T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL KİMLİK OLUŞTURMADA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ 'ÖZDİLEK' ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PELİN USLU

İLETİŞİM ANA BİLİM DALI
İLETİŞİM BİLİMLERİ PROGRAMI

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. HÜSEYİN DİKME

KOCAELİ - 2006

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SUNUŞ

Kurum kimliği, bir kurumun görünümünü iç ve dış hedef kitlelere karşı başarılı bir biçimde belirleyen, şekillendiren ve buna uygun yönetim stratejilerinin belirlenmesini sağlayan tetbirlerin bütününü tanımlayan bir kavramdır.

Kurum kimliğinin önemi günümüz rekabet şartlarında giderek önemi artmaktadır. Kurum kimliği, gelişimin önemine değer veren her kurum için vazgeçilmez temel bir bütünü ifade etmektedir.

Bu araştırmamızda halkla ilişkilerin kurumsal kimlik oluşturmadaki yerini incelemeye çalıştık. Tezimiz girişten sonra dört ana bölümden oluşmaktadır. İkinci bölümde çalışmanın ana sebebini oluşturan halkla ilişkiler kavramının tanım, anlam ve önemi, kurumlar açısından halkla ilişkilerin önemi, halkla ilişkilerde etkili iletişim ve etkili iletişimi engelleyen faktörler üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde kurumsal kimliğin kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, kurumsal kimlik tipleri, kurumların neden bir kimliğe ihtiyaç duydukları, kurumsal kimliğin değişim alanları ve halkla ilişkilerin kurumsal kimliğe olan etkileri üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, kurum kimliğini oluşturan ana unsurların kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn ve kurumsal davranış konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Daha sonra bu unsurların kurumsal kimlik oluşturmada önemine ilave olarak kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu alanlardan, kurum kültürü ve kurumsal imaj konuları incelenmiştir. En son bölümde ise, uygulamalı olarak Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş. incelenmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırmada kurumsal kimlik oluşturmada ‘Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş.’ örnek inceleme alanı seçilerek, halkla ilişkilerin bu uygulamada ne kadar etkin bir yere sahip olduğu ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada bana her zaman destek sağlayan, güç ve çalışma azmi veren Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Dikme’ye teşekkürü bir borç bilirim.

Kocaeli, Mayıs 2006 Pelin USLU

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

SUNUŞ…… …I
İÇİNDEKİLER……... ..II
ÖZET……... ..VI
ABSTRACT…… VII
KISALTMALAR……...VIII

GİRİŞ……1

1.BÖLÜM

1. HALKLA İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ……3

1.1. Halkla İlişkilerin Tanım, Anlam ve Önemi……...3
1.2. Kurumlar Açısından Halkla İlişkilerin Önemi……...5
1.2.1. Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler……..5
1.2.2. Kurumsal Halkla İlişkiler……..10
1.3. Halkla İlişkilerde Etkili İletişim……12
1.3.1. Halkla İlişkilerde Etkili İletişimi Engelleyen Faktörler……...14

2.BÖLÜM

2. KURUMSAL KİMLİĞİN GENEL ÇERÇEVESİ……16

2.1. Kurumsal Kimlik Tanım, Anlam ve Önemi……..16
2.2. Kurumsal Kimlik Oluşum Süreci……...22
2.3. Kurumsal Kimlik Tipleri……24
2.3.1. Tekli (Monolitik) Kimlik……...24
2.3.2. Desteklenmiş Kimlik……...25
2.3.3. Ürün Kimliği……...26
2.3.4. Marka Kimliği……..29
2.4. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi……...33

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4.1. Geleneksel Dönem……...34
2.4.2. Marka Tekniği Dönemi……....36
2.3.3. Dizayn Dönemi……36
2.3.4. Stratejik Dönem……...39

2.5. Kurumların Kurumsal Kimlik Oluşturma Nedenleri…….39

2.6. Kurumsal Kimliğin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Yeri……..43

3.BÖLÜM

3. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI VE ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR……..47

3.1. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI……..47

3.1.1. KURUM FELSEFESİ……..47
3.1.1.1. Kurum Vizyonu ve Kurum Felsefesi Arasındaki İlişki…….48
3.1.1.2. Kurum Felsefesinin Fonksiyonları…….51
3.1.1.2.1. Oryantasyon Fonksiyonu…….51
3.1.1.2.2. Motivasyon Fonksiyonu……..51
3.1.1.2.3. Açıklama Fonksiyonu……..52
3.1.1.3.4. Seçim Fonksiyonu……52

3.1.2. KURUMSAL İLETİŞİM…….53
3.1.2.1. İletişim Tanım, Anlam ve Önemi……..53
3.1.2.2. Kurumsal İletişim Tanım, Anlam ve Önemi……..54
3.1.2.3. Kurumsal İletişimin Amaçları……59
3.1.2.4. Kurumsal İletişimin Bölümleri……..61
3.1.2.4.1. Halkla İlişkiler…….62
3.1.2.4.2. Sponsorluk……...63
3.1.2.4.3. Doğrudan Pazarlama……64
3.1.2.4.4. Satış Geliştirme……64
3.1.2.4.5. Kurumsal Reklamcılık…….65
3.1.2.4.6. Dahili – Kurum İçi İletişim……..67
3.1.2.4.7. Sergi ve Fuarlar……68

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.1.3. KURUMSAL DİZAYN……...70
3.1.3.1. Dizayn Tanım, Anlam ve Önemi……...70
3.1.3.2. Dizaynın Fonksiyonları……..70
3.1.3.3. Kurumsal Dizayn Tanım, Anlam ve Önemi……..72
3.1.3.4. Kurumsal Dizaynın Unsurları……76
3.1.3.4.1. Ürün Dizaynı……76
3.1.3.4.2. İletişim Dizaynı……...81
3.1.3.4.3. Çevre Dizaynı…….83
3.1.3.5. Kurumsal Kimlik El Kitabı……85

3.1.4. KURUMSAL DAVRANIŞ…….85
3.1.4.1. Davranış Tanım, Anlam ve Önemi……85
3.1.4.2. Kurumsal Davranış Tanım, Anlam ve Önemi……...87

3.2. KURUMSAL KİMLİĞİN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR…….91

3.2.1. KURUM KÜLTÜRÜ…….91
3.2.1.1. Kültür Tanım, Anlam ve Önemi……...91
3.2.1.2. Kurum Kültürünün Tanımı……...94
3.2.1.3. Kurum Kültürü Tipolojileri……..98
3.2.1.4. Kurum Kültürünün Önemi ve Etkileri……101
3.2.1.5. Kurum Kültürü İle Kurum Kimliği Arasındaki İlişki…….104

3.2.2. KURUMSAL İMAJ……..105
3.2.2.1. İmaj Tanım, Anlam ve Önemi……105
3.2.2.2. İmaj Çeşitleri……...107
3.2.2.3. Kurumsal İmaj Tanım, Anlam ve Önemi……...109
3.2.2.4. Kurumsal İmaj İle Kurum Kimliği Arasındaki İlişki……..113

4.BÖLÜM

4. KURUMSAL KİMLİĞİN OLUŞTURULMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖZDİLEK ÖRNEĞİ.....……117

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.1. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırmanın Amacı ve Önemi……..117

4.2. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları……...117

4.3. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırmanın Hipotezi……..118

4.4. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırmanın Yöntemi…….119

4.5. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırmanın Çalışma Evreni……119

4.6.Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırma Bulgularının Toplanması ve Bulguların Değerlendirilmesi…….120

4.7. Özdilek'e Genel Bir Bakış…….….120

4.7.1. Özdilek'in Tarihçesi ve Sektördeki Yeri ve Faaliyetleri……...120

4.7.2. Türkiye'nin Süper Markaları Arasında Yer Alması……..124

4.7.3. Tüketici Memnuniyetini İlke Edinen Firma Ödülünü Kazanması…….125

4.7.4. Personelin Seçimi ve Eğitimi…….127

4.7.5. Müşteri İlişkileri…….128

4.8. Özdilek Kocaeli İşletme Müdürü İle Yapılan Görüşme……..128

4.9. Özdilek'de Uygulanan Kurum Kimliği Çalışmalarına Yönelik Araştırma Bulguları ve Bulgularının Değerlendirilmesi……...140

SONUÇ……142

KAYNAKÇA……..145

ÖZGEÇMİŞ……154

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

KISALTMALAR

A.g.e. : Adı geçen eser
B. : Baskı
Çev. : Çeviren
S. : Sayfa
S.S. : Sayfadan sayfaya

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

GİRİŞ

Kurumlar, hedef kitlelerinin gözünde yeni bir bakış açısı kazanmak, pazar değişikliği, rekabet artışı ya da endüstrinin kontrol edilmesi ve ürünlerine ait değerler yaratarak vazgeçilmez olmak için çeşitli kurum kimliği oluşturma çabalarına girmektedirler. Yoğun rekabet ortamı bu noktada hedef kitleyi doğrudan almaya ve tüketmeye yönelik reklam bütçelerinden öte, artık kurum kimliğini pekiştirecek, hedef kitle ile kuruluş arasında güveni, sadakati ve olumlu düşünceleri kuracak ve devam ettirecek iletişim faaliyetlerini de eklemektedirler.

Günümüzde artık üstün teknoloji ile kaliteli mal üretimi artmış; buna bağlı olarak piyasada hedef kitlenin ürün ya da hizmetleri seçimi giderek zorlaşmaktadır. Kurumların kendine özgü geliştirdikleri kurum içinde ve kurum dışındaki davranış ve iletişim biçimleri, değerleri, kurumsal dizayn unsurları, kültürel unsurları, kurum felsefeleri ve hedef kitlelerin üzerinde sahip oldukları imajları, hedef kitleyi kuruma yakınlaştıran ve onunla yapıcı ilişkiler kurmasını sağlayan unsurlardır. Giderek rekabet şartlarının arttığı günümüzde piyasadaki kurumların etkileşim içerisinde bulunduğu hedef kitlesini tanıması ve onunla güçlü bağlar kurup karşılıklı iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir.

Kurum kimliğini oluşturan dört ana unsur vardır ve ancak bu unsurlar bir arada geliştirildiğinde başarılı bir kurum kimliği oluşturulabilmektedir. Belli anlamlar yüklenmiş bir simge ve hedef kitle ile karşılıklı kurulabilecek bir iletişim sistemi olan kimlik rakip kurumlar arasında fark yaratmanın ve tercih sebebi olmada en önemli etkendir. Kurum kimliği oluşum aşamasında, kurum kimliğinin bütün unsurları göz önüne alınarak, bir kuruluşun tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabalarını kapsamaktadır.

