılması ve strateji seçeneklerinin içsel anlamada tutarlı, zamanında ve entegre bir yapıda belirlenmesi ve değerlendirilmesini garanti altına almak için ortaya konan bir grup örgütsel görev tanımı ve süreçtir. Tipik olarak planlama evresi periyodiktir, işletme ve endüstrinin doğasına ve çevrenin

⁵¹ R.P. Ewing, **Managing the new bottom line: Issue management for senior executives.** (Homewood ILDow Jones Irwin 1987), s.32.

⁵² R. L.Heath ve S A.Boewn “The Public relations philosophy of John W. Hill:Bricks in the foundation of issue management”, **Journal of Public Affairs** ,Vol:2/1 ve 1/4 (2002), s.232.

⁵³ J. Goodsteain,. K. Gautam, ve W. Boeker, **The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change**, Strategic Management Journal, 15(3), (1994), s.243.

belirsizlik ve karmaşasının seviyesine bağlıdır. Camillus ve Datta' göre kompleks kurumlarda kapsamlı planlama 3-5 yıllık periyotlarla yapılmaktadır.⁵⁴

Bununla birlikte Hayes (1985) çevrenin her an değişebilir yapısı karşısında önceden tahminlerden şiddetli sapmaların meydana geleceği, bu nedenle de kapsamlı stratejilerin demode olduğuna dikkat çekmiştir.⁵⁵

Stratejik konu yönetimi kurumlara çevrede meydana gelen ani dalgalanmalar karşısında, stratejik planlamanın hantal yapısına karşı anında müdahale edebilmeye olanak sağlayan bir yapı sunmaktadır.

Bunun yanında son yıllarda iki önemli nokta nedeniyle stratejik konu analizinin yıllık stratejik planlama evresinden ayrılması gerektiği görüşü de tartışılmaktadır. Bunlardan ilki bazı yatırımcıların yıllık stratejik planlamanın kullanışsız hantal ve angarya bir düzenleme olduğu ve buna ihtiyaç duymayacakları görüşünde olmalarıdır. Özellikle küçük yatırımcılar için çevresel dalgalanmalarla başa çıkabilmede örnekler oldukça biçimseldir ve ne yönetim kapasitesi nede kaynaklar yıllık planlama için uygundur. Yatırımcılar için geliştirilen örnekler temel stratejik saplamalardır, açık ve durağandır fakat çevresi dalgalanmaktadır. İkinci faktör tahmin edilemeyen kaynaklardan ve olaylardan istenirse de hızla bir konunun gelişmesi yatırımcılar üzerinde oldukça büyük etkisinin olacağıdır. Böylesi hızlı ve alışılmadık konuların gelişimi yıllık planlama sistemi içinde yer almaması nedeniyle yeterince hızlı cevap vermeye olanak tanıyacak düzenlemeleri yapmaya engel olacaktır. Planlama devresi arasında meydana gelen bu tür konuların etkileri bir sonraki devreye kadar ertelenebilir ya da planlama devresi sürecince meydana gelirse etkileri planlama sürecinden önce olacak ve planlamaya gerek kalmayacaktır. Bu nedenlerden dolayı konu çözümünün yıllık planlama devresinden ayrılması arzu edilmektedir.⁵⁶

⁵⁴ J.C. Camillus ve D.K. Datta, **Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment**, Long Range Planning, vol. 24, (1991), s.68.

⁵⁵ C. Bronn ve P. Simsic "Issue Management as a basis for strategic orientation", **Journal of Public Affairs**, Vol.2 n.4 (2002), s.250.

⁵⁶ H. Igor, Ansoff, "Managing surprise and discontinuity, strategic response to weak signals", **EIASM Working paper** no.75, (1975), s.21.

Sonuç olarak stratejik konu yönetimini başta belirtildiği gibi yeni modern yönetim sistemi olarak adlandırılabilir. Kurumun stratejik işletme planlamasında kamu politikasında değişim ve dalgalanmaların dikkate alınarak stratejik konu yönetimi yapılandırılır. Literatüre kazandıran Chase ve diğer stratejik konu yönetimi modelleri geliştirenlerin ortak görüşü stratejik konu yönetiminin stratejik işletme planının içinde yer alması gerektiğidir. Stratejik konu yönetimi stratejik planlama evresi içinde yer almalı ama onun uzun dönemli hantal yapısına da çözüm olmalıdır. Kurumlara çevrede meydana gelen eğilimler doğrultusunda hareket ve değişim kolaylığı sunmalıdır. Bunun yanında etkili bir iletişim sürecini de planlamalı ve hayata geçirmelidir. Daha ileriki bölümde stratejik konu yönetiminin stratejik işletme planı içindeki yeri ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Buraya kadar konu yönetimi sistemine neden ihtiyaç duyulduğu diğer yönetim sistemleriyle farkları açıklanmıştır. Bu noktadan sonra konu yönetiminin genel bir tanımını yapmak yerinde olacaktır.

1.5.Stratejik Konu Yönetimi Nedir?

Kamuoyunun kurumlardan beklentilerinin artması, kurumsal iletişimcilerin, iletişiminin rolü üzerinde tekrar düşünmelerine yol açmıştır. Yaklaşık 40 yıl öncesinin kamu fikrini ölçen anketleri büyük bir çoğunluğun kurum yönetiminin faaliyetlerini tasvip ettiğini gösterirken (yüzde 85), bu rakam 35 yıl sonra yüzde 10-15'ler seviyesine gerilemiştir. Aynı dönem içerisinde artan eleştirilere maruz kalan kurumlar, kamu karşıtlığına karşı kendilerini korumaları için halkla ilişkiler firmaları tuttular. Buna ayrılan bütçeler onlarca kat arttı, yıllık milyarlarca dolar seviyelerine yükseldi ancak bu yatırımlar kamu desteğinin azalmasını önlemeye yetmedi. Konu yönetimi, yasa koyanlara kurum faaliyetlerinin daha katı kontrolü için baskı yapan eylemci grupların çabalarıyla baş etmede kurumların kullanacakları stratejileri belirleyebilecekleri bir yapı sunmaktadır. Kurumların ve onların ilgili paydaşları *dış ilişkilere* harcadıkları para ve emeğe rağmen kamu politikası konularını tanımlama ve konulara yönelik konumunu belirlemede yetersiz kalmaktadır. Böylece kurumsal iletişimde yeni bir alan belirdi – konu yönetimi ilk olarak kurumların

karşılaştıkları eleştirileriyle baş etmeleri için geliştirilen yol olarak yürütülmüştür.⁵⁷

Konu yönetimi nedir? Bazı uzmanlar, konuların büyük özel sektör kurumlarının avantajına manipüle edilmesi olduğuna inanmaktadırlar. Karşıt bir görüşse, kurumların konuları bütünüyle kendi çıkarları doğrultusunda uzun süre manipüle edemeyeceklerini kabullenmiştir. Konu yönetimini başarıyla uygulayan kurumlarda konuları gözlemek, stratejik iş planlarını bu konular doğrultusunda biçimlendirmek, uygulamalarını bu doğrultuda sürdürmek ve anahtar kamuyla ilişkilerini başlatacak ve kuvvetlendirecek şekilde iletişim kurmak için kullanılmaktadırlar.⁵⁸

Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşları ile karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, anahtar paydaşlarca beklenen şirket sorumluluğu standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için stratejik şirket planlamasını ve yönetimini desteklemektedir. Ürünleri, hizmetleri ya da uygulamaları kamu politikasına adapte etmekte veya kamu politikasını ürün, servis ya da uygulamaları desteklemek için değiştirmektedir. Konu yönetimi medya, müşteri ya da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Stratejik konu yönetim stratejik kurumsal planlama seçeneklerinde paydaşlarla karşılıklı çıkar oluşturmak ve uyum sağlamak için iletişim kurma ve uygulama, ürünleri ya da hizmetleri değiştirebilme özelliğiyle yer almaktadır. Firmanın etik olarak topluma duyarlı olması ve şirket misyonuna ilişkin kamu politikası değişimlerini kendi çıkarına kullanması, bunları yatıştırması veya beslemesi beklenmektedir.⁵⁹

Konu yönetimi “birbiriyle uyuşan üç faaliyetten: öngörme, politika geliştirme ve savunmadan meydana gelir. Öngörü teşhis koymayı, gözlemlemeyi, analiz etmeyi ve konuların önceliğini belirlemeyi içermektedir. Politika geliştirme “konu yönetiminin ‘kalbi’dir.” Tutarlı dışsal savunma yapmak için stratejik önemi olan kamu politikası konularında çakışan içsel çıkarların”

⁵⁷ M. Regester, ve Judy Larkin “**Risk Issues and Crisis Management**” (The Institute of Public Relations, Kogan page US 2002), s.26.

⁵⁸ R.Heath, **a.g.e.**, s.4.

⁵⁹ **Aynı.** s.9.

uzlaştırılmasını gerektirmektedir. Son fonksiyon, savunma, hedef kitleye ulaşmak ve kampanya hedeflerini gerçekleştirmek için kullanılan iletişim çabalarını kapsamaktadır.⁶⁰

Kurumlar öncelikli konuları belirler, durum analizleri ya da konu özeti talimatı geliştirir sonra da potansiyel tehdit ve fırsatların sözlü olarak tanımlanması üzerine odaklanır. Bu durum konuların kurumlar için nasıl bir etkisi olacağına resminin ortaya çıkması için önemlidir. Bunun devamında paydaşlara onların etkileri doğrultusunda bir değer biçilir; onların algıları, Konular üzerindeki potansiyel konumları ve davranışsal eğilimleri incelenir.⁶¹

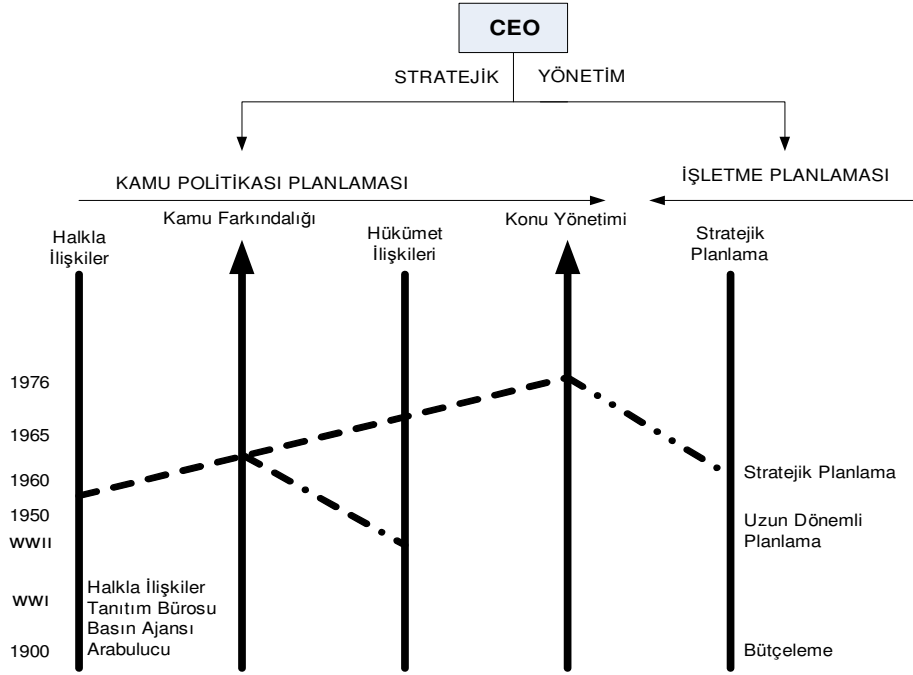
Konu yönetimi anahtar kamunun fikirlerindeki eğilimleri analiz ederek, bunları kurumun stratejik işletme planı ve iletişim kampanyaları çerçevesinde dikkate almasıdır. Her kurum üretim, dağıtım, destek hizmetlerinden sorumludur. Bunun yanında kamuda ortaya çıkan eğilimler yönünde, kamunun desteğini kazanmak için onları bilgilendirmeye ve ikna etmeye yönelik iletişim çabalarını da gerçekleştirmelidir. Konu yönetimi sadece kamu politikasını belirleme ve analiz etme değildir. Toplum, hükümet ilişkilerinin yanı sıra kamu politikasında tartışmaların kurumların işletme ve yönetim planı içinde yer almasıdır. Kamu politikası değişimlerinin gereksiz etkilerini önlemeyen veya bu değişimleri kendisinin ve paydaşlarının çıkarları yönüne çevirmek için kullanmayan, stratejik olarak planlanmamış kurumlarda konu yönetimine rastlanmaz. Konu yönetimi, kurumsal stratejik planlamanın bir parçasıdır.⁶²

Konu yönetimi stratejik planlama ile kamu politikası planlamasının bir arada yönetilmesidir.

⁶⁰ Arrington C.B Ve Sawaya, R.N “**Managing public Affairs: Issue management in an uncertain environment**”, **California Management Review** 26(4), (1984), s.149.

⁶¹ Kerry Tucker, **Public Relations Journal** (November 1993), s.25

⁶² Heath, **a.g.e.**, s.10.



Şekil 7. Stratejik Konu Yönetiminin Evrimi

Buchholz, 1988, sy:4

Bu şekilde düşünerek, Şekil 7'de konu yönetiminin nasıl stratejik şirket planlaması bir parçası olduğu ve bu disiplinin evrimi gösterilmektedir. Konu yönetimi stratejik yönetim için temelde dört nedenden önemlidir. (a) Konuların sistematik şekilde belirlenmesi, taranması, gösterilmesi ve analizi, firmaların kamu fikirlerine daha oluşturma aşamasında etki etmelerini sağlamaktadır. (b) Konu yönetimi kurumların tepkisel olmaları yerine inisiyatifli ele alıcı olmalarına yardımcı olmaktadır. (c) Kurum yöneticilerine, şirket planlama problemlerini çözmeye yeterli deneysel ve niteliksel analizler sunmaktadır. (d) İki yönlü ve uzun süreli iletişim, işbirlikçi ve daha geniş yelpazede iletişim öğelerine ulaşabilmektedir. Periyodik basın bildirimleri, medya ilişkileri ve tanıtım stratejileriyle sınırlandırılmamıştır.⁶³

Konu yönetimi, planlama, yönetim ve iletişiminin kapsamlı ve bütüncü bir programıdır. (Ackerman & Bauer, 1976; MacNaughton, 1976) göre de konu yönetimi, kurumların kendi çıkarlarını öne sürerek ve bunları savunarak

⁶³ R.A. Buchholz, Adjusting corporations to the realities of public interests and policy, Editör R.L.Heath **Strategic issue management: How organizations influence and respond to public interests and policies**, (San Francisco, 1988), s.3.

oynadıkları kamurotluk rolünü terk etmeden, kurumların kamu politikası paydaşlarını etkileyerek ya da onlara yardımcı olarak harmoni elde etmeleri gerektiğini varsaymaktadır.⁶⁴

Bu bakış açısını genişletirsek, Arrington ve Sawaya (1984) konu yönetiminin kalbinin, “stratejik önemi yüksek olan kamu politikası konularında, daha tutarlı dış savunması adına anlaşmazlığa neden olan iç çıkarlarda uzlaşma” olduğunu iddia etmişlerdir. Bu faaliyet, “şirket planlaması, araştırması ve gelişimine paralel ele alınması gereken” (bir şirketin temel amaçlarını anlamaya yardımcı stratejik süreç olarak) kamu konularının seçeneklerinin analiz ve planlamasını gerektirmektedir.⁶⁵

Konu yönetimi kimliğini ve güvenilirliğini, kapsamlı programlar yürürlüğe sokma amaçlı konumlandırılmadığında kaybeder. En yararlı halini, stratejik bilgi yönetimiyle kenetlendiğinde almaktadır.⁶⁶

1.6 Stratejik İşletme Planında Konu Yönetiminin Yeri

Konu yönetimi kurumlar için stratejik planlamanın güçlü bir aracıdır. Stratejik işletme planlaması sürecinin bir parçası olmadığı sürece konu yönetimi tam etkisini gösteremez. Bu bölüm stratejik planlama sürecini anlatmakta ve konu yönetiminin bu süreci kamu politikası arenasına uygun hale getirerek nasıl geliştirdiğini göstermektedir.

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, çalkantılı zamanlarda beklenmeyen olaylarla başa çıkmasına yardımcı bir temel yapıdır. Renfro'nun belirttiği gibi;

Stratejik yönetimin başlıca görevleri, şimdiki ve gelecekteki işletme ortamını anlamak, kurumsal misyon ve hedefleri tanımlamak, opsiyonları teşhis etmek, misyon ve hedefleri başarmak için stratejileri değerlendirip yürürlüğe koymak ve

⁶⁴ Heath, **a.g.e.**, s.16.

⁶⁵ C.B.Arrington ve R.N.Sawaya “Managing public affairs: Issues management in an uncertain environment”, **California Management Review** 26(4), (1984), s.150.

⁶⁶ S.L.Wartick ve R.E.Rude “Issue Management: Corporate fad or corporate function?” **California Management Review** 29(1), (1986), s.125.

gerçek performansı değerlendirmektir. Kurumu gelecek vizyonu ile yönetmek de denilebilir.⁶⁷

Stratejik planlama ve konu yönetimi birbirinin tamamlayıcıdır ve her ikisi de kurum yöneticisine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. İş alanı insan kaynakları ve sermaye sağlanması açısından yönetim kararlarına yoğunlaştığı için stratejik planlama iki süreci de içine alan bir yapıdır. Konu yönetiminin tahminsel yapısının gerçekteki evreni (uygun kamu politikası olayları) stratejik planlama evreninin bir alt kümesidir yani iş çevresinin bütünü oluşturur. Konu yönetimi stratejik planlamada sonuca ulaşmak için aynı amaca katkıda bulunur ve birbiriyle paralellik gösterir. Konu yönetimi iş çevresi tarafından biçimlendirilen yapıyı ve kamu politikası olaylarını adresler. Stratejik planlama varsayımları kurum için kritik olabilecek kamu konuları hakkında öngörülerini biçimlendirecek alternatif senaryolardır. Kamu konuları kurum uygulama planları için oldukça önemlidir. Belirlenmesi ve stratejik işletme planı içine yerleştirilmesi gerekir.⁶⁸

Stratejik planlama fonksiyonları, “konuları önceden tahmin etmeyi, analiz ederek öncelikli konuları belirlemeyi, kurumun üzerindeki etkilerini ölçmeyi, riskleri en aza indirmek ve fırsatları yakalamak için politika ve strateji önermelerinde bulunmayı, stratejilere katılmayı ve onları yürürlüğe koymayı ve programın etkisini değerlendirmeyi” içermektedir. Konu yönetiminin stratejik planlama sürecine katkıları aşağıdaki gibi özetlenebilir. (a) konuları önceden tahmin etme, analiz etme ve onların önceliğini belirleme (b) her önemli konu üzerine kurumsal bir tutum geliştirilmesine yardım etme (c) destekleri kamu politikası konuları için önemli olan anahtar kamuları ve fikir liderlerini teşhis etme ve (d) kamunun fikir liderlerinin arzu edilen davranışlarını teşhis etme. Bu fonksiyonlar aynı zamanda kurumun misyonunu da desteklemektedir.⁶⁹

Kurumlar üzerinde, çevresel etkilerin önemi büyüdükçe tepe yönetim sağlıklı kararlar alabilmede, stratejik yönetime ihtiyaç duyarlar. Pearce ve Robinson stratejik yönetimin 3 seviyede oluştuğunu belirtmiştir; Kurumsal ya da

⁶⁷ W. Renfro, Issue management in strategic planning (1993), s.57.

⁶⁸ Charles B Arrington Jr ve Richard N Sawaya “Managing Public Affairs: Issue Management in an uncertain Environment” **California Management Review** Vo.xxvi no:4 (summer 1984), s.153.

⁶⁹ K. Tucker, ve B. Trumpfheller, “Building an issue management system”, **Public Relations Journal** 49(11), 1993. s.38.

organizasyonel seviyede; İşletme ve uzmanlık seviyesinde; Fonksiyonel seviyede;⁷⁰

Yönetim literatürü içinde strateji terimi; kurumlar ve onların dışsal çevreleri arasındaki etkileşimin yönetilme sürecidir. Her ikisi içinde en uygun olanı sağlamaktır biçimde tanımlanmaktadır. Bu bakış açısından halkla ilişkiler fonksiyonu stratejik yönetime önemli bir katkı sağlar. Halkla ilişkilerin potansiyel çatışmaları önlemek ve stratejik hedef kitleyle ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak, kurumun özerkliğinin sınırını belirlemek görevidir.⁷¹

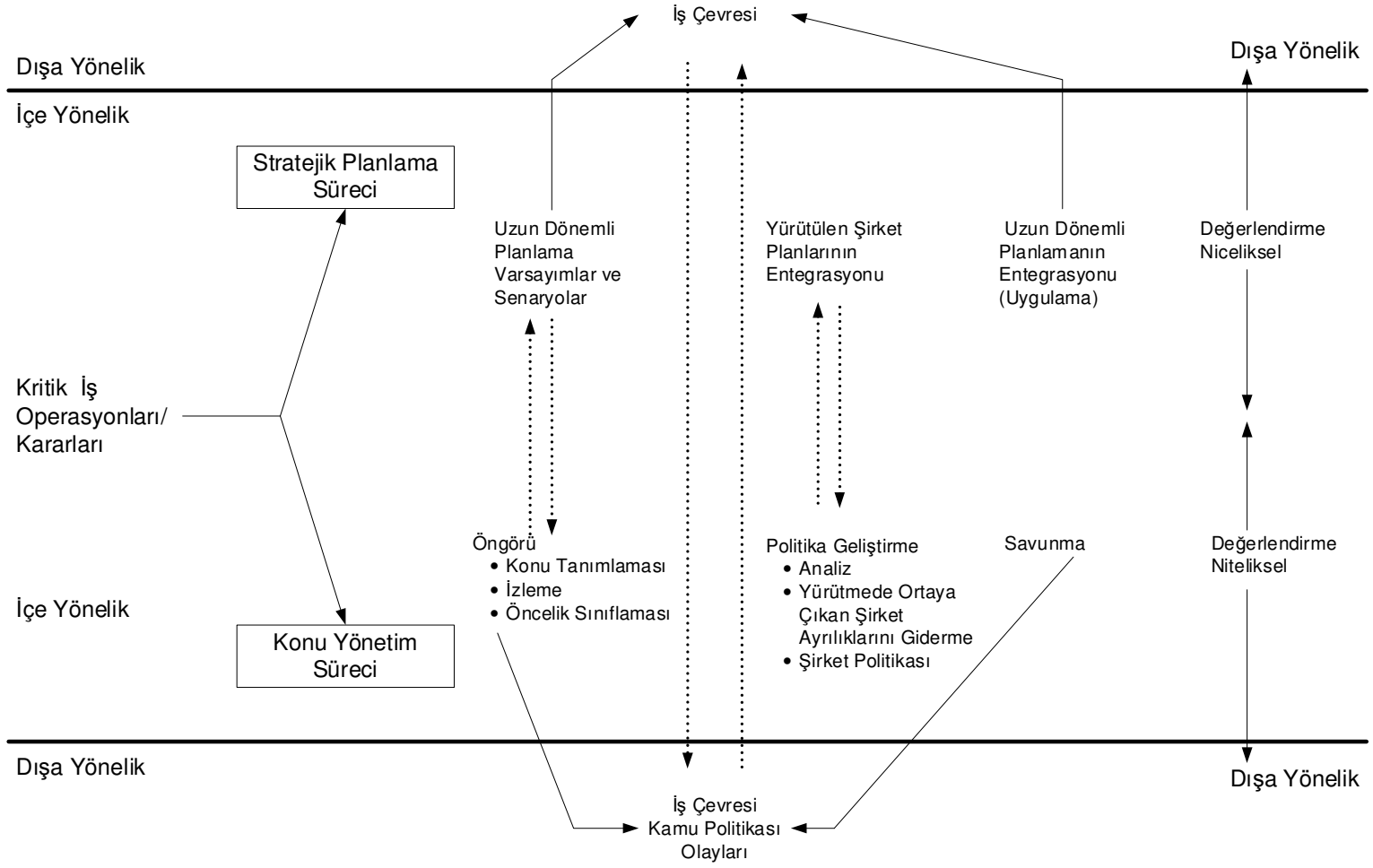
Stratejik planlama yalnızca bir yönetim faaliyeti değildir. Konu yöneticileri stratejik işletme planının bir parçası olarak hizmet vermelidir. Stratejik planlama çevrenin analizini, eğilimleri gözlemleyerek doğru yönetim kararları almak ve uygulayabilmektir. Stratejik konu yöneticisi bu yolu aydınlatacak kişilerdir. Pazarı tanımak, ihtiyaçları belirleyebilmek, ekonomik, politik ve sosyal eğilimleri inceleyerek kuruma yönelik fırsat ve tehditleri ortaya koymak stratejik konu yöneticisinin işidir. Kuruma yönelik fırsat ve tehditleri belirleyebilmek için konu yöneticisi, ilk olarak konuyu doğru tespit etmelidir. Kamuoyunda yer alan birçok konu arasından kurumu etkileyebilecek konu ya da konular nasıl diğerlerinden ayrılır? Burada önemli olan kamu, anahtar paydaşlar ve kurum arasındaki kopmaların neler olduğunun doğru tespit edebilmektir. Kamu ve diğer paydaşların, kuruma ya da ürün ve hizmetlerine yönelik güvenliği, eşitliği, kurallara uygunluğu veya çevresel duyarlılığını belirlerken, şirketin varlığıyla aynı fikri paylaşmamaları arasında bir boşluk oluşur. Anahtar kamuların, elde olanlar ve beklenenler arasındaki farkın bir problem doğurduğuna inanması sonucu tehdit ya da fırsatlar oluşabilir. Bu boşluk, farkı hafifletmek veya ondan faydalanmak için düzeltici bir iletişim kampanyası ya da kurumsal uygulamalarında değişim gerektirebilir.⁷²

⁷⁰ J.A. Pearce, ve R.B. Robinson, **Strategic Management: Strategy formulation and implementation**, (Homewood, IL:Irwin 1982), s.6.

⁷¹ James. E Gruning, ve C. Fred ve Repper **Excellence in PR And Communication management**, (Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale, NewJersey London 1992), s.312.

⁷² Heath 1997, **a.g.e.**, s.26.

Tablo:2 Stratejik Planlama ve Konu Yönetiminin Koordinasyonu



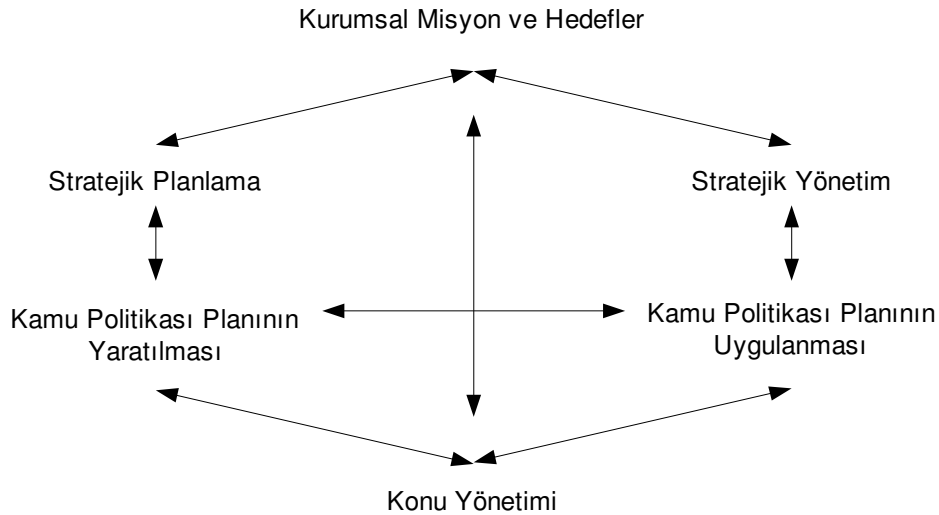
Konu yönetimi anahtar kamunun eğilimlerini analiz ederek, kurumun ileride karşılaşacağı potansiyel tehdit ve fırsatları belirlemek ve bunları yönetmektir. Konu yönetimi stratejik bir süreçtir. Kurumun misyonu, paydaş beklentileri, çevresel eğilimler doğrultusunda, istenilen sonuca ulaşmak için bir dizi yönetsel sürecin uygulanması gerekir. Kurumun stratejik işletme planıyla stratejik konu yönetimi basamaklarının paralel yürütülmesi gerekir. Stratejik konu yönetiminin, stratejik işletme planının her basamağında bir dizi taktiksel hedefleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunun yanında stratejik konu yönetiminin kalbi kamu politikasıdır, kamuoyunun eğilimlerini belirlemek ve istedik yönde etkileyebilmek için stratejik konu iletişim planı yapılandırılmalı ve uygulanmalıdır. Yukarıda verilen Tablo 2. Stratejik planlama ve stratejik konu yönetimin koordinasyonunu özetlemektedir.

W.R Renfro stratejik konu yönetimin;

- 1.Kurumsal karar vermenin içine, kamu politikası araştırmalarının aşılması,
- 2.İçsel ve dışsal tepkileri koordine edebilmek için kuruma zaman kazandırmada acil konuların tanımlandırılması,
- 3.Temel problemler halini almadan önce ortaya çıkan eğilimleri kurumsal fırsatlara dönüştürme,
- 4.Konuların aktif olarak sürekli izleme ve yönünü değiştirme amacıyla planlandığını belirtmiştir.⁷³

⁷³ Steven L.Wartick ve Robert E.Rude, "Issue Management: Corporate Fad or Corporate Function ?", **California Management Review**, 29 no:1, (1986), s.130.

Bu boşluklar konu alanlarını oluşturur. Bu nedenle konu yöneticisi kurumların stratejik planlarında bu boşluğu kapatmaya yönelik stratejiler geliştirilmesini sağlamalıdır. Bu konu alanlarının analizi, hangi konuların öne çıkacağı ve hangilerinin görmezden gelineceğinin belirlenmesini sağlar. Aşağıdaki Şekil 8 Konu yönetiminin kurumsal vizyon ve hedefler doğrultusunda, kamu politikasının yaratılması ve kamu planının uygulanmasıyla stratejik planlamayla tümleştirilmesini göstermektedir.⁷⁴



Şekil 8. Stratejik Planlama ve Kamu Yönetimi'nin Tümleştirilmesi

Tucker ve Diğerleri, 1993, sy:39

Şekil 8'de gösterildiği üzere kurumun stratejik planlaması, hedef belirleme ve strateji seçmenin karmaşık ve yaratıcı sürecidir. Onu kullanarak bir kurum kazançlarını uygun hale getirmeyi amaçlarken, diğer kurumlar kaynak elde edinişini ve kullanımını maksimize etmeye çalışır (paydaşların bu kaynakların stratejik kullanımına karışmalarını en aza indirmeye çabaları da buna dâhildir). Stratejik planlama şunlardan meydana gelmektedir: (a) bir

⁷⁴ Tucker, K., ve Diğerleri, Managing issues acts as bridge to strategic planning, **Public Realties Journal** 449(11), (1993), s.39.

kurumun misyonunu tanımlama (b) misyonu başarmak için ulaşılmaması gereken hedefleri koyma (c) taktiksel programlama ve bütçelemeye ilgilenecek hedeflere ulaşma (d) hedeflere ulaşma döneminde gereken kaynakları yönetme (e) gelişmeyi gözlemlenme ve stratejik planlamanın yürürlüğe konulması esnasında ona etki eden koşulların durum analizi için gereken düzenlemeleri yapma. Bu gibi planlar değişik zaman dilimleri gerektirmektedir; bazıları 2-3 yılda tamamlanırken kimisi 10-15 yıl sürebilir. Kurumlar, pazardaki rekabeti ve kamu politikası ortamını etkilemek, bunlara ayak uydurmak ve bunlardan yararlanmak isterler. Stratejik planlama, kısa vadelerini bilerek uzun vadeli eğilim ve koşulları önceden tahmin etmeyi gerektirmektedir. Böylesi bir bilgi, durum analizini yürüterek, kurum ve endüstriye karşılık pazarın ve kamu politikası kuvvetlerinin güç ve zayıflıklarını kestirerek ve duruma ayak uydurma veya durumu kendi çıkarlarına kullanma doğrultusunda yaratıcı karar vermeyle ve kaynak tahsisiyle elde edilebilir. Bunların tümü paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi, onarılması ve kuvvetlendirilmesini içermektedir. Konu yönetimi (tüm stratejik planlamalar gibi) diğer personel ve pozisyonlarla birlikte idari fonksiyon ve kararlara ihtiyaç duymaktadır. Konu yönetimi kararlara, idari seviyede, işletme stratejisi seviyesinde ve operasyonların fonksiyonel seviyesinde ilgilenebilir.⁷⁵

Stratejik planlamanın ilk adımı kurumsal misyon ve vizyonun belirlenmesidir. Stratejik konu yönetimi stratejik planlamanın içinde yer alır. Genellikle stratejik konu yönetiminin ilk adımı kamu politikasındaki eğilimleri analiz etmek olarak tanımlansa da aslında temelde ilk adım kurumun kendi iç değerlendirmesini yapmasıdır.

Stratejik planlar kurumların misyon ifadeleriyle başlar. Halkla ilişkiler uzmanları bütün etkinliklerini kurumların doğrudan misyonlarıyla ilişkilendirmelidir. Misyon kurumun bütün çalışanlarının paylaştığı baskın bir fikir birliği, kurum felsefesidir.⁷⁶

Misyon ifadeleri, "ilgili paydaşların taleplerini" yansıtmalı ve büyümeye, yeniliğe ve kaliteye ilişkin şirket ve topluluğun anahtar tavırlarını vurgulamalıdır.

⁷⁵ Heath, 1997, **a.g.e.**, s.23.

⁷⁶ Emma Daugherty, Strategic Planning in Public Relations: A Matrix That Ensures Tactical Soundness, **Public Relations Quarterly**, (Spring 2003), s.21.

Konu yöneticileri, bu tartışmalardaki sosyopolitik ve kamu politikası etkenlerine katlanma zorluğuyla karşı karşıyadırlar.⁷⁷

Birçok kurumun şimdiki ve uzun dönemli amaç ve hedef ifadeleri yazılıdır. Örneğin Merk İlaç Endüstrisinin “insan sağlığını geliştirmek ve korumak” biçiminde kurum misyonu ifade edilir. Misyon ifadesi bir kurumun sosyal sorumluluk ve vatandaşlık yükümlülüklerinin bir kamu vaadi biçiminde sunulmasıdır. Misyon ifadesi kurumların çevresel konular ya da hükümet düzenlemeleri üzerindeki duruşudur.⁷⁸

Misyon ve vizyon ifadeleri her kurumun kendi ortamında nasıl konumlandığını vurgulamaktadır. Rakipleri arasındaki konumu: pazaryeri, şirket sorumluluğunun standartlarının ve kültürünün ifadesi olarak kurumun karakterini oluşturur. “Kurum *misyonu*, kurumun varlığının amacı ya da nedenidir.” Her kurum diğer firmalarından bir işletmeyi ayıran ve kurumun sunduğu ürünler ve hizmet ettiği pazarlar bazında uygulamalarının içeriğini belirleyen temel, kendine özgü amacını, iyi tasarlanmış bir misyon ifadesi tanımlamaktadır”. Kurum misyonu ortak bir bağ ya da birleştirici bir temadır; “böylesi bir ortak bağa sahip kurumlar birçok faaliyetlerine daha iyi yönelebilmektedir”. (Hunger & Wheelen, 1993).⁷⁹

Bir kurum misyonu veya vizyonu, nelerin kuruma rekabet sağlamada ve çalışanların davranışlarını kurumun hedeflerini başarmaya yöneltmede yardımcı olduğunu açıkça belirtmelidir. Çalışanların kalplerini ve akıllarını bütünleştirip onların katılımında bulunma isteğinin yanı sıra net bir odak, yön ve işbirliği de sağlamalıdır. Bir kurum misyonu, kurumun neden var olduğunu belirtmekte ve ortak amaç ve hedefleri başarmada kuruma yol göstericidir. Genellikle misyonun ifadesi yönetim kararları almaya ve herkesi önemli olan şeylere odaklı tutmaya yardımcı gündelik araç olarak hizmet etmelidir. Sürekli misyonu akılda

⁷⁷ C.Bowman, **The essence of strategic management**, (Newyork Prentice Hall, 1990), s.6.

⁷⁸ Erne Cultip, N.Center ve B. Brom, **Effective Public Relation** (Prentice Hall Inc, New Jersey, USA,7 Basım, 1994), s.350.

⁷⁹ Health, **a.g.e.**, s.27.

bulundurarak bir kurum, hareket ve faaliyetlerinin genel amaç ve değerleriyle aynı çizgide olup olmadığı kanısına varabilir.⁸⁰

Stratejik konu yönetiminin ikinci adımı durum değerlendirilmesi yapabilmek için çevreyi incelemektir. Durum analizi, kamu politikası kuvvetlerince yaratılan tehdit ve fırsatları araştırmalıdır.

Durum analizi, dışsal tehditler ve içsel zayıflıklar üzerinde çalışarak, dışsal fırsatlar ve içsel güçler arasında stratejik bir uyum bulmaya yönelik en üst yönetim girişimini gerektirmektedir.⁸¹

Kurumlar stratejik planlarında kamu politikasını şekillendiren politik, sosyal ve ekonomik eğilimlerin analizine ihtiyaç duyarlar. Pazardaki kamu eğilimlerinin incelenmesi sonucunda kamunun hangi kurumsal uygulamaları kabul ettiği hangilerini etmediği saplanır. Pazarı ve kamu politikasını şekillendiren oyuncular tanımlanır. Böylece her kurum hangi konunun kendisine yönelik bir fırsat yada tehdit olarak karşısına çıkacağını belirleyebilir. Bu nokta stratejik planlama da konu yönetiminin neden önemli olduğunu vurgulamaktadır. Başarılı kurumsal planlar kamu politikasına dikkate almadan şekillendirilemez.

Pearce ve Robinson (1982) Çevreyi; kurumların kontrol becerilerinin çok üstünde stratejik tercihleri etkileyebilecek zorlama ve durumların bütünü olarak tanımlamıştır. Çevrenin birçok bileşeni vardır, örneğin, tüketiciler, tedarikçiler, kredi sağlayıcılar, rakipler.⁸²

Bazıları çevreyi tanımlarken ekonomik ve kültürel durumlardan bahsetmişlerdir. Birçoğuna göre ise geleneksel halkla ilişkiler uzmanlarının ilişkileri yönettiği kitleler, paydaşlar, topluluklar, çalışanlar, hükümet vs. olarak çevreyi tanımlamıştır.⁸³

⁸⁰ Dennis L.Wilcox, Glen T.Cameron ve diğerleri **Public Relations: Strategies and Tactics**, (7.Basım Pearson Education Inc, 2003), s.374.

⁸¹ J.D.Hunger ve T.L Wheelen, **Strategic management** (4.Basım Reading MA:Addison-Wesley, 1993), s.157.

⁸² J.A. Pearce ve Robinson, R.B.Jr **Strategic management: Strategy formulation and implementation**, (1982), s.62.

⁸³ D.H Holt, **Management: Principles and practise** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1987) s.149-151.

Wheelen ve Hunger (1987) görev çevresi ve sosyal çevreyi birbirinden ayırmıştır. Kurumların çalışmaları görev çevresinde gerçekleşir fakat sosyal çevre görev çevresine verilen dikkatin başka yöne çevrilmesine neden olur. Stratejik yöneticiler bazı stratejik etkenler ki bu etkenler kurumun başarısı güçlü bir biçimde etkileyen unsurlara yönelik görev ve sosyal çevreyi tanımlamalıdır. Diğer bir tanımlamayla bu etkenler fırsat ve tehditlerdir. Uzun dönemde ortaya çıkan ekonomideki, teknolojideki, politik yasal düzenlemelerdeki değişimler, sosyal çevrenin değişen sosyokültürel çehresi, kurumların görev çevreleri üzerinde daha yakın zamanlı anlık baskılar yaparak, kurumsal etkinlikleri güçlü bir biçimde etkileme yönündedir.⁸⁴

Stratejik yönetim üzerine çalışanlar çevre ve eğilimlerin listesini yapmış ama çok azı bu çevrenin nasıl teşhis edileceğine yada çevrenin kurumlarda kim tarafından gözlemlenmesi konusuna değinmiştir. Önemli olan eğilimlerin kontrol edilmesidir. Stratejik konu yönetimini stratejik yönetimin bu boşluğunu doldurmaktadır.

Üçüncü adım paydaşların belirlenmesidir. Konuların paydaş beklentileriyle kurum faaliyetleri arasındaki boşlukta meydana geldiğini belirtmiştik. Bu nedenle kurum gelecekte ulaşmak istediği hedeflerini ve buna ulaşmak için stratejilerini belirlerken paydaş beklentilerini göz önünde tutmalıdır. Stratejik konu yönetiminin stratejik planlama evresi içine bütünleştirme çabalarında başarı sağlayabilmek temel de bu basamağın doğru yapılandırılmasıyla mümkündür. Kurumun vizyon ve misyonu belirlendikten sonra durum analizi basamağına geçilir. Bu evrede hem konu hem de çevre analizi aynı anda yapılmalıdır. Bu analizin amacı paydaş beklentilerini, kurumun sosyal sorumluluğu doğrultusunda şekillendirmektir. Böylesi bir analiz, kamu politikalarında başlatılan, kurumun iş yapma maliyetini artıracı özellikteki değişim türlerini arayarak yürütülebilir. Çevresel taramaya yönelik bu yaklaşım, kuvvetlere (özellikle kamu politikası arenasının kurumun iş yapmasını etkileyebilecek kuvvetlerine) karşı tedbirli olmanın önemini vurgulamaktadır.⁸⁵

⁸⁴ Wheelen, T., ve Hunger, J. **Strategic management**, (2. basım MA: Addison Wesley 1987), s. 148.

⁸⁵ Health, **a.g.e.**, s. 27.

1984 yılında paydaşlar teorisini ileri süren Freeman'ın tanımına göre işletme faaliyetleri sonucunda hakları çığneden veya korunan, diğer bir deyişle işletme ile ilişkilerinden yarar sağlayan veya zarar gören kişi veya gruptur.⁸⁶

Paydaşlar, ürün, servis, kurumsal politikalar veya işletim standartlarına karşılık ödül veya sınırlama olarak kullanılabilir değerleri elinde tutan kişiler ya da gruplardır. *Pay*, bir kişi veya grubun sahip olduğu ve diğer bir kişi veya grup için değer ifade eden herhangi bir şeydir – somut veya soyut, maddi veya manevi. Konu yöneticilerinden, anahtar paydaşları teşhis etmeleri, kurumla aralarındaki ilişkinin kalitesini saptamaları ve bu ilişkiyi artırmak için neler yapılabileceğini belirlemeleri beklenmektedir. İlişkinin kalitesi, payların kurumu destekleyici veya cezalandırıcı şekilde kullanılacağını öngörebilir. Paydaş analizi, kurumu ve kurumun toplumdaki konumu belirlenmelidir. Çeşitli grupların elinde bulunan paylara, bunların kurum için önemine, grupların onları bahşetme veya saklama isteklerine ve payların verilir verilmeyeceği koşullara ilişkin hüküm vermeyi gerektirmektedir. Freeman'ın (1984) belirttiği gibi, "Paydaş yaklaşımının analizi, onun geleneksel halkla ilişkiler rolünü, çok sayıda paydaşın hesaba katılması gereken stratejik programları formüle etmekten sorumlu tüm yöneticiler arasında yaymasıdır." Konu yöneticilerinden bu stratejik idare sürecine katılmaları, "yeni konular ve yeni paydaşlar bulma adına ortamı taramaları ve bunları kurum yöneticilerinin dikkatine sunmaları" beklenmektedir. Paydaş analizi, bir konunun değerlendirilmesinde (negatif veya pozitif, kritik veya önemsiz şeklinde) tarafların hangi noktalarda anlaşılabilirlik hangilerinde anlaşmazlık yaşadıklarını belirleme becerisini gerektirir. Kamu politikası ve pazar arenasında, paydaşların katılım dinamiğinin içyüzünü belirlemek için konu yöneticileri, konuların izlediği eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörleri de kavramak zorundadırlar.⁸⁷

Carroll (1989) kurumun paydaşlarını kuruma ilgi ya da duygusal paylaşım duyanlar biçiminde tanımlamıştır. Paydaşlar bu nedenle; kurumun amaçları,

⁸⁶ Özalp, İ. " İşletmelerde paydaş kavramı ve paydaşların yönetimi Arçelik ve Tusaş'ta yapılan bir uygulama", (İstanbul üniversitesi 2005), s.1.

⁸⁷ Health, **a.g.e.**, s.28.

uygulamaları, politikaları, kararları ve hareketlerinden etkilenen yada etkileyen bazı bireyler yada gruplardır.⁸⁸

Bir kurum misyonu ve vizyonundaki değişimlerin yanı sıra paydaşların değişen ihtiyaç ve arzularını da karşılamak için sürekli olarak taktiksel yön değiştirmelerle yeni düzenlemeler içine girmelidir. Stratejik yönetim, uygulamaların ve iletişim çabalarının, uygulamaların değiştirilmesi veya iletişimin ilerletilmesi aracılığıyla hangi paydaş ilişkilerinin sağlam hangilerininse geliştirilmeye ihtiyaç duyduğunun belirlenmesine yardımcı olur. Her paydaşın çıkarının bir diğeriyle aralarının çeşitli derecelerde açık olması muhtemeldir. Konu yönetiminin bir rolü, uygulamalar, politikalar veya mesajlarla ilgili değişim hamleleri için, paydaşların fikirlerinin tespit ve analiz edilebilmesi adına kurumun paydaşlara açılmasıdır. Kurumun kendi paydaşların ortak çıkarlara sahip olmaları olağandır. Mesela, yatırımcılar, kurum gibi karlarını maksimuma çıkarmayı isterler. Bu karın oluşumu için gereken bazı yaklaşımlara ise, çevre eylemcileri veya tüketici grupları tarafından karşı çıkılır. Burada paydaşların çıkarları çelişmektedir. Konu yönetiminin, yürürlükteki pazar ve kamu politikası kuvvetlerinin el verdiği düzeyde bu çelişkileri uzlaştırması beklenmektedir.⁸⁹

Konu yöneticileri, idarecilerle, kadro mensuplarıyla ve işletme personeliyle işbirliği yaparak normlardaki, değerlerdeki, yasal ve düzenleyici kanunnamelerdeki değişimlerin pazara ne gibi fırsatlar ve tehditler sunduğunu belirlemek için kamu politikası eğilimlerini gözlemlemekte ve analiz etmektedirler. Bu analizin odak noktaları, hükümet kitleleri (yasal, düzenleyici ve hukuksal), sanayi politikası kitleleri (genellikle ticaret odaları, birlikleri), eylemci gruplar, akademik ve bilimsel kitle ve birlikler, gazete haberleri ve manşet gündemidir.⁹⁰

Stratejik planlama sürecinin bu noktasında, konu yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri toplulukta hakim olan kurumsal sosyal sorumluluk

⁸⁸ Carroll, A.B **Business and Society:Ethic and stakeholdermanagement** (Cincinnati: Sout Western 1989), s.56.

⁸⁹ Health, **a.g.e.**, s.34.

⁹⁰ Health, **a.g.e.**, s.30.

standartlarını kavramak ve dile getirmektir Her kurumun bazı planlamaları pazara ve diğer ekonomik eğilimlere yöneltilmiştir.⁹¹

Planlama, kamu politikası ortamınca yaratılan zorluk ve avantajları merkez almaktadır. Fikir veya kamu politikası eğilimlerini takip etmenin ya da yönetmenin veya paydaşların beklentilerini karşılamanın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Paydaşlarla sağlam, uzun vadeli ve karşılıklı çıkar sağlayıcı ilişkiler kurma arzusu ve çabası stratejik planlama sürecini yönlendirmelidir. Bu planlama, paydaş ilişkilerini yaratmayı, güçlendirmeyi, onarmayı veya kurmayı amaçlamaktadır. Stratejik bir plan, taktikler seçilmeden ve bütçelendirilmeden pek bir anlam ifade etmez ve planın başarılı olma şansı yoktur. Kurumun kurumsal stratejik planı, yarar sağlamaya yönelik gelir üretimi ve bu gelirin akıllıca kullanımı için kaynaklar tahsis ederek hayata geçirilmesidir. Stratejik işletme planını tamamlayıcı *stratejik kamu politikası planı*, yasama, düzenleme ve dava etme yoluyla kamu politikalarını yaratmak, değiştirmek, onlardan yararlanmak, onları hafifletmek veya alt etmek için kaynakların tahsisini gerektirmektedir. Bu plan, kurumun hissedar ve paydaşlarının çıkarlarını artırmaya çalışırken kurumun stratejik işletme planına uygun bir hava yaratmak için hükümet ilişkileriyle ilgilenme adına taktiksel bir seçenektir. Üçüncü bir plan, *stratejik iletişim planı*, tüm tarafların karşılıklı çıkarlarındaki uygun fikir ve davranışları anlamak ve formüle etmek için anahtar kamuların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tasarlanmış mesajlar aracılığıyla bu kamulara ulaşmak adına kaynaklar tahsis edildiğinde anlam kazanmaktadır. Bu plan, kurumun stratejik işletme planı adına öneme sahip gerçeklerin, değerlerin ve politikaların uzlaşılması ve anlaşılmasını beslemek için taktiksel iletişim süreçlerini kapsar. Hedef, ilgili tarafların bilinçli ve maddi olarak kurumun işletme planını başarma çabalarına destek vermelerini sağlayacak şekilde, uyum yaratıcı açık ve dürüst iletişim kurmaktır. Kurumların çevrelerinde karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri paydaşlarıyla aralarındaki yasal boşluksa, her kurum bu boşluğu azaltmak için kaynak tahsisini gerektiren uygulamaların *stratejik yönetim planına* ihtiyaç duyar. Bu plan da en önemli gereksinim, sürekli olarak kurumsal sorumluluk standartlarını yeniden gözden geçirmek ve düzenlemektir. Kurumlar, uzun

⁹¹ Health, **a.g.e.**, s.31.

vadeli, karşılıklı kazanç getiren ilişkiler yaratmanın ve bunları sürdürmenin stratejik yönetimlerinde sağladığı avantajı düşünmelidirler.⁹²

Stratejik konu yönetimi stratejik işletme planı, stratejik kamu politikası planı ve stratejik iletişim planının bir araya getirilip, konuyu yönetebilme sürecidir. Stratejik konu yönetimi bu üç saçı ayağının koordinasyonu ile başarıya ulaşabilir.

Stratejik konu yönetimi bir kurumunun stratejik işletme planında ortaya koyduğu vizyona ulaşmada takip ettiği yoldaki pürüzleri gideren, paydaş ilişkilerini kuvvetlendiren bir süreçtir. Özellikle yasama, düzenleme ve dava etme yoluyla ortaya çıkan kamu politikalarını değiştirmek, onlardan yararlanmak, etkilerini en aza indirmek hatta kurum ve paydaşlarının beklentileri ve çıkarları doğrultusunda istendik yönde kamu politikası oluşturmak için iletişimin planının yapılandırılması sürecidir. Buraya kadar stratejik işletme planında konu yönetimin yeri ve görevi açıklanmıştır. Aşağıda ise stratejik konu yönetim sisteminin nasıl yapılandırıldığı incelenecektir.

1.7. Stratejik Konu Yönetim Sisteminin Yapılandırılması

Çıkar gruplarının beklentileri ve bir kurumun politikaları, performansları, ürünleri veya kamuoyu sadakati arasında bir boşluk varsa bir problem var demektir. Konu yönetimi, bu açığın kapatılmasında kullanılan bir süreçtir. Bunu gerçekleştirmenin birden fazla yolu vardır. Örneğin Kurumlar yeni bir ürün yaratarak veya uygulamalarını genişleterek beklentileri karşılayacak düzenlemeler yapabilir. Bu durum söz konusu olduğunda bir konu bölüm şefleri veya diğer belirli yöneticiler tarafından yönetilir. Politik kararların aracılığıyla uyum sağlanarak bu açık kapatılabilir. Sürdürebilir bir kalkınma politikası, operasyonları ve bireysel eylemleri birçok yönden etkileyecek ve onu güdeleyecektir. Buradaki değişim politikayı belirleyen yönetim kurulu üyeleri ve bunları uygulayan alt yöneticilerdir. Boşluğu kapatmanın diğer bir yöntemi var olan beklentileri değiştirmektir. Örneğin ürün testine yönelik halka eğitim sağlamak güvenlik süreçlerine yönelik toplumsal diyalog sağlamak gibi. Bu

⁹² Health, a.g.e., s.33.

üçüncü durumda beklentiler iletişim uzmanları tarafından değiştirir. Birçok durumda yukarıda adı geçen tüm bu stratejilerin bir birleşimi kullanılır. Görüldüğü üzere konu yönetimi kurumun birçok yönü ile ilgilidir.⁹³

Coates, Coates, Jarret ve Heinz'e göre ise konu yönetimi; gelişen eğilim ve ilgileri ya da önümüzdeki yıllarda bir kurumu etkilemesi olası konuları tanımlayan ve gelecekte o konularla ilgili daha geniş ve daha olumlu kurumsal tepkiler geliştiren planlı bir faaliyettir.⁹⁴

Konu yönetimi potansiyel sorunları saplama, bu konuları etkili biçimde yönlendirmek için stratejiler oluşturma, üst yönetime tavsiyelerde bulunma, her bir konu için kurumsal bir konum geliştirme ve her bir konuyu kontrol etme gibi süreçleri kapsamaktadır. Konu yönetimi kurum ve sosyal paydaşların çıkarları doğrultusunda kurumsal bir değer olarak imaj oluşturma, riski en aza indirme, fırsatlar yaratma ve pazarları korumaya yardım amaçlı bir yönetim süreci olarak ifade edilir. Söz konusu ilişkide kurum kendisini etkilemesi olası konular için belki gündem yaratacak, konuya ilişkin kamuoyu oluşturacak ve kamu politikaları kararlarına etki ederek aynı zamanda güçlü bir imaj elde edecek, ya da var olan imajını güçlendirecektir.⁹⁵

Konu yönetimi, "kurum toplulukları içinde serbest yatırım sisteminin yasal hedefleri ve haklarıyla toplumun arasındaki uygun dengeyi korumayı hedefleyen bir eğitimsel hizmet olarak geliştirilmiştir." Konu yönetimi, çıkarı olmayanlar, savunucu gruplar ve hükümet daireleri gibi kamu politikalarının oluşumu, hafifletilmesi ve adaptasyonu sürecinde çıkarlarını öne süren tüm insan gruplarının ihtiyacına hizmet eden bir ileriye görüş disiplindir. Bu yüzden bir kurum kendi paydaşlarının memnuniyetini uygun hale getirmek için vardır.⁹⁶

⁹³ Lutz E.Schlange ve Uta Jüttner, "Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues", **Long Range Planning**, Vol.30, n.5, (1997), s.777.

⁹⁴ Josep F.Coates, Vary T. Coates, J.Jarratt ve L.Heinz, **Issue Management How you can plan, Organize, and Manage For he Future**,(Electric Power research Institute USA, 1986) S.ix

⁹⁵ Scott M.Cutlip, Allen H.Cenet, Glen M.Broom, **Effective Public Relations**, (7.Basım USA, Prentice Hall 1994), s.16.

⁹⁶ P.Robert Ewing, **a.g.e.**,s.32.

Renfro da konu yönetiminin tüm gelişim içeriğini şöyle belirlemektedir;

1. Yeni sorunlar için tarama
2. Araştırma/tanımlama/konu özetleri
3. Değerlendirme/öncelik
4. Strateji gelişimi (1985)

Örneğin; Allstate'de konu yönetimi eğer siyasette daha fazla uyum ve destek programlarına ihtiyaç duyulursa, su yüzüne çıkan konuların tanımlanması, öncelik, siyasi gelişim, destek programlarının gelişimi, paydaşlara uygun iletişim ve sonuçların gelişiminin belirlenmesi süreci olarak ifade edilmektedir.⁹⁷

Konu yönetimi, kurumun halkla ilişkilerinin fonksiyonuyla yönetiminin fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve katılımcı kurum kültürüne sahip hale getirme aracıdır. Kamuların sayıları ve konuların çeşitliliği nedeniyle karışık sayılabilecek bir ortamda uyumlu ilişkiler peşinde olan kurumlar için bu fonksiyonların harmanlanması çok önemlidir. Karar verme ve stratejik planlama için bu konulara verilen tepkileri idare etmek halkla ilişkiler personeli yönetimde söz sahibi kılmaktadır.⁹⁸

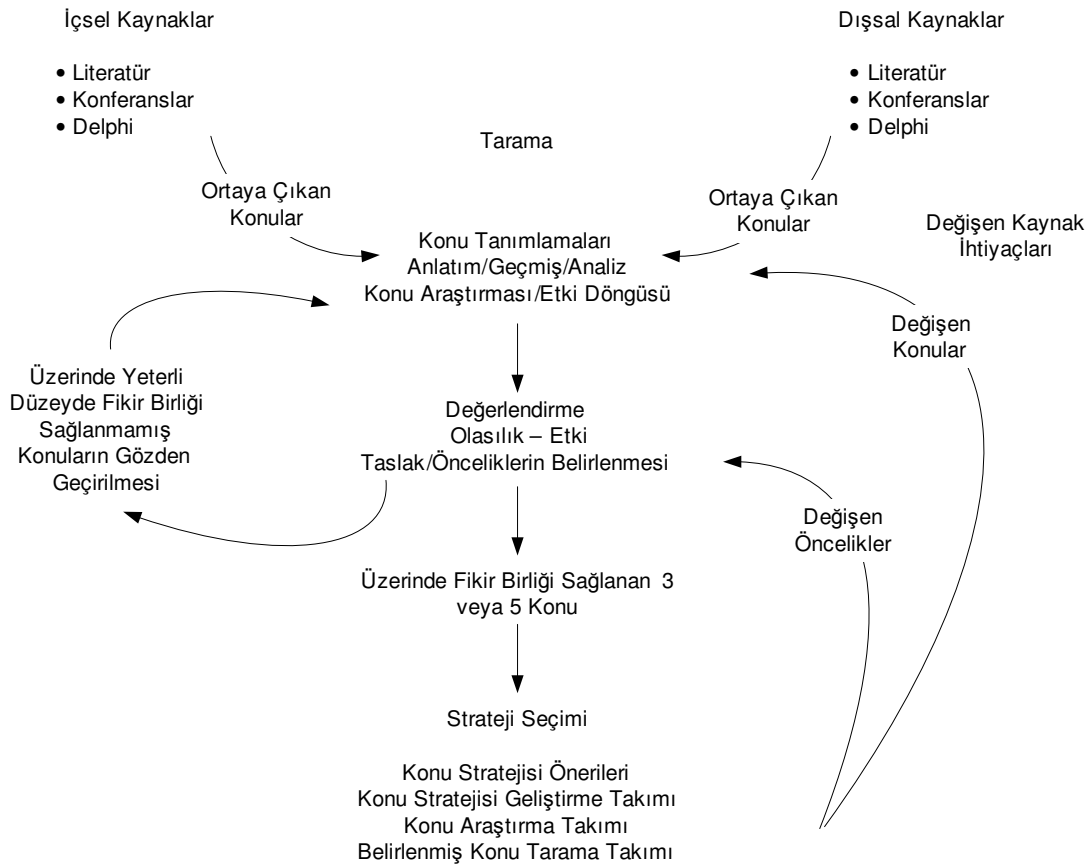
Kamu konularında kurumların tepkisi birbiri ile ilişkili eylemlerden meydana gelir. Bunların bazıları kurumun doğrudan içsel değişimleriyle ilgiliyken bazıları da kurum üzerindeki dış çevrenin etkisiyle meydana gelir. Kurumlar kamu politik arenasına girdiklerinde kamu politikasını, hükümet politikasını hatta mümkün olduğu noktada paydaşların beklentilerini ve kurum davranışının algılanmasını etkilerler. Kurumlar politikalarını ve davranışlarını önemli kamu konuları ve problemleri karşısında değiştirirler.

Toplumdaki eğilimler içsel ve dışsal kaynaklar taranarak belirlenmeye çalışılır. Bu incelemeler sonucunda konu tarama takımı tarafından konular tanımlanır. Araştırılıp, tanımlandırılan konuların kısa bir özeti çıkarılır. Kurum

⁹⁷ P.Robert Ewing, **Issue Management:P.R Comes of Age** . (New York:Public Relations Society of America, Counselors Academy,1980), s.34.

⁹⁸ Lauzen, M.M ve Dozier, D.M " Issue management mediation of linkages between enviromental complexity and management of public relations function." **Journal of Public Relations Research**, vol. 6, (1994), s.167.

üzerinde potansiyel etkisi olabilecek konular en az yılda bir kez öncelik sırasına konur. Üzerinde fikir birliği sağlanan 3 yada 5 konuya yönelik strateji geliştirilmesi için konu strateji geliştirme takımına gönderilir. Üzerinde yeterince fikir birliği sağlanamamış konular tekrar gözden geçirilmesi için konu araştırma takımına gönderilir. Zaman içinde öncelikler, konular ve kaynak ihtiyacı değişebilir. Bu noktada konu tanımlama basamağına geri dönülür. Aşağıdaki şema konu yönetimi sürecini oldukça iyi özetlemektedir.⁹⁹



Şekil 9. Konu Yönetimi Süreci

J.L.Morrison, W.L.Renfro ve W.I.Boucher.,1983,sy:554

Bir konu yönetimi sistemi olgunlaştığında, konuların teşhisi, araştırılması, değerlendirilmesi ve strateji önerileri döngüsü doğal olarak geliştirmektedir. Bazı kurumlar konuları analiz ederek gelecekte liderlerinin hızla değişen çevrelerinde bu konularla baş etmeye hazırlıklı olmalarını sağlamaktadırlar. Çevresel tarama

⁹⁹ William L.Renfro Issue Management The Evolving Corporate Role, **Futures**, (October 1987),s.553.

yıl boyunca devam eder. Konu araştırması da yıl boyunca sürdürülmektedir. Araştırma sonuçları konu bilgilendirme raporlarının hazırlanmasında kullanılmakta ve konuların periyodik değerlendirmelerinde başvurulmaktadır. Beliren konuların kıdemli yönetimce resmi değerlendirmesi yılda bir defa ve genellikle yıllık stratejik planlama toplantısıyla beraber gerçekleştirilmektedir.¹⁰⁰

Her bir kurumun kendine ait yapısı ve bu yapıya yönelik karşılaşılabilecek tehditler birbirinden farklı gibi görünse de, konu yönetim sistemi her bir kurum için temel bir stratejik yönetim sunar. Çünkü her kurum için ana prensipler aynıdır. Bunlar;

1. Konunun tanımlanması: Konu yönetimi sistemi kuruma ya da kurumun bölümlerine etkisi olma olasılığı olan bütün konuları ya da eğilimleri araştırmaya başlar. Bu basamak çok önemlidir çünkü yalnızca hareket için bir gündem oluşturmaya yardımcı olmaz aynı zamanda nasıl bir konu yönetim programı düzenleneceğini gösterir. Birçok kurum planlama görevini kurumun farklı bölümlerine paylaştırır; kurumsal planlama, Pazar araştırmaları, teknik düzenlemeler, kamu farkındalığı, hukuki düzenlemeler, yatırımcı ilişkileri. Başlama noktası bilginin toplanmasıdır. Konuya yönelik düşünceleri pekiştirmek için bu bilgiler kullanılır. Konuların ve eğilimlerin tanımlanması ve gözlemlenmesi için özellikle basılı materyaller toplanır, ayrıntılı incelenir ve kamuoyu yoklamaları yapılır.¹⁰¹

Zamanlama bilgisi, yeterince etkili, nitelikli tepkiler verebilmeyi sağlar. Stratejik konu sistemin çalışabilmesi için zayıf sinyalleri bulup, ortaya çıkarmak ve bunlara uygun tepkiler vermek daha sonraki dönemlere uzanan bir dayanıklılık gücü elde etmeye olanak tanır. Çevrede meydana gelen ılımlı değişimlerde, konuları değerlendirme ve ortaya koyma süreci daha basit ve daha az karmaşıktır. Bu süreçteki temel basamak tamamen stratejik yönetim anlayışında kurumun kendini değerlendirdiği SWOT analiz temeline dayanmaktadır. Bu analiz aslında kamu konuları karşısında kurumun değerlendirilmesidir. Stratejik konu yönetiminin başarısı zayıf yada belirsiz

¹⁰⁰ W.Renfro, **Issue management in Strategic planning**, (Amerika, Quorum, 1993), s.90.

¹⁰¹ H.Frazier Moore ve Frank B. Kalupa, **Public Relations, Principles, Cases and Problems**, (9.Basım Richard D.Irwin Inc, Amerika, 1985),s.68.

sinyaller veren ama çok kısa bir sürede kurum için büyük bir tehdit oluşturabilecek konuları belirlemektir.¹⁰²

Konu tanımlamak için geleneksel bütün araştırma tekniklerinden yararlanıldığı gibi biçimsel olmayan metotlarda kullanılmaktadır. Her kurum kendini doğrudan etkileyecek konularla ilgilenir. Örneğin Kaliforniya'daki Standart Petrol firması yoğun kampanyalar düzenleyerek, bu kampanyalarda petrol ürünlerinin kansere yol açtığına yönelik eleştirileri yalanlamaya çalışmıştır. Yine bir çelik firması olan Bethlehem ve U.S Çelik, Amerikan hükümetinin, Amerika dışındaki çelik firmalarına yönelik uyguladığı indirimi protesto etmek için bir kamuoyu farkındalığı yaratmaya çalışmıştır.¹⁰³

2. Konunun etkisini değerlendirmek ve öncelikleri belirlemek:

Kurumlar içindeki konu komiteleri tarafından değerlendirme ve analizler yapar. Komite konu yönetimi hareketi için öncelikleri belirler. Örneğin Upjohn Şirketinde kıdemli politika yöneticileri her üç ayda bir toplanarak öncelikli konuları tespit etmeye çalışırlar.¹⁰⁴

Yakın zamanda olması muhtemel stratejik konuların üç kaynağı; dışsal çevredeki eğilimler, yatırımlar içindeki değişim eğilimleri ve performanslarındaki eğilimlerdir. Kurumlar öncelikle çevredeki eğilimleri gözlemlerler örneğin; global pazardaki değişimler, ülkedeki ekonomik ve politik eğilimler, sendikaların baskısı, teknolojik saldırı, stratejik kaynakların eksikliği, enflasyon eğilimleri, değişen tüketici profili v.b sonra içsel eğilimleri belirlerler; örneğin; büyüklük, karmaşıklık, İletişim, güç dengeleri, rol tanımlamaları, merkezleşme/ merkezden birkaç yere yetki dağılması, değerler ve normlar, yönetim stili, yönetim yetkisi, lojistik yetenek, kapital güçlülük, teknolojik güçlülük, ürün çeşitliliği, pazar çeşitliliği, teknoloji çeşitliliği gibi.¹⁰⁵

Bu ilk temel adım, çok basit bazı varsayımlar çizmekten ince ayrıntısına kadar düşünülmüş konu sezinleme sistemlerine kadar birçok şekil alabilir.

¹⁰² Ansoff, H.I, **a.g.e.**, s.137.

¹⁰³ Fraser P.Seitel, **The Practice of Public Relations**, (2.Basım, Charles E.Merrill Publishing Company, 1984), s.487.

¹⁰⁴ Fraser P.Seitel, **a.g.e.**,1984 s.488.

¹⁰⁵ **Aynı**, s.138.

İçerde bir görev birimi kurmak hayati bir başlangıç noktasıdır. Beyin fırtınası seansları ve veritabanı analizi şu gibi sorulara yanıt bulmaya odaklanmalıdır:

- Ne tür ani veya orta-vadeli rakip, sosyal ve düzenleyici faktörlerle mücadele etmemiz gerekiyor?
- Önümüzdeki 12 ay ve ilerisinde, pazarda ve daha geniş politik ve sosyal ortamda ne gibi değişikliklerin olacağını sezinliyoruz?
- Çalışma biçimimizi ne gibi faktörlerin etkilemesi muhtemeldir?
- Pazarlarımızı muhafaza etme ve geliştirme becerimiz üzerinde etki yaratabilecek ne gibi özel olayların oluşumu muhtemeldir?