Güçlü bir kurum kimliği oluşturulmasının altında yatan en büyük etken daha önce belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda stratejik bir planlamanın izlenmesidir. Oluşturulacak olan stratejik planlamanın istikrarlı bir şekilde

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yürütülmesi kurum kimliğinin başarılı olmasında çok önemli bir rol üstlenmektedir. Kurum içinde ve dışında gerek iç gerekse dış hedef kitle üzerinde kurum kimliğinin dört temel unsuru ve kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu alanlar iyi bir planlama ile sunulmalıdır.

Çalışmada kurumların kendini ifade etme biçimi olan kurum kimliğinden, kurum felsefesi temeli üzerinde, kurumsal davranışın, içe ve dışa yönelik kurumsal iletişimin ve kurumsal dizaynın kesin karşılıklı etkisi anlatılmaktadır. Diğer yandan kurum kimliğinin oluşum ve uygulama aşamasında halkla ilişkilerin önemli bir yere sahip olduğu ve halkla ilişkiler çalışmalarıyla bütünlük sağlandığı üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın ana sebebini oluşturan halkla ilişkiler kavramının tanım, anlam ve önemi, kurumlar açısından halkla ilişkilerin önemi, halkla ilişkilerde etkili iletişim ve iletişimi engelleyen faktörler üzerinde durulmaktadır.

Üçüncü bölümde, kurumsal kimliğin kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, kurumsal kimlik tipleri, kurumların neden bir kimliğe ihtiyaç duydukları, kurumsal kimliğin değişim alanları ve halkla ilişkilerin kurumsal kimliğe olan etkileri anlatılmaktadır.

Dördüncü bölümde ise kurum kimliğini oluşturan ana unsurlar olan kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn ve kurumsal davranış konuları ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu unsurların kurumsal kimlik oluşturulmasındaki öneminin yanında kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu alanlardan olan kurum kültürü ve kurumsal imaj konuları da ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmamızın son bölümünde ise ulaşılması hedeflenen asıl sonuç; kurumsal kimliğin oluşturulmasında halkla ilişkilerin öneminin belirlenmesine yönelik Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San. A.Ş.'de uygulanan kurum kimliği örnek olay çalışması ile halkla ilişkiler çalışmalarının bu uygulamada ne derece etkin bir görev üstlendiği araştırılmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. HALKLA İLİŞKİLERE GENEL BAKIŞ

1.1. HALKLA İLİŞKİLERİN TANIM ANLAM VE ÖNEMİ

Halkla ilişkiler, ekonomik, sosyal ve siyasal kuruluşların yöneticilerini, her faaliyetlerinde halkın yararını ön plana çıkaran bir görüş ve tutuma yönelten bir yönetim felsefesi haline gelmiştir. Halkla ilişkiler, temelde bir iletişim faaliyeti olup, bir işletmenin toplumda kendisiyle ilgili çeşitli çıkar grupları ile iyi ilişkiler geliştirmesi, topluma yararlı faaliyetleri konusunda bilgi vermek suretiyle bu ilişkileri sürdürmesi çabalarıdır. Bu çabalarda, işletmede alınacak kararlarda kamu yararının gözetildiği düşüncesi, ya da felsefesinin bulunması gerekir. İş dünyasında bu yönde bir düşüncenin gelişmesi, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde 'sosyal kurum' kavramını geliştirmiştir.[1]

Bu düşünceden hareketle günümüzün rekabet koşulları içerisinde, kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için geleneksel kurum amaçlarının dışında başka amaçları da gerçekleştirmek zorundadırlar. Kurumlar günümüz pazar yapısı içerisinde artık yalnızca üretim ve satış yapan klasik kuruluşlar değil, aynı zamanda paydaşlarına karşı sosyal sorumluluğu olan çağdaş kurumlar haline gelmişlerdir. Özellikle kurumsal işletmelerde, bu sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi için halkla ilişkiler bölümleri kurulmuş veya kurulmaktadır. Halkla ilişkiler işletmeyi paydaşlarına tanıtmayı hedefleyen önemli bir bölümdür.[2]

Halkla ilişkiler kurumun dışa açılan penceresidir. Diğer bir deyişle halkla ilişkiler kurumu içeride ve dışarıda tanıtan en önemli iletişim sanatıdır.

Birden fazla bilim dalı ile beslenen, yönetime danışmanlık işlevi ve pazarlama iletişimine verdiği desteğin yanında, çok farklı alanlara uygulanabilen halkla ilişkiler,

[1] Alaeddin ASNA, **Public Relations Temel Bilgiler**, 2.b., İstanbul: Der Yayınevi, 1998, s.3.
[2] Ömer AKAT. ' Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Teorik Bir Karşılaştırma.'http://www.ısguc.org., 10.10.2005. 2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

birlikte düşünüldüğü komşu dallarla ilişkili olduğu kadar bağımsız bir faaliyet alanıdır da.[3]

Halkla ilişkiler geniş bir tanımla, bir kurumun toplumla bütünleşme yönünde harcadığı çabaların tümü olarak tanımlanabilir. Ancak her kurumun ilişkiler içinde bulunduğu halk kesimi farklılıklar sunmaktadır. Örneğin bir hükümet için halk ülkede yaşayan tüm insanlar, bir dernek için kendi üyeleri, bir gazete için kendi okuyucuları, bir spor kulübü için taraftarları ve bir işletme için ise halk, işletme içinde çalışanlar ile işletme dışında yer alan ve firmayla ilişkisi bulunan tüm kişi ve kuruluşları kapsamına alır. Geniş anlamda bir başka tanım, halkla ilişkilerin bir tanıma ve tanıtma süreci olduğu yönündedir. Bu açıdan bakıldığında, halkla ilişkiler, kuruluşların duyarlı olduğu çevreyi tanıması ve kendisini bu çevreye tanıtması amacıyla iletişim tekniklerinin planlı, programlı bir biçimde iki yönlü olarak ve yönetim felsefesine dayandırılarak uygulanmasıdır.[4]

Diğer bir tanıma göre halkla ilişkiler, 'bir işletme ile hedef kitle arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı oluşturmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayrıcalıklı bir yönetim görevidir.

Yapılan araştırmalar sonucunda halkla ilişkiler:

- Uzmanlık gerektirir.
- Halkla ilişkiler bir yönetim görevidir. Ve uzmanlar tarafından yerine getirilmelidir.
- Kamuoyunun etkisinin farkında olarak çeşitli gruplar arasında iletişimi düzenler.
- Hedef kitlenin davranışları hakkında yönetimi bilgilendirir, kuruluşun gerek duyduğu araştırmaları yaparak önerilerde bulunur.
- Kuruluşun kar amacı yanında sosyal sorumluluğunun da olduğunu kanıtlayacak biçimde davranmasına yardımcı olur.
- Gerek danışman firma, gerekse kuruluş içi halkla ilişkiler birimi olsun, yönetimin bir parçası olarak faaliyet gösterir.[5]

---

[3] Filiz BALTA PELTEKOĞLU, **Halkla İlişkiler Nedir**, 2.b., İstanbul:Beta Yayınları, 2001, s.1.
[4] Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halka İlişkiler**, 5.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001,
[5] Aktaran PELTEKOĞLU, a.g.e., ss.2 -3, Aslı için Rex F.Harlow, 'Building a Public Relations Definition', **Public Relations Review,** 1976, 2 (4), s.35.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Diğer yandan halkla ilişkiler, hedef kitlenin beklenen eğilimini anlamak konusunda erken uyarı sistemi olarak hizmet ederek, yönetimin yaralı değişimlere uyumunu sağlayarak, temel araçları, araştırma ile iletişim araçları ve yöntemleri olan bir bilim dalıdır. Halkla ilişkiler, teknolojik ve sosyal alanda yaşanan süratli gelişimle birlikte hedef kitlenin değişen gereksinimlerine, işletme adına yanıt vermek zorundadır. Öyleyse halkla ilişkiler, 'kişi veya kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtımcı ve çalışanlar gibi, kuruluşun yapısına göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir'.[6]

Halkla ilişkilerin günümüz artan rekabet şartlarında önemi giderek artmaktadır. Gerek kamu kurumlarının ve gerekse özel tüm kurumların örgütlenmeleri sürecinde halkla ilişkiler vazgeçilmez bir konuma ulaşmıştır ve her geçen gün önemi bir kat daha artmaktadır.

1.2. KURUMLAR AÇISINDAN HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

1.2.1. PAZARLAMA AMAÇLI HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkilerin genel uygulamasında pazarlama faaliyetlerini destekleyen uzmanlaşmış halkla ilişkiler strateji ve taktiklerini ayırma gereksiniminin oluşmasıyla gündeme gelen pazarlama halkla ilişkileri, pazarın değişen ve gelişen koşullarına cevap verebilmek için hızlı ve pragmatik biçimde gelişmektedir. Bu gelişim sürecinde geleneksel halkla ilişkiler, pazarlama, halkla ilişkiler, reklamcılık ve araştırmanın bir sentezini oluşturmaktadır. Pazarlama halkla ilişkileri, işletmelerin ürünlerine, müşterilerin ilgileri ve istekleri doğrultusunda oluşturdukları iletişim programları ile tanıtan ve müşteri tatmini, satın alma davranışını arttırmaya yönelik programları planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir.[7]

---

[6] PELTEKOĞLU, a.g.e., s.6.
[7] Nurhan Babür TOSUN, 'Pazarlama Halkla İlişkileri Yeterli Düzeyde Kavranabildi mi?' **Pazarlama Dünyası Dergisi**, S:4, 2000, s.35.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Halkla ilişkiler ve pazarlama kavramları birbirlerine yakın kavramlardır. Kurumların başarılı olmasında hem halkla ilişkilerin hem de pazarlamanın önemi yadsınamaz.