Bu konular teşhis edildikten sonra, öncelikler belirlenebilir ve onlara ne kadar zaman ve kaynak ayrılması gerektiğine dair kararlar alınabilir.¹⁰⁶

3. Kurumun konumunu belirleme: Kurumun konumunu belirlemek biçimsel bir süreçtir. UpJohn Şirketi kıdemli politika yöneticileri komitesi konuların neler olabileceği üzerine karar verdikten sonra UpJohn'un kamu farkındalığı personeli her bir başlığa yönelik politika demeci hazırlar. Konu yöneticileri kurumu doğrudan etkilemesi olası konulara yönelik yönetsel gözden geçirmeler için durum raporları hazırlar ve yönetime sunar.¹⁰⁷

Bu basamak aslında bir önceki analiz basamağında incelenen konulardan etkilenen birey yada grupların büyük çoğunluğunun desteğini sağlamaya yönelik kuruma bir veri tabanı sunar. Kurum bu noktada belirlenen konulara yönelik kendi konumunu yapılandırır.

Bir sonraki adım bu listeler içinden gelecekte kurumun performansını etkileyebilecek konuların belirlenmesidir.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Keller, Tucker ve B.Trumpfheller, "Build an Issue Management Tracking System", **Public Relations Journal**, 49(11), (1993), s.36.

¹⁰⁷ Faiser, **a.g.e.**, s.488.

¹⁰⁸ Ansof, H.I 1980, **a.g.e.**, s.137.

ve yasal düzenleme hatta dava açtırma potansiyeli gibi çeşitli alanlar üzerindeki etkisinin belirlemesine yardımcı olur.¹¹⁰

4. Kurum eylemini ve tepkisini planlamak: Konu yönetimine yönelik en iyi organize olmuş kurumlar sonuçlara ulaşmak için bütünleşmiş grupların tepkilerini bir araya getirir. İlk olarak bu basamakta kurumlar kendi görüş açılarını ortaya koymak için devlet birimleriyle ilişkiye geçer, lobicilik faaliyetlerinde bulunur, tartışmaları biçimlendirir, reklam mesajlarını ve çalışan iletişimini belirler.¹¹¹

Eğilimler	Etkiler	Etkilerin Zamanı	Tepki Zamanı	Acil Durum	Tehditler	Fırsatlar

Şekil 11. Stratejik Konu Yönetimi Tepki Planı

Ansoff, 1980, sy:146

Ayrıca kurum konu karşısındaki konumunu güçlendirecek anahtar grup ve fikir liderlerini belirler. Bu grup ve liderlere sorulması gereken sorular şunlardır.

- Konu üzerinde karar alanlar kimlerdir?
- Bizim pozisyonumuzu desteklemesi muhtemel olanlar kimlerdir?
- Desteklememesi muhtemel olan kimlerdir?
- Kendi pozisyonumuzu geliştirmede en büyük farkı yaratabilmek için kimleri hedef alabiliriz?

Eğer mümkünse, analiz aşaması boyunca guruplar hakkında daha önceden yapılan varsayımların onaylanması için araştırma yapılmalıdır. Fikir liderlerinin yanı sıra etki sahibi sanayi veya işveren birlikleri, tüketiciler ve söz

¹¹⁰ Tucker ve Trumpfheller, **a.g.e.**, s.37.

¹¹¹ Fraiser, **a.g.e.**, s.488.

konusu diğ er özel çıkar grupları, sivil toplum örgütleri ve medya da çeş itli konu takipçileriyle baş etmede yardımcı güç lü müttefikler olabilirler.¹¹²

Konu yönetimi, özel sektörün kamu politikalarını ve düzenleyici ya da yasal sınırlamalarını olgunlaştırabilecek, anahtar kamunun fikirlerindeki eğ ilimlerin belirlenmesini ve bunların analizlerini iç ermektedir. Teknik ve idari personelin desteğ iyle beraber, stratejik kurum planları ve iletişim kampanyaları çerçevesinde yürürlüğe konmuş bir kurumsal ya da endüstriyel tutumu geliştirebilecek personel fonksiyonunu da kapsamaktadır. Baş ka hiçbir kurum fonksiyonu, etik şirket davranış ının, kamu hükmünün, sorumlu üretimin, malların ve hizmetin dağıtımının, desteklerini kazanmak için hedeflenen kamuyu bilgilendirmeye ve ikna etmeye yönelik iç ve dış giriş imlerin ayrılamaz olduklarını daha iyi vurgulamamaktadır. Çeş itli öğeler sayesinde konu yönetimi iletişimin daha ötesine geçmektedir. Bütün operasyonlara işleyebilmektedir. Konu yönetiminin temelini oluşturan prensip düzenleme ya da yasaları görmezden gelmek değ il, toplumun tüm kesimlerinin sanayinin kendi iş letim standartlarını dayatırken verdikleri taviz miktarı ölçüsünde uygun miktarda ödül veya fayda almalarını dengelemektir.¹¹³

Konu yönetimi her şeyden önce özellikle özel sektörde ortaya çıkmış ama sayısız kuruma kolayca adapte olabilen yönetim teknikleri ve bunları uygulama sürecidir.1976 yılından önce hem özel hem de kamu sektöründe çeş itli biçimlerde görülmüştür. Fakat kurumsal geliş imde ileri görme ve planlama tekniklerinin kullanımı doğru planlanmadığından ve sürekli bir süreç olmasından ekonomik uygulanabilirliğı tartışılmaktaydı. 1960'ların ortalarından 1970'lerin baş larına kadar hiçbir kurum yöneticisi bu teknikleri çalışanların iş lerine kendilerini adanmaları sürecini desteklemede kullanmayı düşünmemiş ti. Chase bu metoda konu yönetimi adını verdikten sonra her bir kurum konu yönetimi tekniklerini özgül ve bazen de tek yol olarak kullanmış lardır. Stratejik konu yönetimi oldukça geniş bir yönetim sürecidir, bunu yalnızca hükümetle ilişkiler yada ön lobi teknikleri olarak sınırlandırmak resmin büyük bir kısmını dış arıda bırakmak anlamına gelir. Oldukça yararlı geniş yönetim teknikleri ortaya çıkan

¹¹² Tucker ve Trumpfheller, **a.g.e.**, s.38.

¹¹³ Heath, **a.g.e.**, s.6.

problemlerin çözümü üzerine odaklanan ileri görüşlü araştırmalar ile ilişkilidir. Kurum politikasının geliştirilmesi, ekonomik problemler ve sosyopolitik düzenlemelerdeki kamu politikası sürecinde katılımcı hareket programını geliştirmek, kurumların yapması gerekenlerdir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmazdır. Son günlerde konu yönetimi uygulamaların gelişimi mikro konulardan makroya doğru kaymıştır.¹¹⁴

Konu yönetiminin anahtar ilgisi politikadır. Çeşitli paydaş kamuların fikirleri önemli olsa da, bunlar kamu politikasına dönüştüğünde şirketi dramatik bir biçimde etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, politikanın kamu politikası olması için illa ki hükümetin kollarından biri tarafından yaratılmış ve yürürlüğe konmuş olması gerekmemektedir. Kamu politikası, kamuyla ilgili, toplumun veya toplumun belli kesimlerinin çıkarlarını yansıtan belirli bir problemi gözlemleyen, toplum veya toplumun yasal bir temsilcisi tarafından kolektif şekilde alınan belirli bir eylem rotasıdır.¹¹⁵

Bir sonraki basamak belirli zayıflık ve güçlülükleri –fırsat ve tehditleri kodlanmış kelimelerde tanımlamak ve onlara belirli anlamlar vermektir. Şekil 11 çevrenin etkilerinin analizi için geliştirilmiş basit bir format sunmaktadır. İçsel etkiler için bu format güç ve zayıflıklar biçiminde yalnız iki kolonla sınıflanabilir. Tepkiler için ihtiyaç duyulan yalnızca etkinin büyüklüğü değil aynı zamanda aciliyetidir. Daha sonra eğilimlerin etkilerinin ne zaman olacağı yani zamanlaması ve çözümü için ne kadar zamana ihtiyaç duyulacağını karşılaştırılması yapılır. Uzak bir gelecekte meydana gelme olasılığı olan yüksek etkiye sahip bir konunun düşük seviyede aciliyeti söz konusudur ve tepki ertelenebilir. Tehdit ve zayıflıkların kaynağı kurum dokümanları içinde kolayca bulunur. Geçmişteki performans kayıtları, veri raporları bunları içermektedir. Geleceği tahmin edebilmek geçmişteki verileri iyi incelemekle mümkündür. Bu nedenle bir çok kurum rutin olarak bu incelemeleri yapar. Bunun yanında birçok kurum rutin kararlarının gelecekteki amaç ve hedeflerini etkilememesi ve bir ayrımın oluşmaması yönünde düzenlemeler yapmaktadır. Yatırımcıların

¹¹⁴ Michael B. Goodman "Current trends in Corporate Communication", **Corporate Communications: An International Journal** Volume 6, n. 3, (2001), s.117.

¹¹⁵ Heath, **a.g.e.**, s.19.

amaçları belirgin değildir genel yönetim tarafından eğilimlerin yoklaması yapılır. Sonuç olarak eğer birçok kar amacı gütmeyen kuruluş örneğindeki gibi verilerin toplanması belirli bir biçimde olmadığı için performansının tahminine izin vermez, zayıflık ve tehditlerin kaynağı kontrol edilemiyebilir ve boşluğu kapatmak zor olabilir. Bu nedenle her kurum kendisi için önemli olan öncelikleri belirlemek zorundadır. Her bir tehdit/fırsat yada güç/zayıflık için hücrelerin bir tanesi işaretlenir. Düşük ve yüksek etki kategorileri arasında bir düzenleme daha yapılır. Bu karmaşık süreci daha iyi anlamalarında kurumlara yol göstericidir. Konuların sayısı tepki kapasitesini aşabilir. Bu nedenle uygun, elverişli kaynakların seçimi bu tablodaki birleşimlerin iyi incelenmesiyle mümkündür.¹¹⁶

Tablo 3. Stratejik Konular İçin Öncelikler

		Etki		
		Düşük	Belirgin	Büyük
Düşük		Listeden at	Periyodik gözden geçirme	Sürekli izleme
İvedilik	Belirgin	Listeden at veya periyodik gözden geçirme	Periyodik gözden geçirme veya izleme	Gecikmeli tepkinin planlaması
	Acil (Sıkıştırıcı)	İzleme	Sürekli izleme	Acil tepki verme

↓
Temel Stratejik Konu Listesi

Ansoff, 1980, sy:140

Her durum için yalnız bir doğru yaklaşım yoktur. İçsel karışıklık ve dışsal dalgalanmalarda yatırımcıların belirli tepkileri geliştirmeleri gerekmektedir. Yatırımcılar için bu yöntemi kullanırken unutulmaması gereken üç basit kural iyi bir rehber olacaktır. İlki meydan okumanın karmaşıklığında yaklaşım yanıt

¹¹⁶ Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.139.

vermelidir, ikincisi basit olmalı, karmaşaya izin vermemelidir, üç yatırımcıların kaynaklarıyla yapılabilir olmalıdır.¹¹⁷

Stratejik konu yönetimi sistemi hem iç hem de dıştaki önemli eğilimler ve olaylarda hızlı tepki verebilmek ve erken tanımlamalar yapabilmek için geliştirilmiş sistematik bir süreçtir. Erken tanımlandırma sürecinde aşağıda belirtilen yollar takip edilir. i) Yıllık planlama döngüsü süresince konular adreslenir. Uygulamada bunun anlamı belirli evrelerde buna aylık diyebiliriz anahtar stratejik konu listesini yenilemek, gözden geçirmektir.

Sürekli gözaltında tutmanın anlamı hızla gelişen konular için hem içerdeki hem de dışarıdaki girişimlerin gözden geçirme süreci içinde yükselmesi ve böyle bir konu belirildiğinde kırmızı sinyali vererek yönetimin ihtiyaç duyduğu anında müdahaleye fırsat vermesidir.

Eğilimlerde hızlı tepkiler verebilmek içinse şu yollar izlenir; i) Sistemin yönetimi için sorumluluklar üst yönetim grubundadır (senior) bunlar önemsiz ertelemeler dışında anında hareketi başlatmada otorite ve kaynaklara sahiptir. ii) Eğer önemliyse stratejik konu yönetimi karşılıklı normal kurumsal hiyerarşi çizgisini kesebilir. Üst yönetim bölümlerdeki doğrudan bireysel konular için sorumlular atayabilir ve konuyla başa çıkmada gerekli en iyi araçlarla donatabilir. Hatta bunun anlamı karşılıklı birçok hiyerarşi seviyesine ulaşabilmektir. Etkili ve deneyimli kişilerden oluşmuş gruplar direk olarak üst yönetime bağlıdır. iii) Verilecek tepkiyi planlamadan çok konunun çözümü için sorumlular ve sorumluluklar atanır. Böylece Stratejik konu yönetimi yalnızca planlama değil bir yönetim hareketi halini alır.¹¹⁸

Allstate Sigorta Şirketinin Kamu konular üzerine 1987 yılında yaptığı forumda kurumların kendi mikro düzeydeki sorunlarından çok makro yani toplumun büyük bir kısmını etkileyecek konularla baş edebilme yönünde hareket etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Bu durumu da ileri hareket olarak tanımlanmıştır. Amacının da temel kamu konularının çözümü yönünde, toplumun bütün bölümleri tarafından çözüme yönelik hareket edebilmek için

¹¹⁷ Laurie Wilson, "Corporate Issues Management: An International View", **Public relations Review**, (Spring, 1990), s.42.

¹¹⁸ Ansoff, 1980, **a.g.e.**, s.133.

özel sektörün bu hareketi başlatıcı bir lider gibi yol gösterici olması olduğu belirtilmiştir. Bu hareketin başlatıcıları şirketin yönetim kurulu başkanı ve CEO Richard J.Haayen şirketinin 1978 yılında konu yönetim sisteminin yaratılmasında anahtar rolü üstlenmiştir. Kurumun çevresinin taranması ve analiz sistemleri konu yönetimi heyetine (kamu politikası planlama)endüstrinin ve kurumun özgül konuları belirlemede hizmet vermiştir. Tarama sistemi yalnızca kurumun mikro konularını toplayıp, bir araya getirmez aynı zamanda kamu ve özel sektörü etkileyecek temel makro konularını da belirler. Allstate kurumu makro konular içinden hem toplumun büyük bir bölümünü hem de işletmeyi etkileyecek konular üzerine odaklanır. İlk Allstate 1987 yılında yapılan forumunda bu sorun, AIDS olarak belirlenmiştir. Konferans AIDS'e yönelik kurumsal tepkiler konusudur. İlk olarak bu konunun seçilme nedeni yüksek öncelikli kamu problemi olarak AIDS'in eğer önlem alınmazsa gelecekte hem insan iş gücünde hem de mali politika üzerinde büyük bir etkisinin olacağı öngörüsüdür. Hükümet, halk ve çalışanlar hareketsiz görünseler de kurum dünyasında en büyük eleştirmenlerdir. Aslında AIDS hastalığı bulaştıracak bir kişinin işe döndüğünde çalışanların yaşadığı panik iyi bir örnektir. Bir çok kurum AIDS'e yönelik bir kurum politikasına yada AIDS eğitim programına sahip değildir hatta AIDS hastası ya da taşıyıcı olan çalışanın yasal haklarının ne olduğunu bilmemektedir. Bir kurum için çalışanlarının yaşam ölçütleri, sağlıkları ve verimlilikleri oldukça önemlidir. 1987'den 1991 yılına kadar 1.5 milyondan 5 milyona AIDS hastası sayısı artmıştır. Bu konudaki tıbbi harcama 10.8\$ milyarı bulmuştur ve bu sayı her geçen gün artmaktadır. Bildirdikleri forumda Allstate Sigorta şirketi bu konu için çözüme yönelik şöyle bir yorumda bulunmuştur; Böylesine büyük bir riskin yalnızca hükümete yıkılması daha büyük sorunları da beraberinde getirecektir. Bu nedenle toplumun refahı için sorumlulukların özel sektör tarafından da paylaşılması gerekmektedir. Böylesi bir kamu problemi hakkında toplumun bilinçlendirilmesi yönünde de özel sektörün lider olma görevini üstlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultudan yola çıkan Fortune dergisi en büyük 500 şirketle yaptığı anketle AIDS'e yönelik nasıl bir politika belirledikleri sorulmuştur. Daha sonra bu veriler Washington da yapılan konferansta sunulmuştur. 200 şirketten gelen 400'den fazla yönetici Fortune

dergisinin yaptığı araştırmanın sonuçlarını dinlemiştir. Araştırmanın sonucunda AIDS'in temel ulusal problemlerden biri olduğu fakat on kurumdan en fazla üçünün bu konuda her hangi bir çalışması olduğu görülmüştür. Daha sonra bu konferansın raporları liderliğinde bir özet yayınlanmıştır. Bu rapor çalışma alanlarında kurumların AIDS ile nasıl mücadele ettiklerini ve yönetimin kılavuzluğu için geliştirilen politika ve yöntemleri, AIDS eğitim programlarını kapsıyordu. Kurumsal iletişim ve kurumsal hayırseverlikler önderliğinde bu rapor geliştirildi. Bunu Levi Strauss, Pasifik Gaz ve Elektrik ve Well Fargo Bankası tarafından hazırlanan gerçek iş dünyasından geliştirilmiş kurum politikaları örnekleri izlemiştir. Washington konferansını takiben AIDS: Amerikan kurumların tepkileri raporu 25.000 tane kopyalanmış ve dağıtılmıştır. Bu hazırlanan raporlar daha sonra medya kapsamına alınmış ve yayınlanmıştır.¹¹⁹

1.8.Stratejik Konu Yönetimindeki Görevliler ve Sorumlulukları

Bunlar; a)Memurlar / konu yöneticileri, b) CEO ve kıdemli yöneticiler ve c)Konu takımıdır. Bu bölümde bunların rolü ve sorumlulukları üzerinde durulacaktır.

1.8.1. Konu Yöneticilerinin (Memurlar) Rolü ve Sorumlulukları

Bu grup eğilimlerin algılanmasıyla ilişkilidir. Tepkilerinin ve zamanlamalarının değerlendirilmesi, verilecek tepkiler için gereken zamanın hemen hesaplanması ve meydana gelen önemli konular hakkında karar vericileri uyarmak bu gruptakilerin görevidir. Bu grup ayrıca konuların kontrol merkezi savaş odasının sürekliliğinden sorumludur. Anahtar konuların listesinin oluşturulması, projelerinin konumlandırılması ve önceliklerinin sergilenmesi ve güncellenmesi diğer görevleridir. Gözlem, yorum, ölçümler fonksiyonları farklı ortamlarda farklı biçimde yürütülür. Geniş işletmelerde memur bölümü ayrılmıştır ya da geniş planlama bölümünün bir parçasıdır. Bu bölüm Konu analizi için kurulmuştur. Bazı kurumlarda iki ya da üç üst yönetici stratejik

¹¹⁹ Raymond Ewing "Moving from Micro to Macro Issue Management", **Public Relations Review**, (Spring 1990), s.20.

konuların sistematik hale getirilmesi amacıyla çalışanların başına yerleştirilmiştir. Tercihen en az birinin bunlara yardımcı olması gerekmektedir.¹²⁰

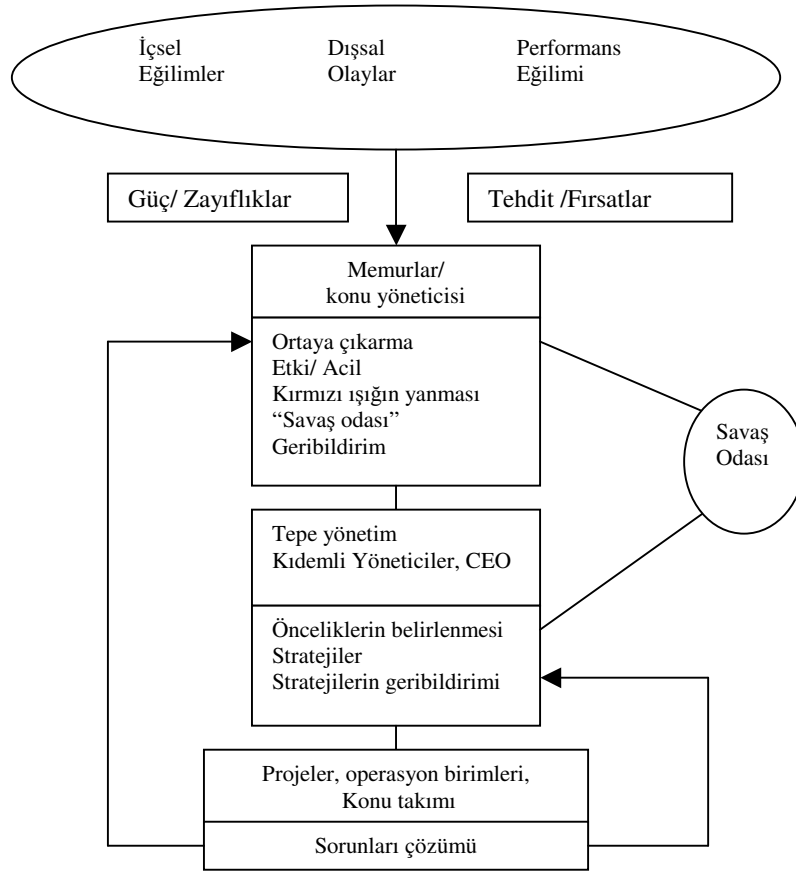
Konu yöneticisinin görevi kamudaki eğilimleri analiz ederek bilgi toplama, tanımlama ve tepe yönetimi, kıdemli yöneticileri bilgilendirmektir. Konunun doğasına göre bu aşamada neye ihtiyaç duyulduğu çeşitlilik göstermektedir. Bazı konularda ilk izlenim olarak konunun fikir birliğine varılmış bir tanımını yapmak bile zor olabilir. Bazı konulardaysa tanım açık olmasına rağmen olası etkilerinin risk derecesi yüksektir. Konu yönetiminde kıdemli yöneticiler ki bunlar konu yönetim lideri olarak da adlandırılabilir başlangıç araştırmasında konuları seçerken olduğu gibi şirketin hem içinde hem de dışında iyi bir iletişim ağına sahip olmalıdır. Bu kişiler bu iletişim ağını oluşturur ve kıdemli yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilgiyi toplarlar. Bazı araştırma materyalleri potansiyel olarak meydana gelebilecek konularda varlık gösterse de, konular en erken gelişme aşamalarında teşhis edildiklerinde (çoğu önemli konularda tarama sisteminin bir amacıdır bu) araştırmak için az hatta hiç yazılı materyal olmayabilir. Bu nedenle, kişisel temaslar ve ağlar, çoğu zaman öncü konu araştırması olarak görülen (hatta olan) araştırma için önemlidir.¹²¹

Her çeşit araştırma kaynak ve iletişim ağlarını kullanarak konu yöneticileri konu bilgilendirme raporlarını düzenleyip, yönetebilirler. Konu bilgilendirme raporları eğitimsel araç olarak tasarlandığından kıdemli ve yüksek seviyedeki yöneticiler için temel uyarı sistemi işlemi görür. Potansiyel konularda erken uyarı sağlayan eğitimsel araç olarak, politika ve strateji gözden geçirme süreci için kıdemli yöneticilerin hazırlanmasına yardım etseler de (ki bu sonuç olarak bir yazılı görüş belgesine yol açabilir), o anki konular hakkındaki resmi yazılı görüş belgelerinden biraz farklılık gösterirler. Dağıtım politikası sabit değildir ancak konu yönetimi kapasitesi büyüdükçe genellikle bu durum değişmektedir. Çoğu kurumda başlangıç döngüsü kıdemli yönetimle sınırlıdır. Sonradan döngü genişletilir. Çoğu, genel kamudan mahrumdur. Geniş döngü politikalarına sahip olanlar bile en yeni konuları diğer seyircilere gitmeden önce

¹²⁰ I.Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.135.

¹²¹ I.Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.136.

ilk olarak kıdemli yöneticilerle belirlemektedir. Bu da başarılı konu yönetimini etkileyen sorunların başında gelmektedir.¹²²



Şekil 12. Stratejik Konu Yönetimi İçin Sorumluluklar

Ewing, 1987, sy:6

Konu yönetimini belirleme çabaları, kurumun paydaşlarıyla çıkarlarını uyumlu hale getirme ihtiyacını göz ardı etmemelidir.¹²³

Tüm yönetim fonksiyonları gibi konu yönetimi de periyodik gözetim ve inceleme gerektirmektedir. Konu yönetimi, ani uygulama ve mali durum tablolarıyla yakından bağlantılı olmadığından konu yönetimi kapasitesinin etkililiğini ve değerini belirlemek zordur. Konu yönetiminin hedefi ileride belirebilecek konuları önceden iyice sezinlemek olduğundan bir konu yönetimi

¹²² William L.Renfro, **“Issue Management in Strategic Planning”** (Oorum Books 1993), s.78.

¹²³ P.Robert Ewing, **Managing the new bottom line: issue management for senior executives**, (Homewood Il, Dow Jones Irwin, 1987), s.5.

sistemi işlemeye başlamasından ancak birkaç yıl sonra değerlendirilmek üzere kayıt teşkil edebilir. Bundan dolayı konu gözlemlene ve analizi konu yönetimi sisteminin olgunluğuna dayanmaktadır.¹²⁴

Sonuç olarak diğer yönetim sistemlerine göre stratejik konu yönetimi sisteminin avantajlarını şöyle belirtebiliriz. Stratejik konu yönetim sistemi yeni gelişmelerde oldukça çabuk tepki vermeyi olanaklı kılar. İçsel tepki zamanı oldukça azdır. Ekonomik, sosyal, politik, teknik bazı kaynaklardan doğan problemlere tepki verebilmek mümkündür. Kurumların büyüklüğü ve karmaşıklığından etkilenmez. Birçok kurumsal yapı ve sistem ile uyumludur. Özellikle sosyal sorumluluk anlayışı temelinde kurumlara konularla baş edebilmede liderlik görevi üstlenmelerini sağlar.

1.8.2.CEO ve Kıdemli Yöneticilerin Rolü ve Sorumlulukları

Genel yönetimde rol olan bu kıdemli yöneticilerin, konuların görece önemlerini belirlemek, anahtar stratejik konu listesini seçmek, tehdit durumuna hangi konunun bir problem olarak karşısına gelebileceğine karar vermek, bunların çözümü için sorumlulukların tahsis edilmesi ve gerekli kaynakları temin etmek görevleridir. Bazı anında müdahale gerektiren konularda (urgent) başlangıçta ortaya konulan tepkilerin son anlamı ya da önemi hala belirsiz olabilir. Eleştirel yönetim sorumlulukları böylesi konularda stratejik kontrolü aşan uygulamalarda bulunur. Bunun anlamı konuların anlamının yada öneminin sürekli yeniden değerlendirilmesi ve önceliklerin ve projenin yönünün tekrar tanımlanmasıdır. Zamanla konuyla mücadele etmeye yönelik yapılandırılmış proje iptal edilebilir ve yeniden düzenlemeler yapılır.¹²⁵

Bazen tarama veya konu araştırmasının sonuçlarını bekleyerek ya da beklemeden bazı CEO'lar beliren konuların ve onların potansiyel önemlerinin değerlendirmesini kendileri şahsen yapmaktadırlar. Konuların karmaşıklığı ve sayısı arttıkça bunu başarmak çok daha zor ve zaman alıcı bir hal almıştır. Çoğu CEO bu değerlendirme sürecini, son karar almayı kendilerine saklayarak

¹²⁴ Renfro 1993, **a.g.e.**, s.89.

¹²⁵ Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.135.

kıdemli yöneticileri arasında dağıtmaktadırlar. Bu analizler yıllık bir stratejik planlama toplantısında çok daha resmi bir değerlendirme süreci olarak görülebilir. Resmi süreçte konular, potansiyel pozitif ve negatif etkileriyle, olasılıklarıyla, zaman idaresiyle, kurumun konu veya onun etkilerini yönlendirebilme becerisiyle ve konunun kurum üzerindeki etkisine tesir eden diğer parametrelerle değerlendirilmektedirler. Bu değerlendirmeleri yapan kıdemli yöneticiler grup-hüküm tekniklerinden birini (sözde grup tekniği veya Delphi süreci gibi) kullanabilirler. Bu aşamada doğru soruların sorulmasına özen gösterilmelidir. Potansiyel öneme odaklanan bir değerlendirme aşaması, kaçınılmaz şekilde *net* önemlerine göre konuların önceliğinin belirlenmesine yol açmaktadır. Bunun en iyi sonucu, esasında tehdit sunan konuların fırsat sunan konularla kaynaştırılmasıdır. En kötü olanıysa, her bir konunun tehdit ve fırsatlarının kaynaştırılarak değerlendirmenin anlamının kaybolmasıdır. Daha da ötesi, arzulanan etkileri artıran stratejilerle istenmeyen etkileri azaltan veya önleyen farklı stratejilerin geliştirilme fırsatı da kaybolacaktır. Böylesi bir süreç, en azından her bir konunun tehdit ve fırsatlarının ayrı ayrı değerlendirilmesine göre daha az değerlidir.¹²⁶

1.8.3.Konu Takımının Rolü ve Sorumlulukları

Bu ünite ya da ad hoc gruplar kişisel konular için sorumlulukları paylaşırlar. Uygun zamanda örneğin konuya yönelik tepki stratejisi net olmadığında bu gruplar planlamacılar gibi nasıl hareket edileceğini sorarlar ve tavsiyelerde bulunur. Fakat stratejik konu yönetim sisteminin başarısının temeli konuların planlanması değil konu çözücü projelerdir. Deneyimler bunun karşıtını göstermiştir, bu rol açıkça oluşturulmadıkça, Stratejik konu yönetimi ilişkisel analizler ile hareketsizliğe dönüşür. Yönetim felç olmuştur. Stratejik konu yönetim sisteminin başarısının temeli bütünüyle doğru zamanda verilen tepkilerle tehditlerin önünü kesmek, fırsatlara çevirmektir. Değişimlerin olacağını

¹²⁶ W Renfro 1993, **a.g.e.**, s.81.

sezmek başka bir değişle erken uyarı sistemleriyle zamanın hızını yakalamak stratejik konu yönetim sistemin başarısıdır.¹²⁷

Beliren bir konuya tepki vermek için CEO ve kıdemli yönetim, şirketin kaynaklarından herhangi birini kullanabilirler. Beliren ana bir konuya tepki vermede şirket stratejisi geliştirmek ve yürütmek için çeşitli yeteneklere ihtiyaç duyulması olağandır (hükümet ilişkilerinden, kamu işlerine, toplum ilişkilerine, insan kaynaklarına veya reklamcılığa kadar). Konu yönetimi grubu, göreve çağırılan kaynaklardan biridir. Pratikte, konu yönetimi grupları konu hareket takımları üzerinde destek rolü oynamaktadır. Konu takımları sıklıkla ya kıdemli bir yöneticinin ya da konunun en çok etkilediği alandan sorumlu başka bir kıdemli yöneticinin liderliğindedir. Konu takımlarının birkaç bilim dalını kapsayan doğası, metriks yönetim kavramından oldukça yararlanmaktadır. Konu takımlarının ilk görevi sürekli olarak konunun çok daha kapsamlı bir resmini çıkarmak, geleceğini ve kuruma sunduğu fırsat ve riskleri belirlemektir. Bu, konu yönetim grubuna çok uygun olan ve genellikle onların büyük rol oynadıkları bir araştırma görevidir. Bu ek araştırmaya dayanarak konu takımı, CEO'nun incelemesi ve içinden seçmesi için strateji ve hareket planları geliştirmektedir. Konu takımı konu hareket planına yöneldikçe araştırma rolü azalmakta ve konu yönetim takımı takıma, başka yönlerden destek vermektedir.¹²⁸

¹²⁷ Ansoff 1980, **a.g.e.**, s.135.

¹²⁸ W.Renfro 1993, **a.g.e.**, s.88.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONU YÖNETİMİNDE KAMU POLİTİKASI VE İLETİŞİM

Stratejik konu yönetiminin temeli kamu politikasını belirlemek, biçimlendirmek ya da kamu politikası yönünde kurumu stratejik olarak yönetmektir. Bu bölümde kamu politikası nedir, nasıl oluşur? Kamuoyunun kamu politikası oluşumundaki yeri? Son olarak da kamu politikasını stratejik olarak belirleme, biçimlendirme ve yönetmede iletişimin önemine değinilecektir. Stratejik konu yönetimi süreci kurumlara kamu politikası sürecini anlamada ve bu süreci yönetmede yol göstericidir.

2.1.Stratejik Konu Yönetimi Açısından Kamu Politikası

Halkla ilişkiler uzmanları kurumun vizyon ve misyonunu tehdit eden ya da kuvvetlendiren kamu ile iletişime geçer. Chase ve Jones'un (1979) belirttiği gibi " eylemci gruplar etkili bir yapılanma içinde ve propaganda tekniklerini ustaca kullanarak toplumda yer alan birçok konu içinden kendileri için problem oluşturacak konuları belirleyerek kamu politikası gündemini yaratırlar".¹²⁹

Hükümet kitle iletişim araçlarıyla yayılan ve kamu politikası haline alan konuya yönelik tepki vermek zorundadır. Bu noktada kurumlar birçok kaynaktan gelen baskıların yanı sıra bir de hükümet müdahalesiyle karşı karşıya kalır. Mintzber'in (1983) belirttiği gibi "hükümet tüm kurumlar üzerinde etkilidir. Çünkü toplumun en üst düzeydeki meşru otoritesini temsil eder ve kurumların içinde yer aldığı çevrenin kurallarını, yasa ve düzenlemelerini oluşturur".¹³⁰

Kurumlar kamu politikası konularını hükümet ele aldıktan sonra çözüme ulaştırmaya çalışır. Oysaki dış çevrenin analiz edilmesiyle paydaş beklentileri doğrultusunda gelişen kamu politikasını belirlemek ve bunları kurumun misyonu

¹²⁹J. Jones ve W.H. Chase, "Managing public policy issues", **Public Relations Review**, (1979), sy:5

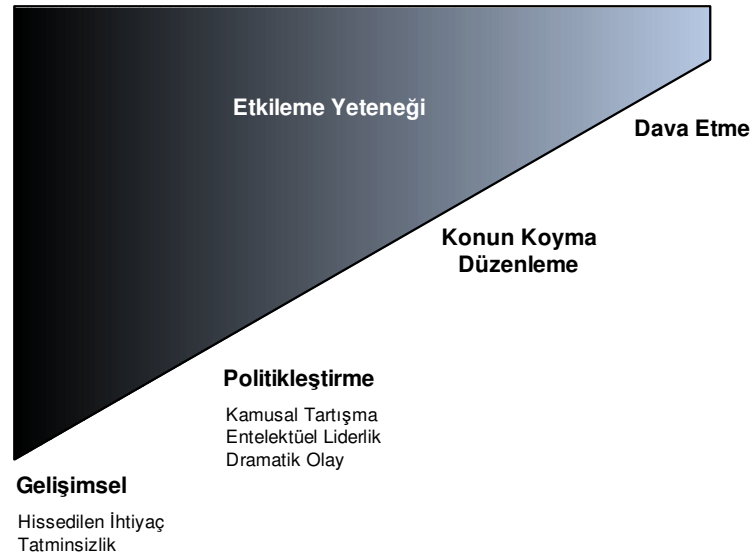
¹³⁰ H.Mintzberg, **Power in and around organization**, (Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1983), sy:44

ile uyumlu hale getirilmesi yani stratejik olarak konuların yönetilmesi oldukça önemlidir.

2.1.1.Kamu Politikasının Tanımı

Kurumsal iletişimin yeni alanı stratejik konu yönetimi uygulamaya konduğunda Kamu Olayları Heyeti (1978) bu yönetim modelini şöyle tanımlamıştı; kamu politikası sürecini anlamada ve yönlendirmede kurumlara yol gösteren ve ilginliğin etkililiğini artıran bir süreçtir. Kamu politikası konularının nasıl yönetileceğini anlamada önemli olan, kamu politikasını tanımlamaktır. Rogene Buchholz (1988) (Teksas Üniversitesinin İşletme ve Kamu politikası profesörü) kamu politikasını şöyle tanımlamaktadır; “topluma veya toplumun belirli bölümlerinin menfaatlerini yansıtan kamuoyu çıkarına yönelik belirli bir konuyu göstermek için toplum ya da toplumun yasal bir temsilcisi tarafından üzerinde topluca karar verilen belirli bir eylem sürecidir”.¹³¹

Bu tanımda dikkat edilmesi gereken nokta kamu politikası oluşumunda kamuoyu çıkarının yasal bir temsilci tarafından düzenleme süreci olduğudur.



Şekil 13.Kamu politikası Yaşam Döngüsü

Natioanal association of Manufactures “Perspective on National Issues” 1983, sy:2

¹³¹ Buchholz Rogene A. **The essentials of public policy for management**, (Englewood Clifs:Prentice Hall,1985), s.17.

Kurumlar kamu politikası yaşam döngüsü içinde hareket eden konuları hükümet eylemlerinin bir öznesi olduğunda dikkate alır. Bu nedenle kurumlar hükümet eylemlerine çok fazla önem verdiği, bütün çabasını yasama süreci içinde yer almak için harcamaları nedeniyle eleştirilmiştir. Konu hükümetin yasama sürecinin bir parçası olduktan sonra kurumlar o konuya gerçek önemi vermişlerdir. Konu hükümetin ve yasa koyucuların dikkatini çektiyse tabii ki önemsenmelidir. Ama kurumlar bu kadar beklediği için de konuyu yönetmek için gerekli olan birçok seçeneği de kaybetmiş olur.¹³²

Kamu politikasının biçimlendirilmesi tartışmasında Youichi Ito (1993) üç saç ayaklı bir model önermiştir. Bu model kamunun, medyanın ve hükümetin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri temeline dayanır. Fikir birlikteliği herhangi bir konu hakkında hükümete baskı yapabilmeyi ve istedik yönde tepki alabilmeyi olanaklı kılar. Bir konu ağırlık kazandıkça, bu konuyla ilgili bir şeyler yapması için hükümet üzerinde baskı oluşturan fikir ortamı yaratılmaktadır. Ancak modelin üç bileşeninden herhangi birinde çıkarlar azalır, konu o zaman ağırlık kaybedecektir. Bu düşünceleri kitle iletişimi etkileri araştırmalarıyla ilişkilendirerek Ito şunu belirtmiştir; hükümetin kitle iletişim araçlarını her zaman manipüle ettiğini veya medyanın her zaman güçlü etkilerinin olduğunu iddia edilir. Genellikle medya etkililiği ile ilgili yapılan araştırmalarda baskın olan görüş, hükümetin medyayı yönlendirme gücü olduğu yönündedir. Yine aynı şekilde kitle iletişim araçları kamuoyunu etkiler. Youichi Ito'nun bu modelinde bu üç saç ayağının aynı güçte karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri sonucunda belli bir konuya yönelik kamu politikasının oluşabileceği yönündedir.¹³³

Kamu farkındalığında kamuoyundaki eğilimleri belirlemeye yönelik etkili iletişim çabalarının ilk adımı, konu yönetimi uygulamacılarının hedef kitlelerini kamuoyu mesajlarına katılıp katılmamaları temelinde sınıflandırılmalarıyla başlar. Böylece kurum için önemli olan hedef kitlenin gelişen konulara ne

¹³² Butcholz, "Public Issues and Strategic Management" 1985,s.45.

¹³³ Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, "Issue Management Revisited:A Tool that deserves another look", **Public Relations Review**, 2(3),(1995), s.202.

derece katılıp katılmadığı belirlenerek bu doğrultuda bir iletişim süreci yapılandırılır.¹³⁴

Kurumsal halkla ilişkiler uzmanları stratejik konu yönetiminde kurum için bir tehdit ya da fırsat olabilecek konuları belirler ve CEO'nun dikkatini bu konulara çekerler. Daha sonrada bu konuları yönetebilmek için stratejiler geliştirirler. Bu stratejilerin başarılı olabilmesi içinde konu üzerinde yapılan kamu tartışmalarını ve duyarlılığını kontrol ederler.¹³⁵

Kurumsal planlamacılar, görevlerini gerçekte hangi konuyla, neyle ilgili olduğunu gösteren belirgin anlayışların ışığında daha iyi yerine getiriler. Fakat kamu politikası ve konu yönetimi arasındaki ilişkide genel anlamda iki yanlış anlaşılabilir nokta bulunmaktadır: Bunlar politik konulardaki etki ile otorite arasındaki fark ve “politikalar” ve “konular” arasındaki farktır. Konu yönetimine ilişkin Jones ve Chase yaklaşımı, kamu politikası oluşumundaki güçle ilgili belirginlik eksikliğinden dolayı akla uygun bir şekilde eleştirilebilir. Savunmalarına göre, kamu politikası sürecinde üç karar verici grup vardır bunlar; vatandaşlar, iş sektörü ve hükümettir. Bu gruplardan hiç biri politik kararları bağımsız şekilde veremez. Kamu politikasının “vatandaşları” ve “iş sektörünü” içeren güçlerin bir etkileşimi ile belirlendiği gerçek yaşamda ortadadır. Ama bu güç araçlarının eşit olduğunu gerçek durumlarda görmek mümkün değildir. Kamu politikası üzerindeki gerçek otorite, hükümet yapısı içindedir. Çağımızda, hükümet, idari kademelerinden gelen kanuni paketleri bekler, üzerinde tartışır ve her zaman yargıya açık olacak şekilde politik konular üzerinde son kararını verir. Devletin alt kademelerinde de sistem aynı şekilde işlemektedir. İstisnalar ancak idari kademelerin veya adli yapıların hukukun etkisiyle verdiği kararlarda meydana gelebilir. Açık olan, “vatandaşların” ve “iş sektörünün” eşit düzeyde otoriteye sahip olmadığıdır. Sahip oldukları “etkidir” ve bu etki görevlerini yerine getirirken otoritesini dramatik bir şekilde etkiler. Güç burada konu değildir çünkü vatandaşlar, iş sektörü ve hükümetin ayrı ayrı kendi güçleri vardır. Konuyla asıl ilgili olan otoritedir ve otorite her zaman felsefelerini

¹³⁴ Jerry Allendrix **PR Cases** USA Wadsworth Publishing Company, 1998, s.225.

¹³⁵ Donald L.Pendley, “ Impacting Public Policy”, **The PR Journal** (Haziran 1993), Vol.49 no:1, s.17.

ortaya koyan, kuralları belirleyen ve kanunları uygulayanların yanında kendini gösterir. Jones ve Chase'in bakış açılarının tersine "hükümet" diğer iki güçten farklı olarak "kanunları" yapar çünkü en basit anlamda bunu yapmaya otoritesi vardır. Vatandaşların ve iş sektörünün görevi politika yapmak değil yürütülen politikaları etkilemektir. Bu ayrım önemlidir. Kamu politikası yaratılması otoritesi olmayan kurumlar, otoriteye sahip olanlar tarafından ortaya konan politikalar üzerinde etki yaratabilirler. Burada tanımlanan etki, konu yönetiminin niye bu kadar önemli olduğunu göstermektedir. Konu yönetimi, bir organizasyonun gerçek otoriteye sahip olmadan da kamu politikası üzerinde etkili olmasına olanak tanır. Jones ve Chase "konular" ve "eğilimler" arasında bir ayrım yapmışlar ve bir konuyu "üzerinde karar verilmeye hazır, kararsız ve özellikle kötüye gidebilecek olan bir durum" olarak tanımlamışlardır. Eğilimler ve konular arasındaki fark önemlidir, fakat konular ve politikalar arasındaki ayırmadan daha önemli değildir. Belirgin olarak bu iki kavram aynı değildir. Bir konunun kararsız olasılıkla kötüye giden bir durum olduğu ortadadır fakat her zaman üzerinde karar verilmesine hazır olma durumu söz konusu değildir. Bunun ötesinde bir konu politika veya uygulanan bir politikayla aynı şey değildir.¹³⁶

2.1.2. Kamu Politikası Yaşam Döngüsü

R.A.Buchholz, W.D.Evans ve R.A.Wagley(1989) Üç basamaktan oluşan kamu politikası yaşam döngüsü modelini geliştirmişlerdir. Bu basamaklar;¹³⁷

2.1.2.1.Kamuoyunun Düzenlenmesi

Bu basamakta kamu düşüncesinin doğuşu ve gelişimi incelenir. Başlıca odak kurumla ilgili acil konular üzerinedir ve temel stratejik yaklaşım kamu politikası sürecini etkilemektir. Kamu politikası tartışmalarına katılım kuruma, belirli düzenleme ihtiyaçlarına çare olabilecek alternatifler sunabilme fırsatını vermektedir. Bir kurumun bakış açısından iyi bir iletişim stratejisinin etkisi, kamu

¹³⁶ Richard E.Crable ve Steven L. Vibbert, "Managing Issues and Influencing Public Policy", **Public Relation Review** s.4.

¹³⁷ Rogene A. Buchholz, William D.Evans, Robert A. Wagley "**Management response to public issue: concepts and cases in strategy formulation**, (1989), s.66.

konuları yaşam döngüsünün ileriki dönemlerinde daha pahalı ve potansiyel olarak zorluk çıkarıcı strateji seçeneklerine ihtiyacın azaltılmasıdır. İletişim, uzun zamandır kurumsal uygulamaların ilgi alanıdır. Reklamcılık ve halkla ilişkilere harcanan yüksek miktardaki zaman, para ve çaba bunun kanıtıdır. Kurumların faaliyetleri hakkında daha büyük kamu ilgisini ve bununla beraber hükümet incelemeleri ve düzenleyici kontrollerdeki artışı yönlendirmek isterler. Kurumsal iletişim çabaları için son günlerdeki eğilim daha çok kurumun kamu düşüncesinin temel bir unsuru olabilmesini sağlamak ve onu istendik yönde değiştirmek yönündedir. Değişmeler kurumun daha büyük bir kamuyu etkileyebilmesi yönünde planladığı çabalarını kapsar. Bu yüzden kurumlar bu aşamada, sosyal gruplara, toplantılar aracılığıyla veya radyo ya da TV talk şovlarına katılıp seslenerek; basın bildirisini yayımlayarak veya basın toplantısı düzenleyerek; savunma veya imaj reklamcılığında bulunarak; geniş ekonomi eğitim programları geliştirip bunları destekleyerek; ve uygun kurum iletişimlerinden (yıllık rapor, üç aylık mektup, vekaletname) kamu konularına seslenmek için iletişim aracı olarak faydalanır.¹³⁸

2.1.2.1.1. Kamuoyunun Tanımı

Kamu belirli bir konuyla yüz yüze gelmiş, bu konu etrafında belirli bir zamanda toplanmış bireylerden oluşan gruptur. Kamuoyu genel kamu ve özel kamu olarak iki gruba ayrılabilir. Genel kamu toplum genelini ilgilendiren konular etrafındaki insanları ve grupları ifade eder. Ancak toplum gündeminde tartışılan her konu genel kamuyu ilgilendirmez. Fakat hemen hemen tüm konular için özel kamular vardır. Özel kamuların kendileri de daha alt katmanlara bölünebilir. Örneğin bir kentteki hava kirliliği sorununu ele alırsak sadece hava kirliliği ile mücadele için kaloriferli binaların denetlenmesi ile ilgili bir konuda bile farklı görüşlere sahip pek çok kamudan söz edebilir. Bunlar arasında kömür ocağı sahipleri, apartman yöneticileri ve kalorifercilerle ilgili dernekler, çevreci kuruluşlar kamunun çevre koruma ile ilgili kuruluşları vb. sayılabilir.¹³⁹

¹³⁸ Aynı, s.67.

¹³⁹ Atabek, Nejdet ve Dağtaş, Erdal "Kamuoyu ve İletişim" (Anadolu Üniversitesi Yayın no: 139, Eskişehir 1998), s.203.

Kamuoyu aslında temelde belirli bir konu üzerindeki tutumların ifadesidir. Bir tutum yeterince güçlü bir duruma geldiği zaman bir fikir biçimi olarak su yüzüne çıkar. Fikirler yeterince kuvvetli duruma geldiğinde sözel ve davranışsal hareketlere rehberlik eder.¹⁴⁰

Kamuoyunun ülke genelinde olduğu durumlarda ise sorun ya da konu genel kamuyu ilgilendirmektedir. Böyle durumlarda kamuoyunun ne yönde oluşacağı noktasında siyasal ve yerel otorite ile baskı gruplarının etkisi belirleyici olur. Medya ise siyasal ve yerel otorite ile baskı gruplarının bir aracı olarak hem ülke genelinde hem de küçük gruplarda oluşan kamuoyunu etkiler. Başka bir deyişle medya özel konular etrafındaki, kamu da genel konular etrafındaki kamuoyunun oluşmasında belirleyici olabilir.¹⁴¹

Bernard Honnessy (1981) kamuoyunu genel öneme sahip konular üzerinde birçok farklı karmaşık düşünce arasından anlamlı sayıdaki bireylerin tercih ettiği fikir ifadesinin dile getirilmesidir biçiminde tanımlamıştır. Bernard Honnessy'a göre tanımdan da anlaşılacağı üzere kamu fikri beş temel unsurdan oluşmaktadır. Birincisi kamu fikri bir konu üzerine odaklanmalıdır. İkincisi konu ile ilişkili bireylerin meydana getirdiği gruplar bir kamu oluşturacak biçimde tanınabilmelidir. Üçüncüsü farklı birçok düşüncenin olmasıdır. Tanımdaki dördüncü unsur fikirlerin ifadesidir, ifadenin birçok biçimi vardır; kelimeler, yazılı ya da sözlü semboller kullanılabilir. Beşinci unsur belli bir konuya bağlı bireylerin sayısıdır. Kamu küçük ya da büyük olabilir. Önemli olan düşüncenin yoğunludur. Kamunun boyutu kurumların kamu fikrini etkileme çabalarının boyutunu da belirler.¹⁴²

Konudan etkilenmeyen veya konuyla ilgilenmeyen (ve belki de konudan bihaber olan) bir kişi kamuoyuna katılımı da bulunmamaktadır. Kamuoyu belli bir konu hakkında fikir birliğidir Ama unutulmaması gereken kamu fikrinin zor anlaşıldığı ve herhangi bir zamanda ölçülmesinin son derece zor olduğudur. Çok az sayıda konuda fikir birliği söz konusudur ve herhangi bir konu üzerindeki kamu fikri birkaç yöne ayrılmıştır. Belirli bir konuda kamu fikrinin oluşmasının

¹⁴⁰ Fraser, P.Seitel, **The practice of Public Relations**, (7Basım, Prentice Hall International 1998), s.54.

¹⁴¹ Atabek, Nejdet ve Dağtaş, Aynı, s.203.

¹⁴² Bernard Hennessy, **Public Opinion**, (4.Basım Monterey, Calif: Brooks/Cole, 1981), s.4.

tüm evrelerine katılımında bulunan insanların sayısının az olduğunu belirtmek şaşırtıcı gelebilir. Bunun iki nedeni vardır. Birincisi, psikologların, kamunun pasif kalmayı yeğlediğini ortaya çıkarmalarıdır. Az sayıda konu, bütün vatandaşlarda bir fikir veya hassasiyet oluşturmaktadır. Genelde küçük bir sözcü gurubun kamunun tutumunu temsil ettiği varsayılmaktadır. Gerçekte, kendilerini ilgilendirmediğinden veya etkilemediğinden insanların çoğunluğunun konulara kayıtsız olduğunu söylemek daha doğrudur. Bu nedenle nükleer enerji, eşcinsel hakları, kürtaj ve silah kontrolü gibi konulardaki “kamu” itirazları gerçekte küçük ama anlam taşıyan bir gurubun görüşü olabilmektedir. İkincisi, bir konu nüfusun bir kısmının dikkatini çekerken bir başka konu diğer bir kısmın ilgisini doğurabilmektedir. Örneğin, ebeveynler geliştirilmiş ortaöğretim ihtiyacı üzerinde kamuoyu oluştururken daha kıdemli vatandaşlar artırılmış Sosyal Güvenlik yararı için gereken geniş kamuoyu oluşturabilirler.¹⁴³

Kamuoyu sosyal bir olgudur ve belli aşamalardan geçerek biçimlenir. Kamuoyunun biçimlenme sürecini beş aşamada incelemek mümkündür. Bunlardan ilki problem aşamasıdır; kamuoyu problemi ve onun yol açacağı sorunların tam farkında değildir. Bu nedenle de kararsızdır. Problem kamu ile karşılıklı etkileşim sırasında ortaya çıkar ama hala etkileşim tam olarak tamamlanmamıştır. Problem kamu tarafından tanımlanmıştır ve kamu ne istediğini belirler. Ancak kamu hala konuya yönelik bir çözüm yolu bulmamıştır. İkinci basamak öneri aşamasıdır. Probleme çözüm aramak için birkaç hareket tarzı belirlenir. Konuya yönelik birçok farklı görüş ileri sürüldüğü için belirsizlik hala devam etmektedir. Üçüncü basamak politika basamağıdır. Önerilen çözüm yolları tartışılır. Belirli görüşleri şiddetle savunan aktif bireyler konu ya da problem hakkında daha az bilgisi ve ilgisi olan bireyleri etkilemeye çalışır. Kendi çözüm yolları için fikir birliği oluşturmaya çalışırlar. Medya bu aşamada bu görüşlerden birini destekler veya karşı çıkar ve bu doğrultuda yayınlar yapar. Bu aşama sonunda belli bir hareket planı oluşturulur. Dördüncü aşama programlamadır. Problemin çözümüne yönelik planlanan program hayata geçirilir. Beşinci aşamada bu uygulanan programın sonuçları değerlendirilir.

¹⁴³ Dennis L.Wilcox, Glen T.Cameron, Philip H..Ault, Warren K.Agee, **Public Relations, Strategies and Tactics**, (7 Basım, 2003), s.209.

Buradaki amaç daha önceki araştırmalarda ikna edilemeyen küçük gruplar çözüm için uygulamaya konulan politikaların etkililiğini değerlendirmek.¹⁴⁴

Kamu konuları üzerinde insanların düşünceleri konuyla nasıl ve hangi durumda karşılaştığıyla bağlantılı gelişir. Bu gün için azınlık bir grup için önemli olan bir konu yarın çoğunluklar için önemli hale gelebilir. Önemli olan bugünden yarına bu geçişin nasıl oluştuğunu ortaya çıkarabilmek ve bunu önceden görebilmektir.¹⁴⁵

Aşağıdaki ifadeler kamuoyu araştırmalarında ortaya çıkan kamu fikrini tanımlayıcı ifadelerin ortak değerlendirmelerini içermektedir.

- Kamu fikri, birçok bireyin ortak amaçlar, istekler, ihtiyaçlar ve ideallerle oluşturdukları gurubun fikirlerinin ortak ifadesidir.
- Konuyla ilgilenen veya konu üzerinde hakkı veya *çıkartı* olan (veya konunun sonuçlarından etkilenebilecek) insanlar o konuda kamu fikri oluşturmaktadırlar.
- Psikolojik olarak fikir, *çıkartılar* doğrultusunda belirlenmektedir. Olaylar, sözler veya diğer uyarıcılar sadece *çıkartı* olan ilişkileri kadar fikri etkilemektedirler veya görünürde olan genel bir endişeyi yansıtmaktadırlar.
- İnsanlar *çıkartılarının* içerildiğini hissetmedikleri veya fikir (sözlerle canlandırılarak) olaylarla muhafaza edilmediği sürece, fikrin uzun süre canlı tutulması mümkün değildir.
- *Çıkartılar* için içine girdiğinde fikrin kolayca değiştirilmesi mümkün değildir.¹⁴⁶

Araştırma çalışmaları, kamuoyu oluşumunda *olayların* önemini de vurgulamaktadır. Örneğin, sosyal bilimciler şu genellemeleri yapmışlardır:

- Kamuoyu, geniş çapta kamuya veya kamunun belli bir kısmına etki eden konulara ve olaylara yüksek derecede hassasiyet göstermektedir.

¹⁴⁴ Price, Vincent **Public Opinion** (Newyork:Sage Publication, 1992), s.30.

¹⁴⁵ Doug Newsom, Alan Scott, Judy Vanslyke Turk, **This is PR The Realities of Public Relations**, (4.Basım,Wadsworth Publishing Company,1989) s.99.

¹⁴⁶ Dennis ve diğerleri, **a.g.e**, s.209.

- Genellikle kamuoyu olayları ya da konuları sezinlemez. Sadece onlara tepki gösterir.
- Konular kamuoyunu oluşumunu tetikler. İnsanlar bir konudan bihaber oldukları sürece muhtemelen o konuda endişe duymazlar veya fikir sahibi olmazlar. Farkındalık ve tartışma, fikirlerin billurlaştırılmasına yol açmakta ve çoğunlukla kamuda oybirliğini sağlamaktadır.
- Alışılmadık öneme sahip konuların kamuoyunun geçici olarak bir uçtan diğerine kaymasına neden olması muhtemeldir. Kamuoyu olayların anlamlarına bazı temel perspektiflerden bakmadığı sürece sabitlenmemektedir.

Kamuoyu oluşumunu tetikleyen, insanların kayıtsızlıktan hırçınlığa kaymasına neden olan örnek olarak Fransız hükümetinin Güney Pasifik'teki Mururoa Atoll'da nükleer bomba testleri yürütme kararı verilebilir. Cumhurbaşkanı Jacques Chirac testleri duyurduktan sonra dünya çapında yoğun kamu kınamasıyla karşılaştı. Avustralya ve Yeni Zelanda'nın da aralarında bulunduğu Güney Pasifik ülkeleri, Fransız mallarına boykot uygulaması başlattı. Fransız Polinezya Bağımsız Hareketi Tahiti'de yoğun gösteriler yürüttü ve binlerce Polinezyalı'nın dilekçe imzalamasını sağladı. Greenpeace binlerce yeni üye kazandı.¹⁴⁷

Kurumlar başarıyla itibarlarını sürdürebilmek, bir krizden en az zararla çıkmak için kamuoyunun desteğine ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle kurumların iletişim çabaları kamunun zihninde olumlu bir yer elde edebilmek için planlanır.

Halkla ilişkiler'de kamuoyu oluşturmak çok önemlidir. Kuruluşların imajını olumlu kılmak ancak etkileyici iletişim yöntemleriyle mümkündür. Etkileyici iletişimin temel ögesi ise kamuoyunun düşüncelerini öğrenmektir.¹⁴⁸

2.1.2.1.2. Kamuoyunun Yaşam Döngüsü

Kamuoyu ve kanaati, bir kamu konusunun ve onun nihai çözümünün oluşumunda önemli katalizörlerdir. Bir konunun doğal evrimi 5 aşamayı içermektedir:

¹⁴⁷ Aynı, s.209-210.

¹⁴⁸ İlker Bıçakçı **İletişim Ve Halkla İlişkiler**, (Media Cat 2 Basım 1999), s.135.

1. *Konunun tanımı.* Eylemci ve özel çıkar gurupları bir konuyu (örneğin, doğa alanlarının ağaç kesimi veya kömür çıkarma nedeniyle tehdit altına düşmesini protesto ederek) nüksettirirler. Bu gurupların herhangi bir resmi güçleri olmasa da, münakaşa ve zıtlaşmaları ele alan medya için “gündem uyarıcıları” görevini üstlenmektedirler. Eylemciler toplandıklarında ve gösteri düzenlediklerinde televizyon için görsel fırsatlar doğmaktadır.

2. *Fikir liderlerinin işin içine girmesi.* Medya haberleri aracılığıyla konu, kamu gündemine alınmakta ve insanlar konudan haberdar olmaktadır. Fikir liderleri konuyu tartışmaya başlamakta ve belki de onu daha geniş çevre konularının bir sembolü olarak görmektedirler.

3. *Kamu farkındalığı.* Kamu farkındalığı arttıkça konu, medyanın da daha geniş ele almasıyla kamu tartışması ve münazaralarının bir meselesi haline gelmektedir. Konu medya tarafından “onlara karşı biz” olarak basitleştirilmektedir. Önerilen çözümler de bu spektrumun iki ucundan birine yatkınlık göstermektedir.

4. *Hükümetin / düzenleyicilerin işin içine girmesi.* Kamuda bir fikir birliğine varılmaya başlanmasıyla hükümetin / düzenleyicilerin işin içine girmesi gerçekleşmektedir. Geniş kitleler konunun bir tarafını tutmaya başlar ve hükümetin harekete geçmesi için talep artar.

5. *Çözüm.* Çözüm aşaması, otoriteye sahip insanların (seçilen bürokratların) bir beyanatta bulunmak için yasa çıkarması veya mevcut yasa ve düzenlemeleri yorumlamalarıyla başlar. Doğa alanlarını korumak veya iki tarafın uzlaşmasını sağlamak için bir karara varılır. Ancak bazı guruplar hala hoşnutsuzsa, döngü kendisini tekrarlayabilir.¹⁴⁹

2.1.2.2.Kamu Politikasını Biçimlendirme

Kamu politikası biçimlendirilmesi, kamu politikası yaşam döngüsünün ikinci basamağını oluşturur. Bu aşamada ilgilenilen, mecliste sunulmuş olan ve doğrudan veya dolaylı yollardan kurumun üzerinde etki yaratacak belirli yasama önerileridir. Şimdi konular politik hale gelmiştir ve öne sürülen yasama

¹⁴⁹ Dennis ve diğerleri, **a.g.e.**, s.209-212.

kararnameleri şekline almıştır. Kurumun öncelikli stratejik hedefi yarattıkları etkilere dayanarak bunlara karşı çıkmak, onları desteklemek veya yol açtığı sorunları düzenlemeye çalışmaktır. Bu aşamada kurumlarca yararlanılan temel stratejik yaklaşımlar, grup sayılarının ağırlığıyla kurumun “ses”ini artırmak için kurulmuş genel iş veya ticari birliklere üye olmak; kanun koyanlara ulaşma ve kurumun bakış açısının anlaşıldığından emin olmak için lobi faaliyetlerinde bulunmak ve kurum çıkarlarına taraftar adayların seçilmesi için kampanyalara katkıda bulunmaktır. Stratejik seçenek olarak lobi faaliyetlerinde bulunmak, üzerinde düşünülen kararnamelerde değişiklik yapabilecek kişilere firmanın bakışını iletme açısından kişisel temasın ve doğrudan temsilin daha başarılı olacağını varsaymaktadır.¹⁵⁰

2.1.2.3.Kamu Politikası Uygulamaları

Kamu konuları yaşam döngüsünün son aşaması kamu politikası yürütme safhası olarak adlandırılmıştır. Bu noktada uygun görülen yasamalar kanunlaştırılmıştır ve kurum ve onun paydaşlarına maliyet yükleyen düzenlemeler yürürlüğe konulmuştur. Konular bürokratik hale geldiğinden ve önem verilen husus şimdi idari karar verme olduğundan, kurumun temel hedefi, hayatını sürdürebileceği düzenlemeleri hayata geçirmek ve düzenlemenin maliyetini mümkün olduğunca tüketicinin veya diğer tarafların üzerine yüklemektir. Kamu konuları yaşam döngüsünün bu aşamasında, kurumlar için birçok seçenek ya kapanmıştır ya da en iyi ihtimalle sınırlıdır. Kurumun stratejik tepkisi bundan sonra tamamıyla kurum yöneticilerinin elinde değildir. Hukuk müşavirlerini ilgilendirmektedir. Kurumlarca kullanılacak bir temel strateji, mahkemedeki davalarda veya oturumlarda, düzenleyici şubelerin avukatlarınca firmanın çıkarları dar görüşlü, düşmanca ve dava etme gerekçesi olarak sunulmadan önce hukuki savunmada bulunmalarıdır. Kurumlar ayrıca itaat etmeme stratejisini de seçebilirler ancak o zaman bu stratejinin getirdiği cezaları da kabullenmek zorundadırlar. Bu aşamadaki bir diğer seçenek, yeni bir kamu politikası konusu yaratmak ve böylelikle yasama ve yürürlükteki

¹⁵⁰ Rogene A. Buchholz, William D.Evans, Robert A. Wagley **Management response to public issue: concepts andcases in strategy formulation**, 1989 s.67.

düzenlemelerdeki değişikliklere ilişkin kamu fikrini değiştirme ümidiyle problemleri ve konuları kamu politikası yaşam döngüsünün ilk aşamasına geri döndürmektir.¹⁵¹

2.1.3. Kamu Politikasının Oyuncuları

Kamu politikası yaratılır. Oyuncular şunlardır;

1. Genel halk (kamu): Çoğu zaman kamu, yani halkın genelinin sorunların biçimlendirilmesinde ya çok az ya da hiç payı yoktur. Hatta konuya yönelik güçlü kamu ilgisi olduğu zamanlarda dahi politik önderler hükümet hareketinin gerekli olup olmadığını karar verirler. Eğer; böyle bir harekete inanılırsa bile bu pratikten yoksundur ve uygulanamaz ya da bu kamu tarafından anlamlandırılmaz. Genel halkın büyük gücü pasif vetodur. Düzenleme ya da kanunlar kabul edilmez.
2. Baskı grupları: Bu grupların biçimleri olayların yaratılmasında en önemli unsurdur. Bu grup büyük miktarda etkiye sahip değildir. Önemli faktör medya dikkatini yakalama becerileridir. Politik uygulamaların etkililiği ve kendi üyelerinin ötesindeki bağlılıkları örneğin; sendika liderleri, kurum karşıtları, ulusal organizasyonların liderleri, dini liderler- önemlidir. Tek bir konuda gruplar genellikle oldukça etkilidir. Grup baskıları çoklu olaylarda başarısızlığa neden olabilir çünkü etkiler ya da baskılar dağılır.
3. Haber medyası: Haber medyası konuları ne yaratır nede biçimlendirir yalnızca onlara dikkatin çekilmesinde yardımcıdır. Kamu ile ilişkisinin miktarına bağlı olarak baskı oluşturulur ya da eğer ilgi azsa konu bırakılır. Konu yönetimin bakış açısından medya etkinliklerinin dikkatli değerlendirilmesi esastır. Birçok kurum eğer medya olayı ya da konuyu düşmanca bir konumlandırmayla ele alırsa acil durum /panik düğmesine basma eğilimindedir. İlk karmaşadan sonra geçici heves duyulan konu eğer kamu az ya da gerçek ilgiye sahip değilse kapanabilir. Bazı zamanlar özel ilgi grupları medya ile birlikte belirli konuların gelişmesine

¹⁵¹ James E.Post "Public Affairs and Management Policy in the 1980s", **Public Affairs Review** (1980), s.8.

yardımcı olur. Ayrıca; açık izlemeler önemlidir fakat tepkiler yalnızca eğer konu gerçek bir tehdit ise belirti verir. Medyanın diğer bir rolü siyasi seçkin sınıfı içinde iletişim aracı olmasıdır.

4. Hükümet bürokrasisi: Geleneksel politik teori hükümetin, halkın sesini dikkatle dinlediğini söyler. Kanunların onaylanıp kabul edilmesinde bürokratlar taşıyıcıdır. Gerçek hayatta birçok iş adamı tanıklık eder, onaylar. Ajanslar uzmanlar gibi yasaların taslağın çizmeye yardımcı olur.
5. Seçim ofisleri: Konular gelişirken ve konular alınırken yasama yetkisi olanlar genellikle görünmekten kaçınırlar. Yasa koyucuların bireysel tepkileri aşağıdakilere bağlıdır. a) kendi seçmenlerinde konuların uygunluğu, b) kendi komitelerinde uygunluk, c) baskı gruplarının desteği, d) kimin ne yapması gerektiğine ilişkin pazarlık, e) kökleşmiş personel kanıları. Sıklıkla milletvekilleri ya da yerel yasa koyucular/kanun yapıcılar o konuya dikkat çekilmeden önce konuları seçip, ayırırlar.¹⁵²

2.1.4. Kamu Politikası Oluşumunda Fikir Liderlerinin Rolü

Kamuoyu ve kamu politikası oluşumunda katalizör işlevi görenler belirli konularda bilgi sahibi ve düşüncelerini rahatça ifade edebilen insanlar yani fikir liderleridir. Sosyologlar onları, (1) konuyla yüksek derecede ilgili, (2) sıradan bir insandan konu hakkında daha bilgili, (3) toplu medyanın hırslı tüketicileri, (4) yeni düşünceleri erkenden benimseyen ve (5) diğer insanları harekete geçirebilen iyi organizatörler olarak tanımlamaktadırlar.¹⁵³

Fikir liderleri kamuoyunu yönlendiren, kamu fikirlerinin gelişmesine öncülük eden, tartışma alanları yaratan kişilerdir.

Fikir lideri ki bunlar kurumun hedef kitlesi üzerinde etkisi olan kişilerdir ve güvenin kazanılmasında, ilişkilerin inşasında ve destekleyici davranışların yaratılmasında oldukça etkilidir. Fikir liderleri aynı zamanda inandırıcıdır.¹⁵⁴

¹⁵² Frazier Moore, Frank B.Kalupa, Richard D.Irwin, **Public Relations Principles, cases and problems**, (1985), s.65-66.

¹⁵³ Dennis ve diğerleri, **a.g.e**, s.209, s.211.

¹⁵⁴ Kerry Tucker, 1993 sy:211

Sosyologlar geleneksel olarak iki tür lider tanımlamışlardır. İlk tür, seçilmiş bürokrat, şirket veya dernek başkanı konumları gereği *resmi fikir liderleri* olarak anılmaktadır. Haber muhabirleri belirli bir konu onların sorumluluk veya ilgi alanlarına girdiğine onlardan açıklama beklemektedirler. Resmi liderlik konumundaki insanlar, *güç liderleri* olarak da adlandırılmaktadır. İkinci tür, bazı özel karakteristikleri gereği akranlarına göre daha çok nüfuzu olan *gayri resmi fikir liderleridir*. Bu liderler hayran olunan ve gıpta edilen *rol modelleri* veya bir şeyin üzerine gitmek için diğerlerine baskı uygulayabileceklerinden ötürü fikir liderleri olabilirler. Genelde, gayri resmi fikir liderleri, belirli konularda yüksek derecede bilgili, düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri ve güvenilir olduklarından akran guruplarına hatırı sayılır etki uygulayabilirler.¹⁵⁵

Her kurum kendi çalışma alanıyla ilgili ve kendi performansını etkileyecek konularda eğilimleri gözlemlerken fikir liderlerini takip eder. Hem bu konular üzerinde onların fikirlerini ortaya koymak hem de onları kendileri için önemli olan konularda düşünmeleri, yorum yapmaları yönünde etkilemek için iletişim kurarlar.

Apple Macintosh'un piyasadaki orijinal atağından sorumlu pazarlama iletişim uzmanı olan Regis McKenna "Her endüstride eğilimler, standartlar ve bir kurumun saygınlığı hakkında büyük etkiye sahip 20-30 tane anahtar insan olduğundan ve fikir liderlerini *aydınlatıcı ve bilge kişiler* olarak ele almaktadır". Ayrıca, yeni bir ürün piyasaya sunulduğunda gazetecilerin anahtar fikir liderlerinden açıklama beklediklerinin de farkındadır. Örneğin Microsoft, McKenna formülünü Windows 95 programlarını sunarken kullandı. Dükkânlarda boy göstermeden çok önce Microsoft, endüstrideki anahtar fikir liderlerine ve ticaret medyasına Windows 95'i gönderdi. Onların basına yaptıkları pozitif açıklamalar, sunulacak bu ürünün önceden önemli bir güvenilirliğe sahip olmasını ve kamunun ürüne karşı heyecan duymasını sağladı.¹⁵⁶

¹⁵⁵ Aynı, s.211.

¹⁵⁶ Dennis ve diğerleri, **a.g.e**, s.209 s.211.

2.1.5. Kamu Politikası Oluşumunda Medyanın Rolü

Halkla ilişkiler personelinin fikir liderlerine ve diğer anahtar kamulara ulaşmalarının geleneksel yolu medyadır (radyo, televizyon, gazeteler ve dergiler). *Kitle iletişim araçları*, terimden de anlaşılacağı üzere, bir halkla ilişkiler kaynağından bilginin etkili ve hızla milyonlarca insana ulaştırılması anlamına gelmektedir. Gazeteciler her ne kadar halkla ilişkiler materyallerini çok ender kullandıklarını belirtse de, bunun doğru olmadığı, günlük gazetelerde polis teşkilatının basın sözcüsünün açıklamalarına, yeni bir bilgisayar ürünü üzerine yazılmış makalelere, yerel emlak kurulunun yaptığı istatistiklere ve hatta maçı kazanan oyun kurucuyla maç sonrası yapılan röportaja bakılarak anlaşılabilir. Neredeyse tüm durumlarda, kurumdaki halkla ilişkiler kaynağı bilgiyi temin etmiş veya röportajı ayarlamıştır. Pennsylvania Üniversitesi'nden Oscar H. Gandy, medyanın elde ettiği gelirin yarısının gerçekten halkla ilişkiler kaynaklarından "bilgi ödeneği" adı altında sağladığını söylemiştir. Bu nedenle Gandy ve diğer kuramcılar, halkla ilişkiler çalışanlarının sık sık medyaya ilk anda bilgi teminini sağladıklarından, kamu fikri oluşumunun ana oyuncularını olduklarını belirtmişlerdir.¹⁵⁷

Medya olgusu egemen sisteme özgü ideolojik yapının bir üreticisidir. Sistemin yaşamsal sürekliliğine katkı sağlarken kendisi de sistemden beslenen ekonomik bir gücü temsil etmektedir.¹⁵⁸

Demokrasilerde kurumsal olarak kamuoyu ve medya bir araya gelerek hükümetlerin vatandaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirip getirmediğini denetlerler. Medya toplumdaki gelişmeleri izler, çok sayıdaki izleyicileri büyük bir hızla haberdar ederek ve bilgilendirerek kamuoyunun oluşmasına katkıda bulunur. Daha sonra da ortaya çıkan kamuoyunun taleplerini dile getirerek bu talepler doğrultusunda çeşitli politikaların hayata geçirilmesine yardım eder. Medyanın kamuoyunu oluşturma ve oluşan kamuoyunu yansıtma gücünden siyasal iktidarın yanı sıra toplumdaki çeşitli çıkar grupları ve sivil toplum örgütleri de etkilenir. Bu nedenle bir taraftan medyanın gücünden kendi çıkarları doğrultusunda kamuoyu oluşturmak için yararlanırken, diğer yandan da ekonomik ve siyasal bakımdan rakip durumundaki çevrelerin medya aracılığıyla

¹⁵⁷ Aynı, s.212.

¹⁵⁸ Bıçakçı, a.g.e., s.46.

kendilerine yöneltecekleri olumsuz eleştirileri engellemek isterler. Kamuoyunun gücü, siyasal iktidara, sivil toplum örgütlerine, ekonomik ve siyasal çıkar çevrelerine ait karar alma süreçlerinde dikkate alınmasından ve bu süreçleri denetlemesinden kaynaklanır.¹⁵⁹

Kurumsal iletişim uygulamaları eleştirmeni olan Sethi (1977), konu savunucularını, kurum performansı ve toplumsal beklentiler arasındaki yasal boşluğu daraltmaya yöneltmiştir. Sethi (1981), medyaya erişim sağlamak için yetersizliklerini en yüksek şekilde dile getiren şirketlerin çoğu zaman en güvenilmez olduklarını belirtmiştir. “Çok sayıda savunma kampanyası kamunun bilgi tabanına çok az ya da hiçbir katkıda bulunmamaktadır. Konular, sonuçlandırıcı ve saptamalı sayılabilecek aldatıcı başlıklar ve basit mesajlarla sunulmaktadır. Temel vurgu destekleyicinin konumunu sağlamlaştırma üzerinedir” şeklinde bir sonuçlandırmada bulunmuştur. Deneyimler göstermiştir ki, karşı görüştekileri bastırmak için gerekli parasal güce görünüşte sahip olsalar da kurumlar konuları, iletişim kanallarına hükmederek yönetemezler.¹⁶⁰

Başlangıçta özellikle ülkemizde bu güce sahip olan hatta medya ile doğrudan bağlantıları bulunan kurumların iletişim kanallarını kendi amaçları doğrultusunda kullandıkları görülse de daha sonra kamu kendi yargıları doğrultusunda konuları biçimlendirmiştir. Bu gibi durumlar kamunun güvenini sarsar ve uzun dönemde de kurumları başarısızlığa götürür.

Günümüzde birçok halkla ilişkiler uzmanı hala medyada görünme miktarına büyük önem vermektedir. Stratejik konu yönetiminde kurumlar konuları kamu yada ilgili paydaşlar tarafından gündeme taşımadan önce çözeceği için, mükemmel bir halkla ilişkilerin medyaya olan gereksinimi geçmiştekinden daha az olacaktır.¹⁶¹

Burada özellikle kitle iletişim araçlarının kamu politikasını oluşturma gücünden bahsedilmiştir. Halkla ilişkiler uzmanlarının çalışmalarıyla kitle iletişim araçları yoluyla neden kamuyu bilgilendirmeye ve kamu fikrini şekillendirmeye

¹⁵⁹ Atabek, Nejdet ve Dağtaş, Erdal **Aynı**, s.228.

¹⁶⁰ Heath, Robert L. **Aynı**, Strategic Issue Management, (1997), s.193.

¹⁶¹ J.E Grunig “Theory and practise of interactive media relations”, **Public Relations Quarterly**, 3(3) (1990), s.19

çaladıklarını daha iyi anlamak ve bunun stratejik konu yönetimi açısından önemini ortaya koymak için medya etkileri hakkındaki bazı teorileri kısaca gözden geçirmek yerinde olacaktır.

2.1.5.1. Gündem Belirleme Teorisi

Paul Lazarsfeld ve Elihu Katz tarafından geliştirilmiştir ve ilk teorilerden biridir. Medyanın içeriğinin, kamu tartışması için gündem belirlediğini ileri sürmektedir. İnsanlar, 6 haberlerinde gördükleri, duydukları veya gazetelerin ilk sayfasında okudukları hakkında konuşma eğilimi göstermektedirler. Medya, konuyu işleme biçimi ve başlık seçimiyle kamuya ne hakkında düşüneceklerini söylemektedir ama bu konular hakkında ne düşüneceklerini söylemez. Kitle iletişiminin etkileri anlamında özellikle son 30 yılı kapsayan bir dönemde ortaya konulan araştırmalar, kitle iletişim araçlarının birey ve toplum üzerine etkilerinin tek yönlü olmadığını göstermiştir. Kitle iletişim araçlarının belirli konulara yoğunlaşmasıyla kamuoyunun ve siyaseti etkileyebileceği düşüncesine dayanan gündem oluşturma yaklaşımı sorun yönetimi için anahtar bir yol gösterici olmuştur.¹⁶²

Stratejik konu yönetimin temelinde kamu, hükümet ve medya ilişkisi yer alır. Gündem belirleme düşüncesinin temelleri anlamında, medyanın kamu gündemini belirlediği yolundaki düşünceleri ortaya ilk atan 1920 yılında Walter Lippman'dır. Bernard Cohen'in "Basın çoğu zaman insanlara ne düşüneceğini söylemede başarılı olamayabilir, ancak okurlarına ne hakkında düşüneceklerini söylemede oldukça başarılıdır" sözleri gündem belirleme düşüncesinin özeti gibidir. Ancak düşüncenin adını koyan ve tanımlayan ilk eser McCombs ve Shaw'a aittir. Bir siyasi seçim döneminde 1972 yılında Chapell Hill kentinde gerçekleştirdikleri medya ve kamu gündemini karşılaştıran çalışmalarında kitle iletişim araçlarının bir konuya verdikleri önemle, izleyenlerin aynı konuya verdikleri önem arasında bir paralellik olduğunda gündem ortaya çıkmıştır. Bunu gündem belirlemenin temel dayanağı olarak ortaya koymuşlardır.¹⁶³

¹⁶² W. Severin Türkçesi A. Ali Bir, Serdar Sever, **İletişim Kuramları**, (1994), s.391.

¹⁶³ Maxwell E. McCombs ve D.L. Shaw "The Agenda Setting Function of Mass Media" **Public Opinion Quarterly** 36, (1972), s.176.

Bir konuyu gündeme neyin taşıdığını belirleme süreci olarak tanımlanan gündem belirleme süreci üç ayrı unsurda ele alınır. Bunlar; kamu gündemi, medya gündemi, politik gündem'dir. Funkhouser medya gündemi ile gerçek yaşam göstergelerini karşılaştırdıktan sonra aradaki ilişkinin oldukça az olduğunu belirtmiştir. Yine gündem belirleme araştırmalarından ortaya çıkan bir diğer sonuç bazı anahtar bireylerin medyadan ve çevreden aldıkları ipuçlarını yorumladıklarında gündem üzerinde anahtar bir rol oynarlar. Bir konuyu medya yoğun bir şekilde haber yaptığında kamu buna genellikle bu konunun yüksek önemliliğine ya da değerliliğine göre duyarlılık göstermektedir.¹⁶⁴

Medya olayların bazılarını ihmal ederek, bazılarını vurgulayarak kamuoyunun oluşmasını ciddi biçimde etkilemektedir. Ama medyanın belirli bir konuya yönelik ortaya attığı iddialar kısa bir süre içinde dikkat çekmezse hızla unutulacaktır.¹⁶⁵

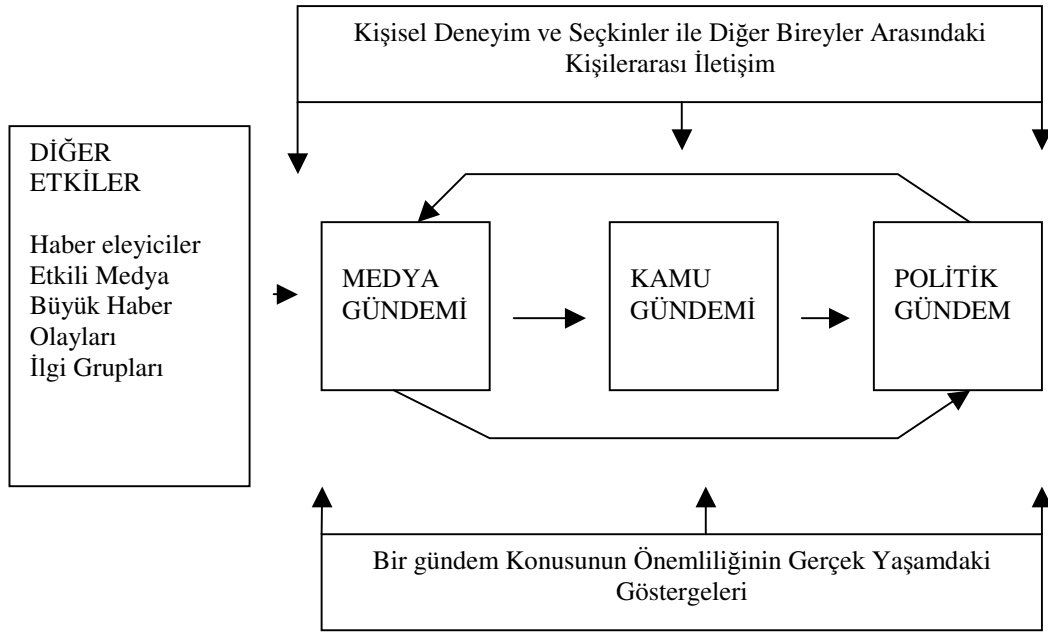
Vibbert (1987) gündemin dört evrede geliştiğini belirtmiştir. Bunlar, tanımlanma, meşrulaşma, kutuplaşma ve özdeşleşme. Medya konu üzerinde kutuplaşmalar yaratarak ve insanları birbirleriyle özdeşleşmeye zorlayarak özellikle son iki evrede aktif rol oynar. Kurumlar için konu üzerinde kutuplaşma başlamışsa daha çok kriz iletişimi programları geliştirilmelidir.

Roger ve Dearing'in bir model haline getirdiği gündem belirleme süreci aşağıdaki tabloda verilmiştir.¹⁶⁶

¹⁶⁴ G.Ray FunkHouser, "The Issues of the Sixties:An Exploratory Study in the Dynamics of Public Opinion", **Public Opinion Quarterly** 37(1), (1973), s.533.

¹⁶⁵ Judith Lazar, **İletişim Bilimi** Vadi yayınları (çeviren Cengiz Anık 2001), s.108.

¹⁶⁶ Bruce K.Berger, "Private Issue and Public Policy:Locating the Corporate Agenda in Agenda Setting Theory", **Journal of Public Relations Research**, 13(2), (2001), s.93.

Tablo 4. Gündem Belirleme Süreci

Bruce K.Berger, "Private Issue and Public Policy: Locating the Corporate Agenda in Agenda Setting Theory", (2001), s.93.

Günümüzde kurumlar stratejik konu yönetimi planlamasında bulunurken öncelikle şu andaki ihtiyaçlarıyla gelecekteki gereksinimleri arasında bir denge kurmak zorundadırlar. Her kurum sosyal sistemin bir parçasıdır. Gündem oluşturma teorisi politika sürecinde kurumsal ilginlik için büyük açıklayıcı bir güç sağlar. Konu yönetimi sürecinde gündemi takip etmek kadar ona müdahale edebilmek ve medya gündeminin kamu gündemine, kamu gündeminin de politik gündeme taşınması sürecinde istendik bir etkiyi yakalayabilmek oldukça önemlidir.¹⁶⁷

Gündem yönetim programları stratejik olarak kurumsal bir planlamanın parçası olmalıdır ve halkla ilişkiler bölümü tarafından yönetilmelidir. Kurumlar gündemler ve konular arasındaki ilişkiyi yönetmelidir.¹⁶⁸

Halkla ilişkiler kurum ve kamu arasındaki etkileşimiyle oluşan gündemleri erken bir basamakta uyguladığı iletişim programlarıyla çözüyorsa, stratejik olarak yönetiliyordur.

¹⁶⁷ Aynı, s.94.

¹⁶⁸ R.P Ewing, "Moving from micro to macro IM", **Public Relations Review** 16 (1), (1990), s.22

2.1.5.2. Sınırlı Etkiler Modeli

Sosyal bilimci Joseph Klapper (1960) bunu, kitle iletişim araçlarının “sınırlı etkiler” modeli olarak adlandırmaktadır. O, “Medyanın çoğunlukla, gerekli ve yeterli bir seyirci etkileme yolu olmadığını, bunun yerine dolaylı faktörler ve yönlendirmelerin bir bağı içinde çalıştığını” varsaymaktadır. Böylesi faktörler, fikir liderlerinin medyadan elde edilen bilgiyi nasıl analiz ettiklerini ve yorumladıklarını da içerebilir.¹⁶⁹

Klapper’a göre kitle iletişimi genellikle izleyici etkileri için gerekli ve geçerli neden olarak hizmet etmez. Aksine daha çok aracılık yapan etkenlerin arasında ya da bu etkenler ve etkiler aracılığıyla işlev görür. Bu aracılık yapan etkenler öyle etkenlerdir ki kitle iletişimini bir katkı elemanı olarak gösterir. Fakat varolan koşulların pekiştirilme sürecinde ana neden olarak göstermezler. Bu aracı etkenler seçici süreçler (seçici algı, seçici maruz kalma, seçici alıkoyma) grup süreçleri ve grup normları ve düşünce önderliğidir.¹⁷⁰

Kamu politikasının yaratılmasında kitle iletişim araçları sınırlı bir etkiye sahiptir.

2.1.5.3. İki Aşamalı Akış Modeli

Özellikle de kamu işleri alanındaki birçok halkla ilişkiler kampanyası, bir düşüncenin veya projenin başarısının veya başarısızlığının esasını oluşturan anahtar fikir liderlerini teşhis etmeye ve onlara ulaşmaya odaklanmaktadır. Sosyologlar Elihu Katz ve Paul Lazarsfeld, 1940’larda, insanların seçimlerde adayları nasıl seçtiklerini araştırırken fikir liderlerinin önemini keşfettiler. Medyanın seçim tercihlerini çok az etkilediğini, oy verenlerin resmi ve gayri resmi fikir liderleriyle birebir kurdukları iletişime güvendiğini ortaya koydular. Bu bulgular, *iletişimin iki-aşamalı akış teorisi* olarak bilinmeye başladı. Daha sonraki araştırmalar her ne kadar bunun gerçekte çok-adımlı bir akış olduğunu ortaya koysa da temel düşünce bozulmadı. Kamu fikri gerçekten de bilgiyi

¹⁶⁹ McQuail Denis, **McQuail’s Mass Communication Theory** (4.Basım London Sage Publications, 2000), s.542.

¹⁷⁰ Werner J. Severin, James W. Tankard Wr. **İletişim Kuramları** Çeviren Ali Atıf Bir, Serdar Sever, (Eskişehir, Kibele Sanat Merkezi, 1994), s.435.

soruşturmaya, yorumlamaya ve bunu diğerlerine aktarmak üzere fikir haline getirmeye zaman ayıran insanların görüşleriyle oluşmaktadır. *Çok-aşamalı akış modeli* çizim olarak bir dizi ortak merkezli çemberle gösterilmektedir. Hareket merkezinde fikir oluşturanlar bulunmaktadır. Bunlar, kitle iletişim araçlarından ve diğer kaynaklardan büyük miktarlarda bilgi toplayarak bu bilgiyi, “ilgili kamu” diye adlandırılan ve bitişikteki ortak merkezli çemberde bulunan insanlarla paylaşmaktadırlar. Bu ikinci çemberdekiler konuyla ilgilenmekte ancak sentezlenmiş bilgi ve yorumlar sağlamak için fikir liderlerine güvenmektedirler. En dışarıdaki halka “ilgisiz kamu”yu içermektedir. Bunlar konudan bihaber veya konuya ilgisizlerdir ve fikir oluşturma sürecinin dışında durmaktadırlar. Ancak çok-aşamalı akış teorisi, bazılarının eninde sonunda konuya ilgi duyacakları veya en azından konudan haberdar olacakları anlamına gelmektedir.¹⁷¹

2.1.6. Konu Yönetimi Açısından Kamu Politikasının Önemi

1970’lerin ortalarında akademisyenler ve iş adamları kurumların politik çevresinde temel bir değişimin başladığının farkına vardılar. Hükümet ticari davranışı şekillendirmeye soyunmuş ve eşi görülmemiş sayıda yasa geçirerek ve bu sorunlarla ilgili yeni düzenlemeler yaparak, ticari kurumların toplumsal sorunlara geniş oranda tepki vermesini sağlamıştır. Tüm dünyada 70’lerin sonunda kurumların politik çevresinin değişimine gittikçe artan bir ilgi gösterildi. Ticari kurumlar üzerindeki hükümet yönetmeliklerinin etkileri hakkında kitaplar yazıldı. Özel sektör üzerindeki kamu yönetmeliklerin maliyetini ölçen çalışmalar yapıldı. Bu noktadan sonra kurumlar politik çevrenin ve onun kararlarının önemini farkına vardılar.¹⁷²

Konu yönetiminin temeli iki noktaya dayanmaktadır; (1) kurum üzerinde potansiyel etkisi olabilecek konuların erken teşhisi ve (2) bunların sonuçlarını azaltmak veya kontrolünü ele almak için tasarlanmış bir stratejik tepki. Kurumlar kendileri için tehdit olabilecek potansiyel konuları belirleyebilmede, kamuoyundaki eğilimleri kurumun onlara tepki verebilmesi için inceler. Halkla ilişkilerin bir fonksiyonu olarak konu yönetimi “kurumun kamusuyla ilişkilerini

¹⁷¹ McQuail, **a.g.e.**, s.544.

¹⁷² Buchholz, RogeneA, William D.Evans, Robert A.Wagley, 1989 s.28.

etkileyen kamu politikası konularını önceden sezinlemenin, teşhis etmenin, yorumlamanın ve bu konulara tepki vermenin inisiyatifi ele alıcı sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır.¹⁷³

1976 yılında halkla ilişkiler danışmanı W. Howard Chase tarafından geliştirilen konu yönetimi, konuları teşhis etmeyi, onları analiz etmeyi, öncelikleri belirlemeyi, program stratejilerini seçmeyi, hareket ve iletişim programlarını yürütmeyi ve verimliliği değerlendirmeyi içermektedir. Chase sürecin, “kurumun prensiplerini, politikalarını ve çalışmalarını politikalaştırılmış ekonomi gerçekleriyle aynı doğrultuya soktuğunu” söylemiştir. Daha yakın zamanlı olarak Chase, konu yönetimini “kurum eylemleriyle paydaş beklentileri arasındaki boşluğu” kapatma süreci olarak tanımlamıştır.¹⁷⁴ Paydaş beklentilerini belirleyerek kurum ve paydaşları arasındaki boşluğu kapatabilmek için halkla ilişkiler uzmanları kamu politikası süreci içinde konuları değerlendirmelidir.

David L.Shank (Rexnord Şirketinin Kurumsal Halkla İlişkiler ve Reklam direktörü) kamu konularının yönetiminin kurumlara hem koruyucu hem de fırsat yaratmaya yönelik bir çok yararı olduğunu belirtmiştir. Konu yönetimi;

1. Kurumunuz üzerinde büyük etkisi olabilecek konuları belirlemek
2. Konuların yönetimi yerine konulara tepki vermeye müsaade etmek
3. Stratejik planlama süreci içine ilgili konuları yerleştirmek.
4. Toplum ile aynı yönde hareketlerde bulunabilme becerisi geliştirmek
5. Liderlik rolü için fırsatlar sağlamak
6. Kamuoyunda kurumun güvenilirliğini korumak gibi görevleri vardır.

Daha sonra tepe yöneticilerin sorun yönetimi sisteminde kurum için yukarda belirtilen amaçlardan önemli gördükleri belirlemek için yapılan anket sorularına verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek yüzdeyi konu

¹⁷³ Health, 1997, **a.g.e**, s.45.

¹⁷⁴ Scott M.Cutlip, Allen H.Center, Glen M.Broom, **Effective Public Relations** 8.BasımPrentice Hall Inc. 2000, s.17.

yönetiminin kurumlara liderlik rolü için fırsat sağlaması ve kamuoyunda kurumun güvenilirliğini korumak amaçları almıştır.¹⁷⁵

Konu yönetimi, bir kurumun ve onun birincil paydaşlarının yararı için, hedefi pazarları korumak, riski azaltmak, fırsatlar yaratmak ve imajı idare etmek olan yönetim sürecidir. Bu, konuları önceden sezinleyerek, araştırarak ve önceliklerini belirleyerek; konuların kurum üzerindeki etkilerini ölçerek; riski azaltmak ve fırsatları yakalamak için politikalar ve stratejiler tavsiye ederek, stratejilere katılımında bulunup onları yürüterek; programın etkisini değerlendirerek başarılmaktadır.¹⁷⁶

Günümüzde başarılı modern bir kurumun yöneticisi karar verme sırasında salt ticari kaygıların ötesinde birçok ek faktörü göz önüne almalıdır. Bununla birlikte günümüzde kişinin iyi bir yönetici olması için daha fazla toplumla uğraşmasını bilmeli ve geniş yelpazedeki olaylar konusunda iyi bilgilendirilmelidir. Yöneticiler hükümetle nasıl ilişki kuracağını bilmeliler ve toplumsal konularda daha iyi bilgiye ve toplumsal olaylarda artan bir duyarlılığa sahip olmalıdırlar. Kamu politikası hedefleri birçok kurumda hiçbir zaman ciddiye alınmamıştır. Yöneticiler kariyerleri boyunca sadece kar hedefleri ölçütleriyle değerlendirilmiştir. Bu nedenle dışsal olaylarla karşılaştıkları zaman bunları iyi yönetememişlerdir. Yöneticilik uğraşı düne göre günümüzde çok daha zordur ve karar verme sürecindeki önemli faktörler daha değişkendir. Yöneticiler daha kısa sürede ve genelde eskiye oranla daha az bilgiyle karar verme durumundadırlar. Yöneticiler ayrıca etkili tepki gelişimi ve kamu politikası konularında stratejik düşünebilmelidirler. Yöneticiler kurumlarının çevresini düşünmelidirler ve böylece işlerinin gelecekte de yürümesi, kurumun ve toplumun yararına bu çevreyi biçimlendirmek için gerekeni yapmalıdırlar.¹⁷⁷

Bir konu muhtemel bir yasama konusu olduğunda, kurumun nispeten az seçeneği kalır. Genellikle seçenekler destek vermek, karşı çıkmak veya düzenlemelere uymaya çabalamaktır. Bir kurumun yapabileceği tek şey,

¹⁷⁵ Rogene, A.Buchholz, "Education for Public Issue Management: Key Insights from a survey of top practioners", **Public Affairs Review**, No.3, (1982), s.70.

¹⁷⁶ Kerry Tucker ve Glen Brom, "Managing Issues Acts as Bridge to strategic Planning" **Public Relations Journal**, 49 no:11, (Kasım 1993), s.38.

¹⁷⁷ Buchholz, Rogene A, William D.Evans, Robert A.Wagley, (1989), s.29.

tepkileri en aza indirgeyecek şekilde yönlendirmek ve uygun sonuçlarını kendi menfaatlerine çevirmektir. Konunun ilk basamaklarında kurum, tepki vermek veya tercihen bunları kendi menfaatine yönlendirmek için daha çok seçeneğe sahiptir. Tepkisel olmak yerine inisiyatifi ele alıcı olabilir. Nerede ve ne zaman savaşıp savaşmayacağını seçebilir. Geleneksel olarak kuruma ait özel konuların yönetimine de dikkat edilmelidir. Kamu boyutu olan her konuya ilişkin strateji geliştirilmeli ve bu strateji genel şirket planlamasıyla bütünleştirilmelidir.

Aşağıdaki tablo kamu konuları yaşam döngüsünün bir stratejik yönetim modelini göstermekte ve her aşamada bir kurumun yürürlüğe koyabileceği stratejik seçenekleri özetlemektedir. Kamu konularının yaşam döngüsünü göz önünde bulunduran uygun bir strateji geliştirmek, kurum stratejisinin geliştirilmesinde çok önemlidir. Kurum stratejisi geliştirenlerin aklındaki soru, kamu politikası sürecine katılmalı mıyım değil, nasıl etkili ve verimli şekilde katılabilirim olmalıdır.¹⁷⁸

Tablo 5. Kamu Politikası Konuları için Bir Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik Süreç	Stratejik Opsiyonlar
Aşama 1: Kamu Fikri Oluşumu	İletişim Stratejileri Doğrudan toplantılar Basın Bildirileri Ekonomik Eğitim Programları Savunma Tanıtımı İmaj Reklamcılığı Yıllık Rapor TV ve Radyo Talk Showları
Aşama 2: Kamu Politikasını Formüle Etme	Politik Stratejiler Lobi faaliyetlerinde bulunmak Ticaret Birlikleri Seçim ofislerine katkıda bulunmak
Aşama 3: Kamu Politikası Yürütülmesi	İtaat Etme Stratejileri Hukuki Davalar Şube Oturumları İtaatsizlik

Mike H Ryan, Carl L Swanson ve Rogene A Buchhoiz, Corporate Startegy, 1987, s.45

¹⁷⁸ Mike H Ryan, Carl L Swanson ve Rogene A Buchhoiz, Corporate Startegy, Public Policy and the Fortune 500 **How America'a Major Corporate Influence Government** (Oxford London Newyork : Basil Blackwell, 1987), s.45.

Genel halkla ilişkiler uygulamaları hükümet, özel ilgi grupları ve medya ilişkilerini kurmak ve yürütmektir. Halkla ilişkiler uygulamaları politik süreç içinde politikacılar, sivil toplum örgütleri ve ilgi gruplarının yarattığı konulara odaklanmaktadır. Günümüzde kamu farkındalığı etkinlikleri ve bunların yönetimi kurumlar için oldukça önemli hale gelmiştir.¹⁷⁹

Aşağıdaki tablo ise kamu konuları yaşam döngüsünün odağını ve anahtar oyuncularını tanımlamaktadır. İlk aşamada konu, tartışılan bir düşüncedir. Bazı insanları ilgilendirir ve kurum performansında bir değişimi beraberinde getirebilir. Toplumda bu konunun tarafı olan anahtar oyuncular, kendi çıkarları için daha geniş çapta yardım temin etmeye çalışan kamu çıkar gruplarıdır. Bu gruplar dikkat çekmek için protestoların, boykotların, gösterilerin ve medya yazılarının da içinde bulunduğu çeşitli stratejiler kullanabilirler. Eğer şirketler bu aşamada katılımda bulunmak istiyorlarsa, bazı noktalarda tartışmaya karışmalıdırlar.¹⁸⁰

Tablo 6. Kamu Konusu Yaşam Döngüsü

Aşama	1	2	3
Konu :	Düşünce	Yasama	Hukuk
Topluluk :	Kamu Çıkar Grupları	Devlet Memurları	Düzenleyiciler

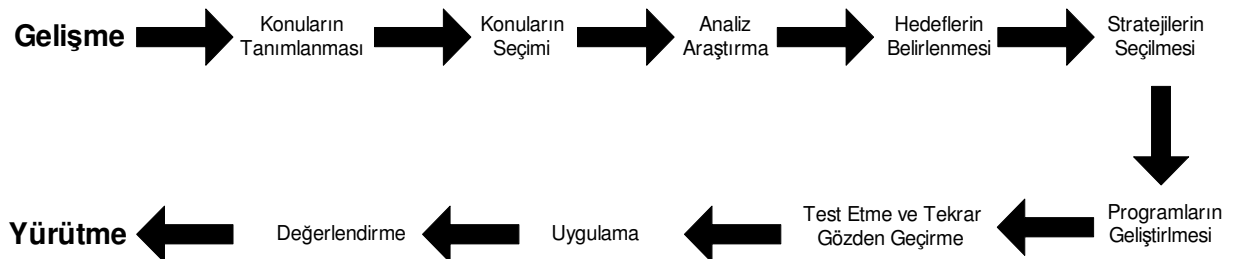
Mike H Ryan, Carl L Swanson ve Rogene A Buchhoiz, Corporate Startegy, 1987, s.46

İkinci aşamada konu, ilk aşamada artan ilgilerle baş etmek için yasamanın belirli türlerinden birine dönüşmüştür. Bu yasama, kurum davranışında bazı değişiklikleri gerektirir. Anahtar oyuncular, yasamayı sunan ve tartışan ve sonunda buna destek veya itiraz oyunu kullanacak olan seçilmiş devlet memurlarıdır. Kurumların bu aşamada karışmaları demek, bu devlet memurları ve onların kadrolarıyla bir şekilde ilişki kurmaları gerektiği anlamına gelir. Üçüncü aşama, hukuka veya konmuş yasamaların yürütülmesine

¹⁷⁹ Jon White **How to Understand and manage PR**, (A Jargon, Free Guide to PR management Business Book Limited 1991), s.59.

¹⁸⁰ Mike H Ryan, Carl L Swanson ve Rogene A Buchhoiz, Corporate Startegy, Public Policy and the Fortune 500 How America'a Major Corporate Influence Government (Oxford London Newyork : Basil Blackwell, 1987 s.46.

odaklanır. Orijinal konu şimdi kurumsallaştırılmış ve düşünce, devletin kanunu haline gelmiş belli bir yasamaya dönüştürülmüştür. Bu noktada başlıca oyuncular, şirketleri yasamaya itaat edici hale getirmek için kurallar yazan ve zorla uygulatan hükümet dairelerindeki düzenleyicilerdir. Kurumlar, şirket çıkarlarının dikkate alınması için bu düzenleyicilerle çalışmayı tercih edebilir, bazı kurallara mahkemede itiraz edebilir veya bir itaatsizlik stratejisi benimseyebilirler. Kamu konularında bazı sorumlulukları kabullenmenin önemi, her zaman için kurumlara uygun görülmeye bilir. Ancak kurum önemli şekilde etkileneceği konulara müdahaleyi geciktirdikçe stratejik seçeneklerinin–kamu politikası kararlarının doğrultusunu yönlendirmek için kurumların yapabilecekleri- sınırlı bir hal aldığı açıktır. Kamu politikası konularına sadece problemlere maruz kaldığı anda tepki gösteren bir kurum, sık sık beliren birçok uygun alternatifi kaçırrır. Bu, şirketlerin stratejik süreç olarak, kamu konularının yaşam döngüsünün başarılı aşamalarında kamu politikasına katılımı yönetmek için elverişli seçenekleri düşünmelerinin nedenidir.¹⁸¹



Şekil 14. Kamu Politikası Stratejik Planlama Modeli

Crable ve Vibbert 1983, s.7

Konu, potansiyel statüsünden, olmak üzere olana, şu andakine, dönem noktasına ve hareketsiz olana kadar konu olarak kalmaya devam edecektir: sadece statü değişmektedir. Bunun tersine, politikalar, konulardan çıkan sorulara cevap olarak formüle edilirler. Bunun anlamı şudur; “politik görüşmeler”, bir konunun yaşam sürecinin sadece şu andaki ve dönüm noktası basamaklarıyla ilgilidir. Şu andaki statü ile ilgili bir konu sorulara iki seçenekli cevapların yoğun ve yaygın bir şekilde verilmesiyle ilgilidir; bunlar politika

¹⁸¹ R.E.Crable ve S.L Vibbert, Managing Issues and Influencing Public Policy, (1983), sy:7

biçimlendirme sürecinin ana noktası olan izlenecek politika önerileridir. Konular kritik dönüm noktalarına ulaştıklarında, kurum felsefesi veya bedel bir cevap olarak kabul edilecektir; bunlar gerçek politikalardır ve sonuçta en azından bir tanesi seçilebilmelidir. Sadece bu kritik dönüm noktasında konular Jones ve Chase'in söylediği gibi üzerinde karar vermeye hazır konumdadır. Üzerinde karar verilmeye "hazır" olan bir konunun statüsünü belirlemedeki hata, konu ve politikalar arasında yapılacak ayırımın yanlışlık miktarını göstermektedir. Bundan dolayı, konu yönetimi, herhangi bir önem veya statü düzeyindeki konulara dikkat ayırmakla yakından ilgilidir. Politika yönetimi, şu andaki ve kritik dönüm noktasındaki konulara verilecek cevapların biçimlendirilmesini bekler. Modern planlamacılar hem konu yönetimi hem de izlenen politikaları etkileme süreci ile yakından ilgili olmalıdırlar fakat hangisi ile uğraştıklarını da bilmeleri gerekmektedir. Konu yönetimi, izlenecek politikaların gerçek hayata geçirilmeden önce etkilemenin en temel yoludur.¹⁸²

2.2.Stratejik Konu Yönetimi İletişimi

Burada konu iletişiminin konu yönetimi sürecindeki stratejik rolü ele alınmıştır. Daha çok özel sektör faaliyetlerini açıklayıcı özellikte olsa da, bu odaklanma, eylemcilerin ve hükümet liderlerinin konu iletişimini nasıl kendi önemli gördükleri amaçlarını sürdürmek için kullandıklarını göstermektedir.

J.Gruning (1989) ve J Gruning ve Hunt (1984) temelde üç değişken ile grupların ya da bireylerin her hangi bir konu karşısında neden davranışta bulunduğunu ve o davranışı planlama sürecinde nasıl, hangi amaçla iletişim kurduğunu açıklamıştır. Bunlar, konu algısı, ilgi derecesi ve sınırlılık algısıdır. Konular toplumsal sistemlerden doğar. Bilgi eksikliği nedeniyle içsel olarak ortaya çıkabilir. Sınırlılık algısında bireyler değiştirmeye güçlerinin yetmeyeceğine inandığı konular da iletişime geçmez. İlgi derecesi ise bir bireyin belirli bir durumla ilgili bilişsel algısıdır. Birey o durum ya da konu hakkında iletişime geçme ihtiyacı duyar.¹⁸³

¹⁸² Aynı, s.7.

¹⁸³ J.E, Grunig "Sierra club study shows who become activist", **Public Relations Review** 1989,15(3), sy: 12

Konu yönetimi kurumların aldığı bir dizi stratejik kararın uygulamasıdır. Konu yöneticilerinin bu stratejik kararları uygulanabilmesindeki en önemli aracı da konu iletişimidir. Konu yöneticisi bir dizi karmaşık konu yönetim seçeneklerini uygularken bir yanda da amaca hizmet eden iletişim seçeneklerinin en etkili olanını belirleme ve biçimlendirme görevini üstlenir.

İnsanlar gibi kurumlar da her düşünceye katılmak zorunda değildir, düşüncelere karşı çıkar ve düşünceleri tartışabilir. Önemli olan bu tartışmalar içinde kurumun işine yarayacak konuları belirleyerek tartışma alanları yaratabilmektir. Bu alan içinde birçok farklı fikir, birçok farklı grup tarafından tartışılır. Konu yöneticileri, bunları görebildiği, değerlendirebildikleri, çeliştikleri veya aynı fikri paylaştıkları yerleri ayırt edebildikleri, çeşitli iletişim yolları kullanarak ya da politikalarını ve uygulamalarını değiştirerek farklılıklarda uzlaşma sağlayabildikleri ya da bu farklılıkları yok edebildikleri zaman başarılı olabilirler. Kurumlar için bu noktada önemli olan bu çekişmede, Sproule (1989)'da belirttiği gibi, özel sektör kurumların, "kamu fikirlerini özelleştirerek kamu alanlarını özelleştirmeye çalışması; yani ustaca (tek taraflı olarak) kurumun çıkarları doğrultusunda fikirleri yönlendirebilmelidir.¹⁸⁴

Kamu her hangi bir konu hakkında bilgi sahibi olmak için konuyu anlamaya yönelik katılımında bulunmaktadırlar. Çünkü fırsat eşitsizliğine yönelik konular ya da çözüm gerektiren sorunların var olduğuna inanmaktadır. Hepimiz yaşadığımız toplumun bireyleri olarak herhangi bir soruna ilgisiz kalamayız. Ama her konu da aynı biçimde ve şiddet de ilgimizi çekmeyebilir. Gruning ve Hunt'un (1984) belirttiği gibi; herhangi bir sorunun çözümüne yönelik önerilere bireylerin katılımı daha çok ne dereceye kadar kendi fikirlerinin dikkate alındığını görmek içindir.¹⁸⁵

Konu iletişimi niteliği bakımından iki yönlüdür. Bir grup ya da kurum tarafından tercih edilen bir konu tutumu muhtemelen başka bir grup ya da anahtar kesim tarafından karşı çıkılacaktır. Eğer kurumlar anahtar paydaşlara kendi koşulları hakkında yararlı bir "içinde benim için ne var" bilgisini sağarlarsa

¹⁸⁴ J.M Sproule, , **Organizational rhetoric and public sphere**, Communication Studies, 40, 1989, s.264.

¹⁸⁵ J.E Gruning ve Hunt, T. **Managing public Relations**, (NewYork: Holt, Rinehart ve Winston, 1984), s.17.

başarılı olurlar. Kurumlar savunucu olmakla beraber dinleyici de olmak durumundadırlar. Her kesime, o kesimin istediği bilgiyle cevap vermelidirler. Kurumlar, hedef kitlelerinin bilmek istediklerini değil de, sadece kendilerinin, hedef kitlelerinin bilmesini istediklerini söyleyerek hayatta kalmaz ya da varlıklarını devam ettiremezler. Hedef kitleler çoğunlukla kendi düşüncelerinin de içinde yer aldığı ya da kendi düşüncelerinin sesi olan tartışmaların içinde yer almak isterler. Bu nedenle de kurumlar öncelikle hedef kitlelerinin düşüncelerinin ne olduğunu anlayabilmek için oldukça iyi bir dinleyici olmalıdırlar.¹⁸⁶

Grey Advertising Inc.'in belirttiği gibi en iyi konu kampanyaları “tüm insanlar için her şey” “ya da tüm insanların beklentilerine cevap vereni bulma arayışı olmamalıdır. Bunun yerine, zamanla geliştirilebilecek ve çeşitli yaratıcı uygulamalarla sunulabilecek tek bir önemli düşünce üzerine odaklanmalıdır.”¹⁸⁷

Tutumları biçimlendirebilmek için zaman oldukça önemlidir. Diğer önemli nokta bir tutumun hedef kitle zihnindeki konumudur. Yerleşen tutumları hedef kitle zihninden söküp atabilmek oldukça zordur. Bu nedenle tutum oluşmadan daha tartışmalar devam ederken harekete geçmek gereklidir. Böyle bir durumda konu iletişimi yöneticisi bir dizi iletişim seçeneğine sahiptir. Burada önemli olan fikirlerin temelini ne olduğu ve nasıl oluştuğunun bilinmesidir. Konu tartışmaları kamu politikasının ilgili taraflar için bu konunun yada düşüncenin en iyisi olduğunu garanti altına almada bütün araçları kullanır ve toplumun büyük bir kesimine ulaşmaya çalışır.

Kurumlar kamuoyunda oluşan fikirleri kendileri için bir fırsat olacak biçimde yönetmelidir. Konunun yaşam döngüsü içinde kurumlar kendi stratejik yönetim planları içine konuyu dahil ederler. Daha sonra da bu konunun çözümüne yönelik mesajlar düzenleyerek amaçlarına ulaşmak için iletişim stratejileri geliştirirler. Yani stratejik olarak doğru yönetilen her kurum çevresinde gelişen olayların farkındadır, bunları iyi analiz etmiştir hatta kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmiştir. Konuşma, ifade biçimi oldukça önemlidir. “Dilin

¹⁸⁶ Heath, 1997, **a.g.e.**, s.191.

¹⁸⁷ C Bell, “Advertisers see link between sales, corporate ads”, **Houston Chronicle**, Aralık18, 1983 s.16.

yaratıcı ve anımsatıcı gücü yüzünden, kurumun “özü” ve “sınırları” simgesel olarak yönetilmelidir.¹⁸⁸

Fikir liderleri ve anahtar kesimler istenilen bir fikrin toplum tarafından kabul görmesini ya da en azından tartışma alanları yaratarak konu hakkında haberdar olmalarını sağlarlar. Farklı bakış açıları sunarak, doğru değerlendirmelerde bulunurlar ve konunun sağlam bir tartışma temelinde yükselmesine olanak verirler.

Eğer kurumlar konu yönetimi içine eylemciler ve hükümet daireleri gibi kamu tartışmasına anahtar kesimlerin kafasında konu tutumları sabitlenmeden katılırlarsa, iletişim çabaları daha güçlü bir etkiye sahip olabilir. Bu, sorun iletişiminin arkasında yatan yol gösterici bir varsayımdır. (Chase, 1984; Crable & Vibbert, 1985; Dionisopoulos, 1986). Erken müdahale, henüz biçimlendirilebilir haldeyken etrafıca tartışılmış, rekabet eden bakış açılarına sahip olma ihtimalini artırmaktadır (Lesly, 1984; Schmertz, 1986). Herhangi bir şeyi “Tartışma devam etsin” den başka bir şekilde sonuçlandırmak daha sağlıklı bir tutumdur.¹⁸⁹

Konu iletişiminin başarılı olması için öncelikle çevrenin oldukça iyi analiz edilmesi gerekir. Bu analizler konu yöneticilerine doğru kararlar alabilmeleri için gerekli yaşamsal verileri içerir yine konu yöneticileri konu iletişimi aracılığıyla anahtar önermeler sunarak kamu politikaları sorunlarının sonuçlarıyla hedef kitlelerine ve kamuya ulaşmayı umarlar. Bu tartışmadaki bütün tarafların amacı, bütün paydaşların ihtiyaçlarını karşılayan ve değerlerini tatmin eden politikaları düzenlemektir. Bu tartışmada, her taraf sonuca ulaşmak için inandıkları iddiaları destekleyici bilgiler sunmaktadır. Fikir lideri grupları durum, değer ve politikaların çok önemli önermeleriyle tartışmalara girmektedir. Bu kesimleri dinleyerek (işbirliğiyle karar almanın yanı sıra konuları izleyip analiz yaparak) kurumlar, bu kesimlerle ne zaman aynı fikri paylaşıp, onlara ne zaman karşı çıkmaları gerektiğine karar verebilirler. Konu tutumlarının kamu tartışması, her

¹⁸⁸ G. Cheney Ve S.T Vibbert, , Corporate discourse: Public relations and issue management, (editör)F.M.Jablin, L.L Putman, K.H.Roberts ve L.W.Porter, **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective**, Newbury Park CASage 1987 s.176.

¹⁸⁹ Heath, 1997, **a.g.e.**, s.191.

bir konunun çözümlenme yolu hakkında bütün tarafların daha çok tatmin olma olasılığını artırabilir.¹⁹⁰

Stratejik iletişim, kurumların, hükümetin ve anahtar kesimin menfaatlerini dengelemek için stratejik kurum ve kamu politikası planlarını tamamlayıcı olmalıdır. Bu planların yokluğunda, iletişim planının sağlam temeli yoktur ve sorumluluğu ele alıcı olmaktansa tepkisel olması daha muhtemeldir. İletişim planlaması, konuları, sağlam fikirler ve yapıcı değerlendirmeler sunmaları için fikir liderlerine ve anahtar kesimlere sunmanın avantajını en yüksek seviyeye çıkarmaktadır.¹⁹¹

Konu iletişimi bilgilendirici, adil, doğrudan hedef kitleye yönelik uygulandığı zaman ve her hangi bir tehdit barındırmadığında en etkili halini almaktadır.¹⁹²

Kurumlar günümüzde en az üç sebepten ötürü konuları belirler ve stratejik olarak yönetirler. İlk olarak, her kurum ona sahip olan insanların bütünüdür; kurumun başına gelecekte onlarında tehlikeye girme riskleri olduğundan, sahiplerin kurumu ve sanayisini savunmak için para harcamaya istekli olmaları kaçınılmazdır. İkinci olarak, çalışanlar konuların sonucundaki ortak seslerini duyurmayı hak etmektedirler. Üçüncü olarak da, uyumsuzluklar sırasında iletişim için harcanan paranın, daha bilinçli seçmenlerle, daha ucuz maliyetlerle ve daha iyi müşteri hizmetleriyle sonuçlanan düzenleyici seçeneklerin yapıcı tartışmasına yol açabilmesidir.¹⁹³

Konu iletişimi, belli fikirlerin bir araya gelmesiyle ortak paydada toplanan belirlenen bir konunun çözümüne yönelik tartışma platformları oluşturur. Böylece kurum sağlam bir zemin yapısında stratejilerini inşa eder. Kurumlar belirlenen konuya bağlanır, çözümünün bir parçası olur ve hedef kitlesinin güvenini kazanmak için yeni iletişim fırsatları yakalar. Konu iletişimi, eylemci grupların üye kazanmalarına, onların gazetecilerin dikkatini çekmelerine,

¹⁹⁰ Aynı, s.190.

¹⁹¹ Adams, W.C. **Marrying the functions: The Importance of media relations in public affairs planning**, Public Relations Quarterly, 1995 40(3) s.9.

¹⁹² Keller, E. **Critical issues for issue advertising**, Harvard Business Review, 60(4), 1982, s.82.

¹⁹³ Heath, 1997, **a.g.e.**, s.195.

konuları şekillendirmelerine yardımcı olur ki bunun sayesinde gazeteciler vurgulanan konular hakkında yorumda bulunurlar ve bu da gurubun konumunun farkında olan insanların sayısını artırmaktadır. Özellikle sosyal reklam kampanyaları kurumların herhangi bir konu hakkında topluma bilgi vermek için kullandıkları en önemli iletişim araçlarından. Bu sosyal konular kurumlar tarafından medyanın ve kamunun gündemine taşınır ve bu konuların önemi hakkında tartışmalar başlar. Burada önemli olan bir diğer noktada konu iletişimcisinin toplumun nabzını tutarak, onların çözümünün bir parçası olmaktan memnun olacakları konuları bulup çıkarmalarıdır.

Kurumlar konu iletişim ihtiyacının son günlerde farkına varmışlardır. Genellikle bu bilince sahip kurumlar dahi konu iletişimini başarıyla hayata geçirecek bilgi ve deneyime sahip değillerdir. Ya da buna ayrılacak fonu en iyi ve en haklı başka nedenle kullandıklarını açıklama ihtiyacı duymaktadırlar. Bu nedenle birçok kurum hedef kitle temelinde iletişim kurmak yerine, sessiz kalmakta veya arka planda lobi yöntemine başvurumaktadırlar. Eylemci guruplar yayınlara ve kamu konu iletişimi kampanyalarına büyük bütçeler ayırmakta ve çoğu zaman muhabir ve yorumcular aracılığıyla hedef kitlelerine bedava ulaşmanın keyfini çıkarmaktadırlar. Yani konu iletişimi yönetimi daha çok eylemci guruplar tarafından planlanmaktadır.¹⁹⁴

Politika ifadeleri, kurumların yanı sıra hedefteki kamunun da çıkarlarını teşvik edici olduğunda en ikna edici halini almaktadır. Tartışmada bulunan insanlar konuyu anlama çabasında olduklarından, konu iletişimde gerçek yorumları önemlidir. Kanıtların ve değerlerin desteklediği politika seçimini belirlemek için tartışmalarda öne sürülen fikirler kanıtlanmalıdır.¹⁹⁵

2.2.1.Stratejik Konu Yönetiminde Halkla İlişkiler'in Rolü

Yönetim literatürü içinde strateji terimi; kurumlar ve onların dışsal çevreleri arasındaki etkileşimin yönetilme ve her ikisi içinde en uygun olanı sağlama sürecidir biçimde tanımlanmaktadır. Bu bakış açısından halkla ilişkiler fonksiyonu stratejik yönetime önemli bir katkı sağlar. Gruning ve Repper (1992)

¹⁹⁴ Heath, 1997, **a.g.e.**,s.194.

¹⁹⁵ Heath, 1997, **a.g.e.**,s.219.

Halkla ilişkilerin görevini potansiyel çatışmaları önlemek ve stratejik hedef kitleyle ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak, kurumun özerkliğinin sınırını belirlemek biçiminde tanımlamıştır.¹⁹⁶

Konu yönetimi birçok kurum için hayati bir fonksiyon olarak görülmektedir. Hatta birçok uzmana göre kurumlar, zamanlarının yüzde ellisini ya yasalar, hükümet kararları gibi düzenleyici sorunlarla mücadeledeki hükümet ilişkileri biçimi gibi ya da sosyal sorumluluk programları gibi konu yönetimine hazırlanmak için harcamalıdır (Fox 1983). Konu yönetiminin tanımını yaparken konu yönetiminin ne olmadığını açıklamak daha yararlıdır. Konu yönetimi kriz yönetimi değildir ve bu iki terim birbirleri yerine kullanılmamalıdır. Konu yönetimi proaktiftir ve kurum üzerinde kötü etkileri olabilecek konuları önceden belirleyerek, yönetim kararlarının bu doğrultuda alınmasına çalışır. Kriz yönetimi daha reaktiftir ve kamu deneyimi oluştuktan ve kurumu etkiledikten sonra problem ya da kriz ile ilgilenir, mücadele eder (Hainsworth, 1990). Kriz yönetiminde bir duygusal içerikli kamu saldırı /tecavüzü sonrasında düzenlemeler yapılandırılır. Kriz yönetimiyle konu yönetimi arasındaki en önemli fark konu yönetiminde kurumların bu olası kamu saldırılarını önleme çabalarıdır. Bu nedenle konu yönetimi kamu deneyimi oluşmadan önce konuları belirler ve bunlarla mücadele eder. Diğer açıkça ilişkili görülen bir diğer uygulama risk yönetimidir. Risk yönetimi ve konu yönetimi de birbirinden farklı iki kavramdır. Risk iletişimi örneğin sağlık ve çevresel risklerden, cinayet ve içkili araba kullanmaya kadar giden başlıklar altındaki risklerle ilgili bilginin belli bir amaca yönelik değişimi olarak tanımlanır. Risk yönetimi kamu politikasından daha çok kamu güvenliği yönündeki konuların riskleri hakkında insanları uyarmak eğilimindedir. Bu nedenle bu konuların nasıl kontrol edileceği ve bunlarla mücadele edebilmek için nasıl bir donanıma ihtiyaç duyulacağı konusunda halkı bilinçlendirme çabalarını içerir.¹⁹⁷

Konu yönetimi nedir ve halkla ilişkilerle ilişkisi nasıldır? Bunun ötesinde bu konuya halkla ilişkiler uygulamacıları ve teorisyenleri niye önem vermeliler?

¹⁹⁶ J.E Grunig, ve F.C.Repper, "**Strategic Management, publics and issues**" (Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum, 1992), s.312.

¹⁹⁷ Philip Gaunt ve Jeff Ollenburger, Issue management Revisited: A tool That Deverses Another Look, **Public Relations Review** 21(3) 1995 s.202.

Önceki araştırmalar konu yönetimi ile ilgilenen halkla ilişkiler uygulamacılarının konu yönetimi süreciyle ilgilenmeyen uygulamacılara göre organizasyon içi bağlantılarda daha fazla güce sahip olduğunu göstermektedir. Lauzen ve Dozier konu yönetimi ile ilgilenen halkla ilişkiler uygulamacılarının toplu karar alma sürecinde daha olumlu ve güçlü olduklarını bulmuşlardır. Sonuçta, halkla ilişkiler ve konu yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemek mükemmel halkla ilişkiler programlarının uygulanması açısından çok önemlidir.¹⁹⁸

Konu yönetimi; bir kurum veya çıkar gruplarını ortaya çıktığında olasılıkla etkileyecek eğilimler ile ilgili olan noktalar veya sorunlara yönelik uygun eylemi alan ve bunu tahmin eden bir yönetim sürecidir. Konu yönetimi bir örgüt ile çıkar grubu eko sistemi arasındaki dışardan içeriğe kültürel bir bağlantıdır. Bu bağlantı değişime yönelik tepkiyi artırır ve etkilenen toplulukların veya bireylerin çok sayıdaki beklentisini dengelemeye yönelik değişimi, bilgilendirmelerin ve çabaların tepkiselliğini artırır. Konu yönetimi çıkar gruplarına yönelik iki yönlü kapsamlı bir standart kurumsal sorumluluğa örgütün gerçek ve etik anlamda uzun dönemli bir bağlılığıdır. Konu yöneticileri beklentiler, performans, iletişim ve sorumluluk alma arasındaki boşlukları kapama ve tanımaya yardım ederler. Konu yönetimi toplum içindeki birçok görüntüyü ortak bir ses haline dönüştürür. Konuların kendisi gibi süreç de çok yönlüdür ve uç noktadaki görüş açılarının ve becerilerin stratejik bütünleşmesi aracılığıyla gelişir. Konu yönetimi halkla ilişkilerin bir alt işlevi mi yoksa onu kuşatan bir şemsiye mi? Konu yönetiminin stratejik işletme planlamasıyla ilişkisi nedir? Beklenen fonksiyonu, tepkisel şekilde stratejik planlamayı doğrulayıcı mı olmalı yoksa stratejik planlamayı üstünlüğü ele alarak etkinleştirmek mi daha önemlidir? İki durumda da yönetici seviyesinde otorite ve bütçe desteği olmadan fonksiyonun başarılı olması mümkün değildir.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Marta M. Lauzen, "Understanding the Relation Between Public Relations and Issue Management", **Journal of Public Relation Research** 9 (1)(1997) s.65.

¹⁹⁹ S.J Lukasik, "Information for decision making" **Public Relation Quartely** 26(3),(1981) s.19.

Webster (1990) stratejik halkla ilişkiler programı olmadan kurumun yönergesini belirlemenin, bir uçtan bir uça yol haritası olmadan arabayla ülkeyi geçmeye benzeyeceğini söylemiştir.²⁰⁰

1960'larda kurumlar planlama bölümlerini geliştirmek ya da çalışanları stratejik sürece uygun duruma getirmekle ilgilendirlerdi. Planlama bölümü halkla ilişkilerin fonksiyonundan daha fazla fonksiyona sahipti. Birçok bölümün birbirinin görevini üstlenerek, hattını aşması sonucu, çevrenin yalnızca bir bölümüyle çalışan uzmanların çevrenin bütününe tanımlayamaması ya da halkla ilişkileri yönetmede gerekli olan deneyim eksiklikleri dışsal ilişkilerini yönetmekte kurumların gücünün zarar görmesine neden oldu. En ideali halkla ilişkilerin stratejik yönetimin bütünleşik bir parçası olmasıdır. Planlama bölümüne girdileri sağlamak ve çevredeki paydaşlar hakkındaki bilgileri kıdemli yöneticilere iletmek temel görevleridir.²⁰¹

Bir terim olarak yönetimi incelediğimizde ise; ona daha çok negatif anlamlar yüklendiğini görürüz. Yönetim kontrol ve manipüle anlamına gelir. Strateji kurumların ilgilerini neyin arttırdığıdır. Person (1990) stratejiyi sistem teorisinin iki yüzü biçiminde tanımlamıştır. Kurumların ve kurumların çevrelerinin ilişkisi bir yüzüdür; sistemin bakımı ve çevresel kontrol üzerine durulmaktadır. Diğer yüzü kurumların ve onların çevrelerinin birbirlerine muhtaç olduklarıdır. Halkla ilişkilerin en elverişli yönetimi kurumların en önemli paydaşlarıyla ilişkilerinin etkili bir biçimde oluşturulmasıyla mümkündür.²⁰²

Konu yönetimine yönelik en temel sorulardan biri de bunun uygulamacısının kim olacağıdır. Kuşkusuz konu yönetimi halkla ilişkiler rolü içine daha uygundur ama bu ilişki sorgulanabilir. Halkla ilişkiler uzmanları, yönetim danışmanlarından çok daha gelişmiş iletişim tekniklerini uygulayabilme yeteneğine sahiptirler. (Cattell, 1986). Konu yönetimi kurumun sürekliliği için hayatı kararlar almayı gerekli kılar. Bu kararlar kuşkusuz tepe yönetiminin

²⁰⁰ P.J Webster, Strategic Corporate PR:What's the bottom line?,**Public Relations Journal** 46(2), (1990),s.19.

²⁰¹ J.A Pearce, ve R.B Robinson, Strategic Management: Strategy formulation and implementation, (Homewood, Il:Irwin,1982), s.6.

²⁰² R.Person, "Ethical Values or Strategic Values? The Two Faces of system theory in PR", **Public Relations Research Annual** Vol:2, (1990) s.219.

vereceği kararlardır. Diğer bir düşünceye göre; halkla ilişkiler uzmanları konu yönetimini kendi uygulama alanlarının önemli bir parçası olarak sahip çıkmalıdır. 1992 yılında yapılan Halkla İlişkiler Sempozyumunda halkla ilişkiler uzmanlarının profesyonel yönetim deneyimi yerine profesyonel iletişim becerisine sahip olmasının konu yönetimi için bir dezavantaj gibi görüldüğü özellikle tartışılmıştır. Konu yönetiminin ele alan Halkla ilişkiler uzmanlarının yeteneklerine yönelik sorulara, halkla ilişkiler uzmanları meydan okumaktadır. Chase literatüre konu yönetimi kavramını kazandırırken bunun halkla ilişkilerden ve farklı disiplinlerin birçok biçiminden; kamu farkındalığı, iletişim, hükümet ilişkilerinden türediğini ve beslendiğini vurgulamıştır. Halkla ilişkiler uzmanı için konu yönetimi bir ana yoldur ve bu yoldan bütün yönetim kararları uygulamaları içine doğru hareket etmelidir. James Fox'un 1983 yılında yaptığı araştırmada da ülkenin en büyük 60 kurumuna gönderdiği ankette şu soruyu sormuştur; konu yönetimi halkla ilişkilerin fonksiyonu olarak düşünülmesi midir? %50'si bu soruya evet cevabını vermiştir. Diğer %50 ise konu yönetiminin halkla ilişkiler uygulanmalarının rehberliği altında kalması gerektiği fikrinde olduklarını belirtmişlerdir. Çünkü kurumlar kendi kamu politikası çevrelerinden bağımsız uygulamalar ve geniş planlar yapamazlar. Heath ve Cousino'nun (1990) belirttiği gibi halkla ilişkiler uzmanları kurum yönetimi içinde her geçen gün daha karmaşık sorumluluklar alarak daha üst düzey yönetim çizgisinde hizmet vermektedir. Kurumun kendi paydaşlarıyla karşılıklı ilişkiyi yapılandırarak, onların farklı ihtiyaçlarının ve beklentilerinin neler olduğunun belirleyerek gereken iletişim ve yönetim tepkisini yapılandırır. Özellikle kamu politikasını etkileyecek potansiyel konuları belirlemek ve bu konuları yönetmek halkla ilişkiler uzmanının görevidir.²⁰³

Halkla ilişkiler uzmanları konu yönetimi içinde çevresel taramayı kapsayan önemli bir rol oynamaktadır. Halkla ilişkilerde çevresel tarama; kamu hakkındaki bilginin, kuruma yönelik kamu tepkilerinin toplanması ve kurum için önemli olabilecek kamu düşüncesinin belirlenmesini kapsamaktadır. Kurumun iç

²⁰³ PGaunt and J. Ollenburger, (1995) s.203.

ve dış çevresinde meydana gelen sosyal eğilim ve konuların bir kriz olarak ortaya çıkmadan önce belirlenmesi kurumlar için hayati önem taşımaktadır.²⁰⁴

Konu yönetimine ilgi gösteren halkla ilişkiler uzmanları “halkla ilişkilerin rolünü medya ilişkileri ve ürün tanıtımının ötesinde kurumun hayatta kalması için kritik sayılabilecek yönetimin problem çözücü fonksiyonu olarak genişletebileceklerini” düşünmüşlerdir. Bu doğrultuda, konu yönetimi “hedefi, pazarları korumak, riskleri azaltmak, fırsatlar yaratmak ve kurumla onun ana hissedarlarının çıkarları için değer verdiği imajını yönetmek olan yardımcı yönetim süreci” olarak tasarlanmıştır.²⁰⁵

Halkla ilişkiler uzmanları en az üç yönden konu döngüsünü inceleyerek yönetime yardımcı olur. Bunlardan ilki halkla ilişkiler uzmanlarının kavrama gücüdür. Halkla ilişkiler uzmanları günlük taramaları aracılığıyla, kamu ve medyanın dikkatini çeken, kaygı duyduğu konuları belirler. Geçmişte benzer konuların nasıl yayıldığı inceler. Ve daha hedefe yönelik etkilerini de hesaba katarak kamu programları geliştirir. İkincisi önceden tahmin edilebilir. Herhangi bir konunun geliştirilen stratejik iletişim planındaki etkilerinin ne olacağı ve konunun nasıl hareket edeceğini öngörür. Üçüncüsü konunun yönetimidir. Eğer halkla ilişkiler uzmanları doğru kaynaklarla konunun hangi yönde nasıl ilerleyeceği öngörürse, muhtemel konular arzu edilen amaçlar yönünde geliştirilebilir.²⁰⁶

Konu yöneticileri için bir büyük profesyonel zorluk “konu yönetimini, planlama fonksiyonunun en son evrimi olarak halkla ilişkiler ve stratejik planlama arasında bir köprü vazifesiyle yeniden konumlandırmaktır.”²⁰⁷

1993 yılında yapılan bir seminerde konu yönetimin günümüzde neden potansiyelini gerçekleştiremediği ve istenen seviyeye ulaşmadığı incelenmiş ve 6 sonuca ulaşılmıştır. Bunlar: (a) Yöneticiler, yöneticilerin üç aylık sonuçlara ve uzun vadeli problemlerin kısa vadeli çözümlerine odaklanmalarına neden olan

²⁰⁴ Kate Miler, “Issue Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception”, **Public Relations Quarterly**, (Summer 1999), s.5.

²⁰⁵ Tucker, K., Brom G., Caywood, C., “Managing issue acts as bridge to strategic planning”, **Public relations Journal**, 49(11), (1993), s.38.

²⁰⁶ Carol A Bodensteiner “Predicting Public and Media Attention Span for Social Issues “, **Public Relations Quarterly**, (summer 1995), s.19.

²⁰⁷ Tucker et al., 1993, **a.g.e.**, s.39.

bir yönetim felsefesine sahip planlama geleneğinde, konu yönetimi programlarının etkilerinin aşırı uzun vadeli olmasından endişe duymaktadırlar. **(b)** Konu yönetiminin kurumun en alt yapılarına kadar etkisinin ulaşabilmesi için çok fazla çabaya ihtiyaç duyulması **(c)** Konu yönetiminin genellikle tepkisel ve inisiyatif ele alıcı şirket politikasına gereksinim duyan ve kamu politikasıyla çakışmaları önlemek için veya bunların yarattıkları fırsatları yakalamak için değişimlere maruz kalan tek fonksiyonu iletişim değildir. **(d)** Bu disiplin, halkla ilişkiler pratisyenlerince sahiplenilmemektedir ve bir tanıtım yöntemi olarak veya hukuk, şirket politikası, stratejik şirket planlaması ve teknik operasyon değişimleri gibi konular yerine sadece medyayla çalışılması gerektiği şeklinde çok sığ olarak düşünülebilmektedir. **(e)** Kamu politikası planlama seçeneklerin dikkatlice incelenişini ve yönetim görüşmelerinde yer alan kıdemli şirket üyeleri kanalıyla aşılmalı fonksiyonunu (şirket düzeyinde) kaybettiğinde bir kuruma yeterli hizmeti sunamamaktadır. **(f)** Geleneksel halkla ilişkiler öğretileri ve deneyimleri, genellikle pratisyenlerin görüşlerinin çok dar kalmasına yol açmakta, bilgi alışverişine ve dış hedef kitle(kamu) için tasarlanmış mesajlara elvermeyen problemlerde iletişim çözümlerinin ötesinde pratisyenlerin bir şirkete öneri sunamamalarına neden olmaktadır.²⁰⁸

Özellikle d ve f maddeleri stratejik konu yönetiminde halkla ilişkiler sürecinin nerelerde aksadığını ve yetersiz kaldığını açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle günümüzün halkla ilişkiler uzmanlarına, günümüzün karmaşık iş çevresiyle baş etmeye çalışan kurumlarda daha fazla görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Geleneksel halkla ilişkiler uygulamalarının ötesinde halkla ilişkiler pratisyenleri, kurum yönetimine çevredeki eğilimleri doğru analiz edebilmesine yardımcı olacak gerçek bilgilere ulaşmalı ve bu mücadelede gerekli iletişim mesajlarını kurumun hedef kitlelerini etkileyecek ve yanına çekebilecek biçimde tasarlayabilmelidir.