Halkla İlişkilerin pazarlama stratejisi proaktif ve reaktif halkla ilişkiler stratejileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Birincisi; şirketin pazarlama amaçları tarafından yönlendirilen şirketin ve ürünlerin / hizmetlerin tanıtımını yapmayı amaçlayan halkla ilişkiler stratejisidir. Kurumun amaçlarını yansıtan, pazarını ve pozisyonunu seçen bu tür bir halkla ilişkiler stratejisi proaktif yapılmaktadır. Proaktif halkla ilişkiler uzun dönemli pazar politikaları tarafından belirlenmektedir. Proaktif halkla ilişkiler uygulaması problemin tanımlanması ve hedeflerin belirlenmesi, mesaj araçları seçme, programın uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarını içermektedir.[8] Proaktif halkla ilişkiler, anlık ve yakın dönem değişikliklerle ilgili olmasına karşın, uzun dönem pazarlama stratejisiyle uyum içinde olmalıdır. Reaktif halkla ilişkiler, kurumun imajını yükseltmeye ve gelirini artırmaya çalışan proaktif halkla ilişkilerden farklı olarak, kuruluşun adını onarmak, Pazar kaymalarının önüne geçerek, satış kaybını kazanıma dönüştürmek veya kurumun o anki durumunu korumak için çaba sarfetmektedir. Reaktif halkla ilişkiler uygulamalarında nasıl olması sorusu kadar, ne yapmalı sorusu da cevaplandırılmalıdır.[9]

Pazarlama amacına hizmet eden halkla ilişkiler araç ve yöntemlerinden başlıcalarını maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar;[10]

- **Özel olay ve organizasyonlar (event):** Temel amacı, ürün ile yaratılan olay arasında ilişki kurularak medyanın dikkatini çekmek olan bu tür organizasyonlar, ürün pazarını olumlu etkilemektedir. Bu yöntemin uygulanabilmesi için özel kurallar bulunmamaktadır. Hayal gücü harekete geçirilmeli ve yaratılan olay ile ürün kuruluş arasında ilişkinin olmasına dikkat edilmelidir.
- **Ürün tanıtımı:** Markayı tutundurmak için ürüne bağlı olarak geliştirilen olay habere değmeli, ürün ve olay arasındaki ilişki açık olmalı, ürün olaya hizmet

[8] Jordan GOLDMAN, **Public Relations in the Marketing Mix**, NTCBusiness Books, USA, 1995, s.11.
[9] PELTEKOĞLU, a.g.e., ss.64 -65.
[10] A.g.e., ss. 46-52.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

etmeli, ve ürünü kullananlar veya potansiyel kullanıcıların dikkatini çekmelidir. Ürün tanıtımı aynı amaca hizmet eden diğer promosyon çabalarıyla da desteklenmeli, sonuçlar mutlaka değerlendirilerek uygulamanın devam edip etmeyeceğine karar verilmelidir.

- **Kuruluş Sözcüleri:** Etkinlikleri büyük ölçüde açık ve konuya hakim olmalarına bağlı olan sözcüler, hedef kitlelerle iletişim kurarak kuruluşun amaçlarını izah etmek konusunda önemli işlevler üstlenmektedir.
- **Publicity / Duyuru:** Belirli bir kişi veya kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalıyla herhangi bir bedel ödemeden yayınlanarak, hedef kitleye ulaşma süreci olarak tanımlayabileceğimiz publicity, ucuz olması, geniş kitlelere ulaşma imkanı sağlaması, güvenilir olması gibi avantajları nedeniyle kişi ve kuruluşlar için cazip bir halkla ilişkiler yöntemidir. Basın bültenleri, yazılan makaleler, etkili başlığı olan bir fotoğraf, editörlere bilgi aktarmak amacıyla yazılan mektuplar en yaygın biçimde kullanılan publicity araçlarıdır.
- **Makaleler:** Bir işletme, ürün tanıtımıyla ilgili haberleri, gazete ve dergilere göndermek dışında, haberin etkisini arttırarak, maksimum satışı yakalayabilmek için, ürünle ilgili ayrıntılı bilgileri, tüketiciler, perakendeciler ve toptancılara postalamaktadır. Bu uygulamanın etkin olabilmesi, diğer tüm halkla ilişkiler tekniklerinde olduğu gibi sistematik bir biçimde yararlanılmasına bağlıdır.
- **Promosyon Unsurlarının Seçimi:** Pazarlama karması içinde, tutundurma bileşenlerinin hangisinden ne zaman yararlanılacağını, mal ya da hizmetin türü, malın yaşam evresi, pazarın özelliği ve kullanılabilir fonlar belirlemektedir.

  Mantıklı nedenlere dayanan satın alma gerekçelerinin zorunluluğu, endüstri mallarının tüketicileriyle buluşturulmasında kişisel satışı ön plana çıkarırken, geniş coğrafi alana yayılan tüketim malları için kitlesel iletişim yöntemi olan reklam ve satış promosyonu en etkili tutundurma bileşenleridir.
- **Sergi ve fuarlar:** Halkla ilişkilerin kullandığı önemli iletişim ortamlarıdır. Kurum ya da kuruluşun halkla buluşarak olumlu imaj geliştirmesi için iyi bir fırsattır. Sergiler, çeşitli pano, maket vb. görsel malzemenin bir amaç doğrultusunda hedef kitlelerde etki yaratmak üzere bir araya getirildiği

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ortamlardır. Fuarlar ise, genel fuarlar ve uzmanlık fuarları olarak ikiye ayrılmaktadır.[11]

Halkla ilişkiler politikaları çerçevesinde MPR stratejileri beş aşamalı bir süreç izlemektedir:

- **Problemi Tanımlama ve Hedefleri Belirleme:** Problemi tanımlamak ve hedefleri belirlemek için öncelikle 'durum analizi' yapılmalıdır. Durum analizi çevresel ve işletmeye yönelik olarak ikiye ayrılmaktadır. Çevresel durum analizi; pazar gerçeğindeki ekonomik koşullar, rekabet koşulları, politik – yasal durum, tüketici özellikleri gibi konuları içerirken; işletmeye yönelik durum analizi, işletmenin yapısı, satış yönetimi, üretim ve dağıtım sistemi, yeni ürün geliştirme kapasitesi, tanıtım faaliyetleri gibi konular içermektedir. Analiz edilen konular; pazar, ürün, tutundurma, dağıtım ve fiyattır.[12]

  Durum analizinde; geleneksel pazarlama yöntemleri veya PR planlaması 'Neler oluyor?' sorusuna yanıt aramaktadır. Bu süreç pazarlara ilişkin sorunların ve fırsatların anlaşılmasına yardımcı olacak tüm önemli bilgilerin ve gerçeklerin toplanmasını içerir. Tüm bunlar, genellikle ürün, iş çevresi, pazar ve tüketiciye ilişkin bilgilerdir.[13]
- **Analiz ve araştırma:** Analiz ve araştırma örgütlere hem pazar hem de tüketici konusunda temel bilgileri sağlamaktadır. Tüketici yaşam tarzları ve medya tercihleri belirlenmektedir. Gallup vs. gibi şirketler tüketicinin yaşam tarzı konusundaki temel bilgi sağlanmasında kurumlara yardımcı olmaktadır. Hükümet istatistikleri hedef kitlelerin demografik unsurlarını öğrenmede oldukça önemli olmaktadır. Bu aşamada elde edilen ikincil veriler tüketicinin şirket ve markaya ilişkin algılarını incelemeye dönüktür. Bu verileri elde etmeye yönelik araştırmalar olan alan araştırmaları, birebir derinlemesine mülakatlar, focus gruplar pazarlamacılar tarafından oldukça kullanılmaktadırlar, çünkü bu gruplar aracılığıyla bilgi hemen elde edilerek hızla analiz edilebilmektedirler. Halkla ilişkiler pazar araştırmalarını da

[11] İlker BIÇAKÇI, **İletişim ve Halkla İlişkiler**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 1998, s.157.
[12] Füsun KOCABAŞ ve Diğerleri, **Marketing PR**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 1999, s.89.
[13] Sema YILDIRIM BECER, ' Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler.' http://www.isguc.org. Cilt:4, Sayı:2,12.10.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kendine önemli veriler sağlaması bakımından kullanmaktadır. Halkla ilişkilerin pazarlama alanında önemli bir faktör olarak ortaya çıkışı, halkla ilişkilerin planlama aşamasında araştırmaya verdiği önemden kaynaklanmaktadır. Her halkla ilişkiler planı araştırmayla başlamakta ve araştırmayla bitmektedir. Halkla ilişkiler tüketiciyle kurum arasında bir aracı olduğu kadar medya ve kurum arasında da bu görevi üstlenmektedir. Çünkü kurumun ve markanın medya tarafından nasıl algılandığı da önem taşımaktadır.[14]

Araştırma kampanya stratejisinin ve kampanya zamanlamasının en büyük yardımcısıdır. Eğer piyasaya yeni bir ürün sunulacaksa hem kurumun yeterliliklerini ve zayıflıklarını bilmek hem de müşterinin ürünün fiyatı, görünümü, boyutları, renkleri, ambalajı konusunda neler beklediğini bilmek kurumun işini bir hayli kolaylaştırmaktadır.[15]

- **Mesaj ve araçları Seçme:** Durum analizi ve araştırma yapıldıktan sonra sıra kamuoyuna duyurulacak masajları seçmeye, mesajların hangi kitle iletişim araçlarıyla aktarılacağına gelmektedir.
- **Programın uygulanması:** Halkla İlişkiler planının uygulanması aşaması büyük bir dikkat ve özen gösterilmesi gereken bir aşamadır. Bu aşamada ortaya çıkacak en ufak bir pürüz ya da yanlış anlama şimdiye kadar olan tüm emeklerin boşa gitmesine neden olabilmektedir. Bu yüzden seçilen mesajlar doğru kitle iletişim kanallarında, doğru periyod ve zamanlamalarla yer almalıdır. Her aşamada halkla ilişkiler uzmanı medya temsilcileriyle yakın temaslarda bulunmalı ve kamuoyu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için iyi ilişkiler kurmalıdır.
- **Sonuçların değerlendirilmesi:** Halkla İlişkiler planlamasındaki son noktadır. Bu aşamada tüm bu faaliyetlerin kamuoyu tarafından nasıl algılandığı ve bu algılamanın niteliği ölçülmektedir. Elbette diğer disiplinlerde olduğu gibi halkla ilişkiler alanında da hedef kitleye iletilen mesajların yarattığı tutum ve davranış değişikliklerini oldukça zor olmaktadır. Belki de mesajların hedef kitleye iletilmeden önce pre- teste tabi tutulması, mesajların aktarılmasından

[14] A.g.e., Aslı İçin Thomas L. HARRİS, **Value – Added Public Relations**, NTC Business Boks, USA, 1998, ss. 230 -233.
[15] BECER, a.g.e.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sonra da post-testin kullanılması mesajın algılanmasını sağlamakta ve önceki durumla sonraki durumun karşılaştırılmasına yardımcı olabilmektedir. Halkla ilişkiler pazarlamacılara pazarlama karmasının diğer unsurlarından daha taktiksel seçenekler sunabilmektedir. [16]

Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler bir işletmeye veya ürüne çeşitli faydalar sağlayabilir. Bunlar:[17]

- Pazarlama halkla ilişkileri özellikle marka imajı oluşturmada etkilidir,
- Pazarlama halkla ilişkileri her ürün grubunda etkili olabilir,
- Pazarlama halkla ilişkilerinin önemi giderek artacaktır. Çünkü; reklam bombardımanı altında kalan tüketicinin zihnindeki bulanıklığı gidermektedir. Reklamı, mesajlarının güvenilirliğini artırmak suretiyle tamamlamaktadır.