Halkla ilişkiler yöneticileri biçimsel ve biçimsel olmayan tarama aktiviteleri ile çevresel taramayı (konu tanımlaması ve izleme de dâhil olmak üzere) gerçekleştirmeye çalışırlar. Biçimsel aktiviteler medya içerik analizlerini, hedef

²⁰⁸ Health 1997, a.g.e., s.18.

kitlelere yönelik anketleri ve anahtar roldeki paydaşlara yönelik odak grup çalışmalarını kapsamaktadır. Yöneticiler aynı zamanda, medya takibi ve ilişkileri, yazılı ve telefon şikâyetleri gibi biçimsel olmayan tarama aktivitelerini de kullanmaktadırlar. Bu aktiviteler aracılığıyla yöneticiler, organizasyonlar ve kitleleri arasında iletişim araçları gibi hareket ederken organizasyonları için bilgi toplar ve süzerler.²⁰⁹

Halkla ilişkiler uygulamalarının teorik anlayışının gelişimi içinde de konu yönetiminin yeri gözlemlenebilir. J. Gruning 4 halkla ilişkiler modeli bu gelişimi açıklar; basın aracılığı, kamuoyu bilgilendirmesi, 2 yönlü asimetric ve 2 yönlü simetric. Basın aracılığı, tek yönlü genellikle güvenilir olmayan iletişimin kullanımı tanımlamaktadır. Kamuoyu bilgilendirmesi modelini kullanan uygulamacılar olumlu fakat temel tek yönlü güvenilir bilgi yaymaktadırlar. İki yönlü asimetric halkla ilişkiler kullanımı yoluyla uygulamacılar kitleleri ikna etmek için araştırmalardan toplanan bilgiyi kullanırlar. İki yönlü simetric model, araştırma kullanımı yoluyla organizasyonlar ve kamuoyu arasında karşılıklı anlayışı yapılandırmayı ifade etmektedir. Halka ilişkilerin iki yönlü modelini kullanan organizasyonlar kitleleri hakkında bilgi edinmek için araştırmayı kullanmaktadır. Son dönemde yapılan çalışmalar, organizasyonlar tarafından uygulanan halkla ilişkiler türünün ya da anlayışının ilgili kitlelerini daha iyi anlamaya yönelik kullandıkları araştırma türü ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Dozier ve meslektaşları, halkla ilişkilerin iki yönlü modelini kullanan organizasyonların aynı zamanda kendi kitleleri hakkında bilgi toplamak için gelişmiş araştırma tekniklerini de kullanmaya eğilimli olduklarını bulmuşlardır.²¹⁰

Görüldüğü üzere halkla ilişkilerin günümüzde geldiği nokta, duyurum çabalarının çok ötesinde gerçekleşen, hedef kitleleri ikna etmek için onları daha iyi anlamaya yönelik gerekli çevre analizlerini kapsayan yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olduğudur.

Konu yönetimi, kurumun halkla ilişkilerinin fonksiyonuyla yönetiminin fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve

²⁰⁹ M.M Lauzen, **a.g.e.**, s.67.

²¹⁰ M.M Lauzen, **a.g.e.**, s.66.

katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirmeye araçtır. Birçok halk topluluğunun olması ve konuların çeşitliliği nedeniyle karışık sayılabilecek bir ortamda uyumlu ilişkiler peşinde olan kurumlar için bu fonksiyonların harmanlanması çok önemlidir. Karar verme ve stratejik planlama için bu konulara verilen tepkileri idare etmek halkla ilişkiler personelini yönetimde söz sahibi kılmaktadır.²¹¹

Konu yönetimine ilgi gösteren halkla ilişkiler pratisyenleri “halkla ilişkilerin rolünü medya ilişkileri ve ürün tanıtımının ötesinde kurumun hayatta kalması için kritik sayılabilecek üst düzey bir yönetimin problem çözücü fonksiyonu olarak genişletebileceklerini” düşünmüşlerdir. Bu doğrultuda, “hedefi, pazarları korumak, riskleri azaltmak, fırsatlar yaratmak ve kurumla onun ana hissedarlarının çıkarları için değer verdiği imajını yönetmek olan yardımcı yönetim süreci” olarak tasarlanmıştır.²¹²

Konu yönetimi, özel sektörün kamu politikalarını ve düzenleyici ya da yasal sınırlamalarını olgunlaştırabilecek, anahtar kamunun fikirlerindeki eğilimlerin belirlenmesini, gösterilmesini ve bunların analizlerini içermektedir. Teknik ve idari personelin desteğiyle beraber, stratejik işletme planları ve iletişim kampanyaları çerçevesinde yürürlüğe konmuş bir şirket ya da sanayi tutumu geliştirebilecek personel fonksiyonunu da kapsamaktadır. Başka hiçbir şirket fonksiyonu, etik şirket davranışının, kamu hükmünün, sorumlu üretimin, malların ve servisin dağıtımının, desteklerini kazanmak için hedeflenen öğeleri bilgilendirmeye ve ikna etmeye yönelik iç ve dış girişimlerin ayrılamaz olduklarını daha iyi vurgulamamaktadır. Çeşitli öğeler sayesinde konu yönetimi iletişimin daha ötesine geçmektedir. Bütün operasyonlara işleyebilmektedir. Konu yönetiminin temelini oluşturan prensip düzenleme ya da yasalarını görmezden gelmek değil, toplumun tüm kesimlerinin sanayinin kendi işletim

²¹¹ M.M Lauzen ve D.M Dozier “Issue management mediation of linkages between environmental complexity and management of public relation function”, **Journal of Public Relation Research**, vol.7, (1994),s.188.

²¹² K Tucker,G Brom, C.Caywood, “Managing issues acts as bridge to strategic planning”, **Public Relations Journal** 49(11), 1993, s.38.

standartlarını dayatarak verdikleri taviz miktarı ölçüsünde uygun miktarda ödül veya fayda almalarını dengelemektir.²¹³

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, gerçek iki yönlü bir iletişimdir. Toplumdaki eğilim ve beklentileri ortaya çıkararak hatta bunlarında ötesine geçerek, sorumluluk sahibi, kamunun desteklediği bir kurum olabilmektir. Burada halkla ilişkiler uzmanının bir diğer önemli görevi ortaya çıkmaktadır. Kurumlarla onun ilgili hedef kitlesi hatta genel kamu arasındaki köprüyü ticari fayda temelli olmadan inşa etmek.

Oysaki çoğu zaman Halkla ilişkilerin ilişki kurması değil, ilişkileri kendi kurumsal çıkarına kullanması beklenmektedir. Tanıtımlara, basın bildirimlerine ve medya ilişkilerine dayanmıştır. Şirket imajı oluşturmanın, negatif ilgileri önleyerek medyada maksimum pozitif yankı uyandırmaya dayandığı varsayılmıştır. Eleştirmenlerin şirketin işletimine karşı çıkmasıyla oluşan anlaşmazlıklar, şirketlerin kendi taraflarını etkili biçimde (daha açık ve ikna edici) diğer tarafa ilettiklerinde hafifletilebilir. Halkla ilişkilerin bu örneğinin, reklamların etkisini artırmak için tanıtım çabaları çerçevesinde reklam faaliyetlerini destekleme amaçlı gerçekleştiği görülmektedir. Halkla ilişkilerin bu bakış açısı, şirket problemlerinin iletişim çözümlenmeleriyle sınırlı kalması gereken iletişim problemleri olduğunu varsaymaktadır.²¹⁴

Konu yönetiminin, halkla ilişkilerin ve kamu sorunlarının nasıl incelendikleri iki varsayıma dayanmaktadır: (a) Kurumlar sürekli olarak ortamlarına adapte olmakla boğuşmaktadırlar (hem pazar hem de kamu politikası etkenleri bazında). Bu adaptasyon, kurumun planlamasını, idaresini ve iletişimini yönlendirmek için bilginin elde edilmesini ve bu bilginin anahtar kamunun beklentilerinin etraflıca değerlendirmesinin yanı sıra kullanılmasını gerektirmektedir. (b) Halkla ilişkiler pratisyenleri, neticenin değerini artırıcı şekilde stratejik şirket planlamasına ve yönetimine tesir ettiklerinde kurum içinde dominant koalisyonların parçası olacaktırlar.²¹⁵

²¹³ Health s.6.

²¹⁴ Aynı, s.7.

²¹⁵ J.E Grunig ve L.S Grunig, "Toward a theory of the public relations behavior of organizations: Review of program research" .**Public Relations Research Annual** Vol.1, (1989),s.31.

Halkla ilişkiler yöneticilerinin dünya görüşlerine yönelik bilgileri ve hem içsel hem de dışsal destekleyicileri ile kurdukları ilişkinin değeri, onların konu yönetimi sürecinde yer alan konu analiz basamağını kusursuz bir şekilde başarmalarını sağlar. Konu analiziyle, örgütsel karar vericiler konuların farkına varırlar ve bunların organizasyon açısından etkisini ve sonuçlarını belirlerler. Halkla ilişkiler yöneticileri, karar verme takımına sağladıkları dışsal perspektifler ile konuların içsel analizlerine geçerlilik anlamında katkıda bulunmuş olurlar. Son olarak, halkla ilişkiler, önemli konular etrafında oluşan anahtar roldeki kitlelerle olan ilişkileri yönetmek için eylem ve iletişim stratejilerini devreye sokarak organizasyonların konulara yönelik tepkilerine katkıda bulunmaktadır. Çevresel tarama ve konu analizi ile yöneticiler organizasyonel eylemleri ve çevresel güçlere yönelik tepkileri biçimlendirirler.²¹⁶

J. E. Grunig ve L. S. Grunig, (1989) göre; halkla ilişkiler uzmanları konu yönetiminde, kamu sorunlarını iki nedenle incelemektedir. (a) Kurumlar sürekli olarak ortamlarına adapte olmakla boğuşmaktadırlar (hem pazar hem de kamu politikası etkenleri bazında). Bu adaptasyon, kurumun planlamasını, idaresini ve iletişimini yönlendirmek için bilginin elde edilmesini ve bu bilginin anahtar kamunun beklentilerinin etraflıca değerlendirmesinin yanı sıra kullanılmasını gerektirmektedir. (b) Halkla ilişkiler uzmanları, sonucun değerini artırıcı şekilde stratejik şirket planlamasına ve yönetimine etki ettiklerinde kurum içinde baskın koalisyonların parçası olacaklardır. Bu inceleme, konu yönetiminin sadece kamu politikası belirleme ve analizi olmadığını önermektedir. Yalnızca konu reklamcılığı, toplum ilişkileri veya hükümet ilişkileri gibi konu iletişimi de değildir. Kamu politikası konularındaki tartışmaların, şirketin stratejik işletme planlaması ve yönetimi kapsamına alınmasını gerektirmektedir.²¹⁷

En dar anlamda, halkla ilişkiler stratejik iletişim ile sınırlandırılabilir. Bunun ötesinde, halkla ilişkiler uygulamacıları yönetim kadrosuna, kurumun paydaşlarının beklentilerini karşılamak veya bunu geçmek için stratejik planlama anlamında yardım edebilir. Sonuçta, Halkla ilişkiler iyi yönetilen her kurumda bir tepe yönetim işlevidir. Konu yönetimi bir organizasyona, diğer tüm

²¹⁶ MMLauzen, 1991, **a.g.e.**,s.68.

²¹⁷ J. E. Grunig & L. S. Grunig, 1989, **a.g.e.**, s.41.

yönetim kararlarına ve diğer personelin aktivitelerine bir temel olacak şekilde uygun politikalar gerektiren tehditleri ve sorunları tanımlamada yardımcı olur. Bundan dolayı Hill şunu tavsiye etmektedir; iyi kurumsal halkla ilişkiler ilk olarak, gerçek anlamda kamu çıkarını ön plana alan sağlam politikalara ikinci olarak ta, söz konusu politikalar ve gerçekler hakkında topluma yapılacak belirgin ve etkili iletişime, açıklamalara ve yorumlara bağlıdır.²¹⁸

2.2.2. Stratejik Konu Yönetimi İletişimi Kampanya Planlaması

Konu yönetimi yalnızca iletişim, yalnızca kamuoyu eğilimlerinin analizi ya da kurum planlaması değildir. Bu etkinliklerin idari seviyede bütünleştirilmesiyle kurum hızla değişen politik ve sosyal çevreye onun bir parçası olarak katılabilir. Gerekli olan şey, mesajları uygun hedef kitlelere ulaştırmaktır. Anahtar kamuların duyduğu ihtiyaçları belirlemek, karşılamak ve yönlendirmek oldukça önemlidir. Bu nedenle halkla ilişkiler uzmanları kamu politikasını ve konuları etkili biçimde yönetebilmek için bir konu yönetimi kampanya planı yapılandırmalıdır.

Bir konu bir kampanyası döngü içinde işleyebilir: hedefleri belirle, seyirciyi seç, mesajları belirt, kanalları kullan, etkiyi hesapla, hedefleri tekrar değerlendir, stratejileri yeniden tayin et, kampanyayı yeniden tasarla, kanalları seç, yeni stratejileri uygula, etkiyi tespit et ve kampanyaya bağlılığı ölç. Konu iletişimcileri geniş çaplı seçenekler kullanmaktadırlar. Bunlar, konu reklamlarını protestodan, parlamentoya ait duyumlara ve işbirliğiyle kararlar almaya kadar uzanmaktadır. Konu iletişimcilerinin iletişim sürecini nasıl kavramlaştırdıkları, başarı ya da başarısızlıklarına muhtemelen tesir etmektedir.²¹⁹

Konu iletişimine çağdaş yaklaşımlar, “benim bildiğimi bilseydin aynı fikri yürütürdün” varsayımından kaçınmaktadır (Gaudino, Fritch, & Haynes, 1989, s.299). Konu yöneticileri, bütün tartışmacıların bilgi ve fikir ihtiyaçlarını anlamada başarılılardır ve bu ihtiyaçları karşılamak için çaba göstermektedirler.

²¹⁸ Heath ve S.A Bowen, The public philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of IM, *Journal of Public Affairs*, (2002), s.233.

²¹⁹ Heath, 1997, a.g.e., s.224.

Fikirler tartışmalarda sağlam noktalara dayandırılmalıdır. Başarılı konu yöneticisi pazarlığın gücünün farkındadır ve paydaşlarla pay arayanlar arasındaki ilişkiler için gerekli karşılıklı en fayda sağlayıcı sonuçları elde etmek için yapıcı stratejiler kullanır. Konu yönetiminin aşamaları boyunca kurumlar, itibarlarını korumaya çalışırlar.

Kamuoyu son yirmi yılda kendi düşüncesine önem veren, onu dikkate alan kurumların daha başarılı olacağı konusunda görüş birliğindedirler. Sağlık ve çevre konularına yönelik yeni toplumsal hareketler ve gelişen toplumsal bilinç kamunun çıkarlarını yansıtır. Ama bunlar bazen kurumsal çıkarlarla ters düşebilir. Önemli olan kurumların kamuoyunun çıkarlarıyla kendi çıkarlarını dengeleyebilmesidir.²²⁰

Konu yöneticileri, iletişim çabalarını planlarken, uygularken ve değerlendirirken bağımlı ve bağımsız değişkenler bakımından düşünebilirler. Bağımsız değişkenlerdeki değişimler bağımlı değişkenleri etkilemeye yöneliktir. Tıpkı mesaj içeriğinin bağımsız bir değişken olarak düşünülebilmesinde olduğu gibi kurum tarafından söylenenler bir kamunun anlayışını ve fikrini etkileyebilir. Mesela fikirdeki bu değişiklik de ileride, bağımlı bir değişkeni etkileyen bağımsız bir değişken haline gelebilir. Akılda tutulması gereken önemli bir nokta bağımsız değişkenler gibi mesajlar da her bir seyircinin, kamunun ya da paydaşın çıkarlarına ve fikir geliştirme ihtiyaçlarına uygun hale getirilmelidir. Her bir seyircinin kendine has çıkarları ve fikir ihtiyaçları olduğu varsayımında bulunarak tamamen farklı mesajlar üretmek yersizdir. Bunun yerine kampanyayı planlayanlar, iletişim kurmak için belirli tema üzerinde karar kılmalı ve her bir grubun ilgisine uygun hale getirilmiş mesajlarla bu temayı pekiştirmelidir.²²¹

2.2.2.1.Hedef Kitleyi Belirlemek

Bu basamakta amaç paydaş ve hedef kitle analizi yapmaktır. Önce hedef kitleyi dinleyerek kamu politikasındaki eğilimler belirlenir. Dikkatli paydaş ve anahtar kamu analizi, konu iletişiminin bütün planlama, tasarım, yürütme ve

²²⁰ Claire,H.Badaracco, Public Opinion and Corporate expression:In Search of Common good, **PRQuarterly**, 41(3), (Fall1996), s.14.

²²¹ Health 1997 s.224.

sürdürme aşamalarının olduğu kadar konu gözetimi ve analizinin de merkezinde olmalıdır. Konu yöneticileri, eldeki konuya hangi kamuların en fazla ilgiyi gösterdiğini ve konu için hangi paydaşların desteğinin en önemli olduğunu belirlemelidirler.

Hedef kitleyi doğru belirlemek iletişim araçlarının da doğru seçilmesine katkısı vardır.²²²

Kurumun ve kurumun ait olduğu sanayi kolunun ya da ilgili sanayilerin çalışanları, politika oluşumunda ve yürütülmesinde belirli bir menfaate sahiptirler ve sonuçlarından etkilenirler Emek grupları, kendi sanayilerinin kurum gereksinimlerindeki dramatik değişiklikler yüzünden zararlı bir şekilde etkilenebilecek bir çıkar topluluğunu temsil etmektedir. Herkesi doğru şekilde bilgilendirmek ve onları koordine ederek işin içine sokmak zor ama çok önemli bir konu yönetimi görevidir.²²³

Medya muhabirleri ve radyo ya da televizyon yöneticileri hedef alınan seyircilerdir. Bunların yetkileri, hangi bilginin kamuya ulaşacağını ve bu bilginin nasıl ifade edileceğini belirlemektedir. Wallack(1993) ve araştırma ekibinin belirttiği üzere eylemciler, konu savunmalarında muhabirlerin ve program yönetmenlerinin dikkatlerini çekmeye odaklanmaktadır. Bu sayede, ilgi ve çözümleri kamu diyalogunun içindeki yerini almaktadır. Muhabir ve program yönetmenlerinin konu ajandası üzerinde sağlam etkileri bulunmakta çünkü haberlerin içeriğine ve haberlerde her maddenin ne kadar yer alacağına onlar karar vermektedirler. İnsanlara, manşetlerde ya da haber bültenlerinin ilk sıralarında belirecek kadar önemli oldukları için bazı mevzuların düşünülmeğe değer olduğunu söylemektedirler.²²⁴

Çoğu konu yöneticileri, medya temsilcilerinin objektiflikleriyle övündüklerinin farkındadırlar. Konular üzerinde neyin söylendiğini ve bilginin nasıl sunulduğunu yönlendiren kendi perspektifleri bulunmaktadır. Bu kişiler haberlerin sunumunda kendi fikirlerini enjekte etmekle kalmayıp, çalıştıkları kurumun haber politikasının da tesiri altında kalmaktadırlar. Araştırmacı

²²² Salim Kadıbeşegil, **Halkla İlişkilere Nereden Başlamalı?** Media CatYayınları (1998), s.111.

²²³ Health 1997, **a.g.e.**, s.229.

²²⁴ Health 1997, **a.g.e.**, s.230.

muhabirler, kamuca kabullenilmiş standartlara uygunlukta başarısız olan şirket ve sanayilerin hikayelerinin peşindedirler. Bu güçle inisiyatifi ele alacak şekilde başa çıkmak için konu iletişimcileri, basını bir anlayış platformu kurmak için adres göstermektedir. Konu iletişimcilerinin önemli bir sorumluluğu, basının doğru ve güvenilir bilgi edindiğinden emin olmaktır. Böylece basın, mevcut bilgilerin aşırı selinden kurtulmuş olur. Konu iletişimcileri, kurumun bakış açısını ve operasyonlarını muhabirlerin anlamalarına yardımcı olan bilgiyi sağlayabilirler.²²⁵

2.2.2.2.İletişim Araçlarını Belirlemek

Teknolojik özellikleri sayesinde geniş kitlelere ulaşabilen radyo, işitsel ve televizyon ise görsel işitsel kitle iletişim araçlarıdır. Bu araçlar doğası gereği çift yönlü iletişime olanak vermeseler de kamuoyunun oluşumunda önemli işlevleri vardır.²²⁶

Burada iletişim araçlarıyla nasıl iletişime geçilmesi gerektiği konusunda bazı noktalara değinmekte yarar vardır. Temas kurarak, sözcülerin varlığından emin olarak, basın ifadelerini, uzman yayınevlerine mektupları, köşe yazarlarının makalelerini, medya bilgilendirmelerini ve seminerlerini yayımlayarak kontrolü ele alıcı şekilde medyayla birlikte çalışmalıdır. Editörlerin ele aldıkları konular tek tek incelenmelidir. Daha sonra süregelen ana ilkeler ışığında ve hemen bu ilkeleri takiben yaptıkları açıklamalarında sergiledikleri duruşları pozitif / nötr / negatif olarak sınıflandırılması gerekir. Gereken sözcüler (şirket, teknik ve pazarlama sözcüleri) ve destek veren bağımsız fikir liderleri mümkün olduğu sürece bu konular doğrultusunda değerlendirilmelidir.²²⁷

Gelişmiş kampanyalar, anahtar kamulara ulaşmak ve karşılıklı fayda sağlayıcı anlam bölgeleri kurmak ya da onlara adapte olmak için stratejik bir şekilde her iletişim kanalını kullanmaktadır. Bu çaba çerçevesinde, birçok iletişim biçimi düşünölmeye değerdir: Örneğin, konu reklamcılığı, sponsor olunan kitaplar, idari eleştiriler, haber bültenleri, hedef kitleye istek üzerine gönderilen videolar, yıllık raporlar, basın açıklamaları, çalışan iletişimi, bilgi

²²⁵ Health 1997, **a.g.e.**, s.230.

²²⁶ İlker Bıçakçı, **İletişimve Halkla İlişkiler, Eleştirel Bir yaklaşım**, Media CatYayınları, (2000), s.141.

²²⁷ M.Regester ve J.Larkin Risk Issue and Crisis Management, (2002) s.94.

hatları, fikir liderleriyle kişisel temas, video ve uydu sunumları, billboardlar, danışma komiteleri, konu seminerleri, internet siteleri, 800'lü hatlar, lobi faaliyetleri.²²⁸

Bir konunun kamuda baskın olan bir düşünceye dönüşmesinde kitle iletişim araçları oldukça büyük rol oynar. Halkla ilişkiler uzmanları kitle iletişim araçlarıyla etkileşime geçme yönünde büyük başarılar elde etmişlerdir. Ama günümüzde daha az kontrol edilebilen ve daha çabuk yayılabilen bir bilgi hattı "internet"le mücadele etmek zorundadırlar.

Yeni bir mecra olan internet farklı ve etkili bir konu iletişimi aracıdır. Elektronik bilgi hızla yayılır ve hükümetin dahi bu mecra üzerinde kontrolü oldukça sınırlıdır. Diğer yandan daha aktif daha araştırmacı bir kamu internet aracılığıyla konuların yaratılmasında ve yayılmasında hükümet kadar etkin güce sahip olmuştur. Bu büyük gücü aynı şekilde kurumlarda kendi amaçları doğrultusunda kullanabilirler.²²⁹

Burada halkla ilişkiler uzmanlarının stratejik olarak konuları yönlendirmede, kamu politikasını belirlemede ve yönetmede kullandıkları iletişim araçlarından birkaçına ayrıntılı değinmekte yarar vardır.

2.2.3.2.1.Stratejik Konu Yönetimi Özel İletişim Araçları

Konu mesajlarının kitlesel yayımının, bilgiye ihtiyacı olan ve bilgiyi isteyen insanlara ulaşmama gibi sınırlılıkları vardır. Bu nedenle konu iletişimcileri, daha daraltılmış ve daha uygun şekle sokulmuş iletişim formları geliştirmektedirler. Kurumlar genellikle, geçmişte onları sevmeyen ve eleştiren okuyuculara ulaşmak için onların okudukları dergilerden reklam alanı satın almaktadırlar. Mesela, şirket veya sanayi ilanları çevreci grup yayınlarına yerleştirilmekte, böylece sadece ilgisiz okuyucu ve izleyicilere ulaşan reklam kampanyalarına milyonlar harcamak yerine yüksek derecede konuyla alakalı seyircilere ulaşılmış olmaktadır. Kurumlar ve sivil toplum örgütleri, açık oturum

²²⁸ Health 1997, **a.g.e.**, s.231.

²²⁹ Andrew P.Dinsdale "IM in a Network World: The cas of "Clipper", Computer Mediated Communication Magazine Vol.1, (Eylül 1994) s.3.

ve seminerlerin konusuyla ilgili vatandaşlara (yeni elektrik güç iletim hattının, doğalgaz hattının ya da diğer ürünlerin hatlarının rotaları hakkında endişe duyan vatandaşlar gibi) ulaşmaktaki önemlerini keşfetmektedirler. Kamu kurumlarının, katı atık işleyen şirketlerin ya da petrokimya endüstrisinin hizmetlerini belirtirken karşılaştıkları problemleri çözmek için ilgili vatandaşlara, önerilerde bulunan paneller düzenlemeleri yaygınlaştırmıştır.²³⁰

2.2.3.2.1.1. Lobi Faaliyetleri

Kamu işlerinin çok daha uzmanlaşmış (ve eleştirilen) parçası olan lobi faaliyetleri hükümetin yasama ve düzenleme kararlarına etki etmeyi amaçlar. Lobi faaliyetleri, halkla ilişkilerin, birincil olarak yasama ve düzenlemeye etki etme amacıyla hükümetle ilişkiler kuran ve bu ilişkileri sürdüren uzmanlık alanıdır. Lobi faaliyetleri, vatandaş guruplarınca, işçi sendikalarınca, şirketlerce ve diğer özel çıkar guruplarınca hükümetin karar almasını etkilemede yasal ve kabul gören bir yol da ilerlemektir. Her ne kadar ulusal ve bölgesel düzeyde tanımlansa ve gözlemlense de, ilçe ve belediye konularındaki benzer lobi faaliyetleri de çoğu zaman kamu işlerinin, toplum ilişkilerinin veya diğer halkla ilişkiler çalışmalarının bir parçasıdır ve ayrı tutulmamaktadır.²³¹

Konu yönetimi açısından kamu politikasını tanımlamak oldukça önemlidir. Buchholz (1988) kamu politikasını şöyle tanımlamıştır; toplumun bütününe ya da belli bir bölümünü ilgilendiren konularda algılanan bir problem karşısında bir araya gelerek oluşturulan yasal bir çözüm bulma hareketidir.²³²

Kurumların ve hükümet dairelerinin, kamuoyu üzerinde boğucu bir baskınlığı yoktur. Toplum birçok ifadenin, kanı ve menfaatin karışımıdır. Politikacılar çoğu zaman birbirleriyle hemfikir değillerdir. Yaygın fikirleri ya görmezden gelen ya da tanıyan bir tutum sergilemektedirler. Bölgesel farklılıklar önemli olabilir. Endüstriler arası ve endüstri içi farklılıklar fikir birliğinin aleyhine çalışır. Eylemciler firmalara, sanayilere, hükümet dairelerine ve birbirlerine karşı mücadele içindedirler. Medya haberleri ve yorumları, çoğu

²³⁰ Health, 1997, a.g.e., s.233.

²³¹ Cutlip, Center, Brom, 2000 a.g.e., s.19.

²³² Buchholtz, R. "Adjusting Corporations to the Realities of Public Interests and Policy" **Strategic Issues Management**, (1988), sy:69

zaman dramatik ve abartılı bir tarzda bazı noktaları onaylarken diğerlerine karşı çıkmaktadır.²³³

Kurumların topluma karşı bir vatandaş gibi görev ve sorumlulukları vardır. Bu doğrultuda kurumlar, kurumsal uygulamalarını planlamalı ve biçimlendirmelidirler. Lobicilik temel kurumsal iletişim uygulamasıdır. Kurumlar ve hükümet, parlamento, sivil toplum örgütleri, özel ilgi ve baskı grupları arasında hem ulusal hem de uluslar arası seviyede birbirleriyle ilişkinin kurulması oldukça önemlidir.²³⁴

Hükümetin tüm seviyesindeki kulis yapanlar yasama sürecini anlamalı, hükümetin nasıl çalıştığını bilmeli ve meclis üyeleri ve bürokratlarıyla ilişkiler kurmalıdır. Böylesi konular birçok halkla ilişkiler uygulayıcısının eğitiminin veya iş tecrübesinin parçası olmadığından, kulis yapanlar tipik olarak iyi bağlantılı avukatlar, hükümet idarecileri, seçilen bürokratların önemli kadro mensupları veya önemli hükümet karar alıcılarıyla iyi ilişkilere sahip diğer köstebeklerdir. Aslında eleştirmenler, kulis yapanların hükümet adına çalışırken kazandıkları etkiyi, kulis yapanların önceki meslektaşlarını etkilemek isteyen özel çıkar guruplarına "sattıklarını" söylemektedir. Pratikte lobi faaliyetleri, hükümet dışı kamulara yöneltilen diğer halkla ilişkiler çalışmalarıyla birlikte yakından koordine edilmelidir. Konu iletişimi, benzer fikirli seçmenleri seferber etmeye çabalayarak onların sesinin hükümetteki meclis üyeleri ve bürokratlarca duyulmasını sağlamaktadır. Bilgisayara aktarılmış posta listeleri, yüksek hızlı yazıcılar ve mektupları bireyselleştiren yazılımlar, seçmenlerin posta, telefon çağrıları, faks ve kişisel ziyaret akınına yol açmaktadır. Kişisel ayarlı e-posta adres listeleri; haber gurupları, forumlar ve internetteki liste hizmet sağlayıcıları; kapsamlı ve sürekli faks gönderme, seçmenleri seferber etmede çok daha hızlı yollar sunmaktadır.²³⁵

Sağlam lobi faaliyetleri stratejileri, taktikleri ve pozisyonları yüksek derecede güçlü bir bilgi temeline dayandığından kulis yapanlar, hükümetle

²³³ Heath, Robert L. **Strategic Issue Management** (1997) s.190.

²³⁴ Anthony Davis **Mastering PR**, Palgrave Master Series (2004) s.139.

²³⁵ Cutlip, Center, Brom,2000 **a.g.e.**, s.20.

iletişim kurmaktan daha çok hükümetten bilgi toplamaya zaman ayırmaktadırlar.²³⁶

2.2.3.2.1.2. Savunucu Reklamlar

Stratejik konu yönetimini ortaya atan Chase ayrıca ilk kez savunucu reklamlar terimini kullanan ve bunu kurumların etkinliklerinin eleştirilmesinde kurumsal iletişim tepkilerinin yeni bir çeşidi olarak tanımlayan Amerikan Can Şirketi yöneticisi John E.O'Toole'yi (1975) işaret ederek stratejik konu yönetiminde savunucu reklamlarının önemine değilmiştir.²³⁷

Kurumlar rekabet ettikleri konuları belirlemek için kullandıkları fonu haklı çıkarma adına üç sebeplendirme çizgisi geliştirmişlerdir. İlk olarak, her kurum ona sahip olan insanların bütünüdür; kurumun başına geleceklerden onların da tehlikeye girme riskleri olduğundan, sahiplerin kurumu ve sanayisini savunmak için para harcamaya istekli olmaları gerekmektedir. İkinci olarak, çalışanlar konuların sonucunda ortak seslerini duyurmayı hak etmektedirler. Üçüncü olarak da, uyuşmazlıklar sırasında iletişim için harcanan paranın, daha bilinçli seçmenlerle, daha ucuz maliyetlerle ve daha iyi müşteri hizmetleriyle sonuçlanan düzenleyici seçeneklerin yapıcı tartışmasına yol açabilmesidir (Stridsberg, 1977). Kamu, konu reklamcılığını kabullenir görünmektedir. Fikir Araştırma Şirketi (Opinion Research Corporation) verileri, yapılan bir araştırmadaki katılımcıların %60'ının, şirketlerin politika konularında tartışmaya yol açan görüş açılarını sunarken ücretli reklamcılığı kullanmaları düşüncesini yerinde bulduklarını göstermiştir. Ayrıca, %90'ı da son 2 yıl içinde, şirket savunma reklamlarını okuduklarını ya da duyduklarını bildirmişlerdir. Bu %90'ın üçte ikisi, reklamların dürüstçe inanılabilir olduğunu düşünmüş ve neredeyse aynı sayıda insan konu reklamlarının, anahtar konuları anlamalarında onlara yardımcı olduğuna inanmışlardır. Katılımcılar, reklamların önemli konularda düşüncelerini değiştirdiğini vurgulamışlardır. Reklamlardan öğrendikleri sayesinde, %84'ü konuları diğerleriyle tartışmışlardır. Yüzde kırkı diğerlerinin konu hakkındaki fikirlerini değiştirmeye yeltenmiştir. Katılımcılar bu reklamlar nedeniyle şirket konularını daha olumlu görmekle kalmamış, şirketlerle konu

²³⁶ Aynı Cutlip, Center, Brom,2000 a.g.e., s.19.

²³⁷ Robert Heath " Issue management end of first decade", (1990), s.13

münakaşasına giren menfaat guruplarına da tepki göstermişlerdir. Yüzde ellibiri, çıkar guruplarının oluşturabilecekleri çok sayıda zararlı haber sayesinde, bu gurupların kurumlardan adil olmayan yarar sağladıklarını düşünmüşlerdir. Kamusal tartışma konularında şirketlerin tarafını tutmalarına rağmen katılımcılar, kurumların konu reklamlarına harcayabilecekleri büyük paralarla adil olmayan bir avantaja sahip oldukları fikrine ilgi göstermişlerdir.²³⁸

Savunucu reklamların en iyi örneği Mobil Oil'in yaptığı "po-eds" 1970 reklamıdır. Kamu konuları üzerine bu açıklama kurum imajıyla ilgisiz gibi görünse de Harris'in 1976 yılında Amerikan halkının saygı duyduğu kurumlar araştırmasında ilk sıralarda yer almıştır. Mobil bu tür reklamlar yapmaya 1980'lerde de devam etmiştir. Bir çok savunucu reklamının konusu günümüzün temel kamu konularıyla kurumların konumunun ilişkilendirilmesi üzerinedir.²³⁹

2.2.3.3. Kampanyayı Değerlendirme

Konu iletişiminin takibi, konu denetiminin tamamlayıcı unsurudur. Amaç, kim tarafından neyin söylendiğini ve bu söylenenlerin her konunun yaşam döngüsü üzerinde nasıl etki bıraktığını takip etmektir. Kampanya takibi, şirket perspektifinden bakıldığında, işletim masraflarını, üretimi, karları, işçilerin çalışma saatlerini ve memnuniyeti takip etmekle aynı avantajları sağlamaktadır. Konu yönetimi çabalarının etkisini ölçmek, bir konunun gelişimini birçok değişken ve oyuncu etkilediğinden zordur. Bir konunun neticelenmesinde çok ender şekilde herhangi bir faktör tam olarak sonuca götürücüdür. Hiçbir kurum bir konuyu bütünüyle tek başına "yönetemez".²⁴⁰

Bateman kurumlara şu tavsiyede bulunmuştur; kurumlar toplumun sessiz çocukları değildir. Hükümetinin, kamunun ve baskı guruplarının her dediğini yapmak zorunda da değildir. Hatta kurum kamu, hükümet ve diğer baskı guruplarıyla herhangi bir konu nedeniyle karşı karşıya kaldığında sorumluluklarını kabul ederek kendini savunmalıdır.²⁴¹

²³⁸ R.P. Ewing, Advocacy Advertising: The voice of business in public policy debate, **Public AffairsReview**, 3,(1982), s.25.

²³⁹ Frank jefkins, PR techniques (1994, **a.g.e.**, s.256.

²⁴⁰ Health 1997, **a.g.e.**, s.234.

²⁴¹ D.N. Bateman, Corporatecommunication of advocacy: Practical perspectives and procedures, **Journal of Business Communication**, 13(1), (1975), s.4.

Bu bir bakıma kurumun kendi kendini değerlendirmesidir de. Ortak paydada buluşmak için kamu, hükümet ve iş çevreleri bir arada hareket etmeli, neden ve niçinlerini birbirlerine açıklamalıdır ki sonuca ulaşabilsinler. Konu yönetimi bilgi temeline dayanır, bilgi iletişimle aktarılır. Tüm bu basamakların tek tek değerlendirilmesi hangi basamağın iyi işlemediğini göstermesi açısından önemlidir. Kampanya değerlendirmesi için standart yöntemleri, kampanya öncesi ve kampanya sonrası imajlarını ve konu konumunun karşılaştırmasını önermektedir. Kurumlar, görünüşteki başarısızlık nedeniyle gereksiz yere hedefine ulaşmamış görünebilir ya da doğru olmayan basit bir başarıdan ötürü memnun olabilirler. Değerlendirmenin esası, elde edilebilecekleri ve elde edilecekleri bilmek, mantıklı ölçülere sahip olmak, uygun yöntemleriyle veri toplamak ve bunları samimiyetle ve dürüstçe analiz etmektir. Konu iletişim kampanyalarının başarısını doğru bir şekilde ve dürüstçe değerlendirmek için gerekli ilk adım amaçlanan hedefleri bilmektir. Konu iletişim planları, belirli hedefler göz önünde tutularak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu hedefler, birçok bağımsız ve bağımlı değişkenlerdeki değişimden etkileneceği bilinen bağımlı değişkenler olarak çerçevelenmelidir.²⁴²

Başarılı bir konu yönetimi iletişim kampanyası için aşağıdaki gruplarla etkili ilişkiler geliştirip bu ilişkilerin yönetilmesi gerekir.²⁴³

- destek veren akademik ve diğer fikir liderleri
- bilgili gazeteciler
- araştırma gazetelerinin editör kurulları
- düzenleyici otoriteler
- sanayi ve iş veren birlikleri
- politika birimleri
- yerel, ulusal ve uluslar arası düzeydeki politik guruplar
- yerel ve diğer özel çıkar gurupları.

Anket ya da odak grupları gibi araçlardan üretilen verilerle birlikte, değerlendirme, konu denetimi süreciyle bütünleştirilebilir (bir konuyla ilgili eylemci grubun ya da şirketin konumlarındaki değişiklikler gibi göstergelere bakarak). Konu kampanyası tasarımı ve uygulanması, somut ölçülere

²⁴² Health 1997, **a.g.e.**, s.234.

²⁴³ M.Regester ve J.Larkin **Risk Issue and Crisis management**, (2002), s.93.

oturtulduğunda ve paydaşlarca tanınan (veya elde tutulan) çıkarlara çevrildiğinde toplantı odaları tartışmalarında daha etkileyici olmaktadır. Konu iletişimi insanların bilgiyi nasıl aldıkları ve bilgi hakkında nasıl düşündükleriyle başlar. Daha sonra konu hakkında nasıl bilgilendikleri, yargıda nasıl buldukları, tutum ve inanışlarını nasıl oluşturdukları, uygun eylemlere nasıl karar verdikleri, tutumlarına bağlı olarak öngörülen şekilde davranmakta nasıl başarılı ya da başarısız oldukları temeline dayanır. Böyle olmadığı sürece doğru ve samimi şekilde ölçütler yaratmak ve bunları çalıştırmak zordur. Davranışsal ölçütler, ittifaklardaki oluşum veya değişimleri, muhabirlerin konumlarındaki sapmaları, iyi ve kötü yönde haber yazma stillerini, konuyu desteklemeleri ya da konuya karşı çıkışları içerebilir. Strateji takipleri, fikirlerdeki sapmaları belirlemede kullanılabilir ve anahtar kamularca taşınan fikirler üzerinde en büyük tesire sahip etkileri soruşturabilir. Ölçütlerin takibi ve denetimi, konu yönetim hedefleriyle dikkatlice bütünleştirilmek zorundadır. Bir ölçüt bilgi seviyesi olabilir. Eğer anahtar bir kamu, kampanyadan sonra ya da dönüm noktasında konu hakkında daha çok bilgi sahibiyse, konu yöneticisi kampanyanın bu yönünün çalıştığı sonucuna varabilir. Bir konu iletişimcisi, gerçekleri, değerleri ve politika yaklaşımlarını alarak, bilgi seviyesindeki, konuyla alakalı değerlerin ne olduklarını anlamadaki ve kabullenmedeki sapmaları tahmin edebilmekte ve politikayı ve onun şirket, sanayi ve kamu için çıkarımlarını anlayabilmektedir. Konu iletişimini değerlendiren kişiler, paydaş çıkarlarına ve fikir farklılıklarına hassasiyetlerini, paydaşlarla karşılıklı anlayış oluşturarak artırabilirler.²⁴⁴

Son olarak gösterilen ilerlemenin değerlendirmesi, anahtar kilometre taşlarının yerine oturduğundan, konunun çizelgesinin belirlendiğinden ve gerekli ayarların yapıldığından emin olmak için işletme planı içinde tekrar değerlendirilmelidir.²⁴⁵

²⁴⁴ Health 1997, **a.g.e.**, s.235.

²⁴⁵ K, Tucker ve B.Trumpfheller, "Building an IM Tracking System", **Public relation Journal**, 49 (11), (1993), s.37.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK KONU YÖNETİMİ MODELLERİ

Bu bölümde bu güne kadar kurumların karşılaşacağı stratejik konuları yönetmeleri için geliştirilen modellere yer verilmiştir. Böylece literatürdeki bütün modeller karşılaştırmalı analiz edilerek Türkiye şartlarına uygun bir model önerisine gidilecektir.

3.1. Jones ve Chase Stratejik Konu Yönetimi Modeli

1977 yılında W.Howard Chase konu yönetimi terimini, yeni bir bilim olduğuna işaret ederek literatüre katmıştır. Yıllar içinde bu kavram giderek gözle görülür bir önem kazanmaya başlamış ve halkla ilişkilerin önemli bir parçası haline almıştır. Bir yönetim fonksiyonu için gerçekten ihtiyaç olup olmadığı, nasıl tanımlanacağı ve kurumun yönetim planı içine nasıl yerleştirileceği gibi konularda hala tartışmalar devam etmektedir. Özellikle son on yılda oldukça gelişen dinamik, çeşitli, rekabetçi çevrenin yarattığı karışıklığa karşı sürekli ve kararlı bir tepkinin verilmesi kurumların yaşam döngüsü içinde yöneticilerin karşılaştığı zorlukların başında gelir.²⁴⁶

Chase kavramı ilk kez tanımlamaya kalkıştığında petrol endüstrisi çevresinde gelişen günlük temel tepkilerle; fiyat artışları, petrol sıkıntısı, tüketici kızgınlığı, ev için tahsis edilenlerin geri çevrilmesi, araştırma ve üretimin gittikçe artan problemleri, çoğalan ulusal düzenlemeler, değişmez tehditlerin artması, devletin baltalanmış vergilendirmeleriyle mücadele etmek zorundaydı.²⁴⁷

Jones ve Chase konu yönetimini kurumsal sistemin bütününün performansı üzerinde içsel ve dışsal çevre değişikliğinin etkilerinin önceden belirlenebilmesi için bir araç olarak görmektedirler. Bu araç yönetimdeki karar verici otoriteye verilmiştir. İkinci olarak bu model sistem yaklaşımına işaret etmektedir. Her bir sistem birbirine bağlı birbiri ile ilişkili kurumların, etkinliklerin, değerlerin bir araya gelmesiyle oluşur. Modelin temeli süreçlerin, görevlerin

²⁴⁶ Robert,H.Heath, "New Communication Tecnologies:An Issues Management Point of View",**Public Relations Review**, 24(3),1998,sy.273

²⁴⁷ Shirley A.Ramsey, "Issue Management and use of Technologies in public relations", **Public Relations Review**,19(3),1993,sy.261

bütünleşmesi ve alt sistemlerin etkileşimidir. Sistem içinde herhangi bir alt sistemde meydana gelen en ufak bir değişim diğer sistemleri de etkileyecektir. Üçüncü olarak model bütünleşmiş çeşitli sistemlerde çözüme yönelik belirli bir kalıbın kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Jones ve Chase bunu şöyle açıklamışlardır; Konu yönetimi sürecinin dinamiklerini anlamak için modeli bir havuz olarak hayal edin, kamu politikası konuları buna atılan bir taş gibidir. Taş havuza düştüğünde birbirini içine girmiş halkalarla etkisi büyümeye başlar. Konu kamu politikası sürecine düştüğünde, geleneksel yönetim uygulamalarının pürüzsüz işleyişini dalgalandıran bir etki meydana gelir bu da modelin kalbini oluşturur.²⁴⁸

Kamu politikası sürecinde üç karar verici grup vardır; vatandaşlar, kurumlar ve hükümet. Bu gruplardan hiçbiri kamu politikası kararlarında birbirinden bağımsız değildir ve diğer daha büyük eko sistemlerin bir parçasıdır. Bu nedenle de birbirlerini etkilerler. Daha geniş sistemin bir elemanı gibi kurumlar kamu politikası çevresi içinde inandırma gücüne cevap vermektedirler. Zor bir durumla karşılaşan kurumlar günümüzde vatandaşların ve hükümetin kabul edebileceği davranış biçimleriyle karşılık vererek bu durumla baş etmeye çalışırlar. Kamu politikasının ana hatlarıyla çizilmiş tanımına göre; her türlü insan ve onların hükümetlerinin yönetimin fikri kamu politikasını oluşturur.²⁴⁹

Kamu politikasını etkileme temelli geliştirdikleri bu model de Jones ve Chase ilk olarak şu soruya cevap aramışlardır. Hükümet gündemini kim belirler? Aktivist topluluklar sıklıkla kamu politikası gündemini gelişmiş bilgisayar teknolojilerini ve propaganda tekniklerini kullanarak oluştururlar. İlk olarak, fikir liderleri ile tartışmadan ve entelektüel bir seviyede irdelemeden önce basın kuruluşlarının ilgilerini çekecek biçimde geliştirdikleri fikirlerinin algılanmasını sağlamayı amaçlarlar. İkinci olarak çalışmalarının akla yatkın yasal bir çerçevede ortaya çıkmasını sağlarlar ve fikirlerinin hükümetin kabul sınırları içinde, halkın desteğini alacak şekilde yayılması için gerekli teknikleri uygularlar. Hareketli, akıllı politikalar, kurumların liderinin önderliğinde toplumda meydana

²⁴⁸ H.Chase, **Issue Management**, Issue Action Publication Inc,1984sy.15

²⁴⁹ Brad E.Hainworth, "Issue Management:An Overview", Public Relations Review, Vol:16,N0.1,1990 sy.3

gelen değişmeler doğrultusunda, kurumların bu değişimlere adapte olmasını sağlayıcı yönetim stratejileri geliştirirler. CEO'nun karşısında iki seçim vardır; aktif ve pasif davranmak. Eğer kurum hareket de bulunmazsa rakipleri bulunur. Chase ve Jones konu yönetimi süreci modelini sistematik kamu politikası konularının yönetimi için oluşturmuşlardır. Model beş basamaklıdır.²⁵⁰

Bu adımlar eş merkezli daireler biçiminde çizilmiştir. Kamu politikası süreci modelin beş basamağının her birinin kalbini oluşturur.²⁵¹

3.1.1. Konu Tanımlama

Bu modelin ilk basamağıdır. Modern kuruluşların rakipleri kamu gündemi çerçevesini oluşturma becerisine sahip olabilecek kadar güçlü olabilirler. Ama yine de unutulmaması gereken, konular bir gecede gelişmediğidir. Konu tanımlama konular belirmeden önce eğilimlerin göz önünde tutulmasıyla başlar. Sosyal, ekonomik ve politik değişimlerin hızındaki artış bu basamağın ilk halkasını oluşturur. 13 aydınlatıcı eğilim belirli konularda birleşerek bir bütün halini alır. Konular kararlar için rahatsız edici meselelerdir. Eğilimler ise konulardan önce değişimleri ortaya çıkarmaktır.²⁵²

Bu model geleceğin niteliksel ve niceliksel araştırmalarının her ikisi içinde yol gösterici olacaktır. Birçok kurum gelecekte meydana gelebilecek konuları ortaya çıkarmak için eğilimler üzerinden araştırmalar yaparlar. Bunlardan bazıları, senaryo tekniği, delpi kamuoyu yoklaması, karşılıklı etkili matriks modelleri, oyunlar, taklitler ve diğer yöntemlerdir. Bu çalışmaların her biri ya da biri kurumlar için gelecekteki iş çevrelerini bakmak ve değişimi anlayabilmeleri için bir kaynaktır. İşletmelerin gelecek planlama bölümleri bu amaçla konu yönetimi sürecinde erken önlem sistemi gibi kurulmuşlardır. Bu teknikler kurumlara 1. Karar alma politikaları ve planlama için yararlı bir çalışma çerçevesi sağlar, 2.Gelecekteki fırsatları ve tehditleri tanımlar; 3.Problemin çözümünde yol göstericidirler, 4.Problemin çözümüne yönelik olası yaklaşımları

²⁵⁰ Fraser p.Seitel, The Practice of Public Relation, 6.Basım Prentice Hall International Inc1995 sy:442

²⁵¹ H.Frazier Moore, Frank B.Kalupa, **Public Relations Principles, cases and problems**, 9.Basım, 1985sy.83

²⁵² Öner,Chase. Sy.25

öne sürer, 5.Şimdiki durumu daha net görebilmeyi mümkün kılar, 6. Seçimin derecesini artırır.²⁵³

3.1.1.1. Temel Kurumsal Amaçlar

Bu kararlar yatırımlar üzerine geri dönüş ve gelecekte de hayatta kalma ve kurumsal etkililiğe engel olabilir. Bu nedenle temel kurum amacı konu tanımlamanın ikinci halkasını oluşturur. Stratejik konu yöneticisi kurumsal amaçlar doğrultusunda konuları değerlendirir.

3.1.1.2. Belirli Konuların Temel Tanımlamaları

Hiçbir kurum her konuyu aynı anda yönetemez. Bununla birlikte kurumlar güncel uygulamalarıyla ilişkili belirli temel konuları listeleme ve tanımlama ihtiyacı duyarlar. Dr.Robert Moore kurumlara böyle bir listeleme yaparken 7 adımı dikkate almaları gerektiğini belirtmiştir.

1. Yönetim kurulu başkanı tarafından ifade edilir, belirlenir.
2. Kıdemli yöneticiler arasında resmi olmayan tartışmalar yapılır.
3. Kıdemli yöneticilerin -üst düzey yöneticilerin oylamaları yapılandırılır.
4. Üst düzey yönetimin dikkatini çekme ve tasfiyesi için personel bölümünün seçmesi
5. Pay ve kar merkezi yöneticilerinin tanımlandırmaları
6. Kurumsal stratejik planlamanın belirli limitlerinin ötesinde biçimsel araştırıcı planlamalar yapılmalıdır
7. Gönüllü hizmet veren personel tarafından birçok farklı yayının inceden inceye gözden geçirilmesi gereklidir.²⁵⁴

Jones ve Chase Konu tanımlama basamağının ilk amacının, acil konular üzerinde temel öncelikleri belirlemek olduğunu belirtmiş. Bu doğrultuda farklı bir sınıflandırmayı şöyle yapılandırmışlardır;

²⁵³ Edward Cornish, **The study of the future** (Washington,DC:The World Future Society, 1977), sy:220

²⁵⁴ Moore, R.H, Research by the conference board sheds light on problems of semantics issue identification and classification and some likely issues fort he 80's Public Relations Journal 3(11), 1979 sy:44

- Çeşit (sosyal, ekonomik, politik ve teknik)
- Etki ve tepki kaynakları(İşletme sistemi, endüstri, kurum, şube, bölüm)
- Coğrafya (uluslararası, ulusal, bölgesel, lokal)
- Kontrol mesafesi(Kontrol edilemez, yarı kontrol edilebilir, kontrol edilebilir)
- Önem derecesi (ivedilikle anında, göze çarpan, göze batan)

Jones ve Chase bu basamağı buğdayın dış kabuğundan ayrılması biçiminde betimlemiştir. Konu tanımlandırma basamağı tarafından ortaya konulan her bir konu model üzerindeki sonraki 4 basamağa yerleştirilir ve ayrılır. Her bir konuda kurumsal tepki, kurumun personel operasyonlarının ya da diğer bazı sistemleştirilmiş hatlar için etkisinin benzer olduğu beklenecek yönetilir.²⁵⁵

3.1.2. Konu Analizi

Kurumları etkilemesi olası birçok konu vardır. Kurumlar en fazla 5 yada 10 konu üzerine çalışabilirler. Başarılı bir konu yönetimi için kurumlar kendilerini etkileme olasılığı en yüksek olan en önemli konular üzerine odaklanmalıdır.²⁵⁶

3.1.2.1. Teori ve Araştırma

Kurum için önemli olabilecek konular belirlendikten sonra modelin ikinci basamağında öznel teori ve araştırmalar yapılandırılır. Bu bölüm modelin konu analizi bölümüdür.

Verilerin toplanması ve analizinde en temel olarak Barry Jones'un 5 ölçütü irdelenir. Bunlar; 1.demecin ya da ifadenin kaynağı, 2.demecin amacı, 3.bölümlerin hedefi, 4.tema ve mesaj, 5.sunumun ya da bölümün taktikleri. Bu analizin amacı; medya kapı bekçilerinin konula ilgili nasıl bir iletişimde bulduklarını ortaya koymaktır.²⁵⁷

²⁵⁵ W.Chase, "Public Issue Management:The New Science",**Public Relations Journal**, Vol.33,No.10,1977 Sy.15

²⁵⁶ Fraserp.Seitel, **Practice of PR** 3.basım Merrill Publishing Company A Bell & Howell Information Company, USA 1987 sy:506

²⁵⁷ Jones Barry,L. Ve Chase W.H.Managing Public Issues **Public Relations Review** 5(2) 1979 sy:3

3.1.2.2. İvmelenmenin Temel Kaynağının Belirlenmesi

Tekrar model merkezdeki kamu politikası süreci ile başlar. Konu analizinin birinci görevi konuların kaynağına karar vermektir. İlk halka İvmelenmenin temel kaynakları halkasıdır. Bu halkaya bağlantılı üç genel kaynak listelenir; sosyal, ekonomik, politik eğilimler. Bu eğilimler, kamu politikası süreçlerini etkileyecek olaylardır ve ikna güçleri vardır.

3.1.2.3. Geçmişteki Konu Deneyimleri

O zamana kadar pratik yapmayan kurum yöneticisi gerçek dünya tarafından izole edilmiş konuları yönetebilir, geçmiş konu deneyimleri karşısında sosyal, politik ve ekonomik değişimlerle ilgili yapılan ölçümler konu analizini ortaya çıkarır. Bu halka içinde iki geniş kutu vardır. Bunlar varolan niteliksel araştırmalar ve varolan niceliksel araştırmalar olarak tanımlanmıştır. Daha dar bir bantla ki içsel ve dışsal deneyim bandıyla birbirlerine bağlanırlar. Burada konu deneyimleri derlenerek yazınsal bir metin haline getirilir. Bu noktada yönetici, konunun analizinde konunun kaynağı ve değişimi hakkında yansız, açık bir fikre sahiptir. Konula ilişkili deneyimler, varolan çalışmalar, kamuoyu yoklamaları ile değişimin analizi yapılır. Konu analizcisi konunun kurum üzerindeki etkilerini düzenler. Bu pratik tasfiye bir sonraki basamakta daha pahalı harcamalar yapmaktan kaçınmayı sağlar.²⁵⁸

3.1.2.4. Mevcut Konu Durumu

Konular nasıl ortaya çıktıkları, geliştikleri ve bunlara çözüm yollarının arandığı bir dizi karar olarak ele alınmadan önce kurum yada kamu üzerinde etkisi olan diğer kurum ve kamu gruplarının bilinçlenmesiyle sonlanan bir süreç olarak tanımlanır. Konular 4 aşamalı bir süreçten geçerler; oluşum, güçlenme, hareket ve çözüm.²⁵⁹

²⁵⁸ Öner, Chase, sy.29

²⁵⁹ Hainsworth, B."The Distribution of advantages and disadvantages", **Public Relation Review** 16(1), (1990), sy 34

Hiçbir kurum ihtiyacından daha orijinal objektif araştırmalara rehberlik etmez. Bununla birlikte eğer yapılan araştırmalar yetersizse mevcut konu durum çözümlenmeleri, kamu politikası süreci içinde, konuların güncel yoğunluğunu tam olarak belirlemelidir. Eğilimler kurum ile konu arasındaki ilişkiyi belirleyecek araştırmaları uygulama yönündedir. Halkla listedeki 4 kutucuk koyu renkle basılmıştır. Bu gruplar fikir liderleri, kitle iletişimi kapı bekçileri, seçmenlerin elinde tuttukları kamu düşüncesi ki bunlar seçim ve diğer hükümet ofislerinin kararlarını etkilerler, fikirlerin yayılımı ya da taleplerin düzenlenmesi ile ilgilidir. Her bir grubun yargısında bazı konuların önceliği vardır. Konular üzerine yapılandırılan kurum önceliğinin ve yargılama için yeterli bilginin geliştirilmesi oldukça önemlidir.²⁶⁰

İlk yöntem fikir liderleri araştırmalarıdır. Bilim bir çok ikna edici anlayışın ortaya çıkması doğrultusundadır. Topluluk içindeki fikir liderleri yandaşları tarafından desteklenir, ödüllendirilir ve önemsenir çünkü tutumları etkilemede onların ileri görüşleri ve yetenekleri olduğuna inanılır. Fikir liderlerinin sınıfları kamu ilgi merkezi gruplarının, politik ve iş çevrelerinin, yargı ve dini grupların içindeki kişilerin karşılıklı görüşmeleri ile seçilir. Bu liderler yüksek öncelikli kamu konuları üzerinde kitle medya gündemini oluşturmada son derece etkilidir. Onların yarattıkları mesajlar medyada yayınlanır ve kamu düşüncesi bundan etkilenir. Medya içerik analizi çalışmaları dergi ve gazetelerin bazı konulara verdikleri önem çerçevesinde ayırdıkları yerlerin incelenmesi temeline dayanır.²⁶¹

McCombs'a göre kitle iletişimi insanlara ne düşüneceklerini söylemez ama ne hakkında düşüneceklerine yön verir. Bu medyanın kurumlar için önemli hangi konuları kamu gündemine nasıl taşıdığı hakkında bilgi vericidir. Buna medyanın gündem oluşturma fonksiyonu da denir. Kamu gündeminin göz önünde tutulması genellikle fikirlerin dağılımı üzerine odaklanır. Gündem oluşturma kamu düşüncesi sürecinde en erken basamakta kamunun dikkatimizi çeker. Etkili bir halkla ilişkiler konu yönetimi gibi eldeki olanakların en iyi biçimde kullanılmasını sağlar. Gündem oluşturma süreci kamu gündemi üzerinde ilk kez

²⁶⁰ Öner Chase sy:31

²⁶¹ W.Chase. "Prelude to the 80s:Adjusting to a different business/Social Climate", **Public Relations Quarterly**, Vol.25,No.1,(1980),sy32

ortaya çıkan konuların çözümünde etkili bir halkla ilişkiler çalışması yapabilmeye olanak sağlar. Fikir liderleri kamu politik gündemini oluşturmada ve kamu düşüncesini etkilemede kitle mecralarının kapı bekçilerini kullanır. Gazetelerde yazılanlarla insanların düşünceleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu nedenle konu analizi metodolojisinde kamu düşüncesi anketleri oldukça önemlidir. Bu anketler kamunun kurumlara yönelik kabulünün derecesini ölçmeye yardımcıdır ama kurum ve kamu arasındaki beklenti seviyesini, fikir ortaklığını ölçemez.²⁶²

3.1.2.5. Yargı ve Önceliklerin Belirlenmesi

Konunun şu andaki durumunu analiz etmede kullanılan tüm yöntemlerle yönetici, konuya yönelik kurumun fırsat ve tehditlerinin neler olduğunun detaylı bilgisine sahip olmuştur. Bu noktadan sonra nasıl bir harekette bulunulacağı, geçmişteki konu deneyimlerinden gelen bilgi ve verilerle yargı ve önceliklerin belirlenmesi istenir. Niteliksel yargıların kullanılması, niceliksel karar vericiler konuya yönelik tepkilerin yapılandırılmasında yardımcıdır.²⁶³

3.1.3. Konu Değişim Stratejileri Seçenekleri

Modelin üçüncü adımıdır. Temel kararlar kamu politikası süreci içindeki konulara yönelik kurumların meydan okuma tepkilerini yada fırsatlarını ortaya çıkarma biçimleri üzerine oluşturulur. Bu basamak metotların dikkatlice seçimini ve uzun dönemli kurum amaçlarına ulaşmak için yapılan planları kapsar. Kurumlar hızla meydana gelen sosyal, ekonomik ve politik değişimlerden dolayı kendilerini değişebilir hissederler. Değişimin yönetimi ortaya çıkan kurumsal yapı ve kamu politikası alanı içinde destekleyici bir görevdir. Yöneticiler doğrudan ve dolaylı değişimler arasından seçim yapmak zorundadır. Eğer değişimleri yönetemezlerse kurumlar kendi kontrollerini kaybederler. Bu nedenle bu basamakta değişimleri kontrol etmek için kullanılacak alternatif

²⁶² Jerry,A.Hendrix, **Public Relations Cases**, (4.Basım,Wadsworth Publishing Company, 1998),S.216

²⁶³ CHase önver sy:32

stratejiler verilmiştir. Tepkisel, uyabilen, dinamik halkalar bu basamağın ikinci döngüsünü oluşturur. Tepkisel değişim stratejisi geçmiş davranışların devamlılığını sunar ve kurumlar taktiksel manevralarla kamu politikası kararlarını etkilemeyi denerler. Bu bazı zamanlar kabul edilebilir ama sıklıkla bu erteleme oyunu yasamaya yönelik, düzenleyici, yönetsel durumlarda kurumların değişimin kurbanı haline gelmelerine neden olur. Uyabilme, adapte olma stratejileri değişimde açık olmak anlamına gelir. Beklenen değişimlerde bir araç gibi planlama üzerinde bir rahatlama sağlar. Bu stratejinin amacı, kabul edilebilir programlar içinde konu farklılıklarını nasıl kabul edilebilir duruma dönüştürülebileceğini sunmaktır. Dinamik strateji proaktiftir. Kamu politikası karar yönergelerine biçim vermeyi ummak ve buna kalkışmaktır. Savaş sahnesine karar verirken silahlar kullanılır. Başka bir deyişle, gerçek problemlere gerçek çözümler geliştirerek gerçek sonuçlara ulaşmak doğrudan değişimi sağlar ve bu dinamik stratejidir. Zamanlama oldukça önemlidir. Yöneticilerin zamanlama kararını beş farklı güç değiştirir. Bunlar; durum içindeki risk, yöneticinin bilgisine güveni, yöneticilerin tahminlerinin doğruluğu, olabirliklik, olayların yönü. Kurumların konumları için yazılı ve politik desteklerin gelişiminde zamanlama oldukça önemlidir.²⁶⁴

Konu değişim strateji alternatifleri; temelde her bir konu çok dikkatlice belirlenmiş bir duruş gerektirir. Diğerlerinin başı çekmesi ve reaktif bir biçimde kalmak arzu edilebilir. Belki genel akış ile beraber gitmek ve gerektiği yerde adapte olmak en iyisidir. Veya dinamik bir tavır alınabilir. Bu sürecin tamamı bir strateji unsurunun plan ve eylemlere dönüşmesine yardım etmek için tasarlanır.

Bu aşamada belirlenen stratejik kararın hedef ve amaçları belirlenir. Uygulama başlar. İlgili konuya yönelik stratejik karar ve hedefler doğrultusunda kullanılacak tüm iletişim kanallarının bütünlük içinde yürütülmesi bu aşamada önem taşır²⁶⁵.

Konu eylem planı dört basamaktır; genellikle buradaki problem bir konunun tam olarak tanımlamadan eyleme geçilmesidir. Bir eylemin en önemli

²⁶⁴ Öner, Chase sy34

²⁶⁵ R.Akyürek, "Sorun yönetimi kavramsal bir değerlendirme" (İstanbul İletişim Fakültesi Dergisi, 2000), s.53.

unsurları bir amacın, hedeflerin strateji ve taktiklerin belirlenmesiyle ilgilidir ancak bunun ardından kişi eldeki tüm kaynakları organize ederek daha önceden belirlenmiş hedefleri başarmaya çalışır burada vurgulanması gereken nokta, örgütün tüm parçalarının birlikte hareket etmesi ve senkonize olmasıdır. Son olarak sonuçların değerlendirilmesine yönelik bir vurgu vardır. Konu yönetim döngüsü yeni oyuncular yeni sonuçlar, yeni tutumlar ve benzerleri ile yeniden başlar. Sürecin dinamik doğası, konu yönetimini çok büyüleyici bir alan haline getirmiştir. Sonuçlar etkilenen değişim ve ortaya çıkarılan sinerji adına çok kuvvetlidir.²⁶⁶

3.1.4. Konu Hareket Programı

Her bir konu için tepkiler planlandıktan ve metotlar seçildikten sonra, yönetici seçilen değişim stratejilerini desteklemek için politikalar benimser ve ondan sonra genel yönetim içine yerleştirilir. Politikalar genel sınırlamaları belirler. Bu sınırlamalar içinde kamu politikası yöneticisi, konu hareket programının amaçlarına ulaşmada taktiksel kaynakları koordine etmek ve tepkileri düzenlemek için stratejist haline gelir. Konu hareket programının merkezinde kamu politikası sürecinin aynısı yer alır. Bu basamakta kurum önceki araştırmaları, analizleri bir araya getirerek kamu politikaları tartışmalarında etkili bir katılımcı haline gelebilmek için kullanır. Hareket programının ilk halkasını kurumun hedefleri oluşturur. Hedefler programın yönünü belirler. Ulaşılmak istenen genel terimlerdir. Bir sonraki halka amaçlara karar vermektir. Bu program konuları sınırlıdır ve ölçülebilir açık, kesin koşullara odaklanır. Hedefler ve amaçlar birlikte konu yöneticisinin çalışmalarını değerlendirmek ve yeniden incelemek için standartların tespit edilmesini sağlar. Strateji halkasında konu yönetici kurumsal, politik, ekonomik ve psikolojik anlamları tanımlar ve programın amaç ve hedeflerine ulaşmak için destek sağlayacak kaynakları ortaya koyar. Kurumsal gelişim tarafından belirlenen öğeler, disiplinler arası görüş alışverişi, politik, ekonomik, sosyal bilimler yöneticilerin etkili stratejiyi belirlemelerini kolaylaştırır. Kaynakların eşgüdümü ve kurumu programın verimliliği ve etkililiğinde yaşamsal öneme sahiptir. Bu

²⁶⁶ J.Fleming "Linking Public Affairs with Corporate Planning", **California Management Review** Vol.23,No.2,(1980),sy:24

kaynaklar, dört alt halkaya ayrılır; finansal, insani, proje ve bilgi. Konu hareket programının gelişimi için taktiksel kaynakları sunar. Taktikler programın uygulanmasında para, insanlar, eylemler ve bilgilere yönelik basit olarak planlanan manevralardır. Dört taktiksel halkanın en içteki finansal'dır. Bu halka şu soruya cevap arar; kurum herhangi bir konuya yönelik ne kadar para harcamak istiyor? Tabi yalnızca paranın tahsilatı yeterli değildir. Herhangi bir konunun çözümüne yönelik en az parayla en etkili politikanın bulunup, uygulanabilmesi gereklidir. Diğer bir kaynak insan olarak tanımlanmıştır. Bu halka kurumların ulaşılabilir seçmenlerini içerir. Finansalpaydaşlar/ Pazarlama/Tüketiciler, Hükümet ilişkileri/ Yasama, Yürütme ofisleri, Personel/ Çalışanlar, Basınla ilişkiler/Medya, Satış/Toptancı v.b Konu yönetim sürecinde kurumun seçmenlerini belirlemesi ve tanınması onların ihtiyaçlarını belirlemede ve gerektiğinde desteklerini sağlamada oldukça önemlidir. Bir sonraki basamak proje basamağıdır. Kurumun iletişim platformunun kurulmasını içerir. Bir konuya yönelik tutum ve düşünceleri etkilemek için reklamlar, konuşmalar, gazete hikayeleri oldukça önemlidir. Projenin iki biçimi vardır; teknolojik, sosyal/davranışsal. Bazen bu iki tür bir arada kullanılır. Eğer seçilen ve uygulanan proje başarılı olmuşsa hedef kitlenin zihninde beklenen değişim gerçekleşir ama proje eğer başarılı olmazsa yönetici tekrardan düzenleme yapmalı ve daha yaratıcı bir iletişim zemini yaratmalıdır. Taktiksel kaynakların en son basamağı bilgidir. Mesajın test edildiği basamaktır. Burada kim, neyi, hangi amaçla, hangi kanallarla, nasıl ve hangi etkiyle söyledi kararının verilir. Özellikle kitle iletişim araçlarının kamu düşüncesi üzerindeki etkisinden yararlanır. Tabi bunun yanında kişisel iletişimlerde oldukça önemlidir.²⁶⁷

3.1.5. Sonuçların Değerlendirilmesi

Modelin son aşaması sonuçların değerlendirilmesidir. Bu aşama programın ne kadar devam etmesi gerektiğini ya da değişiklikler yapmanın gerekli olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur. Hedeflenen ve gerçekleşen sonuçları karşılaştırır.²⁶⁸

²⁶⁷ Chase ömver 47

²⁶⁸ R.Akyürek aynı

Bu basamakta yönetici konu yönetimi için hedef kitleye yönelik hangi iletişim programını uygulayacağını seçmiş, iletişim formatını da belirlemiş olmalıdır. İletişim teorileri ve araştırmaları kabul edilir iletişim programını dizayn etmede konu yöneticisine yardımcıdır. Gruplar ve bireyler üzerinde iletişim etkilerini ölçmede program sürecinde farklı zamanlarda Takip anketleri uygulanır. Bu araştırma kurum politikası için arzulanan algının yaratılıp yaratılmadığını öğrenmede önemlidir. Eğer arzulanan algı yaratılmadıysa, iletişim programı yeniden düzenlenir. Konu eylem programı amacını başarsa bile konu yönetim sürecini tamamlamamıştır. Yöneticiler gerçekte istenen program sonuçlarını değerlendirmeli program yöneticilerini performans değerlendirmelerine sokmalıdırlar. Gerekirse aynı zamanda yöneticiler ekonomik, sosyal, politik değişimleri önceden tahmin edebilmek için çevreyi sürekli izlemeli ve gözlemelidir. Konu yönetimi süreci modeli bu çalışma çerçevesini verir ve bir değişim yaşayan popüler topluma yönelik toplumsal politik konuları tanımlamak, analiz etmek ve yönetmek konusunda destek olan sistem süreciyle bir yönetim felsefesini birleştirmektedir. Böylece konu yönetim sistemi daha sonraki dönemler için, daha etkili çözümler bulmada da yol gösterici konuma gelir.²⁶⁹

3.2. Dutton ve Ottensmeyer Stratejik Konu Yönetimi Modeli

Halkla ilişkiler literatüründe tartışmaların ve konu yönetim modellerinin ileri sürdüğü anahtar unsur çevresel etki ve konuların tanımlanmasıdır. Çözümüne yönelik başlangıç basamağı konunun tespiti ile başlar.²⁷⁰

Dutton ve Ottensmeyer (1987) Konuları iç ve dış konular olmak üzere ikiye ayırır. İç konular kurum performansı etkileyebilecek değişikliklerden kaynaklanan, kamudan uzak kurum içinde çözülebilecek konulardır. Dış konular ise kurum sınırları dışında kalan önceden saptanması ve kamu politikasının

²⁶⁹ Paul Lesly, "Functioning in the New Human Climate", **Management Review**, Vol.70, No.12, (1982), s.45

²⁷⁰ R.P.Ewing, "Uses Of Futurist Techniques in Issues Management", **Public Relations Quarterly**, Vol.24, No.4, (1979), s.72

izlenmesini gerektiren konulardır. Diğer bir sınırlama stratejik ve kamu politikası konuları ayırımıdır.²⁷¹

Dutton ve Ottensmeyer konu tanımlamasını yapabilmek için öncelikle konuya yönelik yapılandırılan, yönetim sistemini aktif yada pasif olarak kategorileştirmiştir. Temel konu tanımlamasının doğasına ve tepki hareketlerine göre; Pasif sistem kurumun strateji ve performansını etkileyecek potansiyeller/güçlerdir. Gelişmeler ve olaylar hakkında bilginin iletilmesi ve toplanmasıdır. Bazı örneklerde bu toplama süreci kesin bir biçimde şekillene bilinirken bazı örneklerde Stratejik konu yönetim sistem süreci yöneticileri biçimsel olmayan tartışmalarını kullanır ya da dikkatli yatırımlar gerektiren konuların tanımlanmasında tepe yöneticinin içsel duygularına güvenir. Toplama sürecinin devamında, pasif sistem de konu ile ilişkili bilgiler değerlendirilir, yorumlanır ve ondan sonra bilgiler karar vericiye aktarılır. Kurum içi durum raporları, stratejik konulara yönelik kurumsal konum dökümanları ve gelişmeler, konuların doğası ve gücünü değiştirmede lobi çabalarının düzenlemesi pasif sistem araçlarıdır.

Aktif sistemde aynı pasif sistemdeki gibi, bir araya toplama, yorumlama ve paketleme/biçimlendirme süreci takip edilir, fakat “konu tepkileri” tanımlanır ve projelendirilir. Konuya yönelik verilecek tepkinin yapılandırılması aktif sisteme hareket kolaylığı verir. Dutton ve Ottensmeyer bu aktif ve pasif stratejik konu yönetim sistemi (SIM) incelemesinde daha ileri tanımlamalarla 4 SIM sistem davranışı ortaya koymuştur; Bunlar koleksiyoncular, duyargalar, harekete geçiriciler, müdahale ediciler. Koleksiyoncular ve harekete geçiricileri; stratejik konu yönetim sistem fonksiyonu içinde içsel ve dışsal çevreden gelen konuların tanımlanmasında bilgi süreci ünitesi biçiminde düzenlenmiştir. Duyarga sistemleri geleneksel çevreyi izleme faaliyetleridir. Özellikle konuların teşhisinde doğru bir başlangıç adımı atmada yol göstericidir. Sistem duyargalardan müdahale edicilere yayıldığı zaman tam olarak kurumun çevresinin daha geniş çapta araştırmasında kurumun kullanımı için bir araç haline gelir. Stratejik konu

²⁷¹ Dutton,J ve Ottensmeyer, E.Strategic Issue management Systems: Forms, Functions and Contexts, **Academy of Management Review** 9(2)(1990), sy:19

yönetiminin oluşturulmasında tepki hareketleri, yorumlamalar, tanımlandırmalar içinde önemlidir ve ilgi çekicidir.²⁷²

3.3. Crable ve Vibbert Stratejik Konu Yönetim Modeli

İlk kez Vibbert(1987) konu sürecine yönelik 4 basamak tanımlamıştır. Bunlar; tanımlama, meşrulaştırma, kutuplaştırma, tanıma/teşhis etme. Medya bu basamakların son ikisinde aktif rol oynar, konuyu iki ayrı uçta toplayarak halkın bir taraftaymış gibi görünmesiyle konu gündeme taşınır. Kurumlar halkla ilişkiler programlarını paydaş ya da kamu evresinde başlamakta evresine kadar ertelemeyi tercih ederler özellikle toplumda böyle bir kutuplaşma başlamışsa, bu nedenle mecburen genellikle kriz iletişim programları geliştirirler. Sonuç olarak kampanyalar aktivist topluluklara yönelik düzenlenir, aktivist topluluklarda aynı şekilde davranırlar ve bu bir iletişim savaşına dönüşür, bu savaşı kazanmak için her iki grupta pasif kitleleri karşılıklı olarak kendilerini desteklemek için harekete geçirirler.²⁷³

Crable ve Vibbert konu tanımını yaptıktan sonra bu 4 basamağı yeniden gözden geçirerek bir kurum için konular nasıl meydana gelir sorusunu sormuştur. Ona göre konuların nasıl ve neden meydana geldiğini saptamak, çözüme yönelik en önemli adımdır. Ama konular birçok biçimde ve boyutta meydana geldiği için bunun cevabını vermek oldukça güçtür. Crable ve Vibbert'e göre; konular basit bir kuşkuyla varolmazlar, konular bir ya da daha fazla insan gruplarının temsilciliklerinin problemi algılamaları ya da durumun önemini yaşantılarına ekledikleri zaman meydana gelir.²⁷⁴

Crable ve Vibbert bu konu yaşam döngüsünü tanımlamıştır. Bu başka bir biçimde konuların gelişimi ya da konuların beş temel seviyesinin sürekliliği olarak da adlandırılabilir.

1. İlk basamak konuların potansiyel durumlara sahip olduğu düşünüldüğünde başlar. Bazı insanların ya da grupların konulara ilgi

²⁷² Steven R.Thomsen "Using online database in Corporate Issue Management", **Public Relations Review**,21(2) sy:105

²⁷³ Vibbert S.L, Aynı (1987), s.54

²⁷⁴ r.Crable ve S.Vibbert, "Managing Issue and Influenceing Public Policy", **Public Relations Review**, 11(2),(1985), sy.5

gösterdiğinde gelişir. Birçok gruplar olası değişmeleri ve kararlılıkları bir soru gibi dile getirirler. “Bunlar hakkında neler yapabilirim?” soruları açık bir biçimde ifade ettikten sonra ilgili gruplar kendi amaçlarını destekleyen, bu konuda yapılan tüm tartışmaları toplarlar ve adım, adım konunun cevabını oluştururlar. Bu noktadan sonra konunun gelişimi başlar. Bununla birlikte, konu bir sonraki basamakta gelişebilirde, gelişmeyebilirde Bu kamunun bu konua ilgi oluşumunun miktarına bağlıdır.

2. Eğer konu devam ederse, Crable ve Vibbert bu durumu konunun yakın durumu olarak adlandırmıştır. Eğer konunun potansiyeli diğerleri tarafından kabul edilirse ikinci basamak meydana gelir. Genellikle, konu bazlı insanlar ya da gruplar tarafından desteklenir. Konula ilgilenenler arasında bir bağ oluşmaya başlar. Bu basamakta konu destekçiler kazanmaktadır. Henüz liderler ve hükümet görevlileri tarafından önemli sayılmaya bilir.
3. Üçüncü basamak, güncel durum olarak adlandırılmıştır. Bu basamakta konu karşılıklı konuşma ve tartışmaların konusu olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Konuya yönelik güncel ilgi vardır ve değişimin anlamı halini almıştır. Aynı zamanda kitle iletişim araçları konula ilgilenmeye başlamıştır.
4. Bu basamak kritik durum olarak adlandırılmıştır. İnsan ya da insan gruplarının konunun bir tarafı olarak adlandırıldığı zaman oluşur ve onların arzuladıkları sonuçlara ulaşmak için diğerlerini etkilemeleri ve baskı yapmalarıdır. Bu basamak kamu hareketini gerektirmektedir.
5. Son basamakta konu etkin değildir. Herhangi bir hareket ya da düşünceye yönelik konuşma yoktur. Konu çözülmüş gibi görünür ya da konunun öldüğü varsayılır. Konu önemini kaybetmiştir. Crable ve Vibbert bu basamağı konunun etkin olmaması olarak adlandırmışlardır. Çünkü konular hiçbir zaman ölmez. İnsanlar problemi çözmüşler yada sorularına cevap bulmuşlardır ama konu ölmemiş yalnızca sessizce uzanmaktadır

ta ki insanların yeni bir durum içinde konuyu yeni bir problem olarak görüp, yaşantılarında önem verene kadar.²⁷⁵

Konu yönetimi kavramı kamu konularının gelişim sürecinin önceden tahmin edilebilmesidir. Konular geçmiş davranışlar üzerine inşa edilir ve şu basamakları takip eder;

Konu merkezi; kişisel ve sosyal değerlerin değişimi, yeni teknolojiler, yeni tepkiler, sosyal değişimler v.b

Konu odağı; kamunun zihninde konunun odaklanması ve olayların tanımlanması

Konu adı; konunun görünüşünü tanımlama safhası ya da tek bir kelimenin kabulü ya da geliştirilmesi Watergate gibi.

Konu destekleyicisi; bir politikacı gibi basın konferansı ile kitaplar ve medya planlama olaylarıyla konuya yönelik kampanya yapan kişi ya da kişiler

Konu grupları; değişik, farklı kamu kitleleri arasından konuyu paylaşan, formal ya da informal gruplar.

Medya onayı; elektronik medyanın önce yöresel sonra bölgesel ve en son olarak ulusala yayılarak konunun kamu gündemine taşınmasıdır. Bir kere konular televizyonda yayımlandıktan sonra bir sonraki basamak konuyu çözecek bir çok kuruma karar vermektir; ulusal yasama kurulu, mahkemeler, yürütme organları, bölgesel ya da yöresel yönetimler, düzenleyici kurumlar ve kamu düşüncesi mahkemesi, farklı özel mekanizmalar, müzakereler ve anlaşmalar. Daha sonra kurum yöneticileri gelişim sürecinden daha önce konuyu görebilirler ve çabuk tepki vererek kamu gündeminin önüne geçerler, böylece temel kamu konuları son bulur. Böylece imalatçılar hükümet düzenlemelerinden daha önce konuyu kendileri hatırlatırlar. Buna bir örnek şöyle verilebilir; ilaç paketi konusunu hükümet potansiyel bir problem olarak görmeden ve buna yönelik bir

²⁷⁵ Crable ve Vibbert. Önver, sy.8

tasarıyı düzenlemeden önce Amerikan eczacılık endüstrisi ilaç paketleri konusunda gereken düzenlemeleri gerçekleştirmişlerdir.²⁷⁶

Crable ve Vibbert konuların önceden tahmin edilebilir biçimde ortaya çıktığını belirtmiştir. Konuların bir yaşam döngüsü vardır ve bu döngüye göre gelişmeleri tahmin edilebilir. Crable ve Vibbert'e göre konunun konu yaşam döngüsünün hangi basamağında meydana geldiğini belirlemek, o basamakta yer alan bir konuya nasıl meydan okunacağını da göstermesi açısından oldukça zaman kazandırıcıdır.²⁷⁷

Crable ve Vibbert belirledikleri konu yaşam döngüsünden hareketle yeni bir konu yönetim stratejisi geliştirmişlerdir. Buna kataletik strateji adını vermişlerdir. Jones ve Chase'in ilk olarak ortaya koyduğu konu yönetimi süreci temelinde (-ki Dutton ve Ottensmeyer'de bu stratejiyi takip etmiş ve geliştirmişler.) geliştirdikleri kataletik stratejiyi açıklamışlardır.

Kataletik stratejiyi açıklanmak için geliştirdikleri temel üç dayanak şudur; ilk olarak Jones ve Chase'in stratejik konu yönetim sistemi dinamik bir stratejidir bu nedenle savunucudur ve negatiftir. Dinamik stratejinin tersine kataletik strateji konu yönetimi sürecinin erken evrelerinde başlar. Kurumun beklentileri başlıca unsurdur, bu nedenle çevrenin eğilimleri ilk olarak göz önünde tutulmaz. Kurumun sürekli ihtiyaçlarının neler olduğu değerlendirilir, çevrenin kurumun avantajına nasıl değiştirilebileceği araştırılır. Lesly, şöyle bir tavsiyede bulunmuştur; genellikle kurumlar daha olumlu bir ortamın yaratılmasında fırsatlar için değişebilmeli ve aynı zamanda konular ve tehditlerle mücadele etmeyi sürdürmelidir. İkinci olarak, kurumlar kamu gündemi üzerinde yer almalıdır oysaki gündem uzun dönemli planlamalar için daha önemli gibi görülmektedir. Mükemmel kamu gündeminin listesi kurumların ne yaptıklarını gösterir duruma gelmelidir. Kurumları beklentileri kamu politikası haline almalıdır. Üçüncü olarak tepki göstermek yerine negatif yönler görülerek yeni bir gündem oluşturulmalıdır. Buna gündem uyarımı denilmektedir. Kataletik strateji kurumun beklentileri, arzularıyla başlar, yalnızca bir tepki değildir. Kitle iletişim araçları

²⁷⁶ William L. Renfo, "Issue Management the Evolving corporate role", **Public Relations Review**, 11(3),(1998), s.57.

²⁷⁷ B. Hainsworth, "The Distribution of Advantages and Disadvantages", **Public Relations Review**, 16(1),(1990), s.7

tarafından sonuç olarak gündem oluşturmaya doğru yönelir. Bu modelde kurum hiçbir değişime uğramadan tepkimenin olmasını sağlayan etkiyi yaratır. Bu noktada Jones ve Chase'in aktif gruplar için ne söylediklerini hatırlatmada yarar vardır. Aktif gruplar basit olarak gündem oluşturma sürecini uyarırlar çünkü bu gruplar kamu politikası alanında neyin değişmesi gerektiğini görür ve karar verirler. Özel bir güce sahip değillerdir. Onlar kendi istek ve amaçlarını analiz eder, potansiyel konuları biçimlendirir. Konuların yasal sınırlarını belirler, anahtar kamu yargısının ve medyanın dikkatini yakalamaya çalışır. Burada herhangi bir sihir yoktur.²⁷⁸

Jones ve Chase'in stratejisi dinamiktir ve diğerlerinin konu yönetimi üzerindeki etkileri üzerine kurulmuştur. Katalitik yaklaşımda ise bunun tam tersi kurumların uzun dönemde konu yönetimi kullanmaları önerilmektedir. Kurumların beklentileri tepkilerinden daha önemlidir. Politika bu modelde tartışılmıştır. Katalitik yaklaşımın amacı, potansiyel konuları nasıl meydana geldiğini anlamak, bunları istenen doğrultuda yönlendirmektir. Burada amaç istedik doğrultuda kamu beklentilerini oluşturmaktır.

Bu doğrultuda kurumların ilk görevi durum değerlendirmesidir. Durum değerlendirmesinin anlamı kurumların hem kendilerine hem de çevrelerine bakmaları ve incelemeleridir. Bu kurumsal değerlendirmedir; ilk basamakta kazanç dürtüsünde ya da kurumun yaşamını sürdürme dürtüsünde dikkat gerekmektedir Fakat aynı zamanda kurumların beklentileri ve daha çok belirli amaçlarıyla kaynakları arasında karşılaştırmanın ve düzenlemelerin gerekliliğidir. Bu noktada süreç; çalışanların ilginliği insan kaynakları gibi çok önemliyse, fikirlerin kaynağı amaçlardır ve kaynaklar bunu desteklemek için kullanılır. İstekler ve arzular yönlendirici değil, savunucu yöndedir, umutlar kaçınılması gereken şeyler değildir. Bunlar olayların ya da etkenlerin pozitif göstergeleridir. Bu amaçlar çevrenin gerçeklerinin bir dönem içinde değerlendirilmesidir. Burada vurgu eğilimler üzerine değildir çünkü eğilimler değişim durumlarını içermektedir. Vurgu, varolan yaşanan durumlar üzerinedir (sosyal, politik, ekonomik, v.b) ve olanaklar ve kısıtlılıkların her ikisini de

²⁷⁸ Richard Crable ve Steven L.Vibbert "Managing Issue and Influencing public policy", **Public Relation Review**, Vol16 No.1 (1983),sy:7

içermelidir. Olanaklar potansiyel amaçları içerir; kısıtlılıklarda bu amaçlara ulaşmadaki problemleri içerir. Kısıtlılıklar karşısında amaç olanakları dengelenmelidir. Bu nedenle kurumlar durumun her bir yönünü etkileyebilme kararını almalıdır. Bu noktadan sonra kurumlar değişime nasıl başlayacaklarına karar vermelidirler. Bu karar modelin, ikinci adımının yol göstericisidir.²⁷⁹

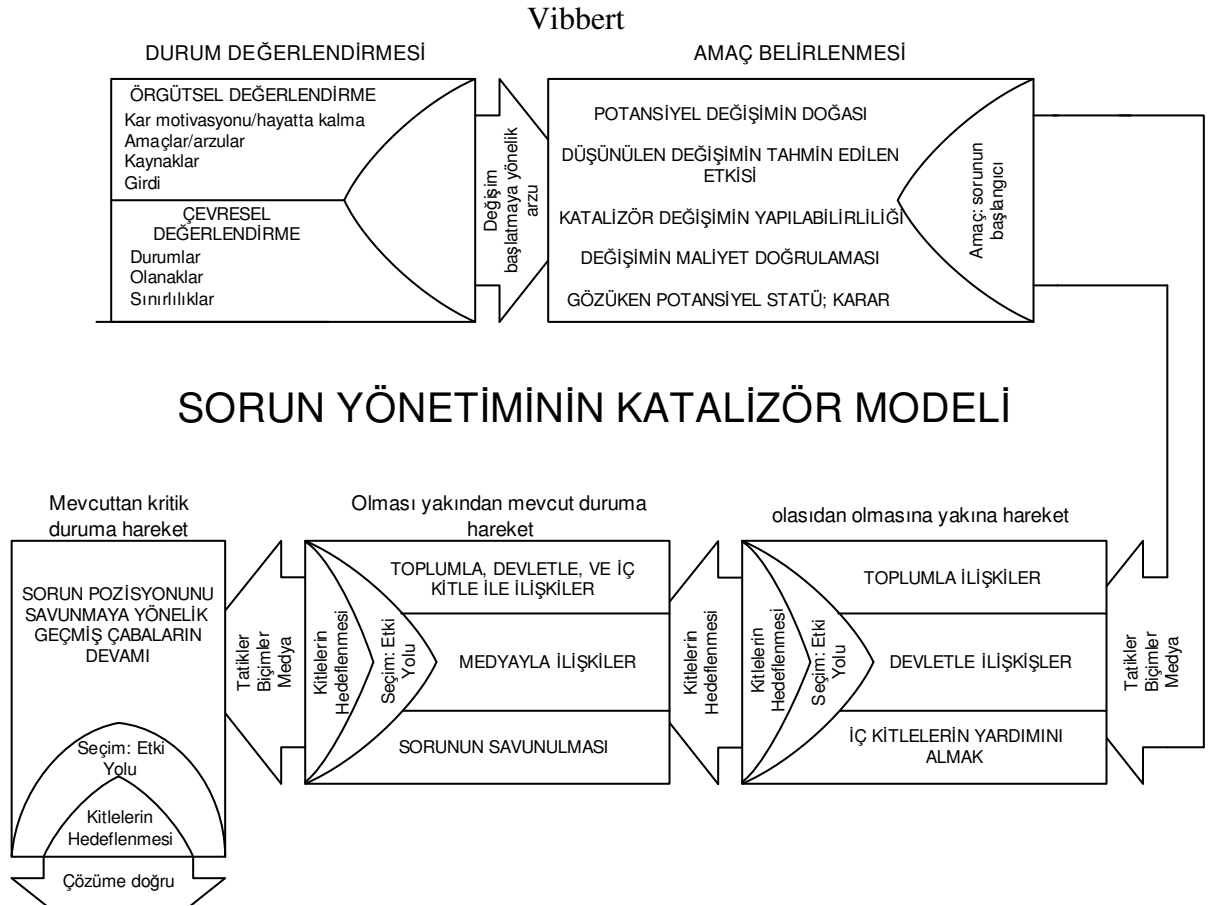
Modelin amaçların yapılandırılması bölümünde kurumsal planlayıcılar arzuları-beklentileri amaçlara döndürmeye başlarlar. Bu değişim beklentilerin doğası tanımlandığında meydana gelir. Değişim belki politika olabilir ve birçok dallara ayrılır; yeni kanunlar, yeni hükümet yönetimi, kavramların yeniden düzenlenmesi, yeni yönetsel uygulamalar ya da açıklamalar gibi. Daha sonra planlamacı, bu gibi değişimlerin etkilerini göz önüne alır, inceler. Temel sorular şunlardır; kurumsal uygulamaların üzerinde ne gibi değişimler etkili olur, Kurumların işleyen çevreleri üzerinde etkileri nedir? Önceden pozitif etkileri nasıl belirlenir? Önceden negatif sonuçları nasıl belirlenir? Eğer pozitif sonuçlarının negatif sonuçlarından ağır bastığı önceden belirlenirse, kurumsal planlayıcının sonraki girişimi, arzulanan değişimin sağlanmasında kurumların nasıl bir katalizör rol oynayacağını belirlemektir. Mahkeme açıklamaları ya da diğer süreçler (davranış biçimi) çok serttir böyle durumlarda kurumların etkisi yoktur. Bazı değişimler temelde popüler değildir, tekel düzenlemesinin sonu örneği gibi. Kurumların teşvik edilen değişimin yönünde bir beklentisi yoktur. Tabi bazı zamanlarda değişim gerçekçidir.

Amaç yerleştirmenin anlamı, kullanılabilir kaynaklarda potansiyel amaçların karşılaştırılmasıdır, zaman, para ve çalışanları içerir. Çok arzulanan ve bütünüyle yapılabilir, olanaklı amaçlar gerekli çabaların maliyeti savunulmadıkça embriyo basamağı içinde terk edilebilir. Uzun dönemli politikaların harcamaları kısa dönemli kazançlarda desteklenmeye ihtiyaç duyar fakat böyle bir çaba kurum ile ilgili harcamaların bir bölümünü kapsar. Her ne kadar uzun dönemde faydaları savunulmadıkça, kısa dönemde kurumlar kaynaklarını kullanmazlar. Kurumlar olumlu değişim için katalizör gibi hareket etmeye karar vermelidir. Amaç kabul edilen politika haline gelir. Bu gruplar

²⁷⁹ Bruce Perrott "Strategic Issue Management:An Integrated Framework", **Journal of General Management**, 21,no:2, 1995 Sy52

tarafından direk olarak politik otorite dışında gerçekleşemez ancak dolaylı olarak gruplar politikayı etkiler.²⁸⁰

Tablo 8. Konu Yönetiminin Katalizör Modeli



Vibbert, Richard Crable ve Steven L.Vibbert “Managing Issue and Influencing public policy”, **Public Relation Review**, Vol16 No.1 (1983),s.7

Model kurumların potansiyel konuları nasıl tanımladıklarını gösterir. Konular çözülebilecek sorular gibi algılanır. Konuları haklı çıkarmak ve savunmak için savlar geliştirilir ve sunulur. Topluluk ve hükümet ilişkileri oldukça önemlidir. Amaç potansiyel durumdan yakında gerçekleşmesi olası duruma konunun hareket etmesidir. Konu yasallaşmış, diğer topluluklar tarafından desteklenmiş ve onaylanmıştır. Farklı kamu toplulukları ve yeni konu arasında

²⁸⁰ Öner, Vibbert, sy:8

bir köprü yaratılmıştır. Bu süreçte kamu toplulukları hedeftir ve bununla ilgili iletişim kararları alınmıştır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- Etkilemenin rotası; lobi etkinlikleriyle kanun yapıcı, yasa çıkarıcıları etkilemek
- Medya, mektuplar, dergi ve gazete reklamları, bireysel bağlantı, konuşmalar
- Biçimler; stil, karakter, format, direk ikna edici vaad, yan anlamlar
- Taktikler; özel tartışmalar, ikna edici uygulamalar

Bu yukarıdaki etkinliklerden hangilerinin nasıl uygulanacağına karar verilir. Amaç potansiyel konunun olası yakın muhtemel konu haline gelmesini ve böyle algılanılmasını sağlamaktır. Eğer kurumlar bu iletişim çabalarında etkili olamazlarsa, konu potansiyel konumdan, hareketsiz, uykuda konuma geçecektir. Bu model yukarıdaki tabloda özetlenmiştir.²⁸¹

3.4. Grunig ve Repper Stratejik Yönetim Modeli

Halkla ilişkilerin stratejik rolünü açıklayabilmek için kavramsal çalışma çerçevesi geliştiren Grunig ve Repper (1992) aynı zamanda stratejik konu yönetimi en temel modelini de önermiştir. Gruning'in ortaya koyduğu bu model özellikle halkla ilişkilerin stratejik yönetimini ve halkla ilişkilerin stratejik yönetim içindeki rolünü açıklamada oldukça yardımcıdır. Konu yönetimiyle halkla ilişkilerin ilişkisini, stratejik yönetimde halkla ilişkiler ve konu yönetiminin ilişkisini de göstermektedir. Konu yönetimi üzerine çalışan birçok araştırmacı ve yazar halkla ilişkiler ve konu yönetimi arasında ayırım olduğu görüşünü savunur. Bu model böyle bir ayırım olmadığını oldukça iyi açıklamaktadır.²⁸²

Aşağıdaki Tablo halkla ilişkilerdeki stratejik yönetim modelini tanımlamaktadır ve stratejik yönetim içinde halkla ilişkilerin ikili rolünü birleştirmektedir. Modelin ilk üç bileşeni bir basamaktan daha çok evreyi tanımlamaktadır. Çünkü kamunun ve konuların değişimini içerir. Halkla İlişkiler

²⁸¹ Richard Crable ve Steven L. Vibbert "Managing Issue and Influencing public policy", **Public Relation Review**, Vol16 No.1, (1999), s.9

²⁸² Grunig J.E ve Repper, F.C, **Strategic management, public and issues**. (Editör J.E Grunig Excellence in public relations and communication management Hillsdale NJLawrence Erlbaum, 1992), s.118

uzmanları bu basamakları kontrol edemezler. Kurumlar fonksiyonel seviyede her bir basamak için halkla ilişkiler programlarının farklı çeşitlerine ihtiyaç duyarlar. Böylece basamak 4 ve 7 stratejik yönetimin geleneksel basamaklarını tanımlar ki halkla ilişkiler bölümü bu farklı seviyelerde her bir programı yerine getirmeye çabalar.

Tablo 9. Halkla İlişkilere Yönelik Konu Yönetimi Modeli

<p>ÇIKAR GRUBU BASAMAĞI</p> <p>Stratejik açıdan önemli olan çıkar gruplarıyla ilişkileri tanımlamak analiz etmek ve yönetmek</p>
<p>KAMUOYU BASAMAĞI</p> <p>Problemden etkilenmiş veya eylemleri kurumu etkileyebilecek ve bir problemin var olduğunu belirlemiş ve bunun hakkında kendilerini bir şeyler yapmak için organize etmiş çıkar gruplarını tanımlamak</p>
<p>SORUN BASAMAĞI</p> <p>Bir kurumun çeşitli çıkar grupları ile olan ilişkilerinden ortaya çıkabilecek sorunların olma olasılıklarının analiz ve tahmin edilmesi. Ayrıca bu sorunlara çözüm bulunması</p>
<p>HALKLA İLİŞKİLER/İLETİŞİM PROGRAMLARI VE PLANLARI</p> <p>Halkla İlişkiler/İletişim programları, yukarıdaki her bir basamakta yer alan topluluklara ya da farklı çıkar gruplarına yönelik formüle edilir (Bunun amacı, çıkar grupları ile ilişkileri geliştirmek topluluklarla olan çatışmaları yönetmek; ve sorunları çözmeye yardım etmektir) Programların formülasyonu, aşağıda değinilen basamakları kapsayan bir planlama yaklaşımı içersinde gerçekleştirilir.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Biçimsel iletişim hedeflerinin belirlenmesi 2. hedefleri gerçekleştirmek için biçimsel iletişim kampanyalarının geliştirilmesi 3. Kampanyaların uygulanması 4. önceden belirlenmiş hedeflerin ışığında her bir kampanyanın etkinliğinin değerlendirilmesi

Grunig J.E ve Repper, F.C, Strategic management, public and issues, (1992), s.118

Health(1990)'in de belirttiği gibi halkla ilişkiler stratejik yönetimin bir parçası haline geldiğinde halkla ilişkiler ve konu yönetimi birbiriyle eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Konu yönetimi kavramı halkla ilişkiler uzmanı tarafından

ortaya konmuştur (Chase1984). Daha sonra yönetim uzmanları (Buchholz 1989; Carol 1989; Eadie 1989) ile halkla ilişkiler uzmanlarının bir arada çalışmalarıyla geliştirilmiştir.

Grunig başarılı bir iletişimin 4 basamaktan, bunun ilk üç basamağının kontrol edilemeyen değişkenler (problemin farkına varma, baskıyı kabul etme, tercih edilen değerlendirme ölçütleri gibi), son basamağında kontrol edilen değişkenden (insanların neden ve nasıl iletişime geçtiğini açıklanması) oluştuğunu belirtmiştir.²⁸³

Konu yönetimi süreci literatürde birçok uzman tarafından asimetrik bir süreç olarak belirtilmiştir. Kurumlar gelecekte belli bir grup ya da aktif kitleler tarafından yaratılacak bir konuyu önceden tahmin ederek rakiplerine karşı bunu bir avantaj oluşturacak biçimde yönetir. Bununla birlikte Grunning ve Repper'in modelinde konu yönetimi daha çok simetrik bir süreç olarak görülmektedir. Konular ortaya çıkar çünkü kamu konuları problemlerden dolayı yaratır. Böylece halkla ilişkiler yöneticisi stratejik yönetime bu konuların yönetim kararları içine dahil olması yönünde hizmet eder. Eğer kurumlar yönetim kararları içine bu konuları dahil etmeseler de konular ortaya çıkar. Simetrik konu yönetiminde halkla ilişkiler uzmanı probleme yönelik kararlar alınmadan ve kamu bu konularla yüzleşmeden önce kamu ile iletişime geçer.²⁸⁴

3.4.1. Paydaşlar Basamağı

Paydaş terimi sıklıkla kamu ile aynı anlamda kullanılmaktadır, ama ince bir farklılık vardır buna rağmen bu kullanım Halkla İlişkilerin stratejik planlamasını anlamada yardımcıdır. İnsanlar paydaştır çünkü kurumların kararları tarafından etkilenirler ya da onların kararları kurumları etkiler. Paydaş kategorisi içindeki birçok insan örneğin; çalışanlar, toplulukların sakinleri pasiftir. Paydaşlar kamu olarak tanımlandığında daha farkında ve aktif hale gelirler.

²⁸³ James E.Grunig "Communicationbehaviorsand Attitudes of Environmental Public: Two studies" Associationfor Education in Journalism and Mass Communication Monograph 81,(Mart 1983), s.2

²⁸⁴ Danny Mass, dejan Vercie, Gary Warnaby, **Perspectives on Public Relations Research**, (Routledge Taylor ve Francis Group London NewYork, 2003), sy:42

Paydaş olarak tanımlanan insan toplulukları kurumla bağlantılıdır çünkü onlar ve kurumlar birbirleri üzerinde sonuçlandırıcıdır, önemlidir ve her biri bir diğeri için probleme neden olabilir.²⁸⁵

Topluluklar kurumlara bağlanırken belli bir çıkarları vardır. Carroll (1989) bunu ilgi ya da duygusal paylaşım biçiminde tanımlamıştır. Paydaşlar bu nedenle; kurumun amaçları, uygulamaları, politikaları, kararları ve hareketlerinden etkilenen yada etkileyen bazı bireyler yada gruplardır. Freeman (1984) Brody (1988) kurum ile bir yada bir çok yönden ilgilerinin uyduğu bireylerden oluşan topluluklardır biçiminde paydaşları tanımlamıştır. Halkla ilişkilerin stratejik yönetimde ilk adımı kurum ile bağlantılı ya da kurum çıkarlarını paylaşan bireylerin yada toplulukların bir listesini hazırlamaktır. Freeman (1984) bunu kurumların paydaş haritasının listesi biçiminde tanımlamıştır. Kurumlar için tipik paydaş haritası, Freeman tarafından şöyle bir araya getirilmiştir; hisse sahipleri, tüketici yandaşları, tüketiciler, rakipler, medya, çalışanlar, özel ilgi grupları, çevreciler, hükümet, tedarikçiler, bölgesel topluluklar vs.²⁸⁶

Her kurum kendisine ait paydaş haritasını ayrıntılı olarak oluşturabilir. Burada unutulmaması gereken kurumun stratejik olarak yönetmek zorunda olduğu kendisine yönelik fırsat ya da tehdit olabilecek konular yönünde paydaşlarıyla iki farklı konumda karşılaşacağıdır. Paydaşlar konuları yaratabilir ya da bunlardan kurumla birlikte doğrudan etkilenebilir. Bu nedenle paydaşların ve eğilimlerinin ayrıntılı olarak belirlenmesi konuların çözümüne yönelik desteklerini sağlayacak biçimde iki yönlü iletişim süreci içinde olunması gerekmektedir. Bazı durumlarda kurumların karşılaştıkları konular yönünde farklı paydaş grupları da oluşabilir. Örneğin o güne kadar hiçbir şekilde paydaşı olmayan bir sivil toplum örgütü kurumun yönetmek zorunda olduğu konunun en önemli paydaşı durumunu gelebilir.

Halkla ilişkiler uzmanları kurumlar üzerinde öneme sahip toplulukları düşünerek, paydaş haritalarını hazırlarlar. Halkla ilişkiler uzmanları kamu

²⁸⁵ Grunig, J.E ve Hunt, T. **Managing public relations** (New York: Holt, Rinehart ve Winston, 1984), s.139

²⁸⁶ R.E Freeman, **Strategic management: A Stakeholder Approach**, (Boston: Pitman 1984), s.23

politikası havuzunu kullanarak, kitle iletişimi çalışmaları ve medya uzmanlığı, uzman yorumları, resmi gazeteler, politik topluluk liderleri, konu yönetimi komiteleri içinde hizmet veren kurum içindeki uzman ziyaret ve aramalarıyla çevreyi tarayabilirler. Kendi paydaşları yönünde yapılan araştırmalardan sonra halkla ilişkiler uzmanları kurumların üzerinde etkisi olabilecek belirtileri, sinyal veren konuları derecelendirir ya da bu konuların önemini belirler. Halkla ilişkiler uzmanları devam eden iletişim programlarını planlamalıdır.²⁸⁷

Paydaşlar basamağında iletişimin çatışma meydana gelmeden önce yapılandırılması ve yönetilmesi gerekmektedir. Bu özellikle önemlidir çünkü kurumların ihtiyacı olan paydaşlar tarafından verilen desteğin inşasında uzun dönemli istikrarlı ilişkilerin geliştirilmesine yardım eder. Halkla ilişkilerde paydaş yaklaşımı birçok uygulamacının hatta CEO'nun düşündüğü halkla ilişkilerin yalnızca medya ilişkisi olduğuna inanan geleneksel sıradan yaklaşımından oldukça farklıdır. İnsanların bir konu hakkında düşünmeye ve konuşmaya o konu hakkındaki mesajın medyada görünmesinden sonra başladığını söyleyen geleneksel görüşteki genel halk terimi çelişkilidir. Burada mesaja kimlerin maruz kaldığı önemlidir. Ortaya konulan tanımlara göre kitle belli bir probleme tepki verdiği zaman bu toplumdaki herkesi etkiler böylece kitlesel medya kitlesel izleyici, dinleyici ve okuyuculara ulaşır. Kitle iletişim araçlarının tüm kitleye ulaştığı varsayılır fakat kitle iletişim teoristlerine göre örneğin, Mc Quail (1987), Wright (1986), Lowery ve DeFleur(1983)medyanın izleyici, dinleyici ve okuyucu kitlesi artık-büyük, heterojen, bağlantısız, anonim, iletişimciden uzak görünmemektedir. Günümüzde özel ya da bölgesel medyalar, kontrollü yayınlar, kişiler arası iletişim, kitlesel medyaya nazaran topluluklara ulaşmada kitlesel medyadan daha etkilidir.²⁸⁸

²⁸⁷ J.E Grunig ve F.C Repper, , **Strategic management, public and issues.** (Editör J.E Grunig Excellence in public relations and communication management Hillsdale NJLawrence Erlbaum, 1992), s.126

²⁸⁸ James E.Grunig ve Fred C.Repper” **Strategic Management, Public and Issues**”, (Excellence in PR and Communication management, Editör; J.E Grunig Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Hillsdale NewJersey London, 1992), s.127

3.4.2. Kamu Basamağı

Grunig ve Hunt (1984) kamu olarak adlandırılan toplulukları bölümlendirmiştir. Bu bölümlenmelerde konular hakkında pasif ve aktif iletişime geçmelerine göre çok önemli ayrımlara dikkat çekmiştir. Paydaş haritası kurumlar tarafından etkilenen ya da kurumu etkileyen gruplar yada insanların genel sınıflandırmalarını içerir. Bu sınıflandırmalar içinde tabii ki bütün insanlar yer almaz. Halkla ilişkiler uzmanları paydaşlar için iletişim programları geliştirir. O nedenle, bu bölümlerin içindeki stratejik kamuyla iletişim olanaklarını artırmaya çalışır. Kitle iletişimiyle uğraşan bazı bilim adamları bölümlendirme teorileri yapılandırmışlardır ve bu teorilerin birçoğu başarısızlıkla gelişmiştir. J.Gruning'in geliştirdiği kamunun durumsallık teorisi bölümlendirme teorileri içinde en başarılı ve kapsamlı olanıdır. Diğer bir deyişle pazarlama uzmanları birçok bölümlendirme teorileri geliştirmişler ve pazarlama araştırmalarında kurumlar müşterilerine ulaşmak için bunları kullanmışlardır. Bu Pazar bölümlendirme teknikleri halkla ilişkiler uzmanları tarafından da kamu bölümlendirme tekniklerinden daha fazla kullanılmaktadır. Pazar ve kamu arasındaki ayrım halkla ilişkiler ve pazarlama arasındaki ayrımın aydınlatılması için ve kamunun doğasının anlayabilmek için önemlidir. Kurumlar kendi pazarlarını seçebilirler ama kamu kendi kendine ortaya çıkar kurumlara ilgi duyarlar.²⁸⁹

Her kurumun birçok hedef kitlesi vardır ve her kurumun karşılaşabileceği, stratejik olarak yönetmek zorunda kalacağı birçok farklı konu vardır. Böylesi büyük bir yapı parçalara ayrılmadan yönetilemez. Bölümlendirme yapılması kaçınılmazdır. Bölümlendirirken dikkat edilmesi gereken ürünler ve kurum arasında en uygun akılcı seçimleri yaratabilmektir. Bu bölümlenmeler kurumların kapasiteleriyle uyumlu olmalıdır eğer uygun değilse diğerlerine hizmet edebilmek için terk edilmelidir.

Kamu bundan farklı olarak konuların etrafında örgütlenir, kurumların neden olduğu konuları izler, hataların düzeltilmesi için araştırır, bilgiye sahiptir, kurumlara baskı yapar hükümete bu konuların düzenlenmesi için sorular sorar.

²⁸⁹ J.E Grunig, ve T., Hunt,. **Managing public relations**, (NewYork:Holt, Rinehart ve Winston, 1984), s.142

Kurumlar böyle bir kitle karşısında Pazar bölümlendirmesi eğer isterlerse boş verebilirler. Çünkü bu durumlarda bu kamu kitlesi kurumlar için oldukça önemli duruma gelmiştir. Halkla ilişkiler uzmanları bu nedenle kurumların misyonunu tehdit eden ya da misyonu artırma fırsatı sağlayan bu kitlelerle iletişime geçer. Pazarlama uzmanları bunun tam tersi pazarı araştırır ve Pazar için üretir. Onun için önemli olan kurumun ürettiği ürün ya da hizmetleri kullananlardır. Pazarlama iletişimcileri için Pazar bölümleri tayin ederler fakat kurumun ürün ya da hizmetinin hatasından kaynaklanan bir konu ya da problem ortaya çıkarsa halkla ilişkiler uzmanlarıyla ilişkiye geçerler. Kamu genellikle pazardan daha aktiftir. Bunun sonucu olarak, kamu ile iletişim her zamankinden daha simetrik olmalıdır.²⁹⁰

3.4.3. Konu Basamağı

Stratejik yönetim sürecinin önceki iki basamağının her birinde eğer kurumlar etkili halkla ilişkilere sahipse, konular meydana çıkmadan önce kamuyla ilgili problemlerin birçoğunu çözüme ulaştırmıştır. Kamu problemi bir şeyleri kaybettiği zaman algılar örneğin; temiz hava, duyarlı toplum v.b. Heath ve Nelson(1986) konuları; politikanın, değerlerin ve gerçeklerin sorgulayıcısıdır biçimde tanımlamıştır. Halkla ilişkilerin stratejik yönetiminin bu basamağında iletişim yöneticisi, yönetim fonksiyonu ile çapraz bir rota izlediğinde bu basamağı konu yönetimi olarak adlandırır. Konu yönetimi terimi pratiktir ve stratejik yönetimin dışsal bileşenlerinin bir diğer adıdır. Howard Chase tarafından adlandırılan bu terim stratejik halkla ilişkiler ile aynı anlamda kullanılır. Schwartz ve Glynn(1990) Konu Yönetimi Birliğinin üyeleri arasında yapılan bir ankette konu yönetiminin planlama bölümünden halkla ilişkiler bölümüne doğru kaydığını raporlanmıştır. Böylece bir çok kurumun, stratejik planlama içine dışsal planlamayı da dahil etme ihtiyacının farkına vardığı görülmektedir.²⁹¹

Birçok halkla ilişkiler uzmanının medyada ayrılan yer ve zaman hakkında kaygıları olmasına rağmen, halkla ilişkilerin stratejik yönetiminde mükemmel bir kamu ilişkisinin kamuyla kurduğu ilişkiye göre medya'ya daha az ihtiyacı vardır.

²⁹⁰ James E.Grunig ve Fred C.Repper (1992), **a.g.e.**,s.129

²⁹¹ Aynı sy:137

Çünkü kurumlar dışsal problemlerini kamunun konuyu yaratmasından çok önce çözmelidirler. (J.Gruning, 1990) Bir problemin dışında konular kamu tarafında oluşturulduğunda, kendi amaçlarına yönelik ilgiyi sağlamada kitle iletişim araçlarını kullanırlar.²⁹²

Heath konu yönetimin, kamu politikası planlaması ve stratejik planlama içinde başladığını, halkla ilişkiler ve kamu farkındalıyla geliştiğini belirtmiştir. Bu gelişme; uzun dönemli planlamada bütçelemeden dolayı stratejik planlamanın olgunlaşmasına yardım etmiştir. Kurum basamaklarında konu yönetimi fonksiyonu kurumsal yapı içinde bir çok yere yerleştirilebilir. Heath'e göre kamu farkındalığı, kurumsal planlama, kurumsal iletişim, hükümet farkındalığı ya da politika analizleri bunlara örnektir. Kamu kendisi için tehdit olabilecek bir konuyu algıladığında bu konuya dikkat çekebilmek için çeşitli protesto hareketleri, grevler, gösteriler düzenler. Bu noktada önemli olan kurumun ve halkın karşı karşıya gelmesini önleyebilmektir. Çünkü konu paydaşların dikkatini çektiği gibi genel kamunun da dikkatini çekmiştir. Halkla ilişkiler uzmanı böylesi bir durumda halkın bilgilendirilme ihtiyacını karşılayacak kitle iletişim araçlarıyla iletişime geçmelidir. Bu durum bir iletişim savaşı halini almıştır.²⁹³

Kamu evresinde kurumun stratejik olarak yönetmek zorunda olduğu konular artık genel kamunun konusu olmuştur. Mücadelenin boyutları büyümüştür. Bu noktada kurumlar kamuoyuyla karşı karşıya gelmek yerine kendisini konu doğrultusunda değiştirmeyi yeğler. Bu en ekonomik yoldur. Ama bazı konular böylesi bir değişime izin vermez, o zaman kurumlar mücadele ettiği konunun kendi menfaatinden çok kamu menfaati için vazgeçilmez olduğu yönünde açıklamalar yaparak kamuoyunun, farklı bir boyutta da düşünmesini sağlamalıdır.

Bazen bir taraf kısa süreli başarısını ilan eder- davaları kazanır, yasamaya başvurur ama nadiren karşı taraf bu başarıyı kabullenir. İdeal olan, kurumların kamu evresine kadar beklememesidir. Bunun yerine konuları tanımlamalı, bu konu ve problemlere

²⁹² J.E Gruning "Theory and Practice of interactive media relations", **Public Relations Quarterly**, 3(3), (1990), s.19

²⁹³ R.L Heath ve K.R Cousino," Issue Management: End of first decade progress report", **Public Relations Review** 16(1), (1990), s.14

karşı kurumun tepkilerini yönetmelidir. Konu yönetimi programı kurum içinde halkla ilişkiler biriminde yönetilmelidir.²⁹⁴

3.5.Gruning ve Hallahan Konu Süreci Modeli

Bu model, kurumların ve toplumun arasındaki soyut etkileşim modelleri ötesinde halkla ilişkiler kuramcılarının ve araştırmacılarının geniş bir bağlam içinde sınımaları gereken bir dayanak noktasıyla (E. Grunig, 1992) veya karşılıklı görüşme, pazarlık veya uyuşmazlık çözme gibi sınırlı sayıda spesifik yanıt teknikleri ile (Plowman et al., 1995; Pruitt, 1998; Vasquez, 1996) başlar. Bu, ayrıca halkla ilişkiler araştırmacıları için kurum merkezli perspektiflerinin üstesinden gelmeyi (Dozier & Lauzen, 2000) ve halkla ilişkileri daha kritik perspektiflerden sorgulamayı (Karlberg, 1996) çağırır.

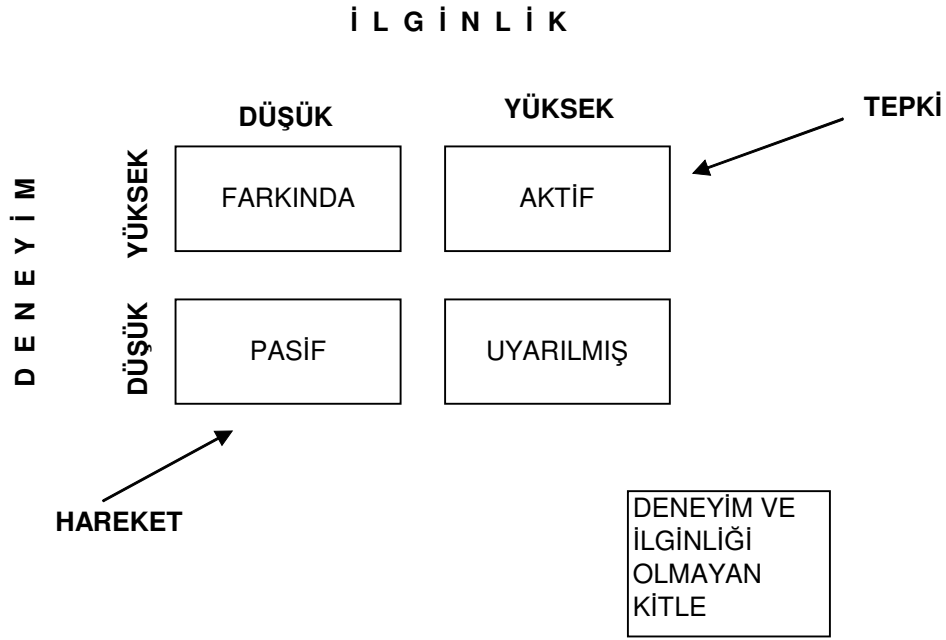
Yeni bir perspektif sunarak model, baskı dinamiklerini geniş olarak hem baskıların nasıl yaratıldığı süreçlerini hem de kurum ve enstitülerin baskılara tepki olarak kullanabilecekleri alternatif yanıtları tanımlar. İki süreç de bir baskının olgunluğa erişimini ve böylece bu süreçlerin baskı dinamiklerini anlama yolunda anahtar olmaları olasılığını azaltır.²⁹⁵

Bu modelin temeli, toplulukların (konuların tartışılmasına aktif olarak katılan ve organize olan bir grup olarak) geleneksel tanımının çok dar olduğu bakış açısına dayanır. Gerçekten de toplum, konuları ve olayları tartışmak için organize olmaları derecesine göre çok geniş farklılıklar gösterir. Bazı topluluklar hiç organize değildir. Daha çok, topluluklar belirli bir başlık ile (bir konu, olay, kurum, ürün, servis, aday veya neden gibi) ilgi dereceleri ve bilgileri temelinde iki kritik boyut ile kategorize edilebilirler. Hallahan, halkla ilişkilerde bulunan, toplulukların beş anahtar tipini tanımlamıştır. Bunlar, model için merkez parça olarak iş görürler ve Şekil 9'da gösterilmiştir.²⁹⁶

²⁹⁴ R.P Ewing, "Moving from micro to macro issue management", **PR.Review** 16(1), (1990), s.20

²⁹⁵ David Anderson, "Identifying and responding to activist publics: A case study", **Journal of Public Relations Research**, 4, (1992), s.153

²⁹⁶ Kirk Hallahan, "The Dynamics Of Issues Activation and Response: An Issues Processes Model", **Journal of Public Relations Research**, 13(1), 2001, s.34



Şekil 15. Bilgi ve İlgî Düzeyine Göre Temellenen Beş Toplum Modeli

Kirk Hallahan, 2001, sy:34

Aktif topluluklar bir konu hakkında yüksek ilgi ve bilgi düzeyi içeren gruplar veya bireyler olarak tanımlanır. Bu tanım, bir konuyu tanımlamış olan ve değişimi etkilemek için organize olan bir grup insanı tanımlamak için “halk” tanımının kullanım ile tutarlıdır. Yani yüksek bilgi ve ilgi belirli bir konuda aktivasyon için yeterli koşullardır. Aktivist topluluklar, sivil toplum örgütlerinin liderlerini, özel ilgi gruplarını ve daha önce tanımlanmış olan diğer kurum çeşitlerini olduğu kadar değişimi etkilemek için kişisel çaba ve zaman harcayabilen ve harcamak isteyen yakın destekçilerini içerebilir.²⁹⁷

Harekete geçirilen topluluklar, bir konu hakkında yüksek derecede ilgisi olan fakat düşük düzeyde bilgi sahibi olan veya bu konunun çözümü hakkında bilgisi olmayan bireyler veya gruplardır. Harekete geçirilen topluluklar, potansiyel bir konu veya olayı tanımlayan fakat aktivist bir role soyunmaya hazır olmayan kişileri içerir. Motive edilmişleridir fakat organize değildirler ve gereken bilgi ve becerileri elde ettikten sonra ve durumlarını vurgulayan ek

²⁹⁷ Kirk Hallahan, “Enhancing Motivation, Ability and Opportunity to Process PR Messages”, **Public Relations Review** 26(4),2000 sy:464

motivasyonlarını vurguladıktan sonra aktif hale geçebilirler. Harekete geçirilen topluluklar, özenli topluluklara benzer (Cobb & Elder, 1972) ve sosyal hareketlerin ve aktivist liderlerin potansiyel çekirdek destekçilerini temsil eder. Farkında topluluklar, bir konu hakkında oldukça bilgili olan fakat bu konudan kişisel olarak etkilenmeyen bireyler ve grupları içerir. Farkında topluluklar politik bilimciler tarafından genelde ilgi toplulukları (*attention publics*, genel olarak dünya ve toplum konuları hakkında bilgi sahibi olan topluluk katmanı gibi) olarak adlandırılan grupları içerir. Bu Farkında toplulukların üyeleri eğitim düzeylerine, birikimlerine veya sosyal statülerine bağlı olarak görüş liderliği (Katz&Lazarsfeld, 1995) yaparlar. Farkında topluluklar ayrıca J. E. Grunig ve Hunt (1984) tarafından tüm-konu toplulukları (*all-issue publics*) olarak adlandırılır. Farkında topluluklar, seçimlerine bağlı olarak, belirli bir olayda etkili olmak yerine genelde başkaları tarafından organize edilmiş sorumluluklara katılırlar.²⁹⁸

Pasif topluluklar bir konu hakkında az düzeyde bilgi ve ilgi içeren bireylerden oluşmuştur. İnaktif topluluklar liderliğe karşı büyük çoğunluğu içeren hemşehrililiği temsil eder. Onları harekete geçirmeye teşvik etmek, motivasyonlarını ve yeteneklerini artırma ve iletişime girme fırsatını gerektiren yıldırıcı bir görevdir. İnaktif topluluklar bir kurumdaki çıkarıcılar olabilmelerine (R. E. Freeman, 1984) karşın, kendi yararları ile motive olmadan değişikliği etkilemek için herhangi bir organize eylemle ilgilenme eğilimine girmeyebilirler. İnsiyatif alma eksiklikleri birkaç faktörün sonucuna bağlı olabilir: bir konunun olmadığına inanmak, bir konuyu tanımlayamamak, konunun müdahale edecek kadar önemli olmadığı yargısı, konuya başkaları (hükümet yetkilileri örneğin) müdahale edeceği güvenci veya yapabilecek hiçbir şey yok inancı.²⁹⁹

Bu son örnek yüksek baskı tanıma veya düşük kendi yararlılığa eşdeğerdir. J. E. Grunig ve Hunt (1984) benzer bir kaderci davranış tipine işaret eder. Toplum dışı olanlar, belirli bir olay hakkında hiçbir bilgi ve ilgiye sahip olmayan grupları ve bireyleri temsil eden modeldeki varsayılan kategoridir. Kuramsal olarak, toplum dışı olanlar belirli bir konu veya olay hakkında bilgi

²⁹⁸ Öner, Hallahan 2001sy:38

²⁹⁹ Kirk Hallahan, 2001 sy:39

sahibi olamazlar ve ilgili duruma geçemezler; böylece, hem aktivistler hem de hedefleri belirli kurumlar tarafından göz ardı edilebilirler.³⁰⁰

Toplulukları tanımlamanın mantığı bilgi ve ilginin iki boyutuna dayanmaktadır ve sosyal psikoloji literatürü temellidir. Bilgi, bir yetenek faktörü, insanların bir konu hakkında akıllarında tuttıkları inançlara, davranışlara ve uzmanlığa karşılık gelir. Yüksek veya düşük düzeyde bilgiye sahip bireyler, bir konu hakkında enformasyon ve argüman işlemek için çok daha becerikli (yüksek bilgi) veya daha az beceriklidir (düşük bilgi). Benzer olarak, bulgular gösterir ki, yüksek bilgiye sahip bireyler bilgiyi, daha az uygun ve parça parça işlemek yerine daha sofistike şematik işleme stratejileri kullanarak işler (Sujan, 1985). Diğer bir değişle, yüksek bilgili bireyler bir olaya akılcı yaklaşımda daha hazırlıklıdır. İlgi, bilgiden farklı olarak, motive edici bir faktör olarak bir konu hakkında iletişimde bulunmak ve dikkatini vermek için bir bireyin etkilenmesidir. J. E. Grunig (1997; ayrıca J. E. Grunig & Repper, 1992), durumsal kuramdaki ilgiyi bir kişinin bir olaya bağlantılı hissetmesinin derecesi olarak tanımlar. Daha genellenirse psikologlar, ilgiyi bir birey için konunun ilgi veya önem derecesine göre tanımlarlar (Petty & Cacioppa, 1981, 1986). Halkla ilişkilerdeki diğerleri ilginin önemini bir azalan değişken olarak tanımlamışlardır (Cameron, 1993; Heath, 1990; Heath&Douglas, 1990, 1991; Salmon, 1986). Bir konunun sonuçları olan kişiler için daha çok harekete geçmedir.

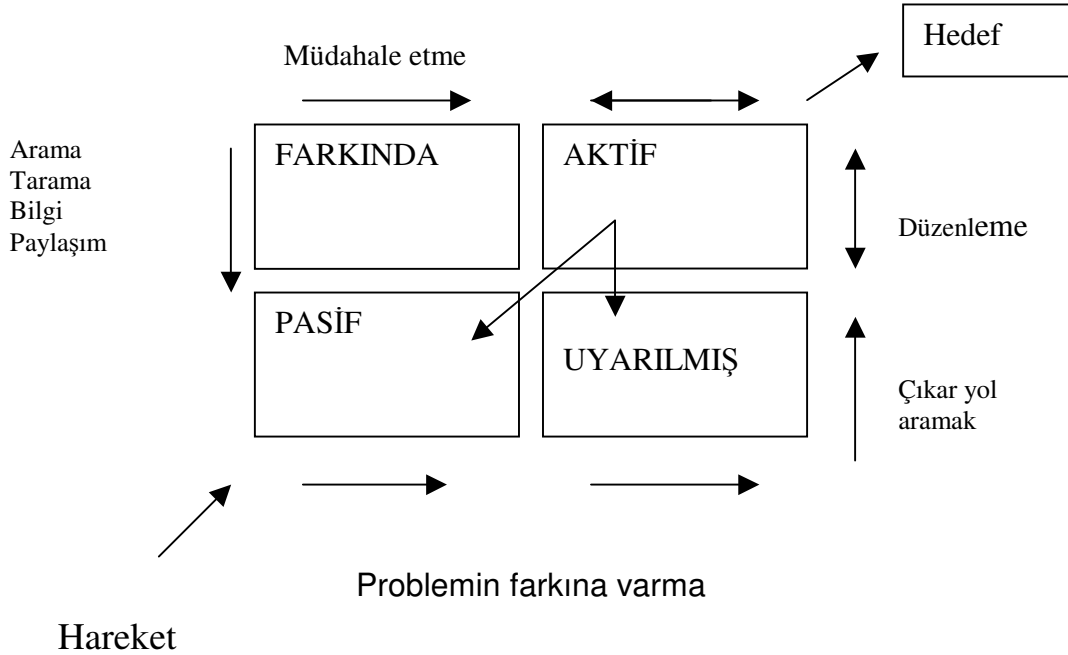
3.5.1. Aktivasyon ve Karşılık Verme Süreçleri Olarak Konu

Dinamikleri

Bu plana göre bu modelde konu dinamikleri iki temel, eşit önemde ve karşıt iki süreci kapsar: aktivasyon ve yanıt (response). Konu aktivasyonu, bir bireyin doğal, finansal, politik veya sembolik kaynaklarının ayrışımındaki haksızlığı görmesi durumunda olur ve konuyu düzeltmeye çalışır. Konu yanıtı ise bunun tam tersine insiyatiflerin yöneltildiği hedefler tarafından üstlenilen aktivitelerle ilgilenir. Genellikle, eski olayları savunan veya süregelen politikaları

³⁰⁰ Pual Murphy ve J.Deer, "Recognizing the preferences of environmental activist and corporate policymakers", **Journal of Public Relations Research**, 8(1), 1992 sy.33

ve pratiklerdeki değişiklikleri minimize edilmesiyle ilgilenen kurumlar veya kamusal enstitülerdir.³⁰¹



Şekil 16. Konu Hareket Süreci

Kirk Hallahan, 2001, sy:39

Konu dinamiklerinin diyalektik doğası yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Konu aktivasyonu, bir konula ilgileri ve bilgi düzeyleri arttıkça aktif olmayan (sol alt) fakat aktif duruma doğru giden (sağ üst) kişilerden kaynaklanan bir süreç olarak kavramsallaştırılır. Konuların uyarılmışlıkları (arousal) ve farkındalıkları (awareness), bir bireyin veya grubun belirli bir andaki yüksek bilgi ve düşük ilgi (Farkında topluluklar) veya düşük bilgi ve yüksek ilgi (uyarılmış topluluklar) olmaları temeline göre ara veya geçici durumlarıyla tanımlanabilir. Bireylerin 'veya grupların' durumları motivasyonları veya yetenekleri arttıkça değişebilir. Yani uyarılmış toplumlarda bulunan düşük bilgi ve farkında toplumlarda bulunan düşük ilgi, bu grupların bir konuda aktif hale gelme olasılıklarını azaltır.³⁰²

³⁰¹ Kirk Hallahan, "The Dynamics Of Issues Activation and Response: An Issues Processes Model", **Journal of Public Relations Research**, 13(1), 2001 sy:37

³⁰² Kirk Hallahan "Inactive Publics:The forgotten publics in PR", **Public Relations Review** 2000, 26(4) s.500

Konu aktivasyonun kalbinde olayların nasıl ortaya çıktığını ve bireylerin ve grupların nasıl aktif olmayan durumdan aktif duruma geçtiklerini anlamak yatar. Bu modelde, konu olgunlaşmasında dört farklı adım vardır. Her adım bir dizi farklı alt süreç ile oluşur. Konu aktivasyonu problem tanımayla başlar. *Problem* bireylerin günlük kişisel deneyimleriyle beklentilerinin kıyasladıkları zaman ve bir duruma özgü adaletlilik veya risklere ilişkin tutarsızlık buldukları zaman olur.³⁰³

Tutarsızlıklar veya karşılanmamış beklentiler bazen durumların yanlış anlaşılmasından olur. Çeşitli faktörler aktif olmayan bir topluluğun üyelerinin konuları tanımlayabileceği olasılığını etkiler. Belirli bir kurumda, orta düzeyde genellenmiş bilgi veya ilgi sahibi bireyler konula bağlantılı daha çabuk ilginlik seviyesine geçerler. Sosyal yargı kuramı (Sherif, Sherif&Nebergall, 1965) bu fenomeni kabulün hoşgörüsü (latitudes of acceptance) açısından açıklar. Bir kurumun hareketleri belirli bir kabul sınırı (bireylerin beklentilerine uygunsuz) içerisindeyse, hareketleri pozitif olarak hesaplanır. Fakat hareketler bu sınırların dışındaysa insanlar negatif olarak tepki verir. Daha üst düzeyde bilgi ve ilgi sahibi kişiler daha ayrımcıdır ve ihlallere daha az toleranslıdır. Bir bireyin bir durumu problematik olarak tanımlama olasılığı yeni bir olay durumunda daha azdır (örneğin, daha önceden konu olarak tanımlanmamış bir konu). Bunun nedeni, durumu konulu olarak tanımlayabilecek bir emsal olmamasıdır.

Aktivistler doğrudan bağlantıları, medya tanıtımını ve bazen de aktif olmayan toplulukların üyeleri arasında konuyu cesaretlendirmek ve büyütme için reklamı kullanır. Aktivistler, insanların kişisel olarak tanımlayabilecekleri bir konunun farkına varmalarını artırabilmek için konunun kolayca görülebilmesini veya belirginleşmesini sağlayan olayı harekete geçirme çabalarını kullanan kendi destekçilerini çalıştırır. Bu belirginlik artışı kişisel ajanda ayarlarının bir formudur (yani, bireyin hakkında düşündüğü maddelerin listesinin biçimlenmesidir; McComb&Shaw, 1972).

³⁰³ Grunig J.Eve Hunt, T “**Managing public Relations**” (NewYok:Holt Rinehart ve Winston,1984), s.56

3.5.2. Aktif Olmayan Toplulukların Üyeleri Canlandırılmış Hale Geçerler

İnsanlar bir konunun farkına vardıkları zaman, klasik kuramlara göre konuya işaret etmek için iletişime sarılırlar (Blumer, 1946/1966; Dewey, 1927). Öncelikle, konu farkındalığı sonuçların basit onayını gerektirir. Bununla birlikte, kişiler alternatifler görüşlerle yüzleşince konunun belirli niteliği ve konunun ilgisi belirgin hale gelir. Konunun tanımlanabilir sonuçlarının farkında olan kişiler aktif olmayan halden çıkıp daha canlandırılmış bir hale geçerler.