1.2.2. KURUMSAL HALKLA İLİŞKİLER

Kurumsal halkla ilişkiler yönetimi kavramı, ‘ Kurumların amaçlarına ulaşabilmek için, yine kurumun sesleneceği ve çalışmalarını yönelteceği kitlelerin istek, beklenti ve gereksinimleri doğrultusunda, çevrenin destek ve güvenini sağlamak, olumlu bir izlenim oluşturmak ve bunu sürdürmek, fiziksel ve insansal kaynakların birbirleri ile uyumlu ve etkin kullanılabilmesini sağlamak amacıyla yapılan planlı ve programlı çalışmalar için karar almak ve uygulamak sürecidir.’ şeklinde tanımlanmaktadır. [18]

Hakla ilişkiler etkinliklerinin çok büyük bir kısmı, pazarlamadan çok genel yönetim ile, tüm işletme veya kurum ile ilgilenmektedir. Halkla ilişkilerin bu genel yönüne kurumsal halkla ilişkiler denilmektedir. Klasik anlamda halkla ilişkilerin hedefi, işletme ile ilgili iç ve dış çevredeki tüm ilgili gruplardır.[19]

---

[16] BECER, a.g.e.
[17] TOSUN, a.g.e, s.36.
[18] Demet GÜRÜZ ve F.Belma Güneri, ‘ Halkla İlişkiler Yönetimi’ **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, No: 10, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1997, s.14.
[19] Aktaran İsmet MUCUK, **Modern İşletmecilik**, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.360, Aslı için İzzet BOZKURT, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, ss.120- 132; Füsun KOCABAŞ ve Diğerleri, Marketing P.R., 2.b., 2000, ss.83 – 84.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Halkla ilişkiler, halkın ya da değişik grupların işletmeye karşı olumlu davranışlar göstermesi ve dolayısıyla iki kesim arasında iyi ilişkilerin gelişmesi için kurum tarafından yürütülen iletişim faaliyetleridir.[20]

Kurumsal halkla ilişkilerin amacı; kurumun imajının korunması, geliştirilmesi, topluma güven veren güçlü bir kurum imajının oluşturulmasıdır. Bu amaçla kurumun misyonunun ve vizyonunun belirlenmesi için üst yönetimle birlikte çalışır, kurumun değerlerinin kamuoyu tarafından belirlenmesi ve anlaşılması için çeşitli etkinlikler düzenler. Önceden belirlenen strateji doğrultusunda, kurumun tüm hedef kitleleriyle iletişiminin 'doğru zamanda, doğru kitleye, doğru mesaj' prensibiyle uygulanmasını sağlar.[21]

Bu amaçla kurumsal halkla ilişkiler medya kuruluşlarıyla iletişimi sağlar, çeşitli etkinlikler organize eder, kurum misyonuna uygun aktivitelere sponsorluk yapar. Kurum içindeki kurumsal kimlik uygulamalarını koordine eder ve denetler. Kurumun kamuoyu ile iletişimini sağlayan tüm görsel ve basılı malzemelerinde standardizasyonun sağlanması için aktif görev üstlenir, faaliyet raporu, kurum broşürleri, kurum dergisi, tanıtım filmi, internet sayfası gibi çalışmaları gerçekleştirir. Kurumun imajını geliştirecek reklam kampanyaları için ajanslarla birlikte çalışır; koordinasyonu sağlar.[22]

Kurumsal halkla ilişkilerde başarılı olmanın yolu ikna sanatını başarıyla uygulamaktan geçmektedir.

Kurumsal halkla ilişkilerin faaliyetleri kapsamında olan ve kurum hakkında bütün hedef kitlelerin sahip olduğu kurumsal bilinirlik ile imaj çalışmalarının, bütünleşik pazarlama iletişimi çalışmalarını yönlendiren temel kriterler olması, kurumsal halkla ilişkileri bütünleşik sürecinin vazgeçilmez unsuru haline getirmektedir. Kurumsal halkla ilişkiler bu özellikleri ve ilişkileri gerçekleştirirken şu fonksiyonları ve aktiviteleri yerine getirmiş olmaktadır.[23]

---

[20] Muammer DOĞAN, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998, s.437
[21] Arzu ÇEKİRGE PAKSOY, **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Rota Yayınları,1999, s.44.
[22] PAKSOY, a.g.e., s.44.
[23] İzzet BOZKURT, **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000, ss.129 – 130.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.3. HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİM

Halkla ilişkiler kişi ya da kurumun diğer kişi ya da kurumla bir çıkar elde etmek amacıyla ilişkiler kurmak veya var olan ilişkilerini geliştirmek için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamıdır. Burada sözü edilen çıkar reklam ve propagandadaki maddi menfaat anlamındaki çıkardan farklı olup, beklenen amaç uzun döneme yönelik olarak bir kuruluş imajı yaratmaya çalışan kurumların bu imajın sağlayacağı avantajlardan yararlanarak, belki de bunu uzun vade de maddi bir menfaate dönüştürülmesidir.[24]

Halkla ilişkiler kurumla ilgili çok çeşitli iletileri en uygun araçla en etkili yola hedef kitlelere ulaşma sanatıdır. Halkla ilişkilerde gerek iletilerin gerekse de seçilen araçların çok dikkatli seçilmesi gerekmektedir.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin temeli, tıpkı pazarlamanın tutundurma faaliyetlerinde (örneğin, reklamda, kişisel satışta) olduğu gibi iletişim, daha doğrusu etkili iletişimdir. Yine hedef kitlelere bilgi vererek aydınlatma ve bu yoldan onları etkileme yoluna gidilmektedir. Ancak, halkla ilişkilerde mal ve hizmetin tutundurulmasından çok daha geniş kapsamlı amaçlar söz konusudur; ayrıca, alıcı ve potansiyel alıcılara göre hedef kitleler de çok çeşitli, birbirlerinden farklı, oldukça heterojen nitelikteki gruplardır. Örneğin, işletmenin çevresindeki halk da, çalışanlar da, kamu yöneticileri ve kendilerinden kredi alınmak istenilen finansal kuruluşlar da, halkla ilişkiler faaliyetlerinin hedef kitlesi olabilmektedirler.[25]

Hedef kitlelerin belirlenmesi ve hedef kitleler üzerinde yapılacak çalışmalarda stratejik yönetim büyük bir öneme sahiptir.

Halkla ilişkiler, kurum veya işletmenin çalışmalarının halka, halkın düşünce ve beklentilerinin kuruluşa, doğruluk, dürüstlük ilkeleri çerçevesinde aktarılması ve böylece karşılıklı yararları ve sürekliliği olan çift yönlü bir iletişimin kurulmasıdır. Kurumlarda, başarılı bir halkla ilişkiler faaliyetinin gerçekleştirilmesi, kurum içi ve kurum dışına yönelik etkin bir iletişimin varlığıyla ilgili olmaktadır. Kurumlar, ancak

[24] Mahmut OKTAY, **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s.33.
[25] MUCUK, a.g.e., s.358.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bu yolla, hem kurum çalışanlarını hem de işletme dışı kişi ve kuruluşları etkileme, onlardan istedikleri bilgileri toplayarak değerlendirme ve böylece çalışma ve faaliyetlerine yön verme olanağı bulabilmektedirler.[26]

Halkla ilişkiler sürecinde etkili iletişimin dokuz temel özelliği aşağıda yer alan başlıklar halinde özetlememiz mümkündür.[27]

- İletişim sürecinde iletinin, hedef kitlenin dikkatini çekecek biçimde dizayn edilmesi gerekmektedir. Kodlanmasında, yayınlanmasında, dağıtılmasında böyle davranılmalıdır.
- İletinin kodlanmasında kullanılan simgelerin, iletiyi gönderen kadar, iletiyi alacak, algılayacak, açımlayacak hedef kitle tarafından da bilinen simgeler olması gerekmektedir.
- Hedef kitleye yöneltilen iletişimin etkili olabilmesi için ileti insanların bireysel bir gereksinmelerine seslenmeli, bu gereksinmelerinin farkına varmalarına, gidermelerine yaramalı, bu yolda onları aydınlatmalıdır.
- İletimiz eriştiği hedef kitledeki insanların bütün grup ilişkilerinden soyutlanmış bir durumda bulunmayacağını bilmemiz gerekmektedir. Uygun zamanında, uygun bir dille kodlanıp yayınlanan iletinin ilgi çekmesi, öğrenilmesi, akılda tutulması ve belirli yönde bir tutum değişikliği yaratabilmesi içi, ayrıca, hedef kitlenin temel değerlerini, tutumlarını, bilmemizde gerekmektedir.
- İletimiz hedef kitleye erişebilmesi için en uygun medya türünün ne olduğunu bilmek gerekmektedir.
- Sunacağımız iletideki yeni bilgilerin ilgi çekebilmesi, öğrenilmek istenmesi, özellikle, bu konuda hiç ya da hiç denecek kadar az bilgisi olan bakir hedef kitleler söz konusu olduğunda, onlara bütünüyle yeni, bütünüyle yabancı bir şey gibi görünmekten kaçınmamızı gerektirmektedir.
- Görecelik kuramı gibi iletilmesi zor konuları anlatabilecek bir iletişim sürecini kurgulamadan önce, hazırlayıcı iletişim süreci ile hedef kitlenin bilgi / algımla düzeyini yükseltmemiz gerekmektedir.

---

[26] Evrim DUYAL. ‘ Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim.’http:// www.isguc.org. **İş Yaşamı dergisi** S:2. 12.7.2005.2005.

[27] Ünsal OSKAY, **İletişimin ABC’si**, İstanbul: Der Yayınları 1997, ss.42-45

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- İletişimde hazırlayıcı iletişim kampanyasına rağmen kıramadığımız dirençlerin de olacağını unutmamalı ve temel nitelikteki değerlere dolaysız müdahale etmememiz gerekmektedir.
- İleti, başlangıçta, hedef kitlenin değer, tutum, beklenti ve davranış kalıplarına kesinkes ters düşmemeli; sonra yavaş yavaş ilerleyerek iletiyi kabule hazır hale getirmek gerekmektedir.

Yukarıda yazılanlar ışığında halkla ilişkilerde etkin iletişim kurmak halkla ilişkilerin en temel amaçlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Halkla ilişkiler biriminin en önemli görevlerinden biri de kitleleri yönetimin istediği doğrultuda ikna etmektir. Ancak bunu yaparken hiçbir zaman doğruluk ilkesinden ayrılmamak gerekmektedir. Gerçekleri yansıtmayan ya da çarpıtan uygulama ve söylemler kitleleri kandırmaya dönük etik dışı çabalar olarak değerlendirilmektedir. [28]

1.3.1. HALKLA İLİŞKİLERDE ETKİLİ İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER

İletişim engelleri adı verilen faktörler, iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkilerler ve iletişim eksikliği ortaya çıkar. İletişimin engellendiği ortamlarda zamanla büyük sorunlar ve çatışmalar meydana gelmekte; en çok da kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin başarısında önemli bir rol üstlenmektedir.