İlgili katılım aktiviteleri birkaç durumda gerçekleşir. J.E. Grunig'in durumsal kuramındaki (1997) bağımlı değişkenler olan aktif bilgi arama ve pasif bilgi süreci, bir konunun bilgisinin aktif arama veya rastlantısal izlemesini kapsar. Bu bilgi-toplanma aktiviteleri, bir konu hakkında aile, arkadaşlar veya diğer kişilerle konuşmayı kapsar. Bunlar ayrıca kitle iletişim araçlarına açıklama, uzmanları ziyaret ve çeşitli bilgi kaynaklarına artırılmış ilgililiği kapsar(yani kulak misafiri olunan konuşmalar).³⁰⁴

Canlandırılmış topluluklar başka birkaç önemli süreçle de ilgilidirler. Belirgin olarak, bunlar halkla ilişkiler kuramcılarının durumsal kurama odaklandıkları iletişim davranışlarının ötesindedir. Yargı süreçleri, konunun gerçek ve yaygın olduğunu gösteren *geçerliliği*, konunun önemli olduğunu ve salt birkaç bireyi ilgilendirmediğini gösteren *oybirliği yapısını* ve konunun adreslenebileceği bir *güven yapısı'nı* içerir. Diğer kritik bir süreç *konu tanımlaması'dır* (yani, etkilenenlerin hakkında rahatça konuşabilmeleri için bir olayın veya konunun adlandırılması). Bu süreçler Gamson'un (1992; Gamson, Freeman&Rytina, 1982) sosyal hareketlerdeki mikromobilizasyon süreçleri olarak tanımladıklarına benzer. Gamson (1992) mikromobilizasyonu ' bireylerin ve sosyo-kültürel düzeylerin etkileşim mekanizması' olarak tanımlar. Sonuç olarak sosyal hareketlerin üyeleri kimlik, dayanışma ve grup bilinci duyguları yaratır (Heirich, 1971).

³⁰⁴ Kirk Hallahan, "Inactive Public The forgotten publics in PR", **Public Relations Review**, 26(4), 2000 s.501

3.5.3. Çözümler Aramak için Organize Olan Canlandırılmış Topluluklar Aktif Hale Geçerler

Konu canlanmasının nihai sonucu, bir konuyu düzeltmek için kolektif harekete geçme gereksiniminin tanınmasıdır (Olson, 1982). Çare arama ardından gelir. Daha önce değindiğimiz genellenmiş bilgi araştırmasına karşıt olarak çareleri tanımlamak için bilgi arama amaçsal, detaylı ve spesifikdir. Canlandırılmış topluluklar çözümleri yerleştirmek ve konudan etkilenen diğerleri ile yeni edinilmiş bilgiyi paylaşmak için bilgi arar.

Canlandırılmış topluluklar aktivist duruma, genelde çare arama sürecinin sonlarında, daha fazla bilgi ve ilginin ikisini de kapsayan tanımsal sahip olma testini karşılayınca geçer. Unutmamak gerekir ki, *aktivizm* göreceli bir terimdir. Canlandırılmış durumdan aktif duruma geçen bireyler veya toplulukların hareketleri için gereken süre değişebilir. Bazı bireyler hızlı bir geçiş yaparken bazıları gecikebilir. Benzer şekilde, canlandırılmış bir topluluktaki her birey aktif hale geçemeyebilir.³⁰⁵

Organize olmak, salt uyandırılmış durumdan aktivizmin daha üst düzeylerine dönüşme açısından kritik bir rol oynar. Gamson (1992), organize olmayı 'potansiyel meydan okuyanların bir takım şeklinde hareket etme yeteneklerinin artırılması'nı kapsayan aktiviteler olarak tanımlar. Aktivist grupların çoğu-sivil toplum örgütleri, özel ilgi grupları veya politik partiler-aktivitelerinin nasıl koordine olduklarına göre güçlü yapıdadırlar.

Kurumel yapı, aktivist aktiviteler (klüp, birlik gibi) gerçekleştiren formal bir varlık kurmayı içerir. Liderlik, istenen sonuçları elde etmek için gerekli zaman ve yeteneği ayıran bireylerin ortaya çıkmasını içerir. Liderler olay gelişiminde esastır çünkü bir olayı geliştirmek, neden için konuşmacı olmak ve sık sık kamusal müzakerede nedeni kişiselleştirmek için öncelikli temsilcilerdir. Eski yönetim yapılarında liderler genelde konuyu ilk olarak tanımlayan bireylerdi. Fakat sonraları konuyu tanımlayanlar diğerlerine de liderlik rolü konusunda güvenebilmeye başladılar ve konu tanımlama görevi yönetimin diğer basamaklarındaki bireylere de geçebilmiştir.

³⁰⁵ Önver, Hallahan sy:48

Profesyonel personel organize olmanın diğerk bir boyutudur. İyikurulmuş sivil toplum örgütleri ve hemen hemen tüm özel ilgi grupları ve politik partiler-sonunda profesyoneller tarafından yönetilir hale gelirler.

3.5.4. İlgili Olmadıkça Gruplar Konunun Farkına Varır ve Aktif Olabilirler

Şu ana dek özetlenen durum, konunun doğrudan kişisel ilgi ya da sonuçlarıyla bağlantılı olan bireylerle sınırlıdır. Buna rağmen toplumdaki diğerk bireyler konunun farkına varabilir, gözlemci olabilir ve canlandırılmış ve aktif olmuş grupların birleştirilmesinde çaba harcayabilir. Gruplar tarafından ortaya çıkan olayların farkındalığı, aktif olmayan veya canlandırılmış olarak sınıflandırılabilir olacak kişilerle rutin ve rastlantısal etkileşimlerinden bir konunun kökeni ile kişisel olarak etkilenmez.³⁰⁶

Farkında kategorisindeki kişiler genelde sözü geçen kişiler veya fikir liderleridir. Bunlar toplumun her katmanından olabilir. Belirli meslek gruplarındaki kişiler bu kategoriye girer;sağlık profesyonelleri, sosyal servis çalışanları eğitimciler ve danışmanlar, bakanlar avukatlar, danışmanlar ve serviste olan veya profesyonellere yardım eden diğerkleri. Bu kişiler çok sayıda müşteri ile karşılaşır, problemleri tartışır ve tavsiyelerde bulunurlar. Profesyoneller eğitim ve tecrübelerinden dolayı diğerk insanlardan daha çabuk problemi teşhis eder ve çözüm bulabilirler. Bilgi paylaşımı ve öneride bulunma ile bu kategoride yer alan kişiler, aktif olmayan veya canlandırılmış durumda olan kişileri etkilerler. Belirli durumlarda sadece farkında kategorisinde yer alan kişiler kamusal tartışma içine çekilebilirler. Farkında statüsünden aktif statüsüne dönüşüm müdahale ve koalisyon oluşturma sürecinde gerçekleşir. Müdahale, farkında kategorisinde yer alan kişilerin toplumda bir problem olduğunu teşhis etmeleri ile gerçekleşir ki bu da düzeltmenin gerektiği yeterli toplumsal (kişisele karşı) sonuçlardır. Aktivistler, bireysel çıkarlarını geri plana iterken, farkında kategorisinde yer alan kişiler genel ahlaki ya da etik değerlerle motive edilirler; profesyonel görev, yasal, dinsel, vb. sorumluluklar gibi. (Schaller, 1966).

³⁰⁶ Aynı sy:53

Koalisyon oluşturma müdahalenin tam tersidir ve farkında kategorisindeki kişileri harekete geçirmek için aktivistler tarafından doğrudan yardım istemeyi içerir. Koalisyon oluşturmak karşılıklı bireysel çıkarlar ilkesine dayanır; koalisyon üyeleri kendi profesyonel ya da diğer amaçlarına ulaşabilmek için başkalarının çıkarlarının korunmasına yardım ederler. Koalisyon oluşturma aktiviteleri basitçe destek, finansal destek sağlamakla büyük ölçekli gönüllülerin katıldığı eylemlere kadar sıralanır. Aktivistler tarafından sosyal yardımın diğer iki özel formu bu noktada özel bir tartışma hak eder. Yazarlar, konu sürecinde gazeteciler ve hükümet yetkililerinin rolü hakkında farklı düşünceler bile eylemci aktivist gruplar çoğunlukla bu grupları kendi içlerine çekmek isterler. Aktivist gruplar konua sempatik bir görünüm sağlamak ve farkında toplulukları etkilemek için medyada görünme şeklinde medya taraftarlığını kullanırlar. Aktivistler rutin olarak makale yazarak, sözcüler ayarlayarak, olayları sahneleyerek yayıncıları ararlar (Andsager, 1998; Ryan, 1991, Saltzman, 1998). Saul Alinsky, 1971 gibi radikallerin düşündüğü anahtar becerilerilerden bir tanesi, medyanın ve haber çalışmasının gelenek ve rutinlerinin nasıl istismar edileceğidir.

Farkında topluluklarla ilgilenmek için aktivistler tarafından harcanan eforun birçok yararı vardır. Öncelikle, farkında topluluklar toplumda, diğer etkilenen gruplara ve aktif olmayan topluluklara ulaşabilen fikir liderleri olarak işlev görürler. İkinci olarak, destek sağlama- özellikle medya veya hükümet-halihazırda uyandırılmış ve aktif toplulukların ilgili olmalarını veya mücadeleye devam etmelerini cesaretlendiren bir kaynak görevi görür. Üçüncü olarak stratejik ortaklıklar, medyanın ortaya çıkması ve hükümet ilişkisi veya ilgisi, bir neden için daha gerekli yasallık sağlar.

Konu yönetimi sürecinde kurumlar kendi çevreleriyle karşılıklı ve etkili iletişime geçebildikleri ölçüde başarılı olurlar.³⁰⁷

Bu nedenle kurumlar toplumdaki eğilimlerden yola çıkarak konuları çözebilmek amacıyla konuları etkin hale getirme rolü üstlenebilirler.

³⁰⁷ B.Hainsworth ve M.Meng "How corporations define issue management" **Public Relation Review** 14, (1988), sy:18

Bu ana dek tartışma konu dinamiklerinin konu aktivasyon kısmına odaklandı. Bununla birlikte, konu aktivasyon insiyatifleri için hedeflerin yanıtları konu dinamiklerinde eşit önemde rol oynar. Akıllı aktivist gruplar kapsamlı hazırlıkları olmayan kurumlarla karşılaşmazlar. Gerçekten de isteklerini vurgulamak için motivasyon ve yeteneklerini sağlayan bir seri adımı tamamlamalıdır. Bunlar arasında konsensus ve güven inşası, olay tanımlama ve etiketleme, organize olmak ve koalisyon inşası sayılabilir. Repezantasyon, olay aktivasyonunun sonuçlanması rakip ile direkt ilişkiyi zorunlu kılar. *Repezantasyon*, burada *karşı karşıya gelme* yerine kullanılmıştır çünkü bu tür karşılaşmalar her zaman yüz yüze olmaz. Başarılı bir aktivist grup, konudan etkilenen tümüyle meşru halk temsilcileri (veya diğer organize olmuş gruplar) olarak kendi duruşlarını takınmalıdır. Grup ayrıca isteklerini açıkça ifade etmeli ve olabilecek gücü olduğunu göstermelidir.

3.5.5. Savunucular Aktif Toplulukların Taleplerini Adreslemek İçin Görüşme-Temelli Stratejiler Kullanabilir

Kurum yöneticisi ve liderler kurumların uzun dönemli stratejik planları içinde konuları belirlemek ve yönetmek için gereken bilgiyi toplamak, ve kurumun temel misyon ve vizyonu doğrultusunda konuları nasıl analiz edeceklerini bilmelidirler. Yani aktif toplulukların talepleri ve bu talebin gereksinimine yönelik beklentilerini belirlemek ve stratejik yönetim planına yerleştirmek zorundadırlar.³⁰⁸

Dört strateji kategorisi arasında görüşme temelli alternatifler en fazla dikkat çekmişlerdir ve konulara çare arayan aktivist gruplar ile direkt iletişim ile ilgilidir (Gossen&Sharp, 1987; Pires, 1989). İrtibatı engelleme veya erteleme olası olsa da, herhangi bir kendine saygısı olan aktivist grup kolay kolay sessiz kalmaz. Salt *onaylama* bir kurumun grubu ve isteklerini tanımayla ilgilidir. Bununla birlikte onaylama anlamlı diyalog için yetersiz kalır ve daha çok bir erteleme taktiğidir. Bir kurum tarafından onaylama, kurumun grup veya konunun

³⁰⁸ E.Morris, "Vision and Strategy A focus fort he future", **Journal of Business Strategy** 8 (1987) sy:53

terk edecek olması veya görüşmeyi gereksiz kılacak başka bir şekilde çözümlenmesine inanması durumunda, bir çözüme ikna edilme amacının bir göstergesi olarak yanlış yapmış olur. *Ayrıcalık* (concession) benzer olarak bir görüşme temelli stratejidir ki içinde aktivistlerin pozisyonlarıyla uyuşma içindedir çünkü yönetimi bu tür bir hareketin legal olarak, ahlaksal olarak ve etik olarak doğru olduğundan hemfikirdir. Bununla birlikte, hedefler kabul de edilebilir çünkü altı çizili konuun önemsiz olduğunu veya ayrıcalığın bedelinin alternatiflerinden daha az olduğunu düşünürler. Gerçekten de daha yüksek bedeller tehlikeye atılan ilişkilere, ters tanıtıma, uzayan görüşmelere, hantal regülasyonlara neden olur. *Pazarlık*, uzlaşma yoluyla tarafların hemfikir olduğu bir anlaşmanın yüz yüze görüşmelerini içerir. Pazarlık, ayrıcalığın kurum tarafından geri çevrilmesinin ardından ortaya çıkar ve tarafların belirli koşullarda hemfikir olduğu ver-ve-al tartışmalarını içerir.³⁰⁹

3.5.6. Savunucular Uyarılmış Toplulukların Endişelerini Adreslemek İçin Müdahale-Temelli Stratejiler Kullanabilir

Aktivist toplulukların sürekli olarak oluşması nedeniyle, kurum için en önemli meselelerden birisi, diğerlerinin, taleplerini vurgulayan aktivistlere katılma olasılığıdır. Bu çıkmazdaki kurumlar uyandırılmış topluluklar üzerinde dikkatli bir şekilde odaklanmalarıyla bir olay için desteğin büyümesini hafifletebilme fırsatına sahip olmalarıdır (örneğin, ilgi dereceleri yükselmiş ama henüz aktivist kategoriye geçmemiş olanlar). Dört temel tepki stratejisi, aktivist topluluk formasyonundaki müdahaleye temel olur.

Kurumsal etkinliklerini yerine getirebilmek için bilgi toplama süreci önemlidir. Çünkü önemli değişimler birden meydana gelmez. Ama bu eğilimleri geniş çapta dağılımı kitle iletişim araçlarıyla hızla gerçekleştirir.³¹⁰

Dinleme-denetleme (monitoring), uyarılmış olma olasılığı olan ve konular hakkında tartışmalarla ve bilgi aramalarla ilgilenen grupların veya bireylerin aktivitelerinin dikkatlice taranmasını içerir. Lokal tartışmalarda örneğin, hayal

³⁰⁹ R.Ewing "Issue Management:Managing trends through the issue lifecycle", **Integrated Communication Review**, 2(9),1997 sy:183

³¹⁰ J.V Turk "Forecasting tomorrow's", **Public Relation Review** (1986), sy:14

kırıklığına uğramış belirli vatandaşları tanımlayabilmek olasıdır. Bir topluluktaki etkililerle teması kurmak ve sürdürmek için tasarlanmış *Uzama (outreach)* aktiviteleri görüşleri dinlemek ve diyalogu başlatmak için yararlıdır. *İşbirliği (collaboration)* veya birlikte çalışmak, bu uyarılmış veya hayal kırıklığına uğramış bireyleri, onlar organize olmayı seçmeden önce kurumun güven ortamına getirmeyi içerir. Maalesef bu tür çabalar kurumun ilgileri kısıtlayıcı veya geçici temelde planlanmış salt vitrin şeklinde yapmasıyla etkisiz olabilirler.

Etkili *soruşturma idaresi (inquiry handling)* kurumun, bilgi isteği, müşteri şikayeti, vb. gibi rutin sorgulara usta yanıtlarını içerir. Genelde bu tür sorgular uyarılmış grupların katıldığı direkt olarak bilgi ve çare arama aktiviteleriyle sonuçlanır.

Birlikte çalışma (co-operation), işbirliği görüntüsünde olup ama aslında onu baltalamakla ilgilenen bir kurumdaki aktiviteleri içine alır. Bunun sonucu, bir olayın olgunlaşmasını daha zor hale getirmektir. Bu tür tepkiler genelde sorgulanabilir etiği içerir.

Kapsamak (Containment) stratejileri, harekete geçme gereksiniminin, uyarılmış grupların akıllarında soru işaretine dönüşmesini sağlamak için olayın bulanıklaştırılmasını içerir. Örneğin, bir kurum konuları adreslemek için halihazırda programlar tasarlamış olduğuna veya bu tür programlar yapma planları olduğuna işaret edebilir. Diğer bir kapsama stratejisi, bir kurumun bir konu hakkında bir şey yapabilmesi için hiçbir gücü olmamasını özür olarak öne sürmesidir. Bu tür bahaneler de kurumlar değişimin olamamasını hükümet veya toplumdaki sistematik faktörlere bağlı olduğunu söyleyerek sorumluluktan kurtulur.

Savunucular (respondents) farkında toplulukları eğitebilir ki böylece bu topluluklar kurumun pozisyonunu anlar ve konu savunucularını daha az olasılıkla destekler. Kurumların konu gelişimini uyarılmış toplulukların endişelerini adresleyerek ateşlemelerine karşın, eşit önemde bir strateji, üçüncü parti farkında toplulukların desteğini sağlamalarıdır. Buradaki potansiyel tepkilerin grubu, eğitim temelli stratejiler olarak karakterize edilebilir. Bu eğitim çabanınamacı, bir konu hakkında ilgili olmayan fakat aynı zamanda farkında

toplulukları bilgilendirerek kurumun pozisyonunu güçlendirmektir. Böylece bu gruplar kurumun pozisyonunu diğerlerine anlatabilir.

Bu basamakta konu yönetiminden sorumlu halkla ilişkiler uzmanı kitle iletişiminin deneyimine ve iletişim becerisine sahip olmalıdır. Mesajın yazılması, iletimi ve etkisi için gereken her türlü iletişim çabasını gerçekleştirmelidir.³¹¹

İttifak inşası (alliance building), toplumdaki bilgilendirilmiş bireylere geniş anlamda ulaşmayı içerir. Bu gruplar büyük müşteriler, sağlayıcılar, yatırımcılar gibi kurumdaki tartışmaya direkt olarak katılmayan dışsal anahtar unsurlar olabilir. İttifak inşası, koalisyon inşasından farklıdır çünkü vurgu, bu grupların direkt olarak tartışmayla ilgili hale gelmelerini sağlamak yerine bilgiyi paylaşma ve ilişki inşa etme üzerinedir. *Medya taraftarlığı ve lobicilik*, aktivistler tarafından yapılan medya çalışanları ve hükümet görevlilerini kapsamak için yapılan direkt analoglardır. Bununla birlikte birçok durumda, karşılık veren kurumun hedefi aktivistlerin hedefinin tersidir: dikkati veya aksiyonu birlikte sakınmak. Konuyu bastırmak olası değilse, konu karşısında pozisyonlarının eşitlenmesini sağlamaya çalışırlar. Bunun içinde konu reklamcılığına yönelirler. Olaya karşılık verenler genelde kendilerini, olay sponsorları tarafından yaratılan taleplere karşı savunma gereksinimi içinde bulurlar. İttifak inşası, medya taraftarlığı ve lobicilik birincil olarak eğitim temelli olmasına karşın aktivistlerin hedefleri, belirli bir grup üzerindeki destekleri için salt farkında toplulukları etkilemek için eğitimle birlikte gücü kullanırlar. Kurumlar desteği etkilemek için farklı güç kaynakları kullanabilirler.³¹²

3.5.7. Savunucular Aktif Olmayan Topluluklara Yönlendirilmiş Önleme Temelli Stratejilere Angaje Edilebilirler

Son fakat genelde gözden kaçan konu tepkisi görünüşü, aktif olmayan topluluklara yöneltmiş çabalarla ilgilenir (örneğin, bir olay hakkında minimal olarak ilgili veya farkında olan bireyler veya topluluklar). Önleme, bu kategoride insanları adreslemede stratejik bir hedeftir çünkü kurumlar insanların belirli bir

³¹¹ Martha Lauzen "Public Relation Practitioner Role Enactmentın IM" **Journalism Quarterly** Vol:71 no.2 1994 sy:361

³¹² **Önver**, Hallahan, sy:52

konu hakkında yoğunlaşmaları olasılığını düşürmek isterler. Kurumlar toplumun dikkatini çeken doğruluğu kanıtlanmış durum veya konuların varlığını tabii ki reddedemezler. Bu tür durumlarda kurumlar oldukça çabuk haberdar olurlar. Benzer olarak aktif olmayan toplulukların farkında toplulukların bilgilenmiş üyeleriyle temasa geçmelerini önleyemezler. Bununla birlikte kurumlar konu aktivasyonunu aktif olmayan toplulukların farkında topluluklar kanalıyla edinilen bilgiyi şekillendirerek karşı atak yapabilirler ve uyandırılmış topluluklar arasında yaratılmış olan ilgi derecelerini adresleyebilirler. Bunu yapmak için kurumlar en azından dört strateji izlerler. Kamuoyu yoklaması, performans kalite güvencesi, yağcılık, ün geliştirme

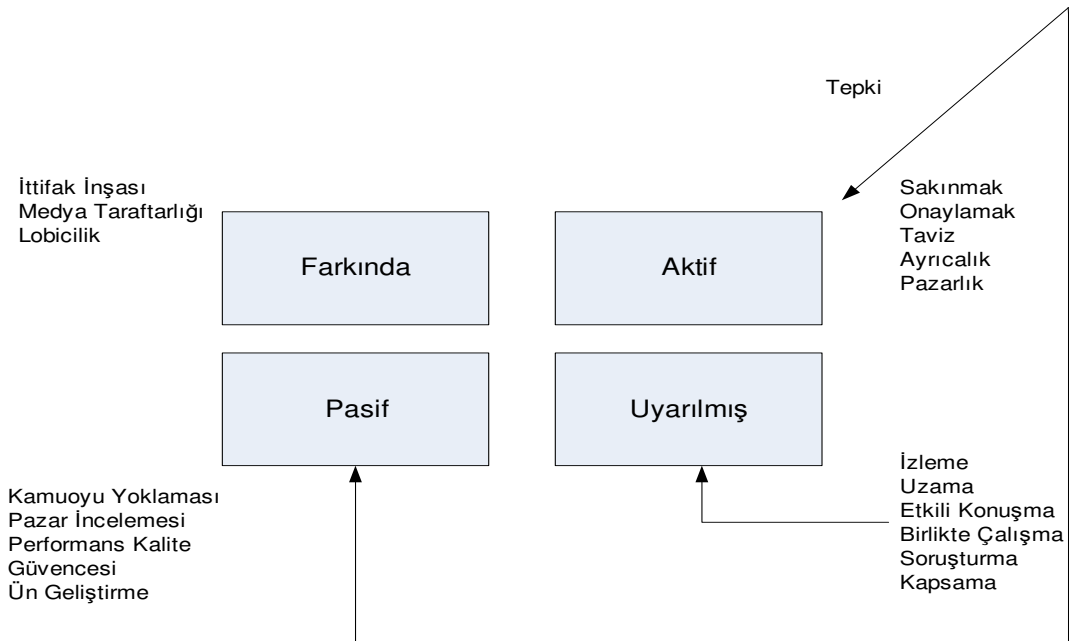
Kamuoyu yoklaması ve Pazar incelemesi aktif olmayan topluluklar arasında davranış eğilimlerinin izlenmesi üzerinde araştırma temelli anket teknikleridir. Kamuoyu yoklaması toplum görüşünün yoğunluğu ve birleşme değerini analiz etmek için incelemeler yönetimini içerir. Market dinlemesi satın alma örnekleri gibi, trendlerin göstergesi olarak görüş araştırmasına alternatif rol oynayacak aktivitelerin izlenmesini içerir.

Performans ve kalite güvencesi de önemlidir. Negatif toplum ilgisinin yayılmasından korkan kurumlar, kurumlarının aktif olmayan toplulukların beklentilerini karşılamalarını garantiye almalılar. Bir kurum toplumun beklentilerini karşıladığı sürece aktivistler aktif olmayan toplulukların dikkatlerini çekmede veya kredibilite kazanmada zorlanacaklardır. Bununla birlikte performansın istenen standardı yakalayamaması problem tanınmasını teşvik eder. Performans kalitesindeki çok belirgin standart düşüklüğü (uçak düşmesi, zehirli gıda gibi) toplum düşüncesini kışkırtır ve medya- hükümet dikkatini çeker.

Yağcılık (Ingratiation) bir kurumun müşteriler, sağlayıcılar, çalışanlar gibi bireylerine sağladığı yararları iletişim yoluyla yarar kazanmak için süregelen fırsatları yaratmayı içerir. Halkla ilişkilerde ilişki yönetiminin nihai amacı lehte kabul edilmedir. Bu tür takviyeler, kurumun meşruluğuna karşı çıkan veya bağlılığın veya markaların değişimi düşüncesini engeller. Bir kurum, belirli bir konudaki pozisyonunu detaylı, güçlü argümanlar aracılığıyla özendirir fakat bu gibi eforlar belki de bu tür argümanları dikkate alan yetenek ve motivasyona

sahip farkında topluluklara yöneltilmelidir. Aktif olmayan topluluklar daha çok kurumun kendilerine nasıl hizmet ettiğiyle ilgilidir (Vavra, 1992).

Son olarak, *ün geliştirmesi (reputation enhancement)* kurumun reklamını yapmak istediği kurumun belirli niteliklerine yoğunlaşan aktiviteler ve mesajları içerir (Hallahan, 1999). Gösterilen nitelikler doğal olarak aktivistlerin ilgi merkezinde olanlardan farklıdır. Temel olarak bu kurumun çevreyi korumak, sanata destek, lokal okulları desteklemek gibi sosyal değerlerde aktivitelere vurgulayarak dikkati başka tarafa çekme taktikleridir. Bu tür çabalar etiktir fakat konua odaklanmış olan aktivistler veya uyarılmış gruplar tarafından kabul görmez. Bununla birlikte bu çabalar, aktivist iddiaları olan negatif niteliklere karşı pozitif nitelikleri göz önünde tutan aktif olmayan ve farkında topluluklar tarafından dikkate alınabilir. Belirli durumlarda ün geliştirme bir kurumun ününü aktivist iddialarından korur.³¹³Kirk Hallaha'nın geliştirdiği konu tepki sürecini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.



Şekil 17. Konu Yönetimi Tepki Hareket Planı

Kirk Hallahan, "Inactive Public The forgotten publics in PR", 2000 s.501

³¹³ Aynı, sy:54

3.6. Coats Konu Yönetim Süreci

Son olarak Joseph F.Coates (1986) yılında tanımladığı protatip sisteme değinmekte yarar vardır. Coats Kurumların gelecekte karşılaşacağı konuları hazırlıklı olmaları için protatip bir sistem geliştirerek, her adımda kurumun neler yapması gerektiğini görev ve sorumlulukları belirlemiştir. Coates'da konu yönetimini stratejik planlama, halkla ilişkiler ve politik analiz temeline dayandırmıştır. Coates'in önerdiği sistemde kurumun bütün birimlerinin aktif, geniş katılımı ve CEO'ya etkin iletişim kanallarıyla bağlanması söz konusudur. Sistem, bir stratejik planlama birimi içerisine konumlandırılabilir veya bölümler arasında daha genişçe dağıtılabilir. Kapsamlı bir program, kurum için hem beş, on ya da daha fazla yılı içeren uzun vadeli önermelerle hem de iki beş yıl arası orta dereceli önermelerle ilgilenmelidir. Konu yönetimi ayrıca uzun menzilli konuları, daha ani, sıkıştırıcı problemlerle ve fırsatlarla ilişkilendirmelidir. Buradaki tanımlayıcı mevzu, kısa vadeli yangınla boğuşma değil, kurumun uzun vadeli çıkarlarıdır.

PROTOTİP SİSTEM

Adım 1- Teşhis

Bu basamakta Coates kurumlara “Konu teşhis etmenin ve yönetiminin kurumunuz için bir anlam taşıyıp taşımadığına karar verin” önerisinde bulunmuştur. Kurumlar çevrelerinde meydana gelen eğilimleri analiz ederken kendi kendilerine öncelikle su soruları sormalıdır; Son birkaç yılda sürekli olarak, karşılanmayan hedefler, makul beklentilerde hayal kırıklığı veya kurumun işletim süreçlerinde hoşnutsuz değişimlerle sonuçlanan kurum dışı etkenlerden kaynaklanan sezilenemeyen problemler ortaya çıktı mı? Geriye baktığınızda, sırada neyin geleceğini öngörmenin veya neler olup bittiğini daha iyi kavramanın, kullandığınızdan daha iyi bir yönetim stratejisini işaret eden noktalarını tanımlayabilir misiniz? İleriye bakarak, ani ve orta vadeli gelecekte şimdiki karar alma sınırlarını aşan belirsizlikler söz konusu mu Bu sorulara cevabınız evet ise bir konu yönetimi sürecine ihtiyacınız var demektir.³¹⁴

³¹⁴ J.F.Coats **Issue Management How You Can Plan Organize and Manage fort he Future**, 1986 sy98

Bir dizi farklı senaryo üzerindeki fırsat ve tehditlere bakarak konunun resmi bir özetini veya analizini çıkarılır. Bu, konular görmezden gelindiğinde olabileceklerin ve anahtar seyircilerin konu tarafından muhtemelen nasıl etkileneceklerinin tayinini de kapsmalıdır.³¹⁵

Adım 2- Küçük Başla

Coats kurumlara konu yönetim sürecin başlangıcında küçük adımlar atmalarını önermiştir. Kendini kanıtlamış, yenilikçi bir yönetici tarafından şekillendirilebilecek, kurumun karar alma süreci ve ihtiyaçlarına uyan, yararlı görüldüğünde büyüüp gelişebilecek bir grupta aşağıdaki talimatlar doğrultusunda çalışmaya başlanmalıdır.³¹⁶

1. Literatür taramasına dayalı bir konu teşhis etme sistemi başlatın
2. Sistemik olarak konu teşhisinin basit analitik gereçlerini, bilgi dağıtım usullerini ve mekanizmalarını geliştirin ve bunları test edin.

Sanayiyle, herhangi bir tavsiye verici yapının çalışmalarıyla, karar alma süreciyle, kurum içerisinde otorite ve sorumluluğun paylaşılmasıyla ve kullanımda olan etkili iletişim kanallarıyla yakından ilgili bir konu yöneticisi veya konu koordinatörü bu grubun başına atanmalıdır. Daha sonra tüm kurumsal öğelerden seçilmiş küçük bir *kısa vadeli* konu yönetimi takımı oluşturulmalıdır. Coats konu yönetimi sürecini konu takımı konu yöneticisinin belirlenmesiyle başlatır. Bu takımın üyelerinin görev ve sorumluluklarını aşağıda belirtmiştir.³¹⁷

- Kurumu veya belli bölümleri ilgilendiren, direkt olarak kurum üzerinde veya kurumun müvekkil, müşteri, çalışanları vb. üzerinde etki yaratabilecek trend ve konuları teşhis eden ve belirten, genelde gazete formatında düzenli olarak yayınlanan bildiriler.
- Arka planlılar veya daha önemli konular gelişip değiştikçe bunları özetleyen yazılar (gerekli görüldüğünde güncellenecek şekilde).
- Bir konu aniden daha önemli, daha tehdit edici veya daha dava edilebilir hal aldığı anda yönetimin gerekli görülen seviyelerine alarm vermek.

³¹⁵ M Regester, J. Larkin **Risk and Crisis Management** 2002 sy:38

³¹⁶ J.F.Coats 1986. **a.g.e.**, s.99

³¹⁷ **Aynı**, s.100.

- Konular yönetimi aktif şekilde ilgilendirdiğinde, isteğe bağlı olarak çeşitli hareket opsiyonlarını da içeren, bütünüyle geliştirilmiş konu analizleri.
- Servisi, kurumu ve prosedür fonksiyonlarını birleştirerek kıdemli yöneticilerin çoğuna erişim tedarik edilmelidir. Bu genellikle idari komiteye periyodik veya uygun bir temelde erişim anlamına gelmektedir.

Prosedürler. İlk adım olarak konu koordinatörü, *kısa vadeli* takımın yardımları ve diğerlerinden rica ettiği tavsiyelerle taranması gereken 50-100 tane basımı içeren bir liste çıkarmalıdır: Bunlar;

(1) genellikle sanayi, hükümet politikası ve düzenlemeler hakkında bilgilere dayanan basımların hepsi (2) genel haber dergileri ve ulusal ve yerel gazeteler (3) birkaç bilim dalıyla ilgili bilimsel ve mühendislik yayınlarının yanı sıra ekonomi, sosyal ve davranış bilimleriyle de ilgili yayınların temsili örnekleri (4) iş dünyası-merkezli dergiler (5) bilim-merkezli popüler dergiler (6) çevresel ve diğer konu-merkezli düzenli yayınlar (7) ticaret yayınlarının birer örneği (inşaat, servis, alet imalatçıları, rekreasyon ve diğer uygun sanayiler) (8) Politik eleştiri ve politik savunma dergileri.

Coats ayrıca kurumlara bütün teknik, pazarlama, kamu bilgi kadrosu ve işletim bölümlerinden gönüllüler rica ederek tarama takımları oluşturulmasını önermiştir. Her üyeye bir veya iki yayını, düzenli ve sistematik olarak tarama görevi verilmelidir. Tarama takımı üyelerine (a) amaçlar ve ana hatlarla ilgili kısa bir açıklama yapın, (b) neler için tarama yapacaklarının örneklerini gösterin, (c) taranması gereken başlıkların bir başlangıç setini çıkarın ve (d) boş tarama ve takip biçimlerini gösterilmelidir. Yıl içinde konu koordinatörü ve konu yönetimi komitesinin tarama ve takip başlıklarını en az iki kere yeniden gözden geçirmelerini sağlanmalıdır. Konu koordinatörü ve komitesi yüksek öncelik ve dikkat gösterilmesi gereken "takip mevzuları"nın daha kısa bir listesini de oluşturmalı ve periyodik olarak bunu güncellemelidirler.

Konu koordinatörü ve herhangi bir kadro bu materyali gözden geçirecek, özetleyecek, karşılaştıracak, bütünleyecek, yorumlayacak ve bunu daha ileri

düzeyde değerlendirilmesi için konu yönetimi komitesine sunacaktır. Konu koordinatörü, gelişen ve meydana çıkan konulardan kurum yönetimi ve kadrosunu haberdar etmek için düzenli aralıklarla yazılı bildirimler veya diğer yayın formatları hazırlayacaktır. Bir konuya yanıt olarak alınan karar ve yapılan hareketler yönetim tarafından belirlenecek ve uygun seviyedeki personele yürürlüğe koymaları için atanacaktır. Burada konu koordinatörü ve onun komitesi istendiği takdirde bilgi kaynağı ve tavsiye verici olarak hizmet sunacaklardır. Konu koordinatörü diğer şirket, birlik ve profesyonel toplulukların konu yöneticileriyle, kurumun sadece birincil sanayi sektörüyle sınırlamaksızın birçok iş ve sanayi aktivitelerini de kapsayan dış temas ağı kurmalıdır. Başkalarıyla bağlantıları güçlendirmek beliren eğilim ve gelişmeleri teşhis etme ve yorumlamada yardımcı olmaktadır.

Birçok kurumda özel birimler (çevre analiz birimi, halkla ilişkiler birimi veya düzen analiz birimi gibi), kurumda genel bir çıkar ve bağlılık eksikliği söz konusu olduğunda bir konu yönetimi sistemi oluşturmak isteyebilirler. Bazı kurumlarda, ana kurumun sonradan fikir edinmesinde prototip veya model teşkil etsin diye bir birimde konu yönetimi denenebilir.³¹⁸

Bir alt birimde başarılı konu teşhisi ve yönetimi için gerekenler:

- Özel odaklanma, lüzumsuz yere tarama ve gözlemlene alanını daraltmamalıdır. Örneğin, çevreyi etkileyebilecek trend ve konuların taranması, geniş çaplı sosyal, demografik, ekonomik, teknolojik ve politik bilgi kaynaklarını içine almalıdır.
- Süreç, eğilimle olay veya özel endişe odağı üzerindeki potansiyel değişimle, potansiyel etkiler arasındaki bağı teşhis ve analiz etmenin önemini vurgulamalıdır.
- Konu yönetimi grubu veya takımı, işletme ve diğer servis birimlerine hem kendi ürünlerinin memnuniyetini artırmak hem de kendi sorumluluk alanları dışında olup da tarama sürecinde elde edilen bilgilere kanal oluşturmak için bilgi köprüleri kurmalıdırlar.

³¹⁸ Aynı, s.102.

- Konu yönetimi prosedürlerinin geliştirilip kurumun geri kalanı tarafından iyi işlediğinin görülmesi halinde gurup, diğer birimlerin benzer bir süreç oluşturmalarına yardımcı olmalıdır.

Adım 3- Kademeli Genişleme

Bir konu yönetimi sistemi kurulup kabullenildiğinde kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda hizmetler genişletilebilir ve kapasiteler artırılabilir. Bu artırılmış hizmetler ileri seviyede bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin kullanımını gerektirmektedir.

Servislerin genişletilmesi şu şekilleri alabilir:

- Politik, uluslar arası, bilim ve teknoloji gelişmelerini gözleme alanının genişletilmesi.
- Genellikle daha büyük sosyal olay ve değişimlerin habercisi olan çevresel, sosyal, ekonomik ve politik trend alanlarının genişletilmiş, sistematik gözlemi.
- Ortak çıkar konularını araştırmak ve incelemek, metot ve teknikler denemek ve değerlendirmek ve bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmak için diğer kurumlarla ortaklaşa girişimler.
- Kapasiteleri yükseltmek için bilgisayar destekli aktivitelerin kullanımını artırmak.³¹⁹

Coats daha çok kurumlara adım adım stratejik konu yönetimi sürecinde neler yapmaları gerektiğini gösteren bir akış şeması sunar. Bu oldukça yol göstericidir. Her adımda görev ve sorumluluk tanımlarının yapılması özellikle büyük kurumların gelecekte karşılaşılabilecekleri konuları başarıyla yönetebilmeleri için önemlidir. Aşağıda bu süreç şematik olarak gösterilmektedir.

³¹⁹ Aynı, s.102.

3.7. Özet ve Yeni Model Önerisi

Konu yönetiminde Chase Jones modeli sistem yaklaşımı temeline dayanmaktadır ve işletme yönetimi kökeninden gelmektedir. Sistem teorisi yaklaşımında konu yönetiminin amacı iki yönlüdür; ilk olarak konu yönetimi potansiyel fırsat ve tehditler için erken uyarı sistemi gibi hizmet ederek çevreden gelen beklenmedik olayları en aza indirmeye çabalar, aslında bu kurumsal düzenlemeler için geribildirim ve kurumsal karar verme mekanizması için bilgi sağlamada çevresel taramayı gerektirmektedir. İkinci olarak kurumun içinde işbirliğini sağlayarak daha etkili ve sistematik tepkilerin gelişmesine yardımcı olur. Etkili ve doğru yönetim stratejilerine göre de bir kez konular tanımlandıktan sonra onların kurumlar üzerindeki etkileri daha çabuk ve net değerlendirilir.

Chase ve Jones modeli konu yönetimi gelişiminin temel taşıdır. Ama sistematik yönetim süreci içinde niceliksel değişkenlerin ve tekniklerin eksikliğinin farkına varmadığı konusunda eleştirilebilir. (Ehling, 1983)'unda belirttiği gibi konu yönetimi için kurumsal yapının gelişimine ve değişimine yönlendirmemektedir. Stratejik konu yönetimi sürecinde yönetim bir bölümde merkezleştirilir ya da merkezden bir kaç yere yetki dağıtılarak ortak büyük bir alanı kapsar. Kurum içindeki her çalışanın görevlendirilmesi bir merkezden yapılır. Sorumluluk verilir ama yetki verilmez. Karar tepe yöneticinin elindedir.

Oysaki konuları en etkin biçimde yönetebilmek, her kademedeki çalışanın sorumluluğudur. Bu nedenle tepe yönetimi her kademeye gereken yetkiyi de vermelidir.

Jones ve Chase göre modellerinin kalbinde yer alan kamu politikası; vatandaşlar, işletmeler ve hükümet tarafından oluşur. Onların başlangıç noktası da ilk olarak Hükümet gündeminin nasıl ve kimler tarafından etkilendiğini bulmaktır. Modelin kalbinde yer alan bu üç saçı ayağından özellikle hükümet ile ilgilienmeleri Chase'in danışmanlık yaptığı Petrol endüstrilerinin karşılaştığı sorunların hükümet temelli olmasındandır. Diğer iki önemli unsur vatandaşlar ya da ilgili gruplar ve işletmeler gerçekte modelin kalbinde yer almasına rağmen uygulamada hükümet kadar merkezde yer almaz.

Jones ve Chase kamu politikasının bilgilendirilmesine kurumların katılımı için proaktif halkla ilişkiler çabalarını ileri süren ilk konu yönetimi modelini önermişlerdir. Bu model bu açıdan da önemlidir.

Onların modeli beş farklı adımdan oluşur; konu tanımlama, konu analizi, konu değişim stratejileri ve konu hareket programı ve sonuçların değerlendirilmesi. Jones ve Chase'in kavramsal çerçevesinde beş temel fonksiyonun da baskın olduğu görülmektedir. Bunlar tanımlama, önceliklendirme, tepki stratejisi, uygulama ve değerlendirmedir. Çok kısa bir süre sonra literatürde diğer modeller görülmeye başlanmıştır. Her bir model Jones ve Chase'in kurum yönetimini yönlendirme temelli bir sistemi yansıtmaktadır. Chase ve Jones'un modelindeki bu beş adım, ileri sürdüğümüz model içinde önemlidir. Stratejik planlama süreci içine kamu konularını dahil edebilmek ve bunları yönetebilmek için öncelikle konunun belirlenmesi ve sonrada analiz edilmesi gerekir. Kamunun beklentileri ile kurumun hedefleri arasında meydana gelen boşlukta herhangi bir çatışmanın olmaması yönünde belirlenen konuları yönetebilmek için stratejiler geliştirilir. Bu doğrultuda kurumlara bir hareket planı önerilir. Son olarak da uygulamaya sokulan bu hareket planının ileride karşılaşılabilecek kamu konularını da başarıyla yönetebilmek için değerlendirilmesi gerekir. Bu beş adım gerçekleştirildikten sonra tekrar başa dönülür. Çünkü stratejik konu yönetimi sürekli yapılandırılması gereken bir kurumsal yönetim stratejidir. Ancak gerçek başarısını böyle elde edebilir. Ama Chase'in de itiraf ettiği gibi Jones ve Chase modelinde iletişim yalnızca ikincil ya da daha önemsiz bir rol üstlenmişti. İletişim mesajların çözümlenmesi, hedef kitle analizi ve mesaj kanalının seçimi kurumsal politika için kamu desteğini öğrenmede konu yönetimi sürecinin sonraki basamaklarında yer almaktadır.

Dutton ve Ottensmeyer'in geliştirdiği stratejik konu yönetiminde ise aslında yine iletişim göz ardı edilmiştir. Tüm karar yetkisi tepe yönetime verilmiştir. Hangi konuların ileride kurum için çözülmesi gereken bir problem haline alacağını belirlemek için kurum içi ve kurum dışı kaynaklar taranarak üst yönetim kademelerinde değerlendirilir. Bu önerilen model için de temel oluşturur. Dutton ve Ottensmeyer modelin en etkili kısmı konuların iç ve dış

konular biçiminde sınıflandırılmasıdır. Belirli bir konuya yönelik geliştirilen stratejik konu yönetim sürecinde böyle bir ayrıma da gerek yoktur. Ama yine de stratejik konu yönetim sürecinde kurumun doğru ve etkili bir değerlendirme yapabilmesi için kurum içi veya kurum dışı konuları sınıflamak ve değerlendirmek olanak ve sınırlılıkları belirleyebilmek açısından önemlidir.

Önerilen modelde ise bu iki modelde göz ardı edilen iletişim ana yapıyı oluşturmaktadır.

Crable ve Vibbert'in Crable Vibbert Jones ve Chase yaklaşımına yönelik üç problem tanımlamışlardır. İlk olarak Jones ve Chase kamuoyu politikaları yaratmak söz konusu olduğunda kurumların hükümetle eş değerde yetkiye sahip olduklarını vurgulamışlardır. Crable ve Vibbert kurumların kamuoyu politikalarını belirlemede herhangi bir otoriteleri olmadığını vurgulamışlardır. Bunun yerine onlara göre kurumların kamuoyu politikasını etkileme yetenekleri vardır. Stratejik konu yönetimi kurumların bu söz konusu etki üzerinde çalışabilecekleri bir süreçtir. İkinci olarak Jones ve Chase bir konuyu üzerinde karar verilmesi gereken değişken olarak görmüşlerdir. Crable Vibbert ise bir konuyu bir soru olarak tanımlamışlar ve bir konunun bir soruna ya da probleme bir yada daha fazla insan anlam bağladığında ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Konuların bir yaşam döngüsü vardır.

Son nokta ise Jones ve Chase'in çevre ile başa çıkabilmek için tanımladıkları üç temel stratejidir. Reaktif, adapte ve dinamik örgütsel tepkiler her stratejik örgütsel bir eylem yöntemi önermektedir. Reaktif stratejide örgütler konunun etkilerinden kurtulmaya çalışırlar adapte olma stratejisi bir uzlaşma gerektirir ve dinamik strateji ise örgütün değişimler meydana gelmeden hatta bunları tahmin etmeden bunları tanımlamasını gerektirir. Buna karşılık Crable ve Vibbert bir kurumun konuyu kendi yaşam döngüsünde ve statülerinde ele almaya çalıştığı böylece kuruma yönelik olumlu yönde problemin çözülebildiği katalitik stratejiyi savunmaktadır. Buna göre Konu yönetimi kamuoyu politikasını etkileyen ve açık ve kesin bir şekilde belirtilen gerçek bir örgütsel proaktivite halini almaktadır.

Katalitik stratejiyi açıklanmak için geliştirdikleri üç temel dayanak şudur; ilk olarak Jones ve Chase'in stratejik konu yönetim sistemi dinamik bir stratejidir

bu nedenle savunucudur ve negatiftir. Dinamik stratejinin tersine katalitik strateji konu yönetimi sürecinin erken evrelerinde başlar. Kurumun beklentileri başlıca unsurdur, bu nedenle çevrenin eğilimleri ilk olarak göz önünde tutulmaz. Kurumun sürekli ihtiyaçlarının neler olduğu değerlendirilir, çevrenin kurumun avantajına nasıl değiştirilebileceği araştırılır.

Katalitik strateji kurumun beklentileri, arzularıyla başlar, yalnızca bir tepki değildir. Kitle iletişim araçları tarafından sonuç olarak gündem oluşturmaya doğru yönelir. Bu modelde kurum hiçbir değişime uğramadan tepkimenin olmasını sağlayan etkiyi yaratır. Bu noktada Jones ve Chase'in aktif gruplar için ne söylediklerini hatırlatmada yarar vardır. Aktif gruplar basit olarak gündem oluşturma sürecini uyarılar çünkü bu gruplar kamu politikası alanında neyin değişmesi gerektiğini görür ve karar verirler. Özel bir güce sahip değillerdir. Onlar kendi istek ve amaçlarını analiz eder, potansiyel konuları biçimlendirir. Konuların yasal sınırlarını belirler, anahtar kamu yargısının ve medyanın dikkatini yakalamaya çalışır. Ama kamu yargısını yapılandıramazlar.

Ana kavram stratejik konu bulguları veya belirtilerini bulmadır. Stratejik konular kurumsal performansa yönelik uygulama alanlarına sahip olduğu düşünülen eğilimler, olaylar veya gelişmelerdir. Bir iş perspektifinden stratejik bakış açısı kuramsallaştığında iletişim; bireysel karar verme veya örgütsel davranışın yapıları ve süreçlerine yönelik daha önemsiz görülür. Bu nedenle "iletişim" kavramına konu yönetiminde hak ettiği önem verilmez.

Grunig ve Hallahan'ın geliştirdiği stratejik konu yönetimi modeli toplulukların geleneksel tanımının çok dar olduğu bakış açısına dayanır. Gerçekten de toplum, sorunları ve olayları tartışmak için organize olma derecesine göre çok büyük farklılıklar gösterir. Hallahan, halkla ilişkiler uygulamalarında daha etkin iletişime geçebilmek için, toplulukları beş gruba ayırmıştır. İlginlik ve deneyim eksenine yerleştirilen bu topluluklar; aktif, pasif, uyarılmış, farkında, ya da konu hakkında deneyim ve ilginliği olmayan kitle olarak tanımlanmıştır. Bu da onların konu yönetimi süreci modellerinde ana parçasını oluşturmaktadır. Konu yönetiminde konuyu harekete geçirecek kitle tanımı, Chase Ve Jones'ın modelindeki gibi; hükümet, vatandaşlar, işletmeler biçiminde değildir. Gündemi etkilemede ve kamu politikası oluşturmada ne

Chase ve Jones gibi hükümete, ne de Crable ve Vibbert gibi kurumlara belli bir vurgu yapmamaktadır. Burada önemli olan hedef kitlenin belirlenen konu hakkında ilgi ve deneyimleri doğrultusunda duruşunun belirlenmesidir.

Diğer yandan baskı dinamiklerini belirleyerek, hem baskıların nasıl yaratıldığını, hem de kurumların baskılara tepki olarak kullanabilecekleri alternatif yanıtları tanımlaması açısından oldukça önemlidir. Konunun harekete geçmesi problem tanımayla başlar. *Problem* bireylerin günlük kişisel deneyimleriyle beklentilerinin kıyasladıkları zaman ve bir duruma özgü adaletlilik veya risklere ilişkin tutarsızlık buldukları zaman olur.

Böyle bir hedef kitle ayrımı yapmak uygulamada oldukça zordur. Çünkü kesin çizgilerle bu grupları belirlemek ve bunlarla iletişime geçebilmek büyük çaba ve zaman gerektirmektedir. Üstelik kurumların toplum üzerindeki her bireye ulaşmasına da gerek yoktur. Bu model gerçekte bir halkla ilişkilerci için hedef kitlesinin yapısını anlamada ve onunla iletişime geçme becerisi geliştirmede oldukça yol göstericidir. Ama kamu politikasında ortaya çıkan ve kurumları etkilemesi olası konuların yönetilmesi, kurumun yeniden yapılandırılabilmesi ve bu konulara yönelik etkin kararların alınıp, uygulanabilmesi için geçerli uzun vadeli çözümler yerine ara stratejiler önermektedir. Önerilen modelde bu nedenle hedef kitle ayrımı paydaşların güç ve ilginlik seviyeleri temelinde yapılandırılmıştır. Hedef kitle ayrımında paydaş analizi önemlidir bunların çevrede meydana gelen değişmeler yönünde beliren kamu konularına yönelik ilgileri de oldukça önemlidir. Çünkü kurum bu ilgiyi dikkate alarak toplum üzerinde konuşulan milyonlarca konudan kurum için tehdit ya da fırsat olabilecekleri belirler. J Grunig ve Hunt (1984)'de de belirttiği gibi belli bir konu hakkında o toplumdaki her bir bireyin aktif ya da pasif iletişim kurma, ya da kurumun vizyonunu gerçekleştirmesini destekleyen ya da zorlaştıran davranışlarda bulunma derecelerinin farklıdır. Toplulukları bölümlerken buna dikkat edilmesi gerekmektedir. Geliştirilen modeldeki paydaş analizi temelinde bu ayrıma da dikkat edilmiştir.

Bu analizlerden yola çıkarak Türkiye şartlarına uygun olarak geliştirilen ve önerilen aşağıda şematik olarak verilen model konuları yönetmedeki en etkili yolun kurumlar ve onun ilgili çevresi arasındaki bütünleşme ve aktif diyalog

olduğunu savunmaktadır. Bütünleşmenin anlamı ilgili paydaşları dikkate almak ve kurumsal kararların içine sokmaktır. Bu kavram dolaylı olarak son yıllardaki halkla ilişkiler araştırmalarında birçok kez belirtilmiştir. Karlberg vatandaşlar ve kamu ilgi gruplarının halkla ilişkiler araştırmalarının çevresini oluşturduğunu söylemiştir. Burada önemli olan kurumun bağlantılı kitlesinin belirlemektir. Son yıllarda yapılan araştırmalar Kurum ve Kamu bağlantıları/akrabalıkları hakkındaki ileri araştırmalar ve ölçümlere doğru kaymaktadır. Konu yönetiminin kurum ve kamu akrabaları/birliktelikleri üzerine odaklanmasında fayda vardır. Bu modelde önerilen bütünleştirme kelimesi gelecekteki konu yönetimi için bütünleşmiş bir yönetim şemsiyesine ihtiyaç duyulacak olmasındandır. Bu yaklaşım üç temel düşünce üzerine odaklanmaktadır. Birincisi kurumların ilgileri/çıkarı üzerine odaklanmaktadır, ikincisi kamu ilgisi/yararı üzerine son olarak da bu çıkarlar arasında birleşen noktaları açıklamaya yöneliktir. İlk olarak bütün kurumlar çıktılarını en yüksek seviyede tutma eğilimdedir. Araştırmalar şunu göstermiştir ki kurumlar kendi faydalarına en üst seviyeye kendi hedef kitlesini dinlediğinde, kamu beklenti ve ihtiyaçlarına adapte olduğunda ulaşmaktadır. Health konu yönetiminin kurumların ve ilgili çevrelerinin ortak ihtiyaçlarının gelişmesine yardım ettiğini ve uyumun sağlanması için uyarılmanın yapılmasına ihtiyaç duyulduğunu, kurumların gelişimi ve hayatta kalmasına yardımcı olduğunu savunmaktadır.

Kurum ve kamu ilişkisi temeldir. Gruing ve Repper birçok paydaşlar ile ilişkinin inşasında kurumlar için bir anahtar strateji olarak konu yönetimini yeniden gözden geçirmiştir. Bütünleşik yaklaşımı için en önemli şey Gruing ve Repper'in önerdiği gibi sürekli bir iletişimdir. Ortaya çıkan çatışmayı önlemede paydaşların desteğine kurumların ihtiyacı vardır ki bu uzun dönemli ve sürekli bir iletişimi gerektirir. Bu oldukça önemlidir çünkü kurumun kalıcılığının gelişimine yardım eder. Heath kurum ve kamu ilgisinin/çıkarının her ikisinin de bir noktada birleştiğini belirtmiştir. Bütünleştirme yaklaşımı kamunun çıkarlarıyla, kurumun bir noktada birleşmesine ve iletişim aracılığıyla konu çözümleri için büyük bir fırsat sağladığına dikkat çekmiştir. Son yıllarda yapılan araştırmalar şunu göstermiştir ki kamu ve kurum arasındaki ilişki uzun yıllarda gelişmektedir ve üzerinde uzun yıllar çalışarak güçlenmektedir. Karşılaştırmak

gerekirse, sistem ve stratejik yaklaşımlar eğilim ve politikalara bakarken retorik yaklaşım örnekleri sosyo-politik alan içindeki dile yönelik kamu katılımını inceler. Buna karşın önerilen modelde kamu tartışmalarının konu karar mekanizmasını etkilemede nasıl bir noktada birleştiği değerlendirilmektedir. Konu yönetiminde İletişim, tanımlanabilir, yasallaştırır, iki uçta toplar ve tartışılacak konuları tanımlar ve kurumlar ve onun ilgili çevresi için karşılıklı yararlı ilişki haline nasıl geleceği konusunda cesaretlendirir. Konular ya da problemler iletişimin sona ermesi için bir neden olmamalıdır bunun yerine konunun ortaya çıkması iletişim için bir fırsattır. Daha da önemlisi konuların yönetiminde kurumsal etkililiğin ölçümü daha önemlidir. İletişim niteliği ve niceliği zamanın uzunluğu, geribildirim, değişimin sonuçları konu yönetimin etkililiğini ölçer.

Konu yönetimi kamunun ilgi ve kaygılarına uyumlu kurumlar için temeldir ve iletişimi göz önünde tutar. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı paydaşlar temelinde tekrar incelenmelidir. Kamuya yönelik iletişim eğer hedef kurumlar ile ilişkinin kurulmasıysa etiksel yargıyı gerektirir. Buna örnek Elwood'un topluluk gizli oylama sorunu çalışması verilebilir. Elwood sürekli iletişim inşasında etiksel hareketin belirli olaylar hakkında etiksel yargılamada bireyselliğe izin verdiğini belirtmiştir. Kurumlar etiksel bireysel bir davranış içine girebilirler. Hatta bir konuyu kendileri sahiplenerek çözüm bulabilirler. Burada katalitik bir yaklaşımdan da söz etmek olasıdır. Bu etiksel hareket yerel hükümetlerin de katılımını ve ilginin canlanmasını sağlayabilir. Kamu ile konu yönlü iletişim için kurumların hazırlıklı olmasına yardım eder.

Ehling ve Hesse; Chase ve Jones gibi konu yönetimi kavramını ilk literatüre katanlar ve bunların takipçileri ile (yani konu yönetimi kavramının savucuları) konu yönetiminin potansiyel uygulamacıları arasında iki önemli fark vardır. Bunun ilki konu yönetimini savunanlara göre konu yönetimi halkla ilişkiler yöneticileri tarafından uygulanmalıdır. Bu nedenle halkla ilişkilerin tepe yönetimde ve stratejik planlamada artan bir rol üstlenmesi gerekmektedir. Fakat birçok araştırma göstermiştir ki halkla ilişkiler uzmanları, stratejik planlama süreci içinde ya da kamu politikası oluşturmada arzulanan konumuna ulaşmamıştır. Bu gibi kararlar hala tepe yönetim tarafından verilmekte ve uygulanmaktadır. İkincisi PRSA üyelerine yönelik yapılan araştırmada ise PRSA

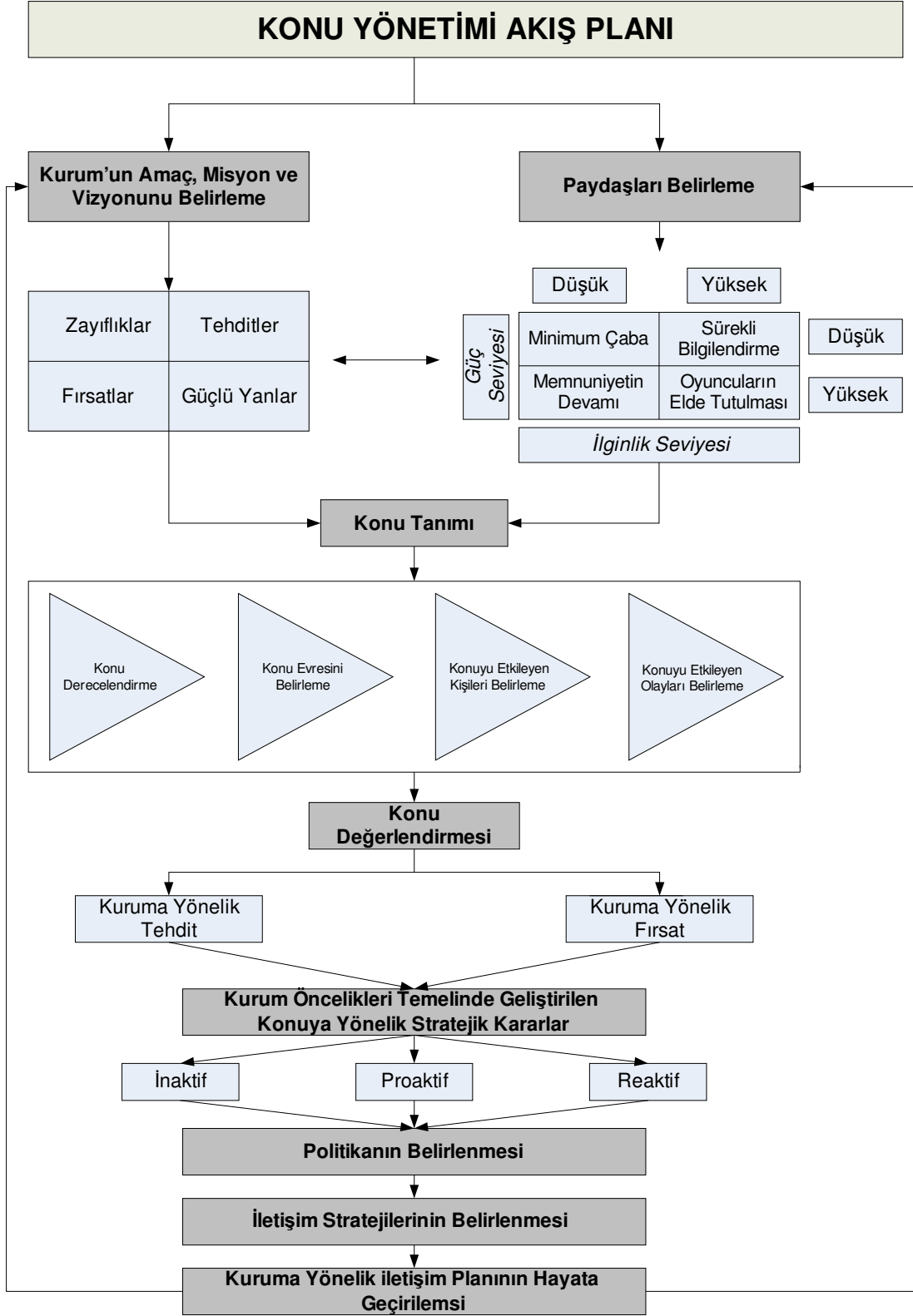
üyeleri halkla ilişkiler uzmanlarının konu yönetimini günlük yönetim etkinlikleri olarak gördüğüdür. Katılımcıların konu yönetimini algılama biçimleri kendi kurumlarına ait halkla ilişkiler etkinlikleriyle ilişkili konuların basitçe farkına varmalarındır. Uygulamada halkla ilişkiler uzmanları kurumun genelindeki bütün planlama etkinliklerini bilecek bir görüşe, bilgiye, deneyime ve tecrübeye sahip olmaktan oldukça uzaktır. Halkla ilişkiler uzmanlarının ne yazık ki kurumsal karar verme hiyerarşisi içinde küçük bir role sahiptir. Konu yönetimi doğrudan CEO'ya bağlı olmalıdır. CEO'ya toplum ve hükümet hakkında doğru bir planlama yapabilmek için gerekli verileri sağlayacak kişiler ise halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Tabii artık göz ardı edilmemesi gereken nokta, halkla ilişkilerin stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğudur. Konu yönetimi kamu politikası sürecinde, kurumsal çıkar ve hakları, paydaşlarıyla karşılıklı denge içinde artırma amacı doğrultusunda, kurumsal ve toplumsal kaynakların yönetimidir. Kamu politikasını anlayarak, anahtar paydaşlarca beklenen kurumsal sosyal sorumluluk standartlarını karşılayarak ve iki taraflı iletişimi, anlayışı artırmak ve çelişkiyi en aza indirmek için kullanılan konu yönetimi, stratejik kurumsal planlamayı ve yönetimini de desteklemelidir. Ürünleri, hizmetleri ya da uygulamaları kamu politikasına adapte etmekte veya kamu politikasını ürün, hizmet ya da uygulamaları desteklemek için değiştirmelidir. Önerilen model yalnızca medya, hedef kitle ya da hükümet ilişkileriyle sınırlandırılmamıştır. Chase ve Jone'un modelindeki gibi bütün halk ya da kamu da hedef kitlesi değildir. Çünkü Stratejik şirket planlaması, paydaşlarla karşılıklı anlayışı oluşturmalıdır. Kurumlar kendi misyonuna ilişkin kamu politikası değişimlerini çıkarları doğrultusunda incelemeli, bunları yatıştırmalı veya beslemelidir. Konu yönetimi, kurumun halkla ilişkilerinin fonksiyonuyla yönetiminin fonksiyonunu birleştirerek kurumun çabalarını, daha dışarıya yönelik ve katılımsal kurum kültürüne sahip hale getirme aracıdır. Konu yönetiminde, halkla ilişkilerin işlevi ve kamu politikasının incelenmesi modelin ilk adımını oluşturmaktadır. Çünkü Kurumlar sürekli olarak ortamlarına adapte olmakla boğuşmaktadırlar (hem pazar hem de kamu politikası etkenleri bazında). Bu adaptasyon, kurumun planlamasını, idaresini ve iletişimini yönlendirmek için bilginin elde edilmesini ve bu bilginin anahtar kamunun

beklentilerinin etraflıca değerlendirmesini gerektirmektedir. İŖte Halkla iliŖkiler uzmanları, kurumsal hedefler doğrultusunda en etkin sonuca ulaŖacak biçimde stratejik Ŗirket planlamasını ve yönetimini etkilediklerinde kurum içindeki baskın karar koalisyonlarının paręası olacaklardır.

Özetlemek gerekirse kurumların kendilerini ve çevrelerini anlamaları; karŖılaŖacakları konuları, problemleri belirleyebilmeleri ve konuların kurumları üzerindeki etkilerini belirleyebilmelerine yardımcı olacaktır. Kamunun kuruma yönelik oluŖturduęu bağ, paydaŖların birinin yada bir kaçının (ęalıŖanlar, tüketiciler, hükümet, iŖtirakçılar vs)amaçları ve görüşleri kurumun performansını etkileyecektir. Bu Modelde önemli olan paydaŖların ilgi düzeyleri ve güç unsurlarını da dikkate alarak kurumun kendi için önemli olan paydaŖlarını belirlemesi, kendi kurumsal yapısını ortaya koyarak kendisini değerlendirmesi, çevreyi iyi analiz ederek karŖılaŖılacak konuları belirleyebilmesi ve sosyal sorumluluk kavramı temelli bir tepki mekanizması geliŖtirmesidir. Bu nedenle durum değerlendirme basamağında kurumun kendisi için önemli paydaŖları ve onların beklentileri belirlenir. PaydaŖlar ilgi ve güç temelinde değerlendirilir. Bu yaklaŖımda amaçlar ekonomik yönetimden veya sosyal sorumluluk düşüncesinden gelmektedir. Kurumsal amaçlar ve misyon ifadesi açıkça ifade edilmelidir. PaydaŖların beklentileri kurumların yerine getirdikleri uygulamalarla iliŖkilidir. PaydaŖlar kurumun amaçlarına karar verebilmede farklı seviyelerde güce sahiptir. Bu gücü harekete geçirebilmek için gerekli olan ilginlik seviyeleri de birbirinden farklıdır. Bu nedenle paydaŖların amaçları gelecekteki kurumsal stratejilerin geliŖimini de etkiler. Stratejik planlama, kısa vadelerini bilerek uzun vadeli eğilim ve koŖulları önceden tahmin etmeyi gerektirmektedir. Böylesi bir bilgi, durum analizini yürüterek, pazarın ve kamu politikası kuvvetlerinin güç ve zayıflıklarını kestirerek ve duruma ayak uydurma veya durumu kendi çıkarlarına kullanma doğrultusunda yaratıcı karar vermeyle ve kaynak tahsisiyle elde edilebilir. Bunların tümü paydaŖ iliŖkilerinin geliŖtirilmesi, onarılması ve kuvvetlendirilmesini içermektedir. Yine bütün modeller de göz ardı edilen iletiŖim önerilen modelde stratejik kurumsal yönetim planıyla kamu politikası planlarını tamamlayıcı olmalıdır. Hükümetin, paydaŖların ve kurumların beklentilerini

dengeleyecek biçimde düzenlenmelidir. Halkla ilişkiler için önemli olan kurumsal itibarın oluşturulması bu modelde önemlidir. Çünkü kurumlara simgesel kimliğiyle güvenmeleri istenmektedir. Hükümetin kurumun ve onun paydaşlarının ortak yaşam çerçevesi, ortak bir anlam bölgesinin yaratılmasıyla oluşur. Bu bölge beklentilerin kesiştiği alanda oluşur. Anlam bölgesinin tanımlanması, beklentilerin doğru olarak tanımlanabilmesiyle mümkündür. Bu nedenle ilk adım konu tanımlamadır. Örneğin Eylemciler çevre korumasını savunan bir anlam bölgesini paylaşmaktadırlar. Bu bölgedekiler, kendi anahtar konuları tanımlamaktadır. Bu bölgeleri paylaşmak bireysel kimlik ve kimikleşmenin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Dışarıda kalan kişiler, bu bölgeleri bilmeyebilir ya da bilmek zorunda olmayabilir. Ancak buradaki anahtar nokta, örneğin bir üretici kurumun oluşturduğu bölgenin bir çevresel bölgeyle çeliştiği anlardır. Farklılıklarda uzlaşamadığı sürece bütünüyle ya da kısmen biri diğersinin yolundan çekilmelidir. Stratejik konu yönetim uzmanları anlam bölgelerini görebildikleri ve değerlendirebildikleri, çalıştıkları veya aynı fikri paylaştıkları yerleri ayırt edebildikleri, çeşitli iletişim yolları kullanarak ya da politikalarını ve uygulamalarını değiştirerek farklılıklarda uzlaşma sağlayabildikleri ya da bu farklılıkları yok edebildikleri için kurumları başarıya ulaştırırlar. Gerekli olan mesajları uygun seyircilere ulaştırmak ve kurumun görüş açısını anlamak ve desteklemek için anahtar kamuların duyduğu ihtiyaçları karşılamak için çalışmaktır. Gelişmiş uygulamalar gerektiren konuları iletişim tek başına düzeltemez. Kurumlar, diğer fikir liderleri ve anahtar kamular tarafından savunulan bakış açılarını dinlemeli ve benimsemelidirler. Bir kurum tarafından verilebilecek en akıllıca tepki, savunmadığı politika ve uygulamaları değiştirmektir. Kurum itibarı konuları yönetmede kamu ve hükümet karşısında daha güçlü olmayı sağlar. Olumlu görülen bir kurum, anahtar kamuların beklentilerini karşılayan daha az olumlu görülen karşılıklarından daha az eleştiriye ve kamu politikası zorlamalarına mazur kalacaktır. Bu yüzden konular ve bunlara kurumun yaklaşımı ve imajı birbirlerini tamamlayıcıdır.