Etkin bir iletişimi engelleyen başlıca faktörler şunlardır:[29]

- **Kişisel Faktörler:** Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembolleri formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya neden olabilir. Alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlemesi ile sonuçlanacaktır. Eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya

[28] A. Rıdvan BÜLBÜL, **İletişim ve Etik**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2001, s.242.
[29] Senay SANDAL, **İletişim Bilimi Açısından Etkin Örgütsel İletişimin Örgüt Verimine Katkısı**, Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 2001, ss.12 -13.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır.

- **Fiziksel Faktörler:** Bu faktörler daha çok iletişim kanalı ve bunu etkileyen çevresel koşullarla ilgilidir. Gürültü sözlü iletişimi etkileyen önemli bir engeldir. Çeşitli konuşma ve yazma araçlarını etkileyen teknik bozukluklar da fiziksel faktörlere örnektir.
- **Semantik Faktörler:** Semantik faktörler mesajı formüle etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir. Veya alıcı mesajı oluşturan sembolleri hiç tanımayabilir.
- **Zaman Baskısı:** Bazı durumlarda, özellikle zaman baskısı varsa mesaj asıl alıcıya ulaştırılmak üzere başka birisine aktarılır. Veya organizasyonlarda, alıcıya belirli kademelerden ve formal yollardan ulaşmak yerine informal ve kısa yollar seçilebilir. Bu ise normal olarak iletişim süreci içine girecek bazı kimseleri dışarıda bıraktığı için uygulamada karışıklıklara yol açacaktır. Yöneticilerinin zamanlarının kıt olması, bazı konuları çok özet olarak söylemelerine yol açar bu da bazen bir iletişim engeli olmaktadır.
- **Algılamadaki Seçicilik:** Bu faktör bazı mesajların veya mesajın bir kısmının bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Örneğin, kişiler belirli ön tiplere (stereotype) ve önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan (göndericilerden) gelecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar veya göndericinin kastettiğinden farklı bir şekilde algılayacaklardır. Bu durum aynı zamanda kişilerin duymak istedikleri şeyleri duyacakları ile de ilgilidir.

Yukarıdaki faktörler incelendiğinde etkin iletişimin bir kurum için önemi açıkça ortaya konmuştur. Halkla ilişkiler departmanı kurumda etkili bir iletişim kurulmasında önemli bir misyon üstlenmektedir. Halkla ilişkilerin temelinde iletişim olduğunu düşünürsek yukarıda yazılanlar ışığında etkili iletişimin önemi bir kez daha irdelenmiştir. Kurumda etkili bir iletişim sistemi kurulmadığı takdirde çalışanlar arasında çatışmalar artacaktır. Kurum dışı hedef kitle üzerinde etkili iletişim sağlanmadığı takdirde de kurum, hedef kitle üzerinde oluşturmak istediği imajı bir türlü istenilen seviyeye getiremeyecektir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2. KURUMSAL KİMLİĞİN GENEL ÇERÇEVESİ

2.1. KURUMSAL KİMLİK TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kimlik kavramı kaba bir anlatımla, insanın kim olduğu hakkında kafasında var olan imajları kapsamaktadır. Kısaca ben kimim sorusunun yanıtıdır.[30]

Kimlik kültürel yön üzerine vurgu yapan bir terimdir. Bir kimsenin, bir grubun üyesi olarak hissetmekte olduğu, aidiyet, güven, bilinme ve önemden hareketle, o gruptaki diğer insanlara ortak değerler ve yaşam biçimlerini paylaşmaları durumunu çağrıştırır.[31]

Kimlik bir diğer bakış açısı ile var olmanın sembolüdür. Kurumların bu var olma sürecinde örgütlenmeleri ve kimliklerini iyi planlanmalıdırlar.

Bütün kimlikler, bir toplumsal ilişkiler sistemi içinde oluşmakta ve birbirlerini karşılıklı tanımaları gerekmektedir. Kimlik bir nesne olarak değil bir simgeler ve iletişim sistemi olarak düşünülmelidir. Herhangi bir failin kimliğinin sürdürülmesi, tek, belirli bir kimlik değil; sürekli bir yeniden oluşum sürecidir.[32]

Kurumlar, kendilerini, yürüttükleri iletişim personelinin davranış biçimleri, dış görünüş, isimler, binalar ve çevresi; ve ahlaki standartları ile ifade ederler. İletişim, kurumun her türlü araçlarla yürüttükleri iç ve dış haberleşmeyi içermektedir. Bir kurumun personeli, kurumun insanlarda vücut bulmuş somut davranış biçimini yansıtır; ve insan ilişkilerinin ve kurumla ilişkide bulunan kişilere karşı muamele biçiminin açık bir göstergesidir. Kurumun dış görünüşü, ürettiği ürünler, sahip olduğu binalar ve araçlar, bunların dizaynı, kurumu ifade eden özel işaretler ve renkler, kılık kıyafet ve diğer hatırda kalıcı görünen unsurları kapsamaktadır.İsimler ise, gerek kurumun faaliyet alanını ve sahiplerini tanımlayan, gerekse onunla birlikte anılan hukuki varlıları, enstitüleri, markaları, kuruluşları ve komiteler gibi daha

---

[30] AKTARAN Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İşletmelerde Halkla İlişkiler,** 7.b., İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004, s.67, Aslı İçin B.E. ASFORTH, F.AMAEL, ‘ Social İdentitiy And Organizations’ Academy of Management Review, 1989, Vol.14, No:I, s.29.

[31] James LULL, **Medya, İletişim, Kültür**, İstanbul: Vadi Yayınları, 2001, s.240.

[32] David MORLEY, Kevin ROBİNS, **Kimlik Mekanları Küresel Medya, Elektronik Ortamlar ve Kültürel Sınırlar,** Çeviren: Emrehan Zeybekoğlu, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1997, s.74.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

geçici insan topluluklarını ifade etmektedir. Kurum felsefesini oluşturan ahlaki standartlar ve değerler de, kurumun gerek mensuplarına ve gerekse müşterilerine ve ilişkide bulunduğu çevreye karşı sorumluluklarını belirtir. Tüm bunları, bir kurumun 'ne olduğu', ya da 'ne olamaya çalıştığına' dair bir gösterge teşkil ederek, onun kurumsal kimliğini ve bu kimliğin dış imajını ifade etmektedir.[33]

Bir kurumun bütün maddi ve manevi unsurlarının bir bütün içerisindeki ifade biçimi kurumun kimliğini oluşturmaktadır. Kurum kimliği davranış, iletişim, dizayn ve felsefe unsurlarının yanında bunlara yardımcı birçok unsuru barındırmaktadır. Kurum kimliği kurumun var olma biçiminin en açık göstergesidir.

Kimlik imaj yaratır. Kimlikler şirket ve marka imajı yaratırlar. Ancak organizasyon ve marka kimliğinin yanında, pek çok pazarlama faaliyeti de imaja katkıda bulunmaktadır. Bunlardan bazıları sponsorluk, halkla ilişkiler ve destekleyici reklamcılıktır. Tüm bunlar, bir markanın, bir kurumun halk tarafından algılanan imajını etkileyen faktörlerdir. Diğer faaliyetlerin aksine kimlik yönetimi görsel ve diğer türden duyusal bileşenler içermektedir.[34]

Kurum kimliği ise kurumda çalışan bireylerin Biz Kimiz? Sorusuna verdikleri yanıttır. Bir işletme çalışanları arasından kolektif bir yaşam oluşturabilmesi ve çalışanları kuruma bağlaması için belli değerlere ve normlara sahip olması gerekmektedir. İşletme çalışanları genellikle kendilerini tanımlarken çalıştıkları kurumları kullanmaktadırlar. Çalışanların gözünde genellikle işletmeye ait iki imaj bulunmaktadır. İlki bireylerin inandıkları, diğerlerinden ayırt ettikleri, merkez kabul ettikleri organizasyona yani kurumsal kimliğe ilişkin sezgilerinin oluşturduğu imajdır. İkincisi ise, işletme dışındakilerin, işletmeye ait inançları ve yorumlamaları ile oluşan dışsal imajdır. Söz konusu iki imajın uyumu, çalışanların kurumlarına bağlılıklarını oluşturmaktadır.[35]

---

[33] AKTARAN Mahmut OKTAY, **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 187, 2000, s.340, Aslı İçin John SMYTHE, ' The Role of Corporate Identity in Managing Change', bkz. Pat BOWMAN (E.d.) Hand book of Financial Public Relations, Oxford: Heinemann Publishing, 1989, ss.124 – 125.

[34] Bernd SCHMİTH, Alex SİMONSON, **Pazarlama Estetiği, Marka Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev: Zelal AYMAN, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.43.

[35] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.67, Aslı için, Jane DUTTONE, Janet M.DUKERİCH, Celic HARQUAİLV, ' Organizational İmage',and Memeber Identification, Administrative Science Quarterly, Vol: 39, No: 2, 1994, s.239.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kuruma bağlılığı ve motivasyonu artırmada en büyük etken planlanmış bir kurum kimliğidir. Kurum kimliği imaj oluşumunda da en büyük paya sahip etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurumsal kimlik, bir kurumun hatırlanabilir kişisel karakteristik özelliklerinin ve onu diğerlerinden ayıran yeteneklerinin tasarlanması, yansıtılması, kurumun somut kişiliğinin ortaya koyulmasıdır. 'Kimlik' kavramı bu anlamda, kurumun farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır. Bu şekilde kurumun farklılığını ve hatırlanabilirliğini de kapsamaktadır. Bu şekilde kurumun işletme şekli ve anlayışı, ürünü, hizmeti, tutumu, içindeki estetiği ve resmi ifadesi olarak ortaya konulmakta, aynı zamanda iç ve dış hedef kitleler arasında algılanabilir hale getirilmekte ve sonuçları ölçülebilmektedir. Kurumsal kimlik, kurumun ekonomik gücünün, performansının ve etkinliğinin artmasına yardımcı olan bir stratejidir.[36]

Kurumsal kimlik içinde barındırdığı dört temel unsurun (kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurum felsefesi ve kurumsal iletişim) bir bütünün birbirini etkileyen parçalarını oluşturmaktadır. Kurum kimliğinin başarısındaki temel ölçüt iç ve dış hedef kitle üzerinde uyandırdığı etkidir. Bu etki ne kadar olumlu ise kurum kimliğinin başarısı da o derece artacaktır.

Kurumsal kimlik, bir kurumun 'kim olduğunu', 'ne yaptığını' ve 'nasıl yaptığını' belirten bir gösterge olup, kurumun ürünlerini ve hizmetlerini iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını da içeren bir yapı oluşturmaktadır. Bu yapıda, kurumun ürünleri ve hizmetleri, kimliğinin algılanmasında en önemli somut unsurlardan birisi olup, kurumun iç ve dış çevresini oluşturan çalışılan mekanlar, binalar, bunların çevresi, iç ve dış dizayn, kılık – kıyafet biçimi, bunu pekiştirmektedir. Kurumun iletişim biçimi ise, kullanılan yazılı, basılı, görsel ve işitsel malzeme, verilen ilanlar ve reklamlar, yeni ürünlere ilişkin kampanyalar, yürütülen çeşitli halkla ilişkiler ve sponsorluk çalışmaları gibi unsurları kapsamaktadır. Aynı zamanda, kurumun temel değerlerini yansıtan simgeler ve semboller de buna dahildir. Kurumsal davranış biçimi de, kurum mensuplarının gerek kendi aralarındaki gerekse ilişkide bulundukları insanlara karşı, muamele

[36] Mehmet AK, **Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul:Reklam, Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatlar Dizisi, 1998, ss.19- 20.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

biçimini genel atmosferi ve havayı yansıtmaktadır. Etik ve ahlaki değer ve tutumların ortaya çıktığı kurum felsefesi de kurum kimliğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kurumsal kimlik ve imaj oluşturmaya yönelik çalışmalar, tutarlı ve organize bir biçimde yürütülmelidir. Dış tutarlılığın en önemli belirleyicisi ise, kurumun kendi iç tutarlılığıdır. Kurumun amaçları, hedefleri ve değerleri, kurumsal kültürden ve onun parçasını teşkil eden kurumsal kimlikten ayrı düşünülemez.[37]

En basit anlamda kurum kimliği; bir kurumun kendisini halka nasıl gösterdiğidir. Kurumun fikri ve felsefesi, kurum yönetimi ve çalışanlarının tavır ve davranışları, kurumun ulaşmak istediği kitleyle iletişim kurmak için kullandığı görsel ve sözel araçlarının bir birleşimidir kurum kimliği. Bu sebeple, büyüklüğü, faaliyet alanı ve karlılığı ne ölçüde olursa olsun her kuruluşun bir kimliği vardır. Sonuçta, kuruluşları birbirinden ayıran ve özellikli yapan şey onların kimlikleridir. Gerçekte kurum kimliği müşteri ve kurumun karşılıklı etkileşimde bulunduğu her alanı kapsayacağı için basılı malzemeler, analiz raporları, tabelalar, ofis iç dizaynı, reklam, promosyon dili ve web siteleri de kimliği oluşturan unsurlar arasında yer almaktadır.[38]

Kurumlarda yukarıda yer alan tüm unsurlar birbiriyle koordineli olarak bütünleşmelidir ve her birine eşit derece önem verilmelidir.

Bir diğer deyişle kurum kimliği dendiğinde bireylerin aklına gelen ilk şey kuruluşların logoları, kullandıkları renkler ve amblemi gibi görsel, kurumsal dizayn unsurlarıdır. Ancak kurum kimliği, yukarıda sayılan unsurların yanı sıra kurumsal iletişim, kurumsal davranış, kurum felsefesi, kurum kültürü ve kurum imajı ile oldukça yakın ilişkili kavramdır. Günümüzde işletmelerin ekonomik başarısı, kendilerini iç ve dış hedef kitlesine ifade etmesine, çalışanlarına 'biz' duygusu yaratmasına, pazarda uzun süre var olmasına bağlıdır. Bu anlamda kurum kimliği işletmeler için kendilerini, nereye gittiklerini ve nasıl gideceklerini tanımlayan önemli bir unsurdur. Kurumsal kimlik kurumların gerçeğidir ve işletmelerin karakterini yansıtmaktadır. İşletmenin ne olduğu sorusuna cevap aramaktadır. [39]

---

[37] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.341, Aslı İçin Wolff OLİNS, **The Wolff Olins Guide to Corporate Identity**, London: The Design Council, 1990, ss.11 – 12.
[38] 'Kurumsal Kimlik.' http://akariyer.com. [yazar yok], 22.12.2005.2005.
[39] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.67.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bir işletmenin adının yazılış biçiminden, işletmeye ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar, geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü kurum imajını yükseltmektedir.. Özellikle basılı araçlar, kuruluş ile hedef kitlesi arasında etkili bir iletişim gerçekleştirmek adına önemli bir yere sahipti. Bu nedenle kurumsal görüntünün oluşturulması ve bütünlüğün korunması için basılı araçlar birer aracı olarak düşünülmelidir. Büyük ölçekli işletmelerde, basım işlerinden sorumlu birimler olabilir, ancak bütünlüğün korunabilmesi için halkla ilişkiler biriminin görüşü mutlaka alınmalı, küçük işletmelerde ise, basım işleri tamamen halkla ilişkiler biriminin denetimine bırakılmalıdır. Pek çok kuruluşun kurumsal görüntüsü öylesine güçlüdür ki, ürün ve reklamları derhal fark edilmektedir. Bu ise bir logo, bir renk, değişik bir yazı stili veya tüm bu faktörlerin birleşmesi ile elde edilmiş olabilmektedir. Kurumsal bütünlük antetli kağıttan, taşıma aracının üzerindeki yazı renk yada ambleme kadar geniş bir yelpazeyi içermektedir. Özellikle bir kuruluş, işletme raporu, kuruluş gazetesi, referans kitabı, katalog gibi çok sayıda yayına sahipse, basılı araçlarda bütünlüğe dikkat etmenin önemi daha da artmaktadır. Bütün bu yayınların aralarındaki ilişkiyi vurgulayacak bir görüntüye sahip olması kurumsal görüntüde bütünlüğü oluşturabilmek açısından son derece büyük önem taşımaktadır.[40]

Bir kurumun diğer kurumlardan farkını ortaya koymasındaki en büyük destekçisi özgün olarak yaratılmış bir kurumsal kimliğe sahip olmasında yatmaktadır. Hedef kitleleri gözünde fark yaratabilmek ve tercih nedeni olabilmenin en iyi yolu kurum kimliğinden geçmektedir. Başarılı bir kurum kimliği çalışmasının her aşamasında halkla ilişkiler birimine önemli görevler düşmektedir.

Kurumsal kimlik, pazarlamada, bir kurumun görünen yüzüne verilen isimdir. Kurumun kendini ifade etme şeklidir. Bu ifade belli sınırları çizilmiş ve genellikle değişmez bir ifadedir. Kurumu anımsatacak bir tasarımın ne ölçülerde ve nasıl kullanılması gerektiğini belirten kurumsal kimlik kitabı bu sistemin vazgeçilmez öğesini oluşturmaktadır.Kurumsal kimlik kurumun imzasıdır ve bu yönüyle değişime kapalıdır. Belli dönemlerde kurum ve tasarımcıların ortak çalışmasıyla değiştirilebilmesine rağmen kurum kurumsal kimlik ile oluşturduğu imajı sıklıkla

[40] PELTEKOĞLU, a.g..e., ss.374 -375.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

değiştirmek istememektedir. Kurumsal kimlik firma için oluşturduğu imajla, tüketicinin aklına kazanmakta ve bu yönüyle kurumun reklam yatırımlarının başarılı olmasını sağlayan çalışmalardan biridir.[41]

Bu yönleri ile birlikte düşünüldüğünde kurumsal kimlik uzun dönemli düşünülmesi gereken stratejik bir araçtır. Kurumsal kimlik planlı olarak olmasa da yönetilmese de eğer kurum varsa mutlaka kurumsal kimlik de yer almaktadır.

Kurumsal kimliği oluşturan öğeler, kurallara uygun bir biçimde kullanılmalı, işletmenin imajını ve genel tasarımını yansıtmalıdır. Kurumsal kimlik kapsamında dikkat edilmesi gereken öğeler aşağıda yer almaktadır:[42]

- Kurum ve hizmet adı yaratma
- Marka kimliği:Marka isminin bulunması, isim haklarının satın alınması, logo tasarımı, logotype tasarımı, logonun farklı alanlarda kullanımı, etikette, reklamda ve benzeri uygulamalarında kullanımı vb. kapsamaktadır.
- Amblem, logo, logo type tasarımı:Kurum kimliğini oluşturan öğelerde yazı karakteri, ölçekleme sistemi ve kurum renklerinin doğru uygulanıp uygulanmadığına dikkat edilmelidir.
- Logo ve amblemin değişik malzemeler üzerinde uygulamaları: Örneğin çok değişik kullanım alanları olan tabela ve panolar gibi kurumun kalıcı bir biçimde kamu öne çıkan görüntülerinde işletme kurumsal kimliğinin yansıtılması.
- Dosya, antetli kağıt, zarf, kartvizit tasarımı: Güçlü ve tutarlı bir kurumsal kimlik sunabilmek için gerekli kurallar ayrıntıları ile belirtilmeli ve ölçü ve renkleri standart hale getirilmelidir.
- Muhasebe evrakları tasarımına,
- Faaliyet raporu ve kurum tanıtım kitabına,
- Değerli evrak, çek, kupon tasarımına dikkat edilmelidir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal kimlik bir çeşit yapıştırıcı gibi de görülebilmektedir. Yani, kurumsal kimlik bir yandan, bir kurumun güçlü bir şekilde

[41] 'Kurumsal Kimlik.' http://tr.wikipedia.org. [yazar yok], 3.01.2006.2006.
[42] ' Kurumsal Kimlik Oluşturma.' http://www.parnas.com.tr. (yazar yok), 6.12.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

tanınmasını sağlarken, diğer yandan da yapılan iş ile ilgili olarak, hem kurum içinde, hem de kurum dışındaki hedef kitleler arasında önemli bir bağ oluşturmaktadır.[43]

2.2. KURUMSAL KİMLİK OLUŞUM SÜRECİ

Kurumsal kimliğin oluşturulması için düzenlenecek bir kimlik oluşturma programı, uzunca bir süreçte devam eden (ve çoğunlukla beş yıla varan bir süreyi kapsayan bir çalışmadır. Bu süreçte önce kurumun bir kimlik problemi bulunduğu ve yeni bir kimlik ve kimlik imajı oluşturma ihtiyacı olduğu kabul edilmelidir. İkinci aşamada, bu ihtiyacın nedenleri araştırılarak çeşitli kararlara varılmaktadır. Bunlar; diğer unsurların yanı sıra şunları kapsamalıdır.[44]

- Kurum yönetiminin mevcut idare stili ve vizyonuna ilişkin algılamaları analiz edilmelidir.
- Kurumun yayınladığı tüm basılı malzeme taranarak, kurum mensuplarına ve dış kamuoyuna ne gibi mesajların verilmiş olduğu tespit edilmelidir.
- Kurumsal iletişimin hangi iç ve dış kanallarla ve vasıtalarla yürütüldüğü ve bunun etkinlik derecesi araştırılmalıdır.
- Kurumun rekabet koşulları, müşterileri ve kurumsal tutum ve kanaat oluşturucuları gözden geçirilmelidir.
- Kurumun, kurumsal değerleri ve ahlak anlayışı bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır.