Aşağıda önerilen model “konu yönetimi akış planı” verilir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

JENERİK İLAÇ ÖRNEĞİ ÜZERİNDEN STRATEJİK KONU YÖNETİMİ İNCELEMESİ ARAŞTIRMA TASARIMI VE YÖNTEM

4.1. PROBLEM

İlaç Endüstrisinin sunduğu ürün ki -bu ürün ilaç'tır diğer endüstrilerden oldukça farklıdır. İlaç endüstrisi uyması gereken birçok yasal kuralla bir yandan da sağlık pazarında artan bir rekabetle mücadele etmek zorundadır. Üstelik ilaç, ilacı tüketenin üzerinde herhangi bir seçim hakkı olmadığı üründür. Türkiye'de son günlerde İlaç endüstrisi "jenerik ilaç" konusunda önemli sorunlar yaşamaktadır. Jenerik ilaç konusunun bir çok ilgili tarafı vardır. Bunların her biri farklı açılardan jenerik ilaç konusunda yaşanan, kendilerini etkileyen problemleri tanımlamaktadır. İlaç endüstrisinin bu konuları stratejik olarak yönetebilmesi (devlet, üretici ve tüketici üçgeninde) Halkla ilişkilerin önemli bir boyutu olan stratejik konu yönetimi ile mümkündür.

4.2. AMAÇ

Bu çalışmanın amacı ilaç endüstrisini, onun ilgili çevresini/paydaşlarını tanımlamak. İlaç Endüstrisine yönelik medya gündeminin incelenmesiyle ortaya çıkan konunun (ki bu konu şu anda "Jenerik ilaç üretimi") belirlenerek, bu konuyu yönelik ilaç endüstrisine bağlı kurumların stratejik yönetim sistemlerinin içinde herhangi bir önlem alıp almadıklarını ortaya koyarak, literatürde belirtilen stratejik konu yönetimi açısından ileri sürülen unsurlarla ne derecede örtüşüp örtüşmediğinin belirlenmesidir.

Başka bir deyişle, araştırmanın amacı gündemde yer alan "jenerik ilaç" konusunu ve bu konuda yaşanan problemleri ilgili taraflarının bu konuyu nasıl yönettiklerini stratejik konu yönetimi bazında belirlemek ve var olan durumdan hareketle bir model önermektir.

4.3. YÖNTEM

4.3.1. Araştırma Modeli

Yukarda belirlenen amaçla modelin geliştirilmesine yardımcı olacak niteliksel bir çalışma yapılması planlanmaktadır. Konuya doğrudan karar verme basamağında yer alan tepe yöneticilerle niteliksel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme yöntemiyle görüşüp modelin geliştirilmesi ve etkililiğinin kontrol edilmesi sağlanacaktır.

Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır. Stratejik konu yönetimine yönelik literatürde bahsedilen unsurların “jenerik ilaç” konusunda işleyip işlemediği incelenmiştir. Yapılan karşılaştırmalar sonucunda, jenerik ilaç bazında stratejik konu yönetimi yönelik bir model önerilmiştir.

Bu araştırma sayısal olmayan araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu araştırma literatürde değinilen unsurlarla, araştırma sonucunda elde edilen bulguları karşılaştırmak üzere yapılandırılmıştır. Stratejik konu yönetiminin bir konuyu stratejik olarak yönetilebilmesinde gerekli olan literatürde bahsedilen unsurların “jenerik ilaç” konusu bazında dikkate alınıp alınmadığı incelenmiştir.

4.3.2. Evren ve Örneklem

Örneklem evreni, Türkiye’de jenerik ilaç konusuna yönelik tüm fikir liderlerini kapsamaktadır. Bu grup dar bir alanda oluşmaktadır ve bu grubun üyelerini tanımlamak ve belirlemek çok kolay değildir. Bu nedenle “jenerik ilaç” konusunda medyada yer alan bütün haberlerde haber kaynağı ve sözcü olarak belirlenen fikir liderleri medya analizi yapılarak ortaya konmuştur. Dolayısıyla bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden biri olan, Kartopu Örnekleme kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi ufak ve belli konularda uzmanlaşmış topluluklara ulaşmak için oldukça uygundur. Kartopu örneklemesinde, görüşülen her kişiden kendi alanında tanıdığı diğer bir kaç kişinin adını vermesi istenir. Bunları izleyen görüşmecilerde, bu gönderilen kişilerin arasından seçilir. Bu süreç gönderilen kişilerden, diğer gönderilen

kişilere ulaşarak genişletilir, böylece kartopu etkisi elde edilmiş olur.³²⁰ Kartopu tekniğinin en temel amacı araştırma evreninde ender rastlanan özellikleri tahmin etmek ve ortaya çıkarmaktır.³²¹ Kartopu örnekleme tekniğinin en temel avantajı ise; araştırma evreninde arzu edilen özelliklerin yer alma olasılığını önemli ölçüde arttırmasıdır, ayrıca göreceli olarak düşük örneklem değişkenliği ve maliyet getirileri vardır. Daha kolay olması ve hızlı uygulanması diğer bir avantajıdır.³²² Politik gruplarla, din gruplarıyla, belli iş dallarında uzmanlaşmış gruplarla, vb. gibi dar alanlarla veya gruplarla çalışırken kullanılan bir örnekleme tekniğidir.³²³ Bu değinilen kriterler açısından bakıldığında jenerik ilaç konusuna yönelik fikir liderleri ile çalışırken bu örnekleme yönteminin seçilmesine karar verilmiştir.

İstanbul Tabip Odası	Başkan Gencay Gürsoy
İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası	Müdür İlknur Aslan
Türk Eczacılar Birliği	Başkan Mehmet Domaç
Sağlık Bakanlığı	Başkan Mahmut Tokaç
Dünya Sağlık Örgütü Türkiye Ofisi	Başkan Mehmet Kentaş
Türkiye İlaç Sanayi Derneği	Başkan Yard.Kemallettin Akalın
T:E:B İstanbul Eczacı Odası	Başkan Zafer Kaplan
HAYAD	
Hasta ve Hasta Yakını Hakları Derneği	Başkan Leyla Ezgi
İlaç Araştırmacıları Derneği	Halkla İlişkiler Aylin Gürer

4.3.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri derinlemesine görüşme tekniği (Depth Interview) kullanılarak toplanmıştır. Derinlemesine Görüşme tekniği sayısal olmayan bir araştırma yöntemidir. Derinlemesine Görüşme genellikle bir olaya yönelik bilgisi

³²⁰ Earl Babbie, **The Practice of Social Research**, 10. Basım (Amerika: Wadsworth/Thomson, 2004), s. 184

³²¹ Michael S. Lewis-Beck, Alan Bryman ve Tim Futing Liao, **The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods, Volume 2** (Amerika: Sage Publications, 2004), s. 884

³²² Naresh K. Malhotra, **Marketing Research An Applied Orientation**, (Amerika: Prentice-Hall International, Inc, 2004), s. 324

³²³ Mahir Nakip, **Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003) s. 188

veya katılımının, ilgilenen konu ya da problem üzerine ışık tutacak bir veya daha fazla insan tanımladığında kullanılan bir yöntemdir. Derinlemesine Görüşme, diğer tüm biçimsel olmayan araştırma yöntemlerine benzer olarak zengin detay ve görüşülen kişinin üzerinde araştırma yapılan konu hakkında gerçekte ne düşündüğünü anlama yeteneği sağlamaktadır. Derinlemesine Görüşmenin önemli özellikleri vardır ve bu özellikler açısından benzersizdir. Bu özellikler şöyledir; Derinlemesine görüşmeler yapısallıkla esnekliği birleştirmektedir. Derinlemesine Görüşmede veri toplanırken en basit anlamda izlenmesi gereken bir soru yapısı vardır ama bu yapı görüşülen kişinin düşüncelerine ve fikirlerine izin verecek derecede esnektir. Görüşme doğası gereği etkileşimlidir. Ortaya çıkan materyal araştırmacı ile görüşülen kişi arasındaki etkileşim ile ortaya çıkmaktadır. Derinlemesine görüşmede araştırmacının, penetrasyon, inceleme ve açıklama anlamında verilen cevapların derinliğini sağlamak için çeşitli sondalama teknikleri kullanılmaktadır. Genellikle deneklerin sorulara verdikleri ilk cevaplar çok yüzeyseldir. Görüşmeci takip soruları sorarak katılımcının ne ifade etmeye çalıştığına ilişkin daha derin anlamlar çıkarmaya çalışır. Derinlemesine Görüşme yeni bilginin veya düşüncelerin yaratılması açısından çok elverişlidir.³²⁴ Derinlemesine Görüşmelerde genellikle ufak örneklemeler kullanılır. Görüşmeler 2-3 saat arasında değişir ve deneklerin belirgin cevapları niye verdiğine yönelik detaylı bilgi sağlarlar.³²⁵

Derinlemesine görüşmeler yeni olguları ve değerleri tanımlamada ve uygulanan politikalara yönelik sorulara cevap aramada yoğun şekilde kullanılmaktadır.³²⁶

Sonuç itibarıyla ilk bakışta kolay bir veri toplama yönetimi gibi görülmekle beraber derinlemesine Görüşme, beceri, duyarlılık, yoğunlaşma, bireylerarası

³²⁴ Jane Ritche ve Jane Lewis, **Qualitative Research Practice, A Guide for Social Science Students and Researchers**, (Amerika: Sage Publications, 2003) s. 141-142

³²⁵ Roger D. Wimmer ve Joseph R. Dominick, **Mass Media Research, An Introduction**, (Amerika: Wadsworth/Thomson, 2003), s. 127

³²⁶ Don W. Stacks, **Primer of Public Relations Research**, (İngiltere: The Guilford Press), (1996),s. 85

anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsamı açısından hem sanat hem de bilimdir.³²⁷

Belirlenen örneklem yönteminin ışığında, jenerik ilaç konusuna yönelik fikir liderleri ile görüşme önceden genel hatları çıkartılan bir soru formunun ışığında gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada önemli olan bu konuya yönelik fikir liderlerinin ve onların konuyu işleme, yönetme biçimlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla öncelikle medya içerik analizi yaparak jenerik ilaç konusunun ilgili tarafları ve fikir liderleri belirlenmiştir.

Derinlemesine görüşmede yararlanılan soru formu 16 sorudan oluşmaktadır ve tezin ilk bölümünde yer alan literatür incelemesinin sonucunda elde edilen bilgilerin ışığında yapılandırılmıştır. Soru formu temel olarak üç bölüme ayrılmaktadır. İlk bölümde yer alan sorular fikir liderin jenerik ilaç konusunda yaşanan problemleri, ekonomik ve politik eğilimleri nasıl değerlendirdiği ikinci bölümde Kurumsal değerlendirmelerinin ne olduğu? (Kurumun konunun yönetilmesinde sahip olduğu üstünlükleri ve fırsatları nasıl gördükleri), bu konuya yönelik problemlerin çözümünde stratejik açıdan önemli gördükleri gruplar/paydaşların tanımlamaları ve bu paydaşların eğilimlerinin değerlendirmeleri son bölümde de bu konuyu yönetmek için geliştirdikleri iletişim çabalarını değerlendirmelerini

4.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Jenerik ilaç konusuna yönelik fikir liderleri ile yapılan görüşmelerin tamamı teybe kayıt edilmiştir. Teybe kayıt edilen görüşmeler sonradan deşifre edilerek yazılı hale getirilmiş, ardından da, yazılı hale getirilen görüşmelerin tamamı okunmuştur. Bu süreç üzerinde durulması gereken konular hakkında genel bir izlenim sağlamıştır. Bundan sonra literatür taramasında değinilen konular ve görüşmelerdeki eğilimler veya benzer konular gözönünde bulundurularak genel kategoriler belirlenmiştir.³²⁸ Bu noktada genel kategoriler

³²⁷ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 2. Basım (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2000) s. 92

³²⁸ John W. Creswell, **Research Design Qualitative & Quantitative Approaches**, (Amerika: Sage Publications, 1994), s. 155

belirlenmenin amacı, çok yoğun miktarda ki yazılı niteliksel verinin daha sağlıklı bir şekilde analiz edilmesidir. Belirlenen kategoriler şöyledir;

1. Kategori:

- A)Jenerik ilaç konusundaki fikir liderlerinin bu konu hakkında yaşanan problemi nasıl algıladıkları
- B)Jenerik ilaç konusundaki ülke genelindeki politik, ekonomik ve sosyal eğilimleri nasıl değerlendirdikleri
- C)Bu konuyu tetikleyen ya da etkileyen olayları/olguları nasıl tanımladıkları
- D)Bu konudan etkilenecek birey ya da grupların olup olmadığı

2. Kategori:

- A) Kurumsal değerlendirmelerinin ne olduğu? (Kurumun konunun yönetilmesinde sahip olduğu üstünlükleri ve fırsatları nasıl gördükleri)
- B) Bu konuya yönelik problemlerin çözümünde stratejik açıdan önemli gördükleri gruplar/paydaşlarını tanımlamaları ve bu paydaşların eğilimlerinin ve iletişim etkinliklerinin değerlendirilmesi
- C) Fikir liderlerinin temsil ettikleri grup adına fikirlerini kabul ettirmede veya savunmada geliştirdikleri yöntemler olup olmadığı

3.Kategori

- A)Konunun çözümüne yönelik iletişim hedeflerinin neler olduğu? Mesajın içeriği ana tema nedir?
- B)Konunun çözümüne yönelik bu güne kadar gerçekleştirilen iletişim çabalarının neler olduğu
- C)Bu çabaların nasıl değerlendirildi. (Etkili olduğuna inanıyorlar mı? Başka neler yapılabilirdi?)

Kategoriler belirlendikten sonra yazılı görüşmeler bir daha derinlemesine okunmuş ve belirlenen kategorilerle ilgili olan fikirler, düşünceler vb. renkli kalemle işaretlenmiştir. Ardından işaretlenen kısımlar kesilerek, ilgili oldukları

kategorilerin başlığı altında toplanmıştır.³²⁹ Bu işlemin sonucunda belirlenen her kategorinin altında jenerik ilaç konusundaki fikir liderlerinin ileri sürdükleri veya söyledikleri fikirler, değerlendirmeler vb. biraraya getirilmiştir. Ardından bu kategorilere ait fikirler ve düşünceler daha kapsamlı incelenmiş, belirli ortak noktalar ve eğilimler belirlenerek ileri analizler gerçekleştirilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

A. Bulgular ve Yorum

Ülkemizde ilacın en büyük alıcısı devlettir ve bu nedenle devletin bu konuda aldığı kararlar ve bakış açısı oldukça önemlidir.

Jenerik ilaç konusunda dört temel grup ortaya çıkmaktadır. Bunlar; Jenerik İlaç üreticileri, İnnovatör İlaç üreticileri, ilacı yazan hekim, satan eczacılar yani aracılar, tüketiciler ve Devlettir. Bu nedenle özellikle bu ilgili tarafların temsilcileriyle derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu kişiler aynı zamanda kamuoyunda bu konuyu medya gündemine taşıyan fikir liderleri olarak da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği orijinal/innovatör ilaç üreticisi firmalarının bir araya gelmesiyle kurulmuştur hatta bunlar daha önce İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikasının üyeleri iken bu konu temelinde bir araya gelerek, yeni bir dernek çatısı altında örgütlenmişlerdir. Eczacıların görüşlerini alabilmek için Türk Eczacılar Birliği ve İstanbul Eczacılar Odası, hekimler adına İstanbul Tabip Odası, Devlet adına da Sağlık bakanlığı İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü ile görüşülmüştür.

Jenerik İlaç üretilmesinden satışına kadar tüm evrelerde aynı aşamalardan geçen orijinal ilaç ile aynı farmakolojik etkilere sahip olduğu dolayısıyla hasta üzerinde aynı tedaviyi sağladığı bilimsel çalışmalarla kanıtlanmış ve orijinal ilaçların koruma süreleri bittikten sonra satışa sunulan ürünlerdir. Klinik araştırmaları tekrarlamak zorunda olmadıkları için maliyet avantajına sahip ve dolayısıyla satış fiyatları daha düşüktür.

³²⁹ Aynı., s.155

1.Kategori

A) Araştırmanın ilk sorusu; Jenerik ilaç konusundaki fikir liderlerinin bu konu hakkında yaşanan problemi nasıl algıladıklarıdır.

Temelde Jenerik ilaç konusunda algılanan problemler şu kategoriler altında toplanabilir;

1)İnnovator/Araştırmacı firmaların jenerik ilaç veri münhasırası konusunda yaşadıkları problem. Bunu açıklamak gerekirse; Gümrük Birliği Kanununa göre 2000 yılında kabul edilen veri münhasıriyeti kanunu 19 Ocak 2005 tarihinde yayımlanan Beşeri Tıbbi Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliği ile orijinal ürünler için 6 yıllık veri münhasıriyeti ülkemizde uygulamaya konulmuştur. Burada İnnovator/Araştırmacı ilaç üreticileri veri münhasıriyeti kanununun 5 yıl gecikmeli olarak yürürlüğe konmasından dolayı sıkıntılar yaşamışlardır. Bu nedenle de jenerik ilaç üretici firmalarla bir problemleri olmadığını problemin devletin daha önce verdiği sözü zamanında yerine getirmemesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Bu konu ile ilgili düşünceleri aşağıda verilmiştir.

“Orjinal ilaç varken jenerik ilaç hiç bir zaman olmasın demiyoruz. Jenerik ilaç orjinal ilacı karşılayan ilaçtır. Önemli olan bir patent süresi olmalı. Bu korunmalı ve jenerikler daha sonra çıkmalı. Fakat yapılan yatırım harcanan emek neyse belli süre diğer sektörlerdeki gibi korunsun. Bütün hikaye budur. Orijinal ilaca uygulanan fiyat politikası jenerik ilaca da uygulansın.” “Eskiden tüm ilaç sektörü bir sendika çatısı altındaydı. Patent konusunun gündeme çıkmasıyla birlikte araştırmacı şirketler bunlardan ayrıldı. Jenerik ilacın orjinal ilaca karşı olmadığını gösteren örnek Novartisi verebilirim”. “Türkiye’de jenerik ilacın fiyatı o kadar da ucuz değil Orjinal ilaç gibi satılıyor. Tam olarak bir kategori oluşturulamadı. Rekabetin de bunda çok etkisi var. Devlet orjinalle jenerik ilaç arasında bir fark olmadığını söylüyor. Böyle olunca da onu alana kadar bu nu alayım diyor. Bizde dernek olarak belirli kampanyalar yapıyoruz. Öncelikle bir iletişimsizlik sorunu var. İlaçlar arasında ödeme bilgilendirilmesi yapılmamaktadır. Bu soruna eğilmesi gerekiyor derneklerin ve ilgili kuruluşlar adam gibi bir çözüm üretilmemektedir”. “Türkiye için ilaç tüketiminin çok önemli bir alıcısı doğrudan doğruya devlet olduğu için, bu tabii devletin jenerik ilaçlara bakış açısını daha da önemli hale getiriyor”.

Konunun diğer ilgili tarafları ise bu noktayı aşağıdaki gibi değerlendirmektedir;

“Jenerik ilaç dünyada keşfedilmiş orjinal dediğimiz ilacın yeni molekülü

keşfederek firma tarafında pazara sürülen her ilaç patent korumasında belli bir süre yaklaşık 20 yıl tekel hakkını kullanarak pazarda satılır ve tüketilir. Tabii patent hakkını yasal kabul etmiş ülkelerde var. Bu süre dolduktan sonra orjinal ilaç her ülke veya her firmanın artık o molekülü üretme hakkı, patent süresi bitmiştir artık. İşte o ilaca jenerik ilaç denir". "Jenerik ilacın tanımı: bir ilaç önce keşfedilir, keşfedildiği zaman bir çok ülkede koruma altına alınır. Koruma da patenttir. Verilerin korunmasıdır. Ve yeni yeni gündeme gelmeye başladı. Bu genellikle 15-20 yıldır piyasada korunur. Bu koruma bittikten sonra başka firma da bu ürünü aynı şekilde yapmaya devam eder. Buradaki şudur: klinik çalışmaları azaltmaktır. İnsan üzerindeki denemeleri en aza indirmektedir. Tekrar insanlar üzerinde bir çalışma yapılmamaktadır. Tekrarda bir çalışma yapılmadığından fiyatlar daha düşüktür. Birinci şey budur: fiyatların daha düşük olmasıdır. Klinik çalışmaların olmamasıdır. İkincisi bu ilacı keşfeden firma 15-20 sene bir tekel olarak sattığı için ondan para kazanır. Yeni araştırmaları için ek kaynak yaratır. Bir de bu tür şeyler için ek kaynak yaratmak için harcanan paralar yoktur. O yüzden düşüktür ve çok ucuzdur". "Jenerik ilaçla ilgili şöyle bir konum vardır: Fikir mülkiyet hakkında Türkiye'de sorun vardır. Jenerik ilacın bir ülkede uygulanabilmesi için mülkiyet hakkı sorunlarının çözülmesi lazım. İlaçta patent hakkının kabul edilmiş olması gerekir. Gerçek anlamda jenerik ilaç adı altında üretim yapabilmek için bu patent Türkiye'de 1995'de kabul edilmişti. Veri koruma kabul edilmemişti. Avrupa Birliği soruşturma sonunda Türkiye'nin veri koruma elde etti ve Ülkemizde bu kararı geciktirmeme kararı alındı. Hükümet 4-yada 6 ay önce ilaç ruhsatlandırma yönetmeliğinde bir değişiklik yaparak, AB ülkelerinde 2000 yılına kadar piyasaya verilmiş ve Türkiye'de de bunun için başvurular var ruhsat almaya bunlar dışında yani başvurularla dışında daha önce ruhsat almış olanlar başvurup ruhsat alamayanlar 2000 yılından itibaren veri korumayı kabul etmiştir. Veri koruma ne demek? Patent hakkın bir ilacın orjinal ilacın patent hakkı var. Patent hakkı dışında bir ilacın jenerikinin üretilmesi için orjinal ilacın yaptığı klinik araştırmaların bir referans yapmak, gönderide bulunmak lazım. Bununla ilgili bundan böyle artık bunlar klinik araştırmalar, koruma altına alındı. Artık referans yapamayacaksınız. Türkiye'de marka jenerikleri var. tam anlamıyla jenerik ilaç yok. Bundan marka jeneriklerinin patenti olamaz. Veri koruması dolmuş olan ilaçlar da çıkacak. Bu sorun hemen bitmez. Çünkü bir müddet geçiş dönemi var. geçiş dönemi tamamlanacak, ondan bu Türkiye'de gerçekleşecek. Türkiye'deki veri koruma patent süresi içerisinde 20 yıldır. Bunda da bazı sıkıntılar vardır. Biz veri korumanın Avrupa Birliği'ne katıldıktan sonra Türkiye tarafından kabul edilmesini öneren bir kuruluşuk. Ama hükümetin söyledikleriyle bizim söylediklerimiz bağdaşmadı. Hükümet kendi politikalarına devam etti".

2)Jenerik ilacın bioeşdeğerliği ve güvenilirliği konusunda yaşanan problemler.

"Jenerik ilaçlar güvenli mi? Türk kamuoyu jenerik ilaç konusundan böyle haberdar oldu. Türkiye'de jenerik ilaçlarla ilgili tersinden bir sorun yaşanıyor. Acaba bu ilaçlar yeteri kadar güvenli mi? Bu konuda da tabii kimsenin elinde çok net, çok berrak güvence yok, bioeşdeğerlilik meselesiyle ilgili. Geriye doğru bir araştırmada bu bioeşdeğerlilik konusunda elde edilen raporlardan bir

kısının çokta gerçeği yansıtmadığı ortaya çıktı. Bunların ne kadarı büyük çok uluslu firmaların karşı propagandasının ürünleridir, ne kadarı gerçektir, onları kestirmek kolay değil, işin böyle de bir boyutu var. Fakat ne olursa olsun, jenerik ilaç sorunu mutlaka üzerinde ciddiyetle durulması gerekeni aşılması gereken bir konu ve jenerik ilaca yer verilmesi gereken bir ortamda yaşıyoruz. Sadece bizim gibi ilaç üretiminde ön planda olmayan ülkeler değil, ilaç üretiminde söz sahibi ülkeler bile kendi ürettiklerinin dışındaki ilaçlar için jenerik kullanım yolunu açmaya çalışıyorlar, yani bu sadece bize ait bir sorun değil”.

“Bana göre jenerik ilaçtaki en büyük problemlerden birincisi ilaçların ne olduğunun bilinmemesidir. İlaç verilirken ilaç hakkında bilgilendir önemlidir. İlaçların etkilerini anlatmakla başlamalıyız. Jenerik ilaç nedir bilinmiyor. En önemlisi bu bence”.”Dolayısıyla bütün dünya ülkelerine öneriliyor. Jenerik ilaçları kullanabilirsiniz diye. Jenerik ilaçlarla orjinal ilaçlar arasında bir fark yoktur. Biyoeşdeğerliliğinde de bir fark yoktur. İlaçlar sürekli takip ediliyor. Tek avantajı gelişmekte olan ülkelerde kullanımını artırmaktır. Ama orjinal ilaçların sahipleri pek hoş karşılamıyor. Problem aslında birazcık suni bir problemdir. Orjinal ilaç üreticilerinin jenerikleri eşdeğer olmadığı iddiasıyla birazcık karalamaya yönelik bir propagandasından kaynaklanan ve özellikle hekimler ve halk arasında da sanki eşdeğer olmadıkları gibi bir inanıştan kaynaklanan problem. Aslında 1995 senesinde çıkan ruhsatlandırma yönetmeliği var. Şuan da 31 Aralık’a kadar da geçerliliğini koruyor. 31 Aralık’da yenisi yürürlüğe girecek. O yönetmeliğe göre bir ürünün jeneriğinin ruhsat alabilmesi için bioeşdeğer olduğunu kanıtlaması gerekiyor. Ve o tarihten bu yana da bioeşdeğer olduğunu kanıtlamayan hiçbir ürüne ruhsat vermiyor ilaç ve eczacılık genel müdürlüğü. Onun için bir defa bioeşdeğer olduğu kanıtlanmış TMP dediğimiz ki imalat kurallarına uygun, üretimi yapılmış ve hem üretim aşamasında hem ruhsatlandırma aşamasında yapılan çeşitli analizleri de geçmiş olan bir jenerik ürünün orjinalinden etkinlik ve kalite olarak hiçbir fark yoktur. O yüzden ben jenerik ilaç problemi diye bir problem kabul etmiyorum açıkçası”.”Orjinali daha iyidir. Jeneriği kötüdür gibi bir görüş söz konusudur. İthalat daha iyidir. Yerlisi kötüdür anlayışı vardır. İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğüyle devlet bioeşdeğerliği kontrolü iyi yapılarak kontrol edilir. Jenerik ilaç iyidir. Ama bunun yanında kötüler de var. Önemli olan iyile kötüyü ayırmaktır. Sivil toplum örgütleri de üstlenebiliyor bunun kontrolün denetlenmesini ama biyoeşdeğerliği ölçülüyor. Daha sonra kontrol edilmelidir diye düşünüyorum. Sonrasında da kontrol yapılıyor mu numulardan? Hayır”.

HAYAD

“Niye ben doktorun bana verdiği ilacı alamıyorum, diyor. Bana bu iyi gelmedi gibi sözler söyleniyor halk tarafından?”

TEB İstanbul Eczacı Odası

“Biyoeşdeğerlik yapılmış ilaçlar var. Sağlığımız tehlikede, tansiyonum düşmedi falan o zaman bizi televizyonlara çıkardılar. Basında konuşturdular. İşte o zaman kamuoyu önünde tartışıldı, bir şiddetle jenerik ilaç savunduk”.

3)Hükümetin Hastaların ilacın maliyetine katılması kararını alması

Hükümet bugün geri ödeme kurumları, yani sigorta kurumları SSK, Bağ-Kur, Emekli Sandığı ve Yeşil Kart'da şöyle bir uygulama yapmaktadır. Eşdeğeri bulunan ilaçlar için piyasadaki en ucuz ilacın fiyatının %30 üzerindeki fiyat esas alınmaktadır. Bu konuda jenerik ilaç listesi de bazı aksaklıklara rağmen oluşturulmuş durumdadır. Böylece aynı formülasyona ve etkiye sahip ilaçlar en ucuz jenerik ilaç fiyatının %30 üstünü ödemek şartıyla devlet tarafından karşılanmaktadır. Aradaki fark hasta tarafından ödenmektedir. Hastalar bu farkı ödemeyi istememekte ve kendisine yazılan ilacı alamadıkları için jenerik ilaç ile orjinal ilacın aynı etkiye sahip olup olmadığı konusunda olumsuz yargılar taşımaktadırlar. Reçete de yazan ticari isim kendisine verilmediğinde ihtiyacı olan ilacı alamadığı duygusuna kapılmaktadır. Bu konuya yönelik problemi hasta ve hasta hakları ve tabi reçetede yazan ilacın jeneriği verme ve bu konu hakkında kamuoyu bilinçlendirme görevi üstlenen eczacılar yaşamaktadır. Aşağıda ifadeler ortak fikirler etrafında toplanmıştır.

HAYAD

"Hasta olarak haklarımızı bilmiyoruz. Ne kadar ödenileceğini bilmiyoruz. Aradaki farkı neden ödemek zorunda olduğumuzu bilmiyoruz. Jenerikle orjinal arasındaki farkı bilmiyoruz. Eczaneler destek vermek istiyorlar. Hasta mağdur olduğunda bilinçlendirilmesi için HAYAT gerekeni yapıyor. Ama bu konuyla ilgili şikayeti bile kime yapacağını bilmiyor hastalar.

IEIS

"Mesela hasta tarafından da bakarsak hastalarda jeneriğini almazsa farkını vermek zorundalar. Mesela bunlar onu tehdit olarak görüyorlar."

TEB İstanbul Eczacı Odası

"Türkiye'deki çok ciddi tüketen sosyal güvenlik kurumları jenerik ilaç uygulamasına geçtiler. Ne demek jenerik ilaç uygulaması? Yani doktor reçeteye orjinal, pahalı bir ilaç yazdığı zaman eczacı kamu kurumu diyor ki; Ben doktor bunu yazsa bile ucuzun parasını öderim. İsterseniz pahalıyı ver, hasta da cebinden farklı ödesin. Şimdi hasta cebinden öder mi farkı yapıyorsunuz? Biz o zaman jeneriğini veriyoruz. Zaten devlette diyor ki; bunu ver. Ve bu ne yaptı ciddi bir rekabet yarattı. O orjinal ilaç da ucuzlamaya başladı"

B)Araştırmanın ikinci sorusu Jenerik ilaç konusundaki ülke genelindeki politik, ekonomik ve sosyal eğilimleri nasıl değerlendirdikleridir Bu konuda üç farklı grupta incelenebilir; ekonomik, politik, sosyal eğilimler.

1)Ekonomik eğilim; Jenerik ilaç klinik çalışmalar yapılmadığı için daha ucuza mal olan ilaçtır. Bu nedenle de tüm dünyada orijinal ve jenerik ilaçlar arasında sağlıklı bir denge kurmak suretiyle sağlık bütçelerinde önemli tasarruf sağlamaktadırlar. Tüm dünyada jenerik ilaç üretimi ve kullanımı çeşitli düzenlemeler ve teşviklerle desteklenmektedir. Ülkemizde 2004 yılında jenerik ilaç kullanımıyla 417 milyon USD Tasarruf yapıldığı hesap edilmektedir. Bu konuya yönelik düşünceler aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

TEB

“Patent yasası var. Bir ürünün patent süresi bitiyor ve bu ürünün jenerikleri başka firmalar da aynı ürünü yapabiliyorlar. Yaptıkları da daha ucuza mal oluyor. Bunun ucuza mal olması kimin faydasınadır. Kim için önemlidir? Bu, sigorta kurumları için önemlidir. Aynı ilacı aynı formülü aynı ürünü bir yerde daha ucuza alabiliyorsunuz. Bu tercih ediliyor. Yani jenerik ürünün esprisi budur”.

2) Politik eğilimler; En önemli politik eğilim jenerik ilaç üreticilerinin Türk Firmalardan oluşması, Orijinal ilaç üreticilerin de yabancı yada yabancı ortaklı firmalar olması nedeniyle, konu kamunun gündemine yabancı yerli firmalar tartışması boyutunda taşınmıştır. İkincisi patent ve veri imtiyazı vasasının hükümette değerlendirilip, uygulanmasıyla ilgili politik eğilimler söz konusudur.

C)Jenerik ilaç konusu medyanın ve bu doğrultuda kamunun gündemine nasıl yansımıştır. Bu konuyu tetikleyen ya da etkileyen olaylar ve olguları nasıl tanımlamaktadırlar.

Dünyada jenerik ilaç konusu ucuz eşdeğer ilaç olarak kamu gündemine yerleşmiştir. Özellikle Üçüncü Dünya Ülkeleri öncelikle AIDS ve diğer genel halk sağlığını etkileyen, yaşam kalitesini düşüren hastalıkların tedavisi ve korunmasında gerekli olan ilaçların orijinalini satın almada ekonomik problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle de bu ilaçların jeneriklerinin

üretilmesi ve bu ülkelere ulaştırılması Dünya sağlık örgütlerinin en önemli problemi olmuştur. Böylece jenerik ilaç kavramı kamu gündemine orijinal ilacın eşdeğeri ucuz ilaç olarak yansımıştır. Bizim ülkemizde ise jenerik ilaç konusu daha çok tam tersi biçimde yerleşmiştir. Özellikle bir kriz ile SSK'ın Roch İlaç Endüstrüsü ihalesinde yaşanan usülsüzlük beraberinde SSK Eczanelerinin kapanmasını ve SSK Hastaların ilaçlarını bütün eczanelerden alabilmeleri yasasının yürürlüğe konulmasına neden olmuştur. Gümrük birliği onaylanan yürürlüğe girmemesi orijinal ilaç firmaların bu nedenle mağduriyet yaşadıklarını seslerini duyurmak için bu yöntemi denemişlerdir. En önemli etken bir çok ilacın patent süresinin bitecek olmasıdır. Ve yeniden üretilmesinin gündeme gelmesidir. Üretici olarak firmalar daha sıcak baktılar. İkincisi gerçekten ilaçların ucuz olması, hükümetleri, bakanlıkları daha sıcak bakmaya yöneltti. Kamu ve özel sektörünün ortaklaşa gündeminin bir numaralı yerini aldı

Bu konudaki ifadeler aşağıdaki gibidir;

“Aslında bir problem yok. Yıllardır var jenerik ilaç, yeni bir kavram değil. Son yıllarda sigorta kurumları geri ödeme sıkıntıya girdiler. Dediler ki en ucuz ilacı ödeyelim. O zaman gündeme geldi. Bundan sonra geri ödemeli kurumlar en ucuz ilacı almak için çaba gösterecekler. Dünyanın pek çok”, “Jenerik ve orijinal ilaç nasıl gündeme alındığı ve bu konular hakkında neler yapıldığını zaman incelememiz gerekiyor. Birbirlerine karşı koyduğu stratejiler falan. Türkiye' de başka mücadele o da patent yasasının getirilmesidir. Yoksa bütün dünyada orijinal ilaç da var jenerik ilaç da var. Orijinal ilaçların derneğinin yönetiminde olan şirket olarak araştırmacılar derneğinin yönetiminde olarak başkanlığını bizim başkanımız var. Orijinal ilaç jenerik ilaç hiç bir zaman olmasın demiyoruz . Jenerik ilaç orijinal ilacı karşılayan ilaçtır. Bir patent süresi olmalı. Bu korunmalı ve jenerikler çıkmalı jenerik ilaçla aynı işlevi görerek yeni ilaçlar da üretmeye de yöneltmeli. Fakat yapılan yatırım harcanan emek neyse belli süre diğer sektörlerdeki gibi korunsun. Bütün hikaye budur”. “SSK eczanelerinin kapatılarak, ilaçların bütün eczanelerde satılmasına izin verilmesiyle”. “En önemli etken bir çok ilacın patent süresinin bitecek olmasıdır. Ve yeniden üretilmesi gündeme geldi. Üretici olarak firmalar daha sıcak baktılar. İkincisi gerçekten ilaçların ucuz olması, hükümetleri, bakanlıkları daha sıcak bakmaya yöneltti. Kamu ve özel sektörünün ortaklaşa gündeminin bir numaralı yerini aldı”. “Peki Türkiye'de nasıl ortaya çıkmış? Aslında Türkiye'nin gündemine pek gelmedi. Kamuoyu pek paylaşmadı. Çünkü Türkiye'de sistem az gelişmiş ülkelere göre çok iyi. Hatta gelişmiş ülkelere göre çok iyi. Türkiye'de insanlar ilaca bir şekilde ulaşıyor. Fakat bu tür maliyeti yüksek ilaçlarda mağdur oluyorlar. Yoksa çok ciddi bir sorun yok. Devletin fonları kullanıldığı için Sosyal kurumları açık bırakılmış. Devlet açık bırakmış. Bu nedenle jenerik ilaç konusu kamu gündemine pek yerleşmemiştir”. “Türk Eczacılar Birliği 6643 sayılı yasadan doğan bir maddesi var. Yerli ilacın korumak zorundadır diye böyle bir

görev verilmiştir. Görevin yerine getirilmesi için mülkiyet hakların olmaması lazım bu çelişkili bir durum olarak görülebilir ama biz bir sivil örgütüz. Sivil örgütler kendi görevlerini hükümetlere hatırlatmak zorundadır. Baskı yapmak zorundadırlar. Bizim yasal görevimiz var. Jenerik ilacın yaygınlaşmış kullanılması bizim görevimiz yanında politikamızdır. Eğer aynı fiyat ve etkiyle jenerik ilaç jenerik ilaç varsa bunu söylemek zorundayız. Geri ödemeler de az fiyat ödersek eczacılar da bunu önermelidir” Orijinal ilaç üretici firmalar tarafından tetiklenmiştir.

D) Fikir liderlerine sorulan “Bu konudan en çok etkilenecek birey ya da grupları belirleyiniz” sorusu aslında fikir liderlerine bu konuda kimin etkileneceği belirlemeleri istenerek, konunun ilgili tarafları olarak, temsil ettikleri grupların bu konudan etkilenip etkilenmeyeceklerinin farkında olup olmadıklarını belirlemektir. İlgili tarafların cevapları aşağıdaki gibidir;

İEİS

“Bence önce kamu etkilenir. İlaçlar gerçekten ucuz. Ekonomik anlamda kamu.Öte yandan şimdi beklenen o ki yabancı firmaları bulunan ilaç üreten, üretim tesislerini gelecekte Türkiye’ye taşıması. Böylece jenerik ilaç listeleri genişleyecek bir anlamda”

Sağlık Bakanlığı İlaç Eczacılık Daire Başkanlığı

“Tabi jenerik ilacın üreticileri de olabilir tabi tam karşısındaki gruplarda inovatör firmalar da olabilir. Hükümette geri ödeme kurumu olarak etkilenir”

İlaç Araştırmacıları Derneği

“Yabancı şirketler zarar görüyor. Çünkü köşe yazarları yazılarında yapılanları eleştiriliyor etkiliyor. Niye böyle yapıyorlar. Denetimse gelin yapın. Yeteri kadar teftiş yapılıyor. Birinin başına gelen herkesin başına gelebilir”.

WHO

“Halk tabiki etkilenir. Hastalara ilaç ulaşamasa burada halk etkilenir. Ama herkes az buçuk etkilenir. Bakanlık ilaç sağlayamama konusunda halka hesap vermek durumundadır. Toplum bir şekilde üretici firmaları karşısında bulur. En çok halk etkilenir”.

İTO

“Yoksul kesim elbette. Gelir düzeyi düşük kesim. Ama önümüzdeki aylar içinde eğer genel sağlık sigortası gerçekleştirilirse, bu istisnasız bütün tüketicileri, ilaç kullanan herkesi etkileyecektir. Çünkü ilaç fiyatlarının, ilaç tüketiminin belli bir oranı sigortanızda olsa cepten ödemelerle size dönecektir. Bugün de emekli sandığında bile belli oranda katkı payı adı altında olan insanlara da cepten para ödetiyorlar. Dolayısıyla yani kim olursa olsun ucuz ilaç, hem ulusal ekonomi için yararlı, hem de doğrudan doğruya bizlerin kişisel bütçeleri için yararlı”

TEB

“Olumlu anda etkilenmek söz konusudur. Jenerik ilacın etkileri tabi her çevreye farklı. Şimdi jenerik ilaçta orjinal ilaç üreten firmalar elbette olumsuz

etkileniyorlar. Yani onların ciroları düşüyor. İthalatçıların daha olumsuz etkileniyorlar. Yerli üreticiler olumlu etkileniyorlar. Sosyal Güvenlik kurumları çok olumlu etkileniyorlar. Eczacılar olumlu etkileniyorlar. Yani her çevre kendi çıkarları doğrultusunda etkileniyor”.

Türkiye İlaç Sanayi Derneği

“Hasta olumlu yönde etkileniyor. Çünkü jenerik ilaç daha ucuz oluyor. Doktor daha ucuz yazıp hastasını rahat ettirecek”.

HAYAD

“Jenerik ilaç konusunda bir problem yaşanırsa burada en çok etkilenir? Jenerik ilacın %30'una kadarı ödeniyor kanun tasarısıyla kısıtlamalar geliyor. Hasta ve devlet olur. Jenerik ilaç alamayanlar, orjinal almak zorunda kalacaktır. Ve bu çok pahalıya mal olacak. Geri ödeme konusunda da daha pahalı olacağı için, devlet zorluk çekecektir”.

Sonuç olarak; bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde fikir liderlerinin hepsinin kendi temsil ettikleri grubun bu konudan etkileneceğini belirttikleri göze çarpmaktadır. Bu önemlidir çünkü bu konuda bir taraf olduklarının ve konudan etkileneceklerinin farkında olduklarını göstermektedir. Her ilgili çevre kendi çıkarları doğrultusunda etkilenmekte ve bu etkinin nedeni açık net ortaya koyabilmektedir.

2.Kategori

A) Fikir liderlerinin kurumsal değerlendirmeleri (Kurumun konunun yönetilmesinde sahip olduğu üstünlükleri ve fırsatları nasıl gördükleri)

Bu konunun yönetilmesinde ilgili tarafların her biri kendi kurumsal değerlendirmesini aşağıdaki gibi yapmıştır. Bu değerlendirmeyle aynı zamanda konunun kurum için bir fırsat mı yoksa tehdit mi olarak algılandığını ortaya konur.

İEİS

“Tabii sınıfsal olarak baktığımız zaman İEİS'nin avantajı günlük ilaç üreticisi veya ithalatçısı firmaları barındırıyor. Bu anlamda ilaçların üretimini kullanımını artıran faaliyetlerde büyük kolaylık sağlıyor. Bu da bize avantaj sağlıyor. Onun dışında kurumsal olarak en etkili sivil toplum kuruluşuyuz faaliyet gösteren şu anda. Güvenilir olan saygısı olan bir kuruluşuz. Bunlar avantajları göstermektedir”.

Sağlık Bakanlığı İlaç ve Eczacılık Genel Müdürlüğü

“Şimdi Sağlık Bakanlığı'nın 3 hususla özetlenecek görevi var. İlaçla ilgili ilacın etkili, kaliteli olmasını ve ulaşılabilir olmasını temin etmek. Etkin olacak, kaliteli olacak, ulaşılabilir olacak. Hiçbirinden taviz veremez Sağlık Bakanlığı. Her üçü eşit ağırlık taşıyacak. Kamunun diğer bileşenleri daha çok ekonomik ayak üzerine basarlar. Diğerleri onlar için mühim olmaz. Ama biz üçlü yapıyı mutlaka eşit dengede tutmak zorundayız. Eğer ilaç etkin ve kaliteli ise ucuzluk bizim için artı bir faktördür. Yoksa ucuz diye etkin ve kaliteli olmayan bir ilacı asla biz öne çıkarmayız. Rekabet etmeyiz. Burada önemli olan şu Sağlık Bakanlığı'nın pozisyonu ilacın orjinal veya jenerik olması konusunda eşit pozisyonda olmasıdır. Orjinal ilaç ne kadar ilaç ise jenerik ilaç da o kadar ilaçtır. Sağlık Bakanlığı açısından ikisi arasında üretim ve kalite açısından, etkinlik açısından hiçbir fark yoktur. Ancak kamunun geri ödeme kurumlarının bir zafiyeti düşmesi halinde ödemede sıkıntı yaşaması halinde halkın sağlığı sıkıntıya girecektir, zarara uğrayacaktır. O yüzden Sağlık Bakanlığı bir yandan da işte uzun vadede halkın sağlığına olacak olan daha sağlam bir yapıyı getirmesidir yani gerekçesi budur. Yoksa tamamen ekonomik gerekçelerle Sağlık Bakanlığı olaya yaklaşmaz. Diğer kurumlar ise tersine ekonomiyi. çünkü onlar parayı yöneten kurumlardır. Maliye, Çalışma Bakanlığı gibi kurumlar. Onlar parayı yönettikleri için onlar Ekonomik Bakanlığı idi. Bizim ki öyle değildir. Etkin, kaliteli olduktan sonra ucuz olması tamamen halkın sağlığını garantiye almak açısından önemlidir”

AİFD

“Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği İEİS'dan bu konuyu yönetmek için ayrılmış orjinal ilaç üreticisi firmalar tarafından kurulmuştur. Dernekler arasında çıkan fark dernekler için bir fırsat mıdır? Konuyu yönetmişlerdir. Aslında jenerik ilaç bizim için tehdit değil bizde olması gerektiğini savunuyoruz ama yasal düzenlemenin zamanı sorun olmuştur. Yoksa ileride çıkabilecek bir sorun mudur? Ayrılması bir tehdit ama birleşmesi fırsattır. Patent yasasıyla çıkan maddelerde bir ayrılık söz konusu oldu. Ama bunda birleşim olsaydı. 2007-2009 yıllarından önce çözümlere kavuşulacaktı. Her dernek kendince kampanyalar yapıyor. Pastadan dilim çabasındadırlar. İlaç sektörüne karşı bir duruş var. Bunun toplu olarak savaşmak lazım”

WHO

“WHO Tehditleri de var. Çünkü Dünya Sağlık Örgütü bu öneri de bulunurken orjinal ilaç üreticileri karşısına almış oluyor. Orada bir takım politik şeyler var. Ama burada jenerik ilacın sağlam çıkması ve biyoeşdeğerliliğinin çıkması gerekir. Orada risk alanı ve gözetlenebilecek sorun alanı yok gibi”

İstanbul Tabip Odası

“Tabip Odası sonuç olarak hekim örgütüdür. Hekim sağlık aygıtının en önemli unsurlarından biri ve daima sağlıkla ilgili bir sorun yaşandığında birinci hedef tahtası hekim olur. Yani, ilaç fiyatları yükseldiği zaman da hekim suçlanır, ilaç etkisizse hekim suçlanır. Promosyonlar meselesinde hekim suçlanır, hasta yatak bulamaz, yine suçlanır. Dolayısıyla sağlık hizmetinin iyi görülmesi sadece mesleki bir çıkar söz konusu olsa bile o çerçevede algılansa bile hekimlerin

yardım etmesi gereken birşey. Yani iyi bir sağlık hizmeti hekim için önemlidir. Böyle bir ilişkimiz var, doğrudan kesin. Tabii işin içine ekonomi girince daha da önemli, sağlık son derece pahalı bir hizmet haline geldi. Türkiye'de sağlık hizmetlerinden ilaca giden pay dünyada, özellikle Avrupa'yla kıyaslıyorsanız olağanüstü yüksek, %50'leri buldu. Hatta geçiyor. Bazı sosyal güvenlik kurumları için. Avrupa'da bu %20'ler civarındadır ve sağlık hizmeti eğer bu kadar büyük bir bölümünü ilaç ayırıyorsa, bu tabii sermayenin dışarıya transferinden tutunda geriye kalan asıl koruyucu hekimlik konusunda bizim son derece önem verdiğimiz konuya çok az para kalıyor demektir ki gerçekte budur. bu sağlık sistemi bakımında son derece sağlıksız bir tablo”

TEB

“Jenerik ilaç, insan sağlığı, ülke ekonomisi, eczacılar için bir fırsattır. Ülkenin kaynakları sınırlıdır bu kaynaklarla insanlar sağlık hizmet vermelisin. Diğer türlü bakarsak menfaat olur. Jenerik ilaç eczanelerde vardır. Bulamam gibi bir sorun yaşamazsınız. Şu anda Türkiye'de ilaç bulamama sorunu yok Türkiye'de”

TEB İstanbul Eczacı Odası

“Şimdi bir kere Türk Eczacılar Birliği jenerik ilacı savunuyor. Ne kadar samimi o çok belli değil ama en azından ayıp olmasın diye savunuyor. Onun görevi. Toplumsal bir görevi. Biz çok samimi savunuyoruz. İstanbul Eczacılar Odası olarak, İzmir, Ankara Eczacılar Odaları da eh işte savunuyorlar.

Jenerik ilaç konusunu yönetmek zorunda olan iki temel kutup vardır. Bunlardan birincisi İlaç İşverenler Sendikası (İEİS) çatısı altında toplanan kamuoyunda da yerli jenerik ilaç üreticileri olarak tanımlanan gruptur. Diğeri ise Araştırmacı İlaç Firmaları Derneğidir. Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (AİFD) Derneği “Jenerik ilaç konusu” etrafında toplanarak bu konuyu daha iyi yönetebilmek için bir araya gelen inovatör firmalardan oluşmuştur. İki grupta bu konuda hemen hemen aynı güce sahiptir.

Araştırmacı İlaç Firmaları Derneğinin Jenerik ilaç konusunda yaşadıkları iki temel tehdit vardır. Birincisi Kamuoyunda konunun yerli ve yabancı firmalar şeklinde yansımaları diğeri ise veri koruması hakkı. Veri koruması hakkı hükümetimiz tarafından da imzalanan Dünya Ticaret Örgütü (WTO) TRIPS Anlaşması'nın 39/ 3 maddesi ve AB- Gümrük Birliği (2001/ 83 sayılı Avrupa Topluluğu Direktifi) gereği kağıt üzerinde kabul edilen inovatör ilaçlara veri koruması için ek sürenin verilmesidir.

WTO-TRIPS'e göre Ocak 2000'den, AB Gümrük Anlaşması'na göre Ocak 2001'den itibaren Türkiye'de veri koruma hakkını tanıma vaadinde

bulunmuştur. Bu kavramın yarattığı ilave hak; Araştırmacı ilaç üreticilerinin ilacı bulduktan, klinik araştırmasını tamamladıktan sonra, 20 yıllık patent hakkının kaçınıcı yılında olursa olsun, araştırmacı şirkete piyasada ticari üretim yaparken belirli süre kopya edilmekten korunma hakkı vermektedir. Yerli ilaç üreticilerinin baskısı ve hükümetin bu yönde aldığı karar ile bu süre 2007 yılına ertelenmiştir.

Jenerik ilaç ülke ekonomisi için bir fırsattır. Ama bu fırsatın değerlendirilmesi için şu anda jenerik ilaç konusunda yaşanan problemlerden biri olan jenerik ilaç listesinin doğru ve etkin oluşturulması gerekmektedir. Eczacıların yaşadığı en büyük problem bu liste içinde yer alan ilaçların bulunamamasıdır. Ama Sağlık Bakanlığı da bu problemin günümüzde çözüldüğünü belirtmişlerdir.

Hekimler tarafına bakarsak; Tababet Kanunu'na göre hekim ilacın fiyatından da sorumludur. Yani aynı etkiye sahip ucuz ilacı hastaya yazmak zorundadır. Sağlık Bakanlığı bu konuda yeterince yetkiye sahiptir. Halkın sağlığından Sağlık Bakanlığı sorumludur. İlaç, üreten firma ve İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü'nün sorumluluğu altındadır. Sigorta sistemleri ise işin ekonomik boyutundan sorumludur; ilaçtaki yanlış uygulamalardan değil. Devlet tarafından ruhsatlandırılan ilacın ne şekilde verileceğini belirleyen Sağlık Bakanlığı'dır. İlacı yazan ve öneren hekimlerdir hekim için asıl önemli olan hastalığa iyi gelen ilacı vermesidir.

B)Bu konuya yönelik problemlerin çözümünde stratejik açıdan önemli gördükleri gruplar/paydaşları tanımlamaları ve bu paydaşların eğilimlerinin ve iletişim etkinliklerinin değerlendirilmeleri istenmiştir.

Buna göre;

İEİS

“Sağlık Bakanlığı ve Eczacılar Birliğinden her zaman jenerik ilaç konusunda destek gördük. Orijinal ilaç üreticileri firmaları da var. Kamuoyunda belirsizlikten dolayı taraf olmama gibi bir yaklaşım var. Orijinali seçme yanı var. Farklı gruplar olduğumuz için zaman zaman aynı noktada bulunmayabiliyoruz. Konulara göre değişiyor. Partnerler değişiyor”

Türkiye İlaç Sanayi Derneği

“Şuan TEB’le işbirliği içindeyiz. Tabii yani proje dahilinde TEB başkan Mehmet Tomaç ile bu konu hakkında görüştüm. Yani jenerik ilacın etkisiz bir ilaç olmadığı konusunda onlar halkı bilinçlendirme konusunda ve eczacılara bir kampanya başlatacaklar. Ama maalesef TEB Tabipler birliğinden aynı desteği göremedik”

AİFD

“Tüsiad, Rekabet Kurulu bunlarla birlikte olduğunuzu sağlayacak orjinal ilaca patente karşı birşeyler yapılabileceğini sağlıyor. Fabrikalar, yatırımlar yapılmış. Önceden Türk-yabancı diye ayrılıyordu. ithal ilaçlar getirmişler diye konuşmalar yapıldı. (burasını da tam anlayamadım) Şu gerçekleri bir türlü idrak edemiyor”

WHO

“Jenerik ilacın sivil toplum örgütü olamaz. Hastalıklar derneği, hasta hakları, olabilir. Öncelikli target grubum birincisi politikacıdır, karar alıcılar, sektör temsilcileri, tabipler odasından eczacılar odasından ilaç üreticilerine kadar bilgilendirilmesi gerekir. Sonra halka döner önyargılarından terk edersin”

İstanbul Tabip Odası

“Var tabii. Eczacılar Odaları var. Birlik için söyleyemem ama İstanbul Eczacı Odası ile iyi bir ilişki içindeyiz. Bu paradoksal gibi görünüyor. Eczacı bir aracıdır. Sonuç olarak ilaç satımında. asıl hastanın büyük payı ilaç firmalarına gider. Bu çıkar ilişkisi mesleki ilişki bakımından bir çıkar söz konusu olsa bile Eczacılar Odası ile geniş çerçevede anlaşıyoruz. Bunun dışında hasta ve hasta yakınları hakları dernekleri var. Bir kısım zaten hekim arkadaşlar da orada çalışıyor. Doğrudan doğruya tüketicinin yani hasta, ilaç tüketen kesimin temsilcileri ile dernek olarak çok yakın ilgimiz ilişkimiz var. Bunun dışında sendikalar, tüm sendikalar, tüm kamu çalışanlarının sağlık alanı ile ilgili sendikalar; Sağlık Emekçileri sendikası ve başka sendikalar. Sağlık dışında da DİSK’in programlarında da böyle bir şeyler var”

“Türkiye'deki jenerik üreticileri, jenerik ilacı yazacak hekimler, onu anlatacak ve verecek eczacılar ve iletişimciler. Jenerik ilacın orjinal ilaç kadar etkili olduğunu ve ülke kaynaklarına yardımcı olduğunu çeşitli çalışmalarla anlatıyoruz”

TEB İstanbul Eczacı Odası

“Şimdi bir kere Türk Eczacılar Birliği jenerik ilacı savunuyor. Ne kadar samimi o çok belli değil ama en azından ayıp olmasın diye savunuyor. Onun görevi. Toplumsal bir görevi. Biz çok samimi savunuyoruz. İstanbul eczacılar odası olarak, İzmir, Ankara Eczacılar odaları da eh işte savunuyorlar. Bunun dışında yerli ilaç sanayileri derneği savunuyor. Bakın bu dergiyi de onun için çıkarmışlar. İlaç verenler sendikası yani yerli bizim görüştüğümüz kitaptan verilerse bunlar olumlu etkileniyorlar. Ayakta duruyorlar. Sermaye birikimini hızla yapıyorlar Sosyal Güvenlik kurumları. Yasal jenerik ilaç uygulamasını yapan sosyal sigortalar kurumu olumlu etkilenir. O bur da bir taraftır. Onun dışında sendikaların çok fazla bilgiye sahip olduklarını zannetmiyorum. Ama

mesela Türk Tabipler zannediyorum bunu savunur. İstanbul Tabipler odasının görüşleri olumludur. Sendika temsilcilerinin de zannediyorum olumludur. Ona bakarsanız tüketicilerin tavrı farklı. Tüketicilerle devlet sosyal parayı ödüyor. Ya onlar böyle bakıyorlar”

HAYAD

“Hasta Hakları Derneği, Hayatlam, Türk Eczacılar Birliği, Türk Hekimler Birliği, İlaç İşverenler Sendikasıyla”

Temelde jenerik ilaç konusunda İlacı yazan hekim, satan eczacı, yargı ve karar mekanizmasında yer alan hükümet yöneticileri ve bu konuyu kamuoyuna taşıyacak sivil toplum örgütlerini paydaş olarak değerlendirmektedir. Burada iki nokta önemlidir, bunlar; ilacı satın alıp kullanan ve bundan fayda ya da zarar görebilecek nihai tüketici konumundaki hastanın göz ardı edilmesi, diğeryise Eczacıların temel paydaş olarak tanımlanması. Eczacılar 6643 nolu yasayla yerli ilacın korunması temel görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bunu TEB Başkanı Şu sözlerle açıklamaktadır; “Türk Eczacılar Birliği 6643 sayılı yasadan doğan bir maddesi var. Yerli ilacın korumak zorundadır diye. Böyle bir görev verilmiştir. Sivil örgütler hükümetlere baskı yaparak bu konuda halkın bilinçlendirilmesi için gereken çalışmaları yapmak ve diğer paydaşların bu konuda yaşadığı problemleri çözmek için baskı yapmak zorundadırlar.

3.Kategori

Bu bölüm fikir liderlerin ve temsil ettikleri grupların jenerik ilaç konusunu yönetebilmek için bir iletişim çabasında bulunup bulunmadıklarını belirlemek için yapılandırılmıştır. Verilen cevaplar üç temel başlık altında gruplandırılabilir.

A)Başarılı iletişim kampanyaları bir ana tema etrafında toplanır. Bu ayrıca problemin doğru olarak tanımlanmasına ve bunun çözümüne yönelik yapılanmaya olanak tanır.

Aşağıdaki ifadeler ana tema ile ilgili ifadelerin gruplanmalarını içermektedir.

İEİS

“Bizim amacımızın normal ürünlerde olan kaliteli ve etkili olduğunu ilaçlarda da vurgulamak. Jenerik ilaçların da orijinal ilaçlarla eşdeğer olduğunu vurgulamak planımızdır. Etkililiğini anlatıp insanlarımızı bilgilendirmeye çalışacağız. Bu iyidir kötüdür anlamında değil. Gerçekten bilgilendirmek birinci amaç o”

Sağlık Bakanlığı İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü

“Jenerik ilaç eşittir orjinal ilaç Yani aralarında herhangi bir fark olmadığını kamunun bilmesi lazım. Bizim bu konuda bir çalışmada başlatmak durumdayız. Halkı bilinçlendirme konusunda televizyon ve yazılı basın aracılığıyla. Küçük bir sorun var. Kaynak sorunu o sorunu hallettiğimiz anda halkı bu konuda bilinçlendireceğiz. Çünkü niçin fazla ödesin? Aynı işi yapacak olan bir başka ilaç için vatandaş niçin? Şuanda ödüyor. Ya o ilacı almaktan vazgeçiyor ya ödüyor. Ödediği zaman aslında kaybı ödüyor. Halbuki aynı işi görecektir jenerik ilacı alsa hiçbiri farketmeyecek. Ama dediğimiz gibi halkın bu konuda bilinçlenmesi lazım. Esas hekimlerin bilinçlenmesi lazım. Çünkü hekimler bir propaganda bombardımanı altındalar. Orjinal ilaç daha etkilidir, jenerik etkisiz gibi. Halbuki hekim arkadaşlarımızın da o bilince geldiği zaman sorun çözülecektir”

AİFD

“Jenerik İlaç Ve orijinal ilaç kavramlarının Türk yabancı olarak algılanmasını önlemek”

WHO

“Sağlık personelinin bu konu hakkında bilinçlendirilmesi gerekiyor. İçeriği, kullanımı, orijinalinden farkı olmadığına dair bilinçlendirmek gerekiyor. Ve geri ödemesini yapan sağlık kuruluşlarının önyargılarını bilinçlendirmek gerekir. Halka, hastaya daimi sürekli, ulaşabilirliğinin önemini anlatabilecek bilgiler verilmesi gerekir.”

İstanbul Tabip Odası

“Bioeşdeğerlilik konumunda. kesinlikle evet o konuda güvence istiyoruz “Jenerik ilaç doğrudan doğruya tüketicinin yani halkın sağlığa ayırdığı ekonomik potansiyeli etkileyen temel şeylerden bir tanesi dolayısıyla yakından izlenilmesi gerekir. Yani insanların sadece fiyat bakımından değil, ilaç denen şeye gerçekten ihtiyacı var mı yok mu, aştığı her ilacın bir işe yarayıp yaramadığından tutundan sağlık sisteminin bir bütün olarak değerlendirilmesini yapmalıdır.

TEB

İlaç uygulaması jenerik ilacın olması pazarda olması toplumun tüm kesimlerin tarafından gene müthiş bir avantajdır. Ucuz ilaç bir kere şimdi ucuz ilacı kullanmak sosyal güvenlik kurumlarını rahatlatır. Çok büyük rahatlatır. Sosyal güvencesi olmayan insanlar daha şanslıdır o ilaca ulaşmak için ve bizde Eczacılar Türkiye’de üretilen genelde yerli üreticiler onları üretir. Biz onları daha avantajlı satın alırız. Alırken daha uzun vadeli alırız. Daha fazla satışta avantajlar elde ederiz

Türkiye İlaç Sanayi Derneği

Jenerik ile orjinal arasında bir fark yoktur. Bu iletişim bilgi verme işi bir uzmana bırakılmalıdır.

HAYAD

Herkesin istediği ilacı kullanma hakkına sahip olmalıdır bizim ana temamız bu

B)Fikir lideri ve temsil ettiğiniz grup adına bu güne kadar konuyu çözümüne yönelik iletişim hedefleriniz nedir?

İEİS

Jenerik ilacı destekleyen bir anlayışı geliştirmek. Her kesimde olumlu bir bakışı sağlamak

Sağlık Bakanlığı İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğü

“Jenerik ilaç eşittir orjinal ilaç Yani aralarında herhangi bir fark olmadığını kamunun bilmesi lazım. Bizim bu konuda bir çalışmada başlatmak durumdayız. Halkı bilinçlendirme konusunda televizyon ve yazılı basın aracılığıyla. Küçük bir sorun var. Kaynak sorunu o sorunu hallettiğimiz anda halkı bu konuda bilinçlendiriceğiz. Çünkü niçin fazla ödesin? Aynı işi yapacak olan bir başka ilaç için vatandaş niçin? Şuanda ödüyor. Ya o ilacı almaktan vazgeçiyor ya ödüyor. Ödediği zaman aslında kaybı ödüyor. Halbu ki aynı işi görecektir jenerik ilacı alsa hiçbiri farketmeyecek. Ama dediğimiz gibi halkın bu konyda bilinçlenmesi lazım. Esas hekimlerin bilinmesi lazım. Çünkü hekimler bir propaganda bombardımanı altındalar. Orjinal ilaç daha etkilidir, jenerik etkisiz gibi. Halbuki hekim arkadaşlarımızın da o bilince geldiği zaman.”

AİFD

Jenerik konusu üstünde negatif algılama var. bu negatif algılama Sağlık Bakanlığı, halk, halkı etkileyen guruplarda da var. ilaçta yazılanlar o kadar korkutucu ki en basit bir ilaçta bile var. O ağrını geçirecek. ama karaciğerini mahvedecek gibi. basit ilaçlar bunu yapmaz. her ilacın yan etkisi vardır. Bir de böyle bir algılama var. Yok bunun yan etkileri var. tabiki var. Ama yararı bakarak karar gerekir.

TEB

Evet, yani doğrusu bizim muhatabımız genellikle siyasi iktidar olur, konularda bir de işte firma temsilcileri, yabancı sermaye, ilaç endüstrisi vs. Buralarda biz kamuoyu desteği ararız. Bunu da sağlamak için elimizdeki tek araç şimdilik medya. Yani kendimizi iyi anlatarak yandaş bulmaya çalışırız. Elbette ama bunu böyle bir iletişim kuralları ya da iletişim bilimi çerçevesinde yapabilecek organizasyona sahip değiliz.

WHO

AIDS ilaçlarıyla ilgili olarak İlaç Eczacılık Genel Müdürlüğüyle Sağlık Bakanlığının değişik birimleriyle değişik temaslarda bunu vurguluyoruz. Dünya Sağlık Örgütü'nün ilaç listesinin bunların orjinal ilaçla eşit maliyet de olduğunu fiyat açısından ülke ekonomisine gelir getireceğini söylüyoruz. Ama ülke politikası bizim söylememizle olacak şey değil. Ülkede değişik çıkar çevreleri var. Bir çıkar çevresi değiliz.

Türkiye İlaç Sanayi Derneği

Yok. Halk hedef kitlemiz olmadığı için. Sağlık personelidir bizim hedef kitlemiz

HAYAD

İnternet sitesinden olabilir. Telefonla arıyoruz. Yol gösteriyoruz. Telefonla ulaşabilirler. Doktor hatası yaşandığında yol gösteriyoruz. Haklarınız olduğunu bunu,şunu yapabilirsiniz diye. Dernekte çalışan avukat olan arkadaşlar da var. Onlar yardımcı oluyor. Davayı almıyorlar. Bizim görevimiz hastayı bilinçlendirmek oluyor Ama ben biraraya gelmekten yanayım. Bir randevu almak bile çok zor. Hasta olarak haklarımızı bilmiyoruz. Ne kadar ödenileceğini bilmiyoruz. Jenerikle orjinal arasındaki fark bilmiyoruz. Eczaneler destek vermek istiyorlar. Hasta mağdur olduğunda bilinçlendirilmesi gerekiyor.