Yukarıda ele alınan maddeler kurumsal kimliğin dört temel unsuru olan felsefe, dizayn, iletişim ve davranış unsurlarını işaret etmektedir.

Araştırma sonucu ortaya çıkan veriler, şunları ortaya koyacaktır:[45]

- Kurumun kökeni ve tarihçesine dayanan gücü.
- Yönetimin idare stili.
- Kurumun faaliyet gösterdiği alanın ve sektörün mevcut ve gelecekteki durumu.

---

[43] AK, a.g.e. s.21.
[44] AKTARAN OKTAY, a.g.e., ss.342 – 343, Aslı İçin SMYTHE ve BOWMAN (E.d.), a.g.e, ss.124 – 125.
[45] OKTAY, a.g.e., s.343.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurumun varlık sebebinin ve amaçlarının netlik, belirginlik derecesi; ve pazardaki durumu.
- Kurumsal kimliğinin ve görsel imajının gücü.
- Pazarlama ve iletişim faaliyetlerinin etkinliği.
- Diğer faaliyetlerinin ve çevreyle ilişkilerinin kamuoyu nezdindeki görüntüsü; ve bu görüntünün olumlu ve olumsuz olduğu.

Bu veriler, kurumsal kimlik değişikliğinin gerekli olup olmadığı; hangi hususlarda bir değişikliğin gerektiği; ve hangi stratejilerin bu değişikliğe katkıda bulunabileceği gibi hususlarda yardımcı olacaktır.[46]

Kurumsal değişimin, kurum içinde destek bulması, değişimin amaçlarının ve hedeflerinin açık bir biçimde anlatılmasına ve kurum mensuplarının programın amaçlarına bağlılıklarının sağlanmasına bağlı olacaktır.[47]

Bir kurumun, ne zaman kendine yeni bir kurumsal kimlik oluşturmaya başlaması gerektiği sorusunun cevabı, şu dört sebebin biri, birkaçı veya hepsi oluştuğunda ortaya çıkmaktadır.

Bunlar:[48]

- Kurum yönetiminin, mevcut kimliğin ve imajın, kurumun amaçlarına ulaşmasında yetersiz kaldığını hissetmesi durumunda;
- Yönetici kadro, kurumsal kimlik unsurunu, kurumda bir değişiklik yapmak amacıyla kullanma kararı verdiği takdirde;
- Mevcut kurumsal kimlik, güncelleştirilme ve günün şartlarına uyarlanma ihtiyacı gösterdiğinde;
- Kurum, yönetimini ve / veya ismini değiştirerek, kendine yeni bir isim ve kurumsal kimlik benimseme ihtiyacı duyduğunda.

[46] AKTARAN a.g.e., s.343, Aslı İçin SMYTHE, a.g.e., s.126.
[47] OKTAY, a.g.e., s.343.
[48] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.343, Aslı İçin John WHİTE, **How to Understand and Manage Public Relations**, London: Business Boks Ltd., 1991, ss.130 – 131.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3. KURUMSAL KİMLİK TİPLERİ

2.3.1. TEKLİ (MONOLİTİK) KİMLİK

Kuruluş her yerde tek bir görsel kimlik kullanmaktadır. Bu nedenle kurum ve ürünleri kolayca hatırlanabilmekte ve algılanmaktadır. Bu gibi kuruluşlar ürünleriyle birbirleriyle bağlantılı olarak ve düzenli bir şekilde gelişmektedirler.[49]

Bu gruba dahil olan kurumlar kendilerini tek bir kimlik ile ifade etmektedirler. Faaliyet alanları çok çeşitli olsa da bu kuruluşlar tek bir kimlik kullanmaktadırlar. Bu tip kimlik taşıyan kurumlara örnek olarak ülkemizden Petrol Ofisi, Yapı Kredi Bankası, dünyadan da Mc Donald's, BP, veya Grundig'i örnek olarak vermek mümkündür. Faaliyet alanları çeşitli olup, tek kimlik taşıyanlara ise Beymen (giyim, tekstil ve ev dekorasyonu), Hyundai, Sony ve 25.000 farklı ürün üreten Mitsubishi örnek olarak verilebilmektedir.[50]

Monolitik kimlikte bütüne ait bir dizi parça bulunmakta; fakat tüm bu parçalar birleştiğinde bir bütünü oluşturmakta ve anlam ifade etmektedir.

Tek kimlik taşıyan kuruluşların ekonomikliği, bir tek kimliğin tüm faaliyet alanlarında kullanılabilmesi ve her ek kurum için yeni kimlik oluşturma zorunluluğunun olmamasından kaynaklanmaktadır. Tekli kimliğe sahip olan kurumlar faaliyet alanlarını genişlettiklerinde ve aynı ismi kullanmaya karar verdiklerinde dikkatli olmak zorundadırlar. Çünkü tekli kimlik, üzerinde özenle çalışma ve hassasiyet gerektirmektedir. Düşünmeden ve önceden planlanmadan yalnızca kazanç elde etmek uğruna girişilen işlerdeki başarısızlıklar, ilk faaliyet alanını da önemli ölçüde etkileyecek ve iyi bir imaj kolaylıkla harcanabilecektir.[51]

Monolitik kimliğin bir diğer önemli özelliği de zaman içerisinde varolan kimlikleri üzerinde yapacakları küçük değişikliklerle kimliklerini uzun süreli olarak kullanabilmeleridir.

---

[49] AK, a.g.e. s.21.
[50] Ayla OKAY, **Kurum Kimliği,** 3.b., İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002, s.45.
[51] A.g.e., ss.46 -47

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Monolitik kimliğin yarattığı dezavantajlardan biri, kimliğin sınırının olmamasına yol açmasıdır. Kurum herhangi bir şeyi temsil edebilir ya da hiçbir şeyi temsil etmez veya kimlik belli bir iş üzerine meyillidir. Bu tip durumlarda kurum, başka bir kimlik biçimine geçmeye karar verebilmektedir.[52]

2.3.2. DESTEKLENMİŞ KİMLİK

Günümüzün büyük holdingleri çeşitli alanlarda faaliyette bulunduklarından dolayı, genellikle çok kimlikleri vardır. Eczacıbaşı, Sabancı veya Koç grubunun değişik alanlardaki her faaliyeti ayrı bir şirketmiş gibi ortaya konulurken, bir yandan da holdingin varlığı vurgulanmaktadır. Koç grubuna bağlı olan Migros, Maret, Beko, Tofaş ve Aygaz gibi şirketler bu yapıya örnek olarak gösterilebilir.[53]

Desteklenmiş kimlikte esas vurgulanan büyük kuruma olan aidiyet duygusudur. Ana kurumun çatısı altında tüm gruplar toplanmakta ve esas başarı bu şekilde elde edilmektedir.

Daha çok yapılan reklamlarla ana kuruluşun hangi kurum olduğu hatırlanabilir şekilde belleklere yerleştirilmektedir.[54]

Çoklu kimliği olan kuruluşlar şu özellikleri taşımaktadırlar:[55]

- Bu kuruluşlar çok sektörlü kuruluşlardır. Geniş bir faaliyet alanında hizmette bulunurlar – üretim, toptan satış, perakende satış, ve bir ürünün her şeyi ile kendi bünyelerinde üretilmesi vs.
- Başka markalar ve şirketlerle ortaklık kurarak, ana holdingin / kurumun daha önceden geliştirmiş olduğu iyi niyeti devam ettirmekle ilgilenirler, fakat aynı zamanda kendi yönetim biçimlerini, ödül (teşvik) sistemlerini ve davranışlarını ve bazen de kendi şubelerinin üzerlerine isimlerini koymayı isterler.
- Finansal kitle, kanaat oluşturanlar, muhtemel bazı şirketler ve müşteriler gibi belirli hedef kitleleri vardır. Bu hedef kitlenin toplam sayısı ve gücüyle etki

[52] SCHMİTH, SİMONSON, a.g.e., s.79.
[53] Ahmet BUĞDAYCI, 'Kurumunuzun Kimliğini Nasıl Yaratırsınız', **Macro**, No:8, Haziran 1995, s.31.
[54] AK, a.g.e., s.21.
[55] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.48, Aslı İçin Wally Olins, **The Wolff Olins Guide to Corporate Identitiy, Revised Edition**, London: Black Bear Pres, 1990, s.24.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

etmek isterler. Bu gruplar arasında çeşitliliğe karşılık olarak, istikrarlılığı ve değişmezliği önemle belirtmek isterler.

- Çoğu zaman rekabete dayanan ürünleri vardır. Bu yüzden kurumlar, müşteriler ve çoğu zamanda kendi çalışanları arasında rekabet problemleri ve hatta şaşkınlık bile olabilmektedir.
- Sık sık farklı ülkelerde faaliyette bulunan bu kuruluşların buralarda ürettikleri ürünleri de farklılıklar gösterebilmektedir.

Desteklenmiş kimliğe ülkemizden verilebilecek en iyi kuruluş örneklerinden birisi Sabancı Holding'tir. Çok farklı alanlarda faaliyet gösteren Sabancı, her bir kuruluşunun adının son hecesinin sonuna SA harflerini getirerek ana kuruluşu veya KENTSA'da olduğu gibi aynı zamanda ortaklık oluşturulan kuruluşu da belirtmektedir.

Desteklenmiş kimliği kullanmanın en büyük avantajlarından birisi, kuruluşun gerektiğinde ana kuruluşun kimliğini ileri sürebilmesi veya kullanabilmesidir. Satın alma, yönetici kadronun işe alınması, araştırma ve geliştirme, yönetimin veya finans dünyasıyla ilişkiler gibi, bir grubun gücünün gerekli olduğu yerlerde ve bir bütünün temsil edilmesinin uygun olduğu durumlarda kuruluş, ana kuruluşun kimliğini kullanabilmektedir. Fakat alt firmalar müşteriye, çalışanlara, kamuoyuna karşı kendi kimliklerini ifade etmek istediklerinde kendilerinin kullandıkları kimliği ileri sürerek bu avantajdan yararlanabilmektedirler. Desteklenmiş kurum kimliği programı, ancak kurum içerisinde çalışanlar tarafından kabul edilip dışarıya doğru yansıtıldığında başarılı olabilmektedir.[56]

2.3.3. ÜRÜN KİMLİĞİ

Tüketiciyi bir şekilde satın almaya iten, o üründe bulunan, diğerlerinden ayrı özelliklerdir. Bu özellikleri tüketici ya görerek, izleyerek, ya çevresindeki kişilerden ya da tanıtım ve iletişim araçlarından öğrenmekte; satın almasa bile, denemeye karar vermektedir.[57]

[56] OKAY, a.g.e., s.51.
[57] AK, a.g.e., s.76.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Karar verme sürecinde en önemli faktör ürünün müşterilerin zihinlerinde yer ettiği imajıdır.