TEB İstanbul Ecza Odası

Defalarca, defalarca. Basında her seferinde bunun altını çizerim ben. Nasıl? Faaliyet raporumuzda yazar. Konuştuğumuz ilaç ile ilgili her programda ulusal ilaç politikası nasıl olmalıdır veya sorunlar nasıl çözülür dediği zaman bu konuyu hemen gündeme getiririm ve buda artık Türkiye’de hemen hemen herkes biliyor aşağı yukarı. Kamuoyu bunun farkında. Onun dışında mesela geçmişte bu ilaç uygulaması ile ilgili bir olay oldu. Meclis araştırma komisyonuna yazdık bu konuyu. Dedik ki bakınız muazzam bir şekilde anlaşılar. Filan firmanın yabancı firmanın ilacı bu listenin içerisinde çıkarıldı. Yani eşdeğer listesi, birbirine rekabet edilen liste çıkarıldı. O ayrı bir ilaç gibi değerlendirildi. Ve o dilediği fiyattan kamu ödeme başladı. Oysa onun bu ilaçlar arasında olup rekabete girip ilacı ucuz vermesi lazım. Öyle özel bir durum yaratıldı. Bunu dava konusu yaptık. Meclis araştırma komisyonuna yazılar yazdık. Onlar bizden bilgi istediler. Belki meclis araştırması yapılacak belki anayasa mahkemesi. Yani epeyce işi büyüttük biz. Ciddi kavgalar yaptık. Ama ne kadar etkili oluyoruz doğrusu, epeyce de işe yarıyor. Ben size söyleyeyim. Şuanda Bağkur, Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu, tüm kamu kurumları artık hepsi eşdeğer ilaç uygulamasına geçti. Başbakanlık teftiş kurulu rapor yazdı Roch skandalından dolayı ve oradan bizim görüşümüzü aynen raporlarına yazdılar. Dediler ki Türkiye’deki en büyük çarpıklık ilaç fiyat kararnamesidir. Bu ilaç fiyat kararnamesi ile Sağlık Bakanlığı ilacın fiyatını işte pazardaki bir avuç ilaç patronun vicdanına bırakmıştır. Bunların vicdanına bırakmıştır. Böyle bir kararname olmaz. Bu kararnamede maliyet unsurları yok. İlacın kaçak yaptığı belli değil. Kaç kuruş kazandığı belli değil. Vergi bile alamıyorsun. Çünkü kazandığını bilmiyorsun ki kaç lira alacaksın. Ve ciddi ses getirdi. Artık kolay kolay jenerik ilaç uygulamasından geri dönülemez Türkiye’de. Ama muazzam yapıyorlar dediğim gibi kararname çıkartıyorlar.

C)Konunun çözümüne yönelik bu güne kadar geliştirilen iletişim çabaları yeterli mi?

İEİS

“Bugüne kadar iletişim çabalarında daha çok sorun çözmeye yönelik çalışmalardı. Yani basında jenerik ilaçlara olumsuz eleştiriler vardı. Ve buna

yönelik haberler çıktığında bu bize göre sorundu. Bunlara yönelik çalışmalar vardı. Yani böyle kısa çalışmalar var. Uzun vadeli iletişim hedefleri yok. Daha sonra geniş kitleli çalışmalar yapmaya başladık. Seminerler bunun örneğidir. Kitapçık yapıldı. Kurumlar arası ilişkiler yapıldı. Bundan sonra Sağlık Bakanlığının katılacağı bir etkinlik olabilir. Bundan sonra çalışmalar sürecektir.”

Sağlık Bakanlığı İlaç Ve Eczacılık Genel Müdürlüğü

Birincisi Sayın bakan düzeyinde olaya bakalım. Sayın bakan gerçekten bu konuda iletişimi en iyi sağlayan kişi. Sektörün her faydasıyla konunun her tarafıyla çok iyi diyalog içinde, birçok toplantıya bizi de davet ettiği için biliyorum yani. Her yönde hem eczacılar meslektaşlar; hem sanayidekiler hem orjinalciler hem jenerikçiler. Biz şimdiye kadar bu anlamda görüşme şansına sahip olamıyorduk. Sağolun bizi gerçekten dinliyorsunuz. Görüşlerimize değer veriyorsunuz diye söylüyorlar. Bir tek teşkilat hariç Türk Tabipler Birliği. Onlar ne yazık ki misafir olan bir bakana nezaket göstermeleri gereken bir yerde yuhladılar. Daha ilk toplantılarında, genel kurullarında. Yani nezaket dışındaki hareketlerle bakan beyi küstürdüler açıkçası. Bu siyasette küslük olur mu? Olmaz. Bakan bey hala iletişim kanallarını açık tutmaya çalışıyor. O kadar şey yapmasına rağmen ama onlar ısrarla kapalı tutmaya gayret ediyorlar. Yani Türk Tabipçiler Birliğiyle ne zaman iletişim kurulur onu bilemiyorum.

AİFD

Hayır! İki senedir bunun üzerine çalışılıyor. Kabul ediliyor, edilmiyor. Çok demokratik olmanız gereken derneğin çalışması yapıyorsunuz. Ve hani kimse "budur" demiyor. Bir arkadaşımın güzel sözü var " önemsiz işler önemli işlerin önüne geçer" o anda bir kara alınacak pat fiyat düşüyor bilmem ne oluyor. Bütün yaptıklarınızı köşeye atıyorsunuz. Doğal olarak o sorunu çözmeye başlıyorsunuz. Önce genel itibariyle ilaç sektöründe olaylara karşı neler yapılabileceğini belirlersiniz. sonra bunlar yapılacak dersiniz. Bu çerçevede de stratejinizi koyarsınız. Onun dışında daha da detaylandırılır mı bilmiyorum. Nasıl bir çizgi yaratacağınızı belirlersiniz. Biz, Bakanlığa öyle tasarruf yapmayın da size 3 şey önerelim dedik. Birincisi, tasarruf sağlayacak alternatif belirleyin. Bunu iletişim strateji olarak incelersek verimli olur. Bakanlığı neye ihtiyacı var? Ekim'in başında konferans düzenliyoruz onlara. böyle workshopların olacağı uzmanların katılacağı farklı örnek sunulacağı bir şey düzenliyoruz. Onların ihtiyaçlarını anlayıp onlara yaklaşmak lazım.

WHO

WHO'nun Türkiye de Jenerik ilaçla ilgili benim bildiğim kadarıyla bir çalışma yok.

İstanbul Tabip Odası

Her şeyden önce Tabip Odaları'nın daha yani meslek odalarının daha geniş olanaklara ve yetkilere sahip olması gerekir. Bu olanaklar elde edildiği ölçüde de tabii iletişim, halkla ilişkiler başlı başına temel konulardan bir tanesidir. Buna ihtiyaç var tabii. Ama gücümüz yetmiyor. Avrupa Birliği ile entegrasyon süreci ister istemez bu yola doğru gidilecektir diye düşünüyorum. Çünkü sağlık sistemi

sadece sağlık sistemi değil bütün yönetim aslında sivil toplum kuruluşları, meslek kuruluşlarının zaman zaman devletten daha belirleyici bir rol oynadığı düzene doğru eğriliyor Türkiye. Bu yüzden önümüzdeki yüzyıllar içinde eğer bu entegrasyon süreci devam edecekse ister istemez devlet çok sempatik karşılamazsa bile bu rgtleri.

TEB İstanbul Eczacı Odası

Daha başka ne yapılabilir? Valla başka yapılacak bu mücadeleye devam etmek lazım. Kamuoyunun dilini tutmak lazım. En önemlisi bu tür meslek odalarında doğru insanlar olması. Çünkü çoğu işin farkında olmayan işte işin yönetiminde yani gerçekten bir meslek örgütünün başında olup kendi uzmanlık alanıyla toplumsal tartışmaya açan insanların yönetiminde olması lazım ki onlar kendi teşkilatına sokması lazım. Çünkü bu konular tartışılacak ki kamuoyu da oluşsun. O zaman o siyasiler asla kıvıramıyorlar. Oturuyorlar, adam gibi şey yapıyorlar.

HAYAD

Fazla Bir iletişim çabasına girmedik. Hastalardan bu konuda şikayet de gelmedi. Ama fark ödemek zorunda olmaya devam eden hastalar bu konunun kendi tarafından da açıklanmasını ister yakında şimdi pek farkında değiller.

Türkiye İlaç Sanayi Derneği

Bazen oluyor bazen olmuyor. Çünkü basın olayı nasıl medyatik hale getiririm diye düşünüyor. Orada da bir sıkıntı olduğunu düşünüyoruz. Çünkü halk yanlış yönlendirilebilir. Tedavisini kesebiliyor. Bu sefer geçmesi daha da zorlaşıyor.

Bu cevaplar ışığında ilgili taraflar kendi ana mesajlarını stratejik olarak bu konuyu yönetmede oldukça iyi ortaya koymuşlardır. Bu problemin doğru tanımlamasına paralel olarak geliştirdikleri temel çözümü göstermesi açısından önemlidir. Ama kendilerinde kabul ettiği gibi bu ana mesajı taşıyacak etkili bir iletişim süreci içine girmemişlerdir. Konuyu hükümet temelli halletmeye çalışmışlardır. Bu nedenle de konunun başka boyutlarda değerlendirilmesine engel olamamışlardır.

4.5. Araştırma Sonuçları ve neriler

Jenerik ilaç konusunda ilgili tarafların bu konuyu yönetme biçimleri derinlemesine görüşme yöntemiyle fikir liderleriyle görüşerek incelenmiştir. Bu doğrultuda stratejik konu yönetim modelleri temelinde jenerik ilaç konusu değerlendirilecektir.

Stratejik konu yönetimi 1970'ler de birçok nedenden dolayı popüler hale gelmiştir. Halkla ilişkiler çalışmalarında halkla ilişkilerciler genellikle duyurum,

tutundurma ve medya ilişkilerine güvenmek eğilimindedir ama Halkla ilişkilerin bu uygulamalarının hareket alanı, 1960'lar da artan rekabet ortamında yetersiz kalmıştır. Bunu gören kurumsal liderler, stratejik kurum planında kamu politikası tercihleri tarafından ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin farkına varmışlardır. Konu yönetimi stratejik kurum planının desteklenmesine ve bilgilendirilmesine ihtiyaç duyar.

Konu yönetiminde Chase Jones modeli sistem yaklaşımı temeline dayanmaktadır ve kurum yönetimi prensipleri kökeninden gelmektedir. Sistem teorisi yaklaşımında konu yönetiminin amacı iki yönlüdür; ilk olarak konu yönetimi potansiyel fırsat ve tehditler için erken uyarı sistemi gibi hizmet ederek çevreden gelen beklenmedik olayları en aza indirmeye çabalar, aslında bu kurumsal ayarlamalar için geribildirim ve kurumsal karar verme mekanizması için bilgi sağlamada çevresel taramayı gerektirmektedir. İkinci olarak kurumların içinde işbirlikçi ve bütünleşik güçler gibi hizmet vererek daha etkili ve sistematik tepkilerin gelişmesine yardımcı olur. Bir kez konular tanımlandıncaya onları kurumlar üzerindeki etkileri daha çabuk ve net değerlendirilir.

Fikir liderleriyle derinlemesine görüşme tekniğiyle görüşerek konunun birçok farklı açıdan tanımlanması sağlanır. Böylece bir konu temelinde bu konudan etkilenecek her grubun düşüncesi, eğilimi belirlenir. Çözümüne yönelik önerilen hareket planında ve geliştirilen iletişim etkinliklerinde bu bilgiler oldukça önemlidir. Savunma, saldırı ve karşı atak için yol göstericidir.

Jones ve Chase'in modelinin kalbi kamu politikası; vatandaşlar, kurumlar ve hükümet tarafından oluşur. Diğer iki önemli unsur vatandaşlar ya da ilgili gruplar ve kurumlar hükümet kadar merkezde yer almaz. Jenerik ilaç konusu da birçok farklı grup tarafından hükümet kararını etkileme yönlü stratejilerle yönetilmeye çalışılmıştır. Onların başlangıç noktası da ilk olarak Hükümet gündemini nasıl ve kimler tarafından etkilendiğini bulmaktır. Özellikle ilacın satın alınmasında aktif bir role sahip olmadığı için halk hedef kitle olarak değerlendirilmemiştir. Hatta Hasta ve Hasta Yakını Hakları Derneği bile hastaların bu konuda her hangi bir problemi henüz algılamadıklarını söylemişlerdir. Yalnızca şimdi hükümetin uygulamaya koyduğu yeni geri ödeme hükümlülükleri nedeniyle jenerik ilaç kavramıyla yüzleşmişlerdir. Bu noktadan

sonra da hekimin yazdığı orijinal ilacı satın alma konusunda ısrar eden hastalar aradaki farkı kendileri karşıladıkları için jenerik ilaç nedir, neden hekimin yazdığı ilacı satın alamadıkları ve bu ilaçların orijinal ilaçla aynı etkiye sahip olup, olmadıkları konusunda endişelere kapılmaktadırlar. Ama ilgili taraflar hala bu endişeleri giderecek bir çaba içine de girmemişlerdir.

Jenerik ilaç konusunun ilgili tarafları aynı hatayı tekrarlamaktadırlar. Konuyu kendi stratejik yönetim planları içine dahil etmemişler ve kurumsal yapılarının bu çevre de geliştirmemişlerdir. Örneğin Jenerik ilaç Endüstri firmalarının ilk kez 1994 tarihinde yüzleştiği jenerik ilaç veri imtiyazı konusunun yalnızca hükümet kararlarını etkileyerek ertelenmesini sağlayıcı çabalarda bulunmuş ama İlaç Araştırmacı Firmalarının belirttiği gibi araştırma birimleri geliştirme yada alternatif çözüm önerileri geliştirme yoluna gitmemişlerdir. Diğer yandan Araştırmacı İlaç Firmaları bu konuda daha yönetsel kararlar almışlardır. Örneği jenerik ilaç üreticileriyle bir araya gelerek ilaç fiyat indirimlerinde bulunmuşlardır. Böylece jenerik ilaç ve orijinal ilaç arasındaki farkın boyutu azalmıştır. Hatta böylece geri ödeme kurumu olan devlet piyasada en ucuz ilacın 30'unu ödeme vaadini gerçekleştirmiştir. Fiyat indirimleri nedeniyle aradaki makas çok fazla olmadığı için genel halk bu konunun önemini hissetmemiş ve bu konu hakkında büyük problemlerle karşılaşmamışlardır.

Genel kamu ve kurum arasındaki birleşme başarılı bir iletişim çerçevesinde gelişir. Bu iki uç ortak yarar ve kazanç temelinde buluşur. Ortak ihtiyaçlarının karşılanması önemi sosyal sorumluluk anlayışını geliştirir. İletişimin rolü Richard Rorty ve Henry Johnstone gibi filozoflar etik iletişimi kurum ve onun ilgili çevresi arasındaki sürekli diyalog/sözleşme olarak tanımlamıştır. Brom, Casey ve Ritche kurumlar ve onların ilgili olduğu kitle arasında kurulan iletişim bağının önemine değinmişlerdir. Bunun anlamı çatışmayı çözmek ya da çatışmaya engel olmaktır. Bu da iletişimini kamu politikası yaratmadaki önemini göstermektedir. İletişim tanımlanabilir, yasallaştırır, iki uçta toplanır ve konular tanımlanır ve kurumlar ve onun ilgili çevresi için karşılıklı yararlı ilişki haline nasıl geleceği konusunda cesaretlendirir. Konular iletişimin sona ermesi için bir neden olmamalıdır bunun yerine konuların ortaya çıkması iletişim için bir fırsattır. Ledingham. Brunning ve

Wilsonun araştırmaları konu sonrası iletişimin önemine değinilmiştir. Daha da önemlisi konuların yönetiminde kurumsal etkililiğin ölçümü daha önemlidir. İletişim niteliği ve niceliği zamanın uzunluğu, geribildirim, değişimin sonuçları konu yönetimin etkililiğini belirler. Başarılı olmak isteyen kurumlar kamunun ilgi ve kaygılarına karşı duyarlı olmalıdır.

Kataletik strateji kurumun beklentileri, arzularıyla başlar, yalnızca bir tepki değildir. Kitle iletişim araçları tarafından sonuç olarak gündem oluşturmaya doğru yönelir. Bu modelde kurum hiçbir değişime uğramadan tepkimenin olmasını sağlayan etkiyi yaratır. Bu noktada Jones ve Chase'in aktif gruplar için ne söylediklerini hatırlatmada yarar vardır. Aktif gruplar basit olarak gündem oluşturma sürecini uyarırlar nk bu gruplar kamu politikası alanında neyin değişmesi gerektiğini görür ve karar verirler. Özel bir güce sahip değillerdir. Onlar kendi istek ve amaçlarını analiz eder, potansiyel konuları biçimlendirir. Konuların yasal sınırlarını belirler, anahtar kamu yargısının ve medyanın dikkatini yakalamaya çalışırlar. Ama kamu yargısını yapılandıramazlar.

Kamu yargısı birçok etkenin bir araya gelmesiyle oluşur. Özellikle sivil toplum örgütleri bu yargının yapılandırılmasında oldukça önemlidir. Bu nedenle de bu sivil örgütler kurumların yada jenerik ilaç konusunda etkilenecek ilgili tarafların önemli paydaşları olarak belirlenerek konu yargısının yapılandırılmasına yardımcı olur.

Gruing ve Repper bir çok paydaşlar ile ilişkinin inşasında kurumlar için bir anahtar strateji olarak konu yönetimini yeniden gözden geçirmiştir. Modelin başarıyla işleyebilmesi için Gruing ve Repper'in önerdiği gibi sürekli çift yönlü bir iletişim şarttır. Ortaya çıkan çatışmayı önlemede paydaşların desteğine kurumların ihtiyaı vardır ki bu uzun dönemli ve sürekli bir iletişimi gerektirir. Bu oldukça önemlidir nk kurumun kalıcılığının gelişimine yardım eder.

Derinleme sürecinde İlgili taraflara konunun başarıyla yönetilmesi için öncelikle paydaş analizi yapmaları istenmiştir. Yani jenerik ilaç konusunda algıladıkları ve kendilerini etkilemesi olası problemlerin üzümünde onlarla birlikte hareket edecek grupları belirlemeleri istenmiştir. Bu aynı zamanda paydaşlarının bu konuya yönelik fikirlerini belirleme ve bunları dikkate almak

içinde gerçekleşmektedir. Paydaşlar güç ve İlginlik seviyesinde incelenir. Böylece bu gruplarla nasıl bir etkileşime geçileceği de belirlenmiş olacaktır.



Paydaşları Belirleme

Diğer bir adım kurumun kendini değerlendirmesidir. Bunun bilinen SWOT analizinden farklı yoktur. Paydaş analizi ile kurum analizinin aynı doğrultuda yapılması ortak beklenti ve çıkarları anlamlandırabilmek için de önemlidir. Böylece kurum konu karşısındaki konumunu ve gücünü de belirlemiş olacaktır. Bu içsel değerlendirme Sonraki adımda da konu tanımlamasıyla model işlerlik kazanmaktadır.

Görüşülen fikir liderleri kendi paydaşlarını belirlemiş ama bunların beklentilerini çok da önemsememişlerdir. Paydaş değerlendirmesi konuyu medya gündemine taşımada yada çözümü yönünde ortak hareket edecek gruplar olarak görüldüğü için onların beklentileri, eğilimleri göz ardı edilmiştir. Bu da konunun yönetilmesindeki diğer bir sınırlılık olarak belirtilmelidir.



Özetlemek gerekirse kurumların kendilerini ve çevrelerini anlamaları; karşılaşacakları konuları ve konuların kurumları üzerindeki etkilerini belirleyebilmelerine yardımcı olacaktır. Kamunun kuruma yönelik oluşturduğu bağ, paydaşların birinin yada bir kaçının amaçları ve görüşleri kurumun performansını etkileyecektir. Burada önemli olan paydaşların ilgi düzeyleri ve güç unsurlarını da dikkate alarak kurumun kendi için önemli olan paydaşlarını belirlemesi, kendi kurumsal yapısını ortaya koyarak kendisini değerlendirmesi, çevreyi iyi analiz ederek karşılaşılabilecek konuları belirleyebilmesi ve sosyal sorumluluk kavramı temelli bir tepki mekanizması geliştirmesidir.

Türkiye’de orijinal ilaca 20 yıllık patent hakkı tanımlanmıştır. Ancak ilacın patenti alındıktan sonra yapılan klinik araştırmalar ortalama 12-13 yıl sürmektedir. Geriye kalan 7-8 yılda elde edilecek ekonomik faydanın yeni ilaç araştırmaları için gereken yatırımı yapmak için orijinal ilaç üreticileri tarafından yeterli görülmemektedir. İşte bu tıkanıklığı önlemek ve araştırmaların ekonomik cazibesini korumak üzere adına **veri koruması/münhasıriyeti** denen bir kavram geliştirilmiş Orijinal ilaç üreticilerinin en önemli savunması da bu noktadadır. Kendilerine ek koruma süresi istemektedir. Jenerik ilaç üreticileri ise ekonomik olmaları ve ülke ekonomisine katkıları konusunda öne çıkmaya ve konuyu yönetmeye çalışmışlardır. Diğer yandan jenerik ilaç üretici firmaların hepsi yerli kurumlar, orijinal ilaç üreticileri ise yabancı merkezli kurumlardan oluşmaktadır. Bu nedenle de Jenerik ilaç konusu kamuoyuna yerli ve yabancı ilaç üretici firmaların kavgası biçiminde yansımıştır. Buna orijinal ilaç üreticileri patent haklarının korunması gerçekleşirse Türkiye Avrupa'nın ilaç üssü olabilir savunmasıyla karşılık vermişlerdir. Yabancı ilaç üreticilerinin güven duyması halinde yılda bir milyar doları aşkın yatırım yapabileceğine dikkat çekerek, Türkiye’de kaliteli ve ucuz insan gücünün değerlendirilmesi Yabancı ilaç devlerinin, yerli üreticilerle ortak olup araştırma merkezleri kurabilmesinin, üretimlerini ülkemize kaydırabilmelerinin bu güven ortamının sağlanmasıyla mümkün olacağını belirtmişlerdir. Teknoloji yatırımlarıyla iki milyar dolara yakın yatırım söz konusu olduğunu vurgulayarak kamunun gündemine yerleşmeye çalışmışlardır. Orijinal ilaç üretici firmalarının Türkiye'nin ve Türk ekonomisinin

birer parçası olduğunu. Araştırmacı ilaç firmaları son iki yılda Türkiye'de 300 milyon dolar yatırım yaptığını halen 10 bin kişiyi istihdam ettiğini ve vergi vermekte oldukları pazar payı % 57,4 düzeyinde olduğunu vurgulayarak kendilerinin de ülkemiz için gerekli olduklarını vurgulamışlardır.

Bu taktikler tali çözümlerdir. Medyanın belli bir süreliğine bu konuyu değinmesini sağlamışlardır. Ama konuya çözüm bulunabilmiş değildir. Hükümetin dikkatini çekmeyi başarmışlar. Başarılı lobi faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Ama bir konunun stratejik olarak yönetilmesinde yeterli çabayı gösterememişlerdir.

Ehling ve Hesse; Chase ve Jones gibi konu yönetimi kavramını ilk literatüre katanlar ve bunların takipçileri yanı sıra konu yönetimi kavramının savunucuları ile konu yönetiminin potansiyel uygulamacıları arasında iki önemli fark olduğunu savunmuştur. Bunun ilki konu yönetimini savunanlara göre konu yönetimi halkla ilişkiler yöneticileri tarafından uygulanmalıdır. Bu nedenle halkla ilişkilerin tepe yönetimde ve stratejik planlamada artan bir rol üstlenmelidir. Ama uygulamada halkla ilişkiler uzmanları kurumun genelindeki bütün planlama etkinliklerini bilecek bir görüşe sahip olmaktan oldukça uzaktır. Konu yönetimi doğrudan CEO'ya bağlı olmalıdır. CEO'ya toplum ve hükümet hakkında doğru bir planlama yapabilmek için gerekli verileri sağlayacak halkla ilişkiler uzmanlarıdır. Önerilen modelde de halkla ilişkiler uzmanının görev ve sorumlulukları böyle yapılandırılmıştır.

Görüşülen Sivil toplum örgütlerinin fikir liderlerinin belirttiği gibi jenerik ilaç konusunu yönetmek için stratejik kurumsal planlamanın içinde yer alan bir yapılanma yerine daha çok basında çıkan saldırılara cevap verme yönünde geliştirilmiştir. Konu 1994'de ortaya çıksa da iki önemli kutbu oluşturan İEİS ve AİFD ancak bu sene duyurum, panelin yanında daha etkili stratejik iletişim çabaları içine girmişlerdir.

4.6. SINIRLILIKLAR

Jenerik ilaçla ilgili fikir liderleri kendi mesleklerinde uzmanlaşmış ve evren açısından sınırlı sayıda bir topluluk olmaları nedeniyle, bu araştırma çalışması sırasında kartopu örnekleme tekniği uygulanmış, görüşülen kişinin, tanıdığı diğer bir kişi ile görüşülmüştür.

Kullanılan rneklem yönetimi tesadüfi olamayan bir örneklem tekniği olduğu için genellemeler sadece görüşülen kişiler dahilinde geçerlidir.

Ek.1.İLAÇ ENDÜSTRİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİYLE İLGİLİ TANIMLAR

AB'nin farmasötik ürünler 65/65/EEC sayılı Konsey Direktifi'nin 1.Maddesine göre şöyle tanımlanmaktadır.

***Tescilli Tıbbi Ürünler:** Özel bir ad ve özel bir ambalajla pazara sunulmuş herhangi bir önceden hazırlanmış tıbbi ürün;

***Tıbbi Ürün:** İnsan veya hayvanlardaki hastalıkları tedavi etmek veya önlemek için sunulmuş herhangi bir madde veya madde kombinasyonları;

Geleneksel olarak farmasötik pazar, sınırları ürünün nasıl satın alındığıyla belirlenen iki kategoriye ayrılmaktadır. İlaçların birinci kategorisi reçeteye satılan ilaçlardır. İkinci kategori ise hekim tarafından reçeteye yazılan veya hasta tarafından reçetesiz doğrudan satın alınabilen ürünlerdir. Hasta tarafından reçetesiz satın alınabilen farmasötik ürünler genel olarak OTC (over-the-counter) veya kendi kendini tedavi (Self-medication) olarak tanımlanmaktadır.

Beşeri farmasötik ürünler ayrıca markalı veya Jenerik üretimlerine göre de ikiye ayrılmaktadır. Bir ürünün patent koruması altındaki yaşam süresi içinde farmasötik ürünü sadece tescilli ürünün sahibi üretici üretebilmektedir. Bir ürün patent korumasını kaybedince rakip üreticilerde aynı ürünü jenerik bir ad ile hemen pazarlayabilmektedir. Bu jenerik farmasötikler daha ucuzdur. (Prof.Dr.İlker Kızılcık)

Jenerik Eşdeğer İlaç

Jenerik ilaçlar orijinal ilaçlarla aynı farmakolojik etkilere sahip olduğu, dolayısıyla hasta üzerinde aynı tedaviyi sağladığı bilimsel çalışmalarla kanıtlanan ve orijinal ilaçların koruma süreleri bittikten sonra satışa sunulan ürünlerdir.

Orjinal İlaç

Orjinal ilaç, dünyada ilk kez ilaç olarak ruhsatlandırılarak pazara verilen yeni bir etkin maddeyi, belirlenen tedavi dozlarında içeren üründür.

Kopya veya Sahte İlaç

Dünya Sağlık Örgütü tarafından tanımlandığı üzere “sahte ilaç” hiçbir etkin madde içermeyen, sadece dolgu maddeleriyle ilaç formu biçiminde sunulan, tedavi yönlü olmayan maddelerdir. Kopya ilaç ise orijinal ilacın koruma süresi dolmadan piyasaya sunulan ürünlerdir.

Orijinal ilaç İle Jenerik İlaç Arasındaki Temel Farklar

Bir jenerik ürünün üretiminden satışa sunumuna kadar geçen tüm evreler orijinal ürünlerle aynı aşamaları sergilemekte, sadece daha önce orijinal ilaç üreticileri tarafından canlılar üzerinde yapılmış klinik çalışmalar yapılmamaktadır. Günümüzde, bir araştırmacı ilaç üreticilerince canlı denekler üzerinde yapılarak başarılı olduğu kanıtlanan klinik çalışmaların jenerik ilaç üreticilerince tekrarlanması gerek etik açıdan gerekse halk sağlığı bakımından tüm dünyada uygun bulunmamaktadır. Jenerik ilaçlarda sağlık otoritelerinin gerek gördüğü tüm inceleme ve araştırmalar yapılmakta, hasta tedavisinde orijinal ürünle aynı tedaviyi sağladığı bioeşdeğerlik adı verilen bilimsel çalışmalarla kanıtlanmaktadır.

İlacın Serbest Üretimi

Dünyanın pek çok ülkesinde ilaç üretimi ve satışı ülkenin sağlık otoritesinin iznine ve denetimine bağlıdır. Ülkemizde de 1262 sayılı ilaç yasasına ve bağlı yönetmeliklere göre ilacın üretiminden kullanımına kadar pek çok aşamada Sağlık Bakanlığı'nın izni ve denetimi söz konusudur.

İlaç üretim yerlerinin açılması Sağlık Bakanlığı'nın iznine tabidir. Dünya Sağlık Örgütü'nün belirlediği GMP (İyi Üretim Uygulamaları) kurallarına göre fabrikalarda üretim ve kalite kontrol yapılması da Sağlık Bakanlığı denetimi altında gerçekleşir. İlacı ancak yasa ve yönetmelikte yer alan şartlara uygun kişi ve kuruluşlar üretebilir.

Üretilen her ilacın pazara verilmeden önce Sağlık Bakanlığı'ndan ruhsatının alınması gereklidir. Ruhsat alınacak ilacın bir dizi inceleme ve kontrol

sonucunda etkinliğinin, kalitesinin ve emniyetinin güvence altında olduğu Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenerek üretimine ve satışına izin verilmiş olması şarttır. Bu aşamada ilacın fiyatının da Sağlık Bakanlığı tarafından denetlenerek onaylanması gerekir.

İlaç Satışı Nasıl Yapılır?

İlacın retici tarafından kime ve nerelere satılabileceği de yasa ve yönetmeliklerde belirlenmiştir. İlaç üreticiden doğrudan tüketicie satılamaz. Dağıtım kanalları içinde yer alan ecza depoları ve eczaneler kendi özel yasalarına göre kurulmuş olup Sağlık Bakanlığı'ndan ruhsat alarak denetim altında sorumlu eczacıların yönetiminde hizmet verirler. İlaç, belli kurallar içinde hastaya verilir. Örneğin; eczanelerden reçete ile alınması zorunlu ilaçlar yanında psikotrop ilaçların yeşil reçete ile uyuşturucu sınıfındaki ilaçların kırmızı reçete ile alınabilmesi uygulamalarıyla bu tür ilaçlar tamamen devlet kontrolü altında tüketilmekte ve amaç dışı kullanılmalarına imkan verilmemektedir.

Sonuç olarak ilaç; üretiminden tüketimine, fiyatından, tanıtımına kadar her açıdan sıkı kurallar içinde devlet denetimi altında işlem gören tek ürün olma özelliği taşımaktadır.

İlaç Ruhsatlandırılması

1262 sayılı ilaç yasası ve 1995 yılında yayınlanan Ruhsatlandırma Yönetmeliği uyarınca bir ilacın sağlık hizmetine sunulabilmesi için, önce ruhsatının alınması gerekmektedir. Ruhsatlandırma yönetmeliğinde; ruhsat başvurusunda bulunabilecek ilgililer, başvurularda sunulması gereken dokümanlar, ruhsat başvurularının değerlendirilme, kabul ve red kriterleri, ruhsatın geçerlilik süresi, ruhsat sahibinin sorumlulukları, ruhsatın iptali , ruhsat sahibi değerikliği gibi konular yer almaktadır.

Ruhsat Yönetmeliğine uygun şekilde düzenlenen ruhsat başvuru dosyaları Sağlık Bakanlığı'na sunulur . n İnceleme Komisyonu tarafından başvurunun Yönetmeliği uygun olup olmadığı saptanır. İlaç şayet Türkiyede ilk kez

ruhsatlandırılacak bir ürün ise, ilacın ait olduğu tedavi gurubu ile ilgili olarak uzmanlaşmış bilim adamlarından oluşan “Klinik Danışma Komisyonu”nda incelenir. Bu komisyonun görüşü ile birlikte başvuru, çeşitli bilim dallarından (örn: farmakoloji, farmasötik teknoloji, farmasötik kimya, farmakognozi, kardiyoloji, enfeksiyon hastalıkları, endokrinoloji, hematoloji, pediatri vs) 12 öğretim üyesi ve Sağlık Bakanlığı yetkililerinden oluşan ilacın etkinlik, emniyet, ve kalite unsurlarını değerlendirecek olan Ruhsatlandırma “Bilimsel Danışma Komisyonu”nda incelenir . Komisyonun olumlu karar vermesi halinde başvuru ilacın formülasyonu, analiz ve kontrol metodlarının uygunluğu, ürün spesifikasyonu gibi konuların incelendiği “Farmasötik Teknoloji Komisyonu”nda değerlendirilir. Ayrıca ilacın ambalajındaki ifadeler ve prospektüs, Prospektüs İnceleme Komisyonu tarafından incelenir ve uygunluğu saptanır. Bu komisyonlardan geçen başvuru için analiz yapılmak üzere numuneler istenir ve Sağlık Bakanlığına bağlı Refik Saydam Hıfzıssıhha Enstitüsü İlaç Kontrol Laboratuvarında analizleri yapılır. Bu analizlerde numunelerin uygun bulunması halinde ilacın fiyatını belirleme işlemleri başlatılır. Fiyatı tesbit edilen ilaca ruhsat düzenlenir.

İlaç daha önce ruhsat almış bir ilacın eşdeğeri ise, başvuru doğrudan “Farmasötik Teknoloji Komisyonu”nda değerlendirilir. Bu safhadan sonra yukarıda açıklanan prosedür izlenir ve ilaç ruhsatlandırılır.

Bioeşdeğerlik

Bir jenerik ilacın orijinal ilaç ile bioeşdeğer olup olmadığının ön koşulu jenerik ilacın aynı maddeyi, aynı miktarda ve aynı formda içermesinin yanı sıra aynı yolla uygulanır olmasıdır. Kana geçiş hızları ve kana geçen miktarları belli sınırlar içinde aynı olan ilaçlar bioeşdeğer kabul edilir. Orijinal ilaç ile jenerik ilaç bu kapsamda karşılaştırılarak bioeşdeğer olup olmadıkları saptanır. Sağlık Bakanlığı 1997 yılında yayınladığı bir genelgeyle 2 Mart 1996 öncesinde ruhsat başvurusu yapılmış veya halen piyasada olan ürünlerin en geç 31.12.1999 tarihine kadar, 2 Mart 1996 sonrasında başvuruda bulunulmuş ürünler için ise herhangi bir süre olmaksızın biyoyararlanım ve biyoeşdeğerlik çalışmalarının

sunulmasını zorunlu tutmuştur. Ancak biyoyararlanım/biyoeşdeğerlik çalışmaları yapılacak ürün sayısının yüksek oluşu ve bu etütleri yapmak üzere Sağlık Bakanlığı'ndan onay almış (akredite edilmiş) klinik araştırma laboratuvarlarının bulunmaması, endüstri için önemli bir sorun olmuş ve belirlenen süre sonunda, tüm etütlerin sunulması tamamlanamamıştır.

Biyoyararlanım

Biyoyararlanım: İlacın etkin maddesinin, vücuttaki etki yerinde var olma hızı ve derecesidir. Örneğin 100 mg dozunda uygulanan bir ilacın 80 mg'ı etki edeceği yere ulaşabiliyorsa ilacın biyoyararlanımı % 80'dir. Buna göre, damar içine uygulanan ilaçlarda uygulanan ilacın tümü doğrudan kana ulaştığından biyoyararlanım % 100'dür. Buna karşılık ağızdan alınan bir ilacın %40'ı emilmeyip barsaklarda kalıyorsa, biyoyararlanım % 60'a düşer.

Patent

Patent, sözcük olarak " açıkça ortada olan" anlamına gelmektedir. Buluş sahibinin buluş konusu ürünü belli bir süre rekabetten koruyarak üretme, kullanma veya satma hakkıdır. Yeni buluşların belli bir süre fikri ve sinai mülkiyet hakları kapsamında korunması anlamını taşıyan patent süresi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de 20 yıldır. Ülkemizde, Patent Yasası 1995'te yürürlüğe girmiş, ilaçta patent koruması 1 Ocak 1999 tarihinden itibaren uygulanmaya başlamıştır. Patent bir buluşun topluma açıklanarak ve sahibi ile ilişkilendirilerek koruma altına alındığı göstermektedir.

Sınai mülkiyet hakları ve patent konularında son yıllarda önemli gelişmeler yaşanmıştır. 24.06.1994 tarihinde 544 sayılı KHK ile Türk Patent Enstitüsü kurulmuş ve kuruluşu takiben 1,5 yıl içinde 2 kanun, 6 kanun hükmünde kararname, 14 yönetmelik, 2 tebliğ yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü'nün Uruguay toplantısında kabul edilen GATT / TRIPS anlaşmasına, yürürlüğe girdiği 1.1.1995 itibarıyla taraf olmuştur.

Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği'ne giriş koşullarını belirleyen 6.3.1995 tarih ve 1/95 sayılı Ortaklık Konseyi kararı gereği. Türkiye'de 1.1.1999'dan itibaren ilaçta patent korumasının başlaması kabul edilmiştir.

TRIPS anlaşmasının 70. Maddesi gereğince ilaçlarla ilgili patent başvuruları 1.1.1995 tarihi itibariyle işleme alınmaya başlanmıştır. 27.6.1995 tarihinde yeni patent kanunu yürürlüğe girmiş, ayrıca 23.9.1995 tarihli 566 sayılı kanun hükmünde kararname ile ilaç ürünleri ve ilaçta usul (proses) patentlerinin 1.1.1999 itibariyle korunmaya başlanacağı hükme bağlanmış bu tarihten itibaren de ülkemizde ilaçta patent koruması başlamıştır.

TRIPS anlaşmasının 70/8'inci maddesi anlaşmasının yürürlüğe girdiği 1 Ocak 1995 tarihinde, ülkelerde ilaç ürünlerinin patent korumasının bulunmaması halinde bu tür buluşlar için patent başvurularının yapılabilmesinin sağlanmasını öngörmektedir. Dolayısıyla bu hüküm çerçevesinde Türk Patent Enstitüsü anılan tarihten itibaren başvuruları kabul etmiştir. 31 Aralık 1999 tarihi itibariyle 1617 ilaç patenti başvurusu yapılmış ve bu başvurular 1 Ocak 1999 tarihinden itibaren değerlendirmeye alınarak 487 adet patent verilmiştir. Başvuruların ve verilen patentlerin yaklaşık olarak %70'ini sırayla ABD, Almanya, İsviçre ve İngiltere oluşturmaktadır.

İlaçta Patent Koruması Zaman Çizelgesi

1.1.1995 Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Sözleşmesi

6.3.1995 1/95 Sayılı Ortaklık Konseyi Kararı

27.6.1995 551 Sayılı Patent KHK

22.9.1995 556 sayılı Patent Değişikliği KHK

Veri Koruma

Veri koruma, yeni bir kimyasal madde içeren bir ilaç veya zina kimyasal ürünün pazarlanabilmesi için ülke otoritesine sunulması zorunlu olan, açıklanmamış testlerin (farmakolojik, toksikolojik ve klinik etkilere yönelik testler) veya diğer verilerin haksız ticari kullanımına karşı korunması; bu bilgilerin açıklanmaması

yükümlülüğüdür. Ülkemizde yürürlükte bulunan 551 sayılı KHK ve Beşeri Tıbbi Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliği'nin hükümleri çerçevesinde ruhsat almak amacıyla sunulan bilgilerin gizliliği güvence altına alınmıştır. Haksız rekabetin önlenmesi kapsamında, hükümetlerin veya kamu kuruluşlarının açıklanmamış gizli bilgileri korumasıdır. Türkiye'nin veri koruma karşısındaki uluslar arası sözleşmelerden kaynaklanan yükümlülükleri; Dünya Ticaret Örgütü Kuruluş Sözleşmesi (TRIPS) Madde 39/3 ve AB-Gümrük Birliği (2001/83 sayılı Avrupa Topluluğu Direktifi) gereği Türkiye'nin kağıt üzerinde kabul ettiği haktır.

WTO_TRIPS'e göre Ocak 2000'den AB Gümrük Anlaşması'na göre Ocak 2001'den itibaren veri koruma hakkı tanınacaktı.

TRIPS

WTO (Dünya Ticaret Örgütü-DTÖ) Kuruluş Sözleşmesi Eklerinden biridir. Ticaret ile bağlantılı Fikri Mülkiyet Hakları Anlaşması (TRIPS), Ticaret ile bağlantılı Fikri Mülkiyet Haklarının uluslar arası minimum standartlarını belirler.

Veri Münhasıriyeti

Veri münhasıriyeti 2/97 sayılı Ortaklık Konseyi Kararı'nda ifade edildiği şekliyle, belli bir süre için sağlık otoritelerinin jenerik ruhsat bulgularını kabul etmelerini engelleyen ve patente ek bir Pazar koruması olup, süresi ülkeden ülkeye değişmektedir. 19 Ocak 2005 tarihinde yayınlanan Beşeri Tıbbi Ürünler Ruhsatlandırma Yönetmeliği ile orijinal için 6 yıllık veri münhasıriyeti ülkemizde uygulanmaya konulmuştur.

Türk İlaç Endüstrisinde Mevcut Durum

TRIPS ve AB ile Gümrük Birliği çerçevesinde malların serbest dolaşımının teşviki yönünde gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların azalması sonucu Türkiye'de pazarlama şirketlerini kuran çokuluslu firma sayısının artmasına yol açmıştır. AB'ndeki ilaç firmaları büyük ölçüde AR-GE yatırımları yapan ve böylece hem terapötik yenililer için yarışabilen hem de ürünlerini sürekli geliştirebilen bir yapıya sahiptir. Türkiye'nin terapötik olarak inovatör (öncü) ilaçların araştırma ve gelişmesine finanse edecek gücü olmadığından, bu

yarışmada yer alması beklenmemektedir. Yerli ilaç sanayinin üretim kapasitesi göz önüne alındığında gelecek için en olası senaryo, lisans altında üretim yanında giderek artan bir fason üretim ile özellikle bioeşdeğerlik, GMP; glp gibi bazı koşulların yerine getirilmesine bağlı, jenerik ilaç üretimi olacaktır. Türkiye’de Gümrük Birliğiyle büyük ölçüde lisans çözümleri de yaşanmaktadır. Bu bağlamda, daha öncede Türkiye’de ürünlerini lisans altında pazarlayan bir çok uluslu firma özellikle pazarda yeterince güce kavuşunca lisanslarını geri almakta ya da Türkiye’deki kendi ofislerinden ya da yurt dışındaki merkezlerinden doğrudan pazarda işlev görmeye başlamaktadır. Nitekim son yıllarda özellikle küreselleşme bağlamındaki yeni gelişmelere koşut olarak, genel sağlık politikası çerçevesinde pazardaki güçlü büyüme ve eğer yeniden yapılanma planları benimsenirse sağlık sigortasına büyük yatırımlar yapılacak olması nedeniyle, gelecek bütün olarak ilaç endüstrisi için parlak görünmekle birlikte tablo çok uluslu şirketler için daha parlaktır. TRIPS e AB ile Gümrük Birliği çerçevesinde malların serbest dolaşımının teşviki yönünde gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların gevşemesi, ithal ilaçlar için daha uygun fiyatlandırma ve Türkiye’de pazarlama operasyonlarını kuran çok ulusluların sayısının artmasıyla, mamul ilaç ithalatında dramatik bir artış olmuş ve ithal ilaçların payı 1990’da toplam pazarın %7’sinden 1998’de %18,5’ine yükselmiştir.

Bu yeni eğilim yerli ilaç şirketlerini, lisans anlaşmalarının da çözülmesiyle, giderek jenerik ilaç üreticisi konumuna sokacaktır. Jenerik ilaç ruhsatlarının bioeşdeğerlik koşuluna dayandırılması ve bu kuralın geriye dönük olarak ve kısa bir zaman dilimi içerisinde uygulanacak olması, ticari açıdan bir diğer olumsuzluktur ve jenerik ilaç üreticileri tarafından kaygı vericidir. Bu tür çalışmaların büyük maliyetinin yanı sıra halen Türkiye’de bioeşdeğerlik çalışmaları konusunda akredite olmuş sadece bir klinik merkez vardır. Öte yandan bu durum çok uluslular açısından, orijinal ürünler için daha az rekabet anlamına gelen oldukça hoş bir gelişmedir. Bu yapıyla Türkiye’de ilaç sanayi büyük ölçüde dışa bağımlıdır. Diğer sektörler ile kıyaslandığında çok fazla kalifiye personelin çalıştığı ve yüksek tahsilli personelin çalıştığı ve yüksek tahsilli personel oranının %39,7’ye ulaşmasına rağmen ARGE yoktur.

Bioyararlanım ve Bioeşdeğerlik çalışmaları için bile dışa bağımlıdır. Yeni ilaç geliştirme, inovasyon şu anda hayal görülmektedir. (İlker Kanzık)

Yerli ilaç firmalarıyla “veri koruma” konusunda anlaşmazlığa düşen uluslar arası firmalar, Araştırmacı İlaç Firmaları Derneği (AİFD) ile kamuoyu oluşturmaya ve haklarını ispat etmeye çalışmaktadırlar. Türkiye’de orijinal ve jenerik ilaç kavramları aslında yeterince bilinmiyor. Daha çok yerli ve yabancı kavramları kullanılıyor. Çünkü Türkiye’de orijinal (innovator) ilaç üretici firma bulunmamakta. Gümrük Birliği Anlaşmasıyla kabul edilen patent ve veri korumasının ilaç fiyatlarını yükselteceği, tekel oluşturacağı, yerli sanayi çökelteceği iddia edilmektedir. Patent hakkı 1995 yılında kabul edildi. 1999 yılından beri de yürürlükte. Dünya Ticaret Örgütü ile yapılan anlaşmaya göre 1 Ocak 2001’den itibaren Gümrük Birliği anlaşma kapsamında geldi. 1995’ten önce piyasaya girip ruhsat alan yüzlerce ilaç var. Bunlar şu anda Türkiye’de patent koruması altında değil. Veri koruması AİFD bu nedenle önemli olduğunu savunuyor. 19 Aralık 2004 tarihli ruhsat yönetmeliğiyle hükümetimiz 1 Ocak 2005’ten itibaren veri korumasını kabul etmiştir. İkinci sorun bu noktada ortaya çıkmaktadır; 1 Ocak 2001 ile 1 Ocak 2005 periyodu arasındaki ilaçların veri koruması ne olacaktır? Bu süre içinde eğer bu ilaçların herhangi bir jenerik başvurusu yapılmamışsa o orijinal ilaçlarda veri koruması altındadır. İleriye yönelik uygulanan bu 6 yıllık veri koruması ayrıca patent süresiyle sınırlı tutulmuştur.

EK2.SORU FORMU

Jenerik ilaç konusunda yaşanan problemler nelerdir?

Jenerik ilaç konusundaki ülke genelindeki politik, ekonomik ve sosyal eğilimleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bu konuya yönelik örgütsel değerlendirmeleriniz neler? Bu konu temsil ettiği gruplar üzerinde ne gibi etkileri olacağını düşünüyorsunuz? Bunu bir fırsat mı yoksa tehdit mi olarak görüyorsunuz. İTO'nun bu konunun yönetilmesinde sahip olduğu üstünlükler ve fırsatları neler olabilir?

Jenerik ilaç konusunda yaşanan problemlerden etkilenecek veya etkilenmiş grupları belirleyiniz.

Eylemleriyle kurumunuzu etkileyebilecek bir problemin var olduğunu belirlemiş ve bunun hakkında bir şeyler yapmak için organize olmuş gruplar kimler?

Bu konuya yönelik problemlerin çözümünde stratejik açıdan önemli gördüğünüz gruplar/paydaşlarınızı tanımlayınız.

Bu paydaşlarınızla ilişkileriniz nasıl, analiz ediniz.

Paydaşlarınızın bu konuya yönelik eğilimlerini değerlendiriniz(Paydaşlarınız ne istiyor?)

Paydaşlarınız isteklerine ulaşmak için ne yapıyorlar?

Bu konuyu tetikleyen ya da etkileyen olaylar/olgular neler?

Bu konunun çözümüne yönelik iletişim hedefleriniz neler? Ulaşmak istediğiniz iletişim hedefiniz nedir? (mesaj içeriğini öğrenenlerin bilgi düzeyi farkındalığı, tutum değişimi, sosyal kültürel değişiklik)

Mesajınızın içeriği ana tema nedir?

Ulaşmak istediğiniz iletişim hedefiniz nedir? (mesaj içeriğini öğrenenlerin bilgi düzeyi farkındalığı, tutum değişimi, sosyal kültürel değişiklik)

Paydaşlarınızı bu konu doğrultusunda yönetmek için geliştirdiğiniz bir iletişim strateji var mı? Varsa neler?

Bu konunun çözümüne yönelik bu güne kadar gerçekleştirdiğiniz iletişim çabaları nelerdir?

Etkili olduğuna inanıyor musunuz? Daha başka neler yapılabilir?

KAYNAKÇA

Kitap

- Atabek, Nejdet ve Erdal Dağtaş. **Kamuoyu ve İletişim**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi: Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, 1998.
- Bıçakçı, İlker. **İletişim ve Halkla İlişkiler: Eleştirel Bir Yaklaşım**. Ankara: MediaCat Yayınları, 3. Baskı, 2000.
- Blackett, Tom ve Rebecca Robins (Ed). **Brand Medicine: The Role of Branding in the Pharmaceutical Industry**. Suffolk: Palgrave, 1. Baskı, 2001.
- Bowman, C. **The Essence of Strategic Management**. New York: Prentice Hall, 1990.
- Buchholz, R.A. **The Essentials of Public Policy for Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1985.
- Bucholz, Rogene A. **“Management Response to Public Issues: Concepts and Cases in Strategic Formulation”**, NJ: Prentice Hall, 2. Baskı, 1989.
- Chase, Howard. **Issue Management: Origins of the Future**. Stanford Connecticut: Issue Action Publications, 1984.
- Cheney, G. ve Vibbert, S.L. **Corporate Discourse: Public Relations and Issue Management**. In F.M. Jablin, L.L. Putnam., K.H, Roberts ve L.W. Porter (Eds.), **Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective**. (pp. 165-194). Newbury Park, CA: Sage, 1987.
- Cottle, Simon. **News, Public Relations and Power**. Londra: Sage, 1. Baskı, 2003
- Coates, Joseph F. **How You Can Plan, Organize & Manage for the Future**. Mt. Airy: Lomond, 1. Baskı, 1986
- Cutlip, Scott M, Allen H. Center ve Glen M. Brom. **Effective Public Relations**. NJ: Prentice Hall International, Yedinci Baskı, 1994.
- Cutlip, Scott M, Allen H. Center ve Glen M. Brom. **Effective Public Relations**. NJ: Prentice Hall International, 8. baskı, 1999.
- Davis, Anthony, **Mastering Public Relations**. NewYork: Palgrave, 1. Baskı, 2004

- Ewing, Raymond P. “**Managing the New Bottomline Issues Management for Senior Executives**”. Homewood, IL: Dow- Jones İrwin, 1. Baskı, 1987.
- Fraser, P. Seitel. **The Practice of Public Relations**. NJ: Prentice Hall International, 6. Baskı, 1995
- Grunig, J.E. ve Hunt, T. **Managing Public Relations**. New York: Holt, Rinehart ve Winston, 1984.
- Grunig, J.E ve.Repper, F.C, **Strategic Management, publics and Issues** Hillsdale, NJ:Lawrence Erlbaum, 1992.
- Halaç, Osman. **İşletmelerde Simülasyon Teknikleri**. İstanbul: Alfa, 3. Baskı, 1998
- Heath Robert L and Associates. **Strategic Issue Management How Organizations Influence and Response to Public Interests and Policies**. Londra: Sage, 1997
- Hennessy, B. **Public Opinion**, 4. Basım Monterey, Calf: Brooks/Cole, 1981
- Hunger, J. D., ve Wheelen, T.L. **Strategic Management**. Reading, MA: Addison-Wesle, 4. baskı, 1993.
- İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası. **Avrupa Birliği ve Türkiye’de Jenerik İlaç Endüstrisi Paneli**. Ankara, 2005
- Kadıbeşegil, Salim. **Halkla İlişkilere Nereden Başlanmalı**. Ankara: Mediacat Kitapları, 4. Baskı, 2001.
- Lesly, Philip. **Lesly’s Handbook of Public Relations and Communications**. Chicago: Probus Publishing, 4. Baskı, 1991.
- Regester, Michale ve Judy Larkin. **Risk İssues and Crisis Management**. Londra: Kogan Page, 2. Baskı, 2003,
- Seitel, Fraser P. **The Practice of Public Relations**. USA,NJ: Printice Hall, 7. Baskı, 1998.
- Severin, Werner J ve James W Tankard. **İletişim Kuramları: Kökenleri, Yöntemleri ve Kitle İletişim Araçlarında Kullanımları**, Çevirenler: Ali Atif Bir., N. Serdar Sever. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1994.
- McQuail Denis, **McQuail’s Mass Communication Theory**, 4.Basım London Sage Publications, 2000

Mintzberg, H. **Power in and Around Organization**, USA, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, 1983

Newsom, Doug., Alan Scott., Judy Vanslyke. **This is PR: The Realities of Public Relations**. California: Wadsworth, 4. Baskı, 1989.

Türk Eczacılar Birliği 33. Dönem Merkez Heyeti. Jenerik İlaç: **Dünyada Mevcut Durum ve Uygulamalar**. Ankara: 2. Baskı, Kasım 2004

Wilcox, Dennis L., Glen T. Cameron., Philip H. Ault& Warren K. Agee. **Public Relations: Strategies and Tactics**, Boston: Allyn ve Bacon, 7. baskı, 2003.

Vincent Price, **Public Opinion** , Newyork: Sage Publication, 1992

Makale

Adams, W.C. "Marrying the Functions: The Importance of Media Relations in Public Affairs Planning", **Public Relations Quarterly**, V. 40, No: 3, 7-11, 1995.

Ansoff, Igor H. "Strategic J.M", **Strategic Issue Management**, V:1, 131-148, 1980.

Ansoff, Igor H. "Strategic Issue Management", **Strategic Management Journal**, V. 1 No: 29, 131-148, 1980.

Arrington, C.B. ve Sawaya, R.N. "Managing Public Affairs: Issues Management in an Uncertain Environment", **California Management Review**, 26(4), 148-160, 1984.

Bateman, D.N. "Corporate Communications of Advocacy:PRactical Perspectives and Procedures", **Journal of Business Communication**, V. 13, No: 1, 3-11, 1975.

Baysinger B.D. "Dimensions of the Public Affairs...", **Strategic Management Journal**, 3:27, 1982.

Berger, Bruce K. "Private Issues and Public Policy: Locating the Corporate Agenda in Agenda- Setting Theory", **Journal of Public Relations Research**, v. 13, No: 2, 91- 126, 2001.

Beargie, Scott. "How to...develop a Corporate Mission", **Personel Today**, 1-35, 22 Şubat 2005.

Bell, C. "Advertisers See Link Between Sales, Corporate ads", **Houston Chronicle**, 16- 18, Aralık 1983.

- Brad Hainworth., Maw Meng. "How Corporations Define Issue Management", **Prelations Review** 14 (Kış 1988), 28.
- Bronn, Peggy S & Carl. "Issues Management as a Basis for Strategig Management Orientation", **Journal of Public Affairs**, V. 2, No: 4, 247-255, 31 Temmuz 2002
- Bruce K, Berger. "Private Issues and Public Policy", **Journal of Public R. Research**, V. 13, No: 2, 91-126, 2001.
- Buchholz, R.A. "Adjusting Corporations to the Realities of Public Interests and Policy", içinde R.L. Heat (Ed.), **Strategic Issues Management: How Organizations Influence and Respond to Public Interests and Policies** .50-72 San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Camillus, John C ve Deepak K. Data. "Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment", **Long Range Planning**, V. 24, No: 2, 67- 74, 1991.
- Cattell M.E. "An Assessment of Public Relations and Issue Management in Relation to Str. Plannigs in American Business Corporations", **Public Relation Review**, V. 3, No: 12, 51-52, 1986.
- Chase, Howard. "Public Issue Management: The New Science", **Public Relations Journal**, V. 33, No: 10, 25-26, 1977.
- Chay, Nemet. "Revisiting Publics: A Critical Archaeology of Publics in the Thai HIV/AIDS Issue.", **Journal of Public R. Research**, V:12 no:2, 127 -135, 2001.
- Count, Philip & Jeff Ollenburger. "Issue Management Revisited: A tool that deserves another look", **Public Relation Review**, Fall Vo:21 Fall 199-210. 1995.
- Crable, R.E. & Vibbert S.L. "Managing Issues and Influencing Public Policy", **Public Relation Review**, 11 (2), 3-16, 1983.
- Curtin PA. "Reevaluating PR Information Subsidies Market Driven Journalism and Agenda Building Theory and Practic", **Journal of Public R. Research**, V:11, No:1, 53-90, 1999.
- Daugherty, Emma. "Strategic Planning in Public Relations: A Matrix That Ensures Tactical Soundness", **Public Relations Quarterly**, Bahar 2003
- Daphne A, Jameson. "Strategic Issues Management: How Organizations Influnce and Respond to Public Interests and Policies / Handbook of Advocacy Advertising: Concept, Strategies and Application", **Journal of Business Communication**, Winter, Vol.26, No:1,90-91,1989

- Dickie R.B. "Influence of Public Affairs on Corporate Planning" **Strategic Management Journal**, V. 5,15- 34, 1984.
- Dinsdale, Andrew P. "Issue Management in a Networked World: The Case of "Clipper", **Computer- Mediated Communication Magazine**, v. 1, No: 5, 1-8, Eylül 1994.
- Dutton, Jane. E, Robert., B, Duncan. "The Influence of the Strategic Planning Process on Strategic Change", **Strategic Management Journal**, V. 8, No: 2, 103- 116, Mart- Nisan 1987.
- Dutton, Jane. "Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts, **Academy of Management Review**, v. 2, No: 2, 355- 365, 1987.
- Ehling W.P. ve Hesse M.B. "Use of Issue Management in Public Relations" **Public Relation Review**, V. 9, No: 2, 18-35, 1983.
- Ellis R. J. "Improving Management Response in Turbulent Times", **Sloan Management Review**, Kış.
- Ewing R. P. "Uses of Futurist Techniques in Issue Management", **PR Quarterly**, Vol: 24, No: 4, 1979.
- Ewing R.P. "Evaluating Issue Management", **Public Relations Journal**, V.36 No: 6, 14-16, 1980.
- Ewing, R. P. "Advocacy Advertising: The voice of Business in Public Policy Debate", **Public Affairs Review**, V. 3, 23- 29, 1982.
- Ewing R.P. "Moving From Micro to Macro IM", **Public Relation Review**, V.16, No: 1, 19- 24, 1990
- Femers, S, J Klewes ve K. Lintemeir. "The Life of an Issue and Approaches to its Control", **Journal of Communication Management**, V 4, No: 3, 253-66, Şubat 2000.
- Fleming, John E. "Linking Public Affairs with Corporate Planning", **California Management Review**, V. 23, No: 2, 35- 43, Kış 1980.
- Fox J. F. "Communicating on Public Issues: A Changing Role for the CEO", **PR Quarterly**, V: 27 no:2, Yaz, 1982.
- Fox J. F "Communicating on Public Issues: The CEO's Changing Role", **Public Relation Review**, v. 9, No: 1, 11-23, 1983.

- Gaunt, Philipp ve Jeff Ollenburger. "Issues Management Revisited: A Tool That Deserves Another Look", **Public Relations Review**, v. 21, No: 3, 199-210, Sonbahar 1995.
- Goodman, S.E. "Why Few Corporations Monitor Social Issues", **Public Relations Journal**, V. 39, No: 4, 20, 1983.
- Grunig, J. E ve L.S. Grunig, "Toward a Theory of the Public Relations Behavior of Organizations: Review of a Program of Research", In J.E. Grunig ve L.A. (ed), **Public Relations Research Annual**, V. 1, 27- 63, 1989.
- Grunig, J.E. ve Repper, F.C. "Strategic Management, Publics, and Issues", In J.E. Grunig (Ed.), **Excellence in Public Relations and Communication Management** (sy. 117-157) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1992.
- Grunig J. E. ve K. R. Stamm. "Cognitive Strategies and the Resolution of Environmental Issues: Second Study", **Journalism Quarterly**, 56, 715-726, 1979
- Grunig J.E. "Sierra Club Study Shows Who Become Activist", **Public Relations Review**, 15(3), 3-24, 1989
- Grunig J.E. "Theory and Practise of Interactive Media Relations", **Public Relations Quarterly**, 3(3) sy:18-23, 1990
- Hainsworth Brad E. "Issue Management", **Public Relations Review**, V.16, No: 1, 1990.
- Hainsworth, Brad E. "The Distribution of Advantages and Disadvantages", **Public Relations Review**, V. 16, No: 1, Bahar 1990.
- Heath Robert L. ve Richard. A. Nelson. "Image and Issue Advertising: A Corporate and Public Policy Perspective", **Journal of Marketing**, V. 49, No: 2, Spring 1985.
- Heath Robert L. "Issue Management: End of First Decade Progress Report", **Public Relation Review**, V.16 No: 1, 6-18, 1990.
- Heath Robert L. "Involvement: A Key Variable in People's Reaction to Public Policy Issues", **Public Relations Research Annual**, Vol: 2, No: 1, 193-204, 1990.
- Heath Robert L. "New Communication Technologies: An Issues Management Point of View", **Public Relations Review**, V. 24, No: 3, 273- 88, Sonbahar, 1998.

- Heath Robert L. "The Public Relations Philosophy of John W. Hill: Bricks in the Foundation of Issues Management", **Journal of Public Affairs**, v. 2, 230- 47, 2. Baskı, Londra: 2002.
- Hemphill, Thomas A. "Self Regulation, Public Issue Management and Marketing Practices in the US Entertainment Industry", **Journal of Public Affairs**, V: 3, No: 4, November 2002.
- Hallahan, Kirk. "Enhancing Motivation Ability and Opportunity to Process Public Relations Messages", **Public Relations Review**, V. 26, No: 4, 463- 480, 2000.
- Hallahan, Kirk. "Inactive Publics: The Forgotten Publics in Public Relations", **Public Relations Review**, V. 26, No: 4, 499- 515, 2000.
- Hallahan, Kirk. "The Dynamics of Issue Activation and Response: An Issues Processes Model", **Journal of Public Relations Research**, V:13 no:1 p. 27 (32), 2001.
- Illia, Laura., Evelyn Schmid, Irene Fischbach, Robert Hangartner ve Roberto Rivola. "An Issues Management Perspective on Corporate Identity: The Case of a Regulatory Agency", **Corporate Reputation Review**, V. 7, No.1, 10- 21, 2004.
- Ihlen, Oyvind. "Rhetoric and Resources: Notes for a New Approach to Public Relations and Issues Management", **Journal of Public Affairs**, v. 2, No: 4, 2002, 252- 269.
- Jacques, Tony. "Issue Definition: The Neglected Foundation of Effective Issue Management", **Journal of Public Affairs**, v. 4, No 2, 191- 200, Mayıs 2004.
- Jon, Johnson. "Issue Management- What Are The Issue?" **Business Quarterly**, v. 4, No 8, 27- 50, Sonbahar,1983.
- Jones, B. ve H. Chase. "Managing Public Policy Issues", **Public Relation Review**, V. 5, No: 2, 3-20, 1979.
- Kelley, E. "Critical Issues for Issue Ads", **Harvard Business Review**, V. 60, No: 4, 80-87, 1982.
- Lauzen, Martha M. "Public Relations Practioners Role Enactment Issue Management", **Journalism Quarterly**, V:71 No: 2 356- 368, Summer, 1994.
- Lauzen, Martha M ve David M. Dozier. "Issues Management Mediation of Linkages Between Environmental Complexity and Management of the

- Public Relations Function”, **Journal of Public Relations Research**, v. 6, No: 3, 163- 184, 1994.
- Lauzen, Martha M. “Towards a Model of Environmental Scanning”, **Journal of Public Relations Research**, V. 7, No: 3, 187- 203, 1995.
- Lauzen, Martha M. “Public Relations Manager Involvement in Strategic Issue Diagnosis”, **Public Relation Review**, V:21 No: 4, 287, Kış, 1995.
- Lauzen, Martha M. “Understanding the Relation Between Public Relations and IM”, **Journal of Public Relations Research**, V. 9, No: 1, 65-82, 1997.
- McKenzie, Brent. “Strategic Issue Classification in Transition Economies”, **Management Decision**, V. 38, No: 7, 453- 461, 2000.
- Meng M.M. “Early Identification Aids Issue Management”, **Public Relations Journal**, 1992.
- Mille, Kate. “Issues Management: The Link Between Organization Reality and Public Perception”, **Public Relations Quarterly**,5- 10, Yaz 1999
- Moore, R. H. “Planning for Emerging Issues”, **Public Relations Journal**, 42-46, November 1979.
- Moore, R. H. “Research by the Conference Board Sheds Light On Problems Of Semantics, Issue Identification And Classification – And Some Likely Issues For The ‘80s”, **Public Relations Journal**, V. 35 No: 11, 43-46, 1979.
- Nelson, Richard A. “Bias Versus Fairness: The Social Utility of Issues Management”, **Public Relations Review**, v. XVI, No.1, 25- 32, Spring 1990.
- Ramsey, Shirley A. “Issues Management and the Use of Technologies in Public Relations”, **Public Relations Review**, V. 19, No: 3, 261- 275, Sonbahar 1993.
- Renfro, William. R. “Issues Management: The Evolving Corporate Role”, **Futures**, 545- 554, Ekim 1987
- Reynold, Christopher. “Issue Management and the Australian Gun Debate”, **Public Relations Review**, V. 23, No: 4, 343- 360, Kış 1997.
- Salmon, C.T., Reid, L.N., Pokrywczynski, J., ve Willett, R.W. “The Effectiveness of Advocacy Advertising Relative to News Coverage”, **Communication Research**, 12, 546-567, 1985.

- Schlange, Lutz. E ve Uta Juttner. "Helping Managers to Identify the Key Strategic Issues", **Longe Range Planning**, V. 30, No: 5, 777- 786, 1997.
- Smudde, Pete. "Issue or Crisis: a Rose by Any Other Name", **Public Relations Quarterly**, 34- 36, Kış 2001.
- Sproule, J.M. "Organizational Rhetoric and the Public Sphere", **Communication Studies**, V. 40, 258-265, 1989.
- Stamm, K. R. ve Grunig J. E. "Communication Situations and Cognitive Str. For the Resoluhon of Environmental Issues", **Journalism Quarterly**, V. 54, 713-720, 1977.
- Staut, Daniel A. "Internal Process of Corporate Advocacy", **Public Relations Review**, V. 16, No: 1, 52- 62, Bahar 1990.
- Steven R, Thomsen. "Using Online Databas in Corporate issue management", **Public Relation Review**, V. 21, Yaz, sy: 103-122, 1995.
- Sturdivan, Frederick D. "Executives and Activists: Test of Stakeholder Management", **California Management Review**, V. 22, No: 1, 109- 123, Sonbahar 1979
- Thomsen, Steven R. "Using Online Databases in Corporate Issues Management", **Public Relations Review**, V. 21, No: 3, 103- 122.
- Tucker, Kerry., G, Broom. ve C Caywood. "Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning". **Public Relations Journal**, V. 49 No: 11, 38-40, 1993.
- Tucker, A. ve B. Trumpfheller. "Building an Issues Management System". **Public Relations Journal**, V, 49 No: 11, 36-37, 1993.
- Wartick, S.L., ve Rude, R. E. "Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?", **California Management Review**, V, 29 No: 1, 124-140, 1986.
- Tucker Kerry ve Brom G. "Managing Issues Acts as Bridge to Str Planning", **Public Relations Journal**, V. 49, No: 11, 38-40, 1993.
- Tucker Kerry ve Trumpfheller B. "Building an Issue Management System", **Public Relations Journal**, V. 49 No: 11, 36- 37, 1993
- Webster, P.L. "Str. Corporate Pr What's The Bottom Line?", **Public Relations Journal**, V. 46, No: 2, 18-21, 1990.
- Wilson L.J. "Corporate Issues Management: An International View", **Public Relation Review**, V. 16, No: 1, 40-51, 1990.

Zhu, J.H. "Issue Competition and Attention Distraction a Zero Sum Theory of Agenda-Setting", **Journalism Quarterly**, V. 6, No: 9, 825, 1992.