Ürün kimliğinden bir ürünün toplam / genel ortaya çıkışı, görünümü, ambalajı, adı ve / veya markası, fonksiyonu ve kullanım kalitesi, fiyatı ve pazardaki konumlandırılması anlaşılmaktadır. Sunum şekli ve sunum yeri de ürün kimliğinin unsurları arasında yer almaktadır.[58]

Bir kuruluş kendisine kurum kimliği yardımıyla stratejik bir imaj oluşturmaya ve sürdürmeye karar verdiğinde, kurum kimliğinin ürün kimliği ile uyumlu olmasına çok dikkat etmesi gerekmektedir. Çünkü ürün kimliği onu üreten kurumun kimliğini önemli ölçüde etkileyecektir. Örneğin Londra'da ' Muji' mağazasında Japon tasarımcılar tarafından tasarlanmış ürünler satılmaktadır. Bu ürünlerde herhangi bir logo, etiket, marka ya da üreticiyi belirleyen bir unsur bulunmamaktadır. Burada ürünün kendisi kimliği oluşturmaktadır.[59]

Yukarıdaki ürün kimliği tanımından yola çıkarak, ürün kimliğinin unsurlarını aşağıdaki şekilde ortaya çıkarmamız mümkündür:[60]

- Ürünün fonksiyonu, faaliyeti ve teknik niteliği, kimliğini etkilemektedir.
- Ürünün fiyatı, ürün kimliğinin unsurlarındandır. Genellikle yüksek fiyatlı ürünlere, yüksek imaj değeri atfedilmektedir.
- Ürün tarifi, ürün ismi veya ürün markası, ürün kimliğine katkıda bulunmaktadır.
- Yukarıda tanımda belirtildiği gibi bir ürünün sunum şekli ve yeri de onun kimliğini etkilemektedir. Örneğin bir ürün, geniş bir dağıtım ağı ile pek çok yerde, fazla miktarlarda piyasaya sunulduğunda sahip olduğu kimlik ile daha az yerde, az miktarda sunulan aynı ürünün kimliği birbirinden farklı olacaktır.

---

[58] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.56, Aslı İçin Wolfgang Sarasin, 'Produkt – Design, Produkt Identitaet, Corporate Identity', Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, (Hrsg.) Klaus Birkigt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck, 5.Auflage, Landsberg / Lech:Verlag Moderne Indistrie, 1993, s.181.

[59] Ngadhnjım MEHMETİ, **Kurum Kültürünün Kurum Kimliğine, Ürün Kimliğine ve Ambalaj Tasarımına Yansıması,** Marmara Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 2 2003, s.73.

[60] OKAY, a.g.e., s.57.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ürün kimliğinin unsurları incelendiğinde ürünün kimliği, ürünün fiyatı ve imajı arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Bir ürünün imajı ve fiyatı ne kadar yüksek olursa kimliği de o derece önem kazanmaktadır.

Ürün kimliğinden bir ürünün toplam / genel ortaya çıkışı, görünümü, ambalajı, adı ve / veya markası, fonksiyonu ve kullanım kalitesi, fiyatı ve pazardaki konumlandırılmasını anlamaktayız. Sunum şekli ve sunum yeri de ürün kimliğinin unsurlarındandır. Ürün kimliği coğrafi koşullardan da etkilenmektedir. Yerel ürün; içinde bulunduğu coğrafi konumun sahip olduğu, toplumsal yapı, teknoloji ve üretim yöntemleri, çevresel kaynaklar ve ekolojik şartların elverdiği ölçütlere bağlı kalarak tasarlanmış ürünlerdir. Yerel ürün kimlikli ürünler endüstrileşme öncesinde; toplumun gereksinimleri doğrultusunda zaman içinde gelişerek son şeklini almış ürünlerdir. Yerel ürün kimliği, üretim tarzı, yönetimi, ortamı, çevre gibi olgularla ilintili bir kavramdır. Küresel pazarda kimlik oluşturmak bazı koşullara bağlıdır. Kültürler arası farklar, üretilen ürünün ve kimliğinin tüm kültürlerde onay görmesini engelleyebilmektedir. Ürünün küresel pazarda başarısını sağlayabilmek için ürün kimliği oluşturmada bazı stratejiler belirlemek, ürünün sunulacağı pazarı iyi etüd etmek gerekmektedir. Ürünün başarısı türü, üreticisi, dağıtım kanalları ile birlikte kimliklendirmeye bağlı olacaktır.[61] Dağıtım kanallarında yaşanacak bir problem tüm kimliği etkileyecek bir güce sahip olmaktadır.

Ürün kimliğini belirleyen faktörler genelde ürünün özelliklerini belirleyen etmenlerin birleşmesinden oluşmuştur. Ürünü belirleyici özellikleri ortaya koyarken, ürünün teknik ve diğer nesnel kalitesini sağlayıcı rasyonel etmenlerin yanı sıra, kullanıcının bilinçli veya bilinçsiz edindiği kişisel izlenimlerden yola çıkarak, kuvvetle bilinç altına ve duygulara yönelik ürün etkilerini ve izlenimlerini de belirtmek gerekir. Bu etki ve izlenimler ürünün tek başına herhangi bir bütünlük içinde yansıtma özelliğine sahip olmasını gerektirir. Bu noktadaki kritik faktör, ürünün alıcılar ve kullanıcılar tarafından nasıl bir imaj ile benimsenebileceğidir. Ürünün daha yaygın kabul görmesi için işlevsel, ergonomik ve görsel kalitesini tamamlayıcı nitelikte, toplumsal ve duygusal içerikli sembol karakteri kazandırabilir.

[61] Meltem ÖZKARAMAN, **Ürün Kimliğinin Belirleyiciliğinde Ambalaj ve Kimlik**, Mimar Sinan Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: 1999, s.63.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ürünün tasarım elementlerinin meydana getirdiği ürün kimliğini belirleyici özellikler, aynı zamanda kurum kimliğini de yansıtmaktadırlar.[62]

Günümüzde bazı kuruluşların kimliği, ürünlerin kimliğinden ortaya çıkmış olabilir. Braun bu duruma verilebilecek başarılı örneklerden biridir. Braun ürünlerinin tasarımı ve bunların çağdaş kimliği, kurumun kimliğini önemli ölçüde şekillendirmiştir. Türkiye'de tek bir ürünle başlayıp büyüyen pek çok kuruluş yer almaktadır. Çoğunun kimlikleri hala ilk ürünleri tarafından belirlenmektedir. Örnek olrak Kurukahveci Mehmet Efendi verilebilir. Diğer yandan güçlü kurum kimliklerine sahip olan kuruluşlar ürünlerinin kimliğini etkilemektedirler. Örneğin IBM'de olduğu gibi ya da Koç grubunun Sek ürünleri ve benzeri.

2.3.4. MARKA KİMLİĞİ

Marka karmaşık bir semboldür. Bir ürünün özelliklerinin, isminin, ambalajının, fiyatının, tarihçesinin, şöhretinin ve reklam stilinin elle tutulamayan bütünüdür.[63] Amerikan Pazarlama Birliği (1960) kuruma yönelik marka tanımını şöyle yapmıştır:[64] Bir satıcının ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur.

İnsanların kimliği onlar için yönelimlerini, amaçlarını ve anlamı sağlamaktadır. Kimlik, benim değerim nedir, duruşum nedir, nasıl algılanmak - tanınmak – istiyorum hayatımdaki önemli kişiler nedir, gibi sorulara aranan cevapların toplamını ifade etmektedir. Marka kimliği de benzer bir şekilde marka için anlamı, yönelimi ve amacı belirlemeye yardımcı olmaktadır. David Aaker, (1996) marka kimliğini marka stratejisinin yaratmaya ve sağlamaya çabaladığı biricik marka çağrışımları seti olarak tanımlamaktadır. Bu çağrışımlar markanın fikri, inançları ya da kalitesini temsil eder ve müşterilere yönelik vaadini ima etmektedir. Diğer bir deyişle marka kimliği, ambalajın grafik düzenlemesinden, reklam ve halkla ilişkiler, özel olaylara

---

[62] MEHMETİ, a.g.e., s.72.
[63] Ayşe ERTAŞ, 'Marka Karmaşık Bir Semboldür', **Media Cat Dergisi**, S:79, Yıl:Ağustos 9, 2002, s.22.
[64] AKTARAN Aydeniz AKDENİZ NAR, 'Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi', **Pazarlama Dünyası Dergisi**, S:342, Yıl:6, Mayıs 2000, s.22, Aslı İçin Lisa WOOD, ' Brands and Eguity:Definition and Management' Management Decision, Vol:38, No:9, 2000, ss.662 – 669.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kadar iletişimin ve iletişim dışı yönetimsel pek çok kararın planlanması ve uygulanmasına yönlendirecek temel bir çerçevedir.[65]

Marka kimliği bir bütünü ifade etmektedir. Marka kimliğinin gücü ne kadar arttırılırsa hedef kitleler tarafından tercih edilebilirliği de doğru orantıda artacaktır. Ülkemizde bu durum kağıt mendil ile Selpak'ın birbirlerini çağrıştırmasında ortaya çıkmaktadır.

Her zaman planlanarak ve üzerinde düşünülerek hazırlanmış olmasa da her markanın bir kimliği vardır. Bu nedenle kurumlar bu bilinç ile hareket ederek markalarına bir kimlik yaratma konusunda stratejik hareket etmelidirler. Kurumun marka kimliği bireylerin markaya duydukları içten gelen sevgiye güvenmemelidir. Bu sevgi kurum tarafından bilinçli bir şekilde işlenmiş olabilir. [66]

Güçlü bir kimlik başarılı markaların ortak özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Markanın kimlik sahibi olup olmadığını anlamak son derece basittir. Karşımıza bir marka alıp onu kişiselleştirmeye ve sıfatlar atfetmeye çalışırız. Bir insanın kimliğiyle bir markanın kimliğini tanımlamak bire bir aynı şeydir. Örneğin bir Marlboro paketini ele aldığımızda erkek, maço, kaba saba, kuvvetli, sakin, güven veren, sert… vb. özellikler belirtilebilmektedir.[67]

Bir markaya atfedilen çeşitli özellikler zamanla tamamen benimsenmekte ve bir kez akıllara yerleştiği zaman değiştirilmesi imkansız olmasa da çok zor olmaktadır.

Günümüzde markalı ürünler üreten kuruluşlar kendi kimliklerinden ziyade sahip oldukları markaların kimlikleriyle ön plana çıkmaktadırlar. Bu tür markalara örnek olarak Unilever grubuna bağlı olan ürünlerden Sana, Lipton Ice Tea veya Calve Hazır Çorbalarını vermek mümkündür. Tüketici çok ayrıntılı olarak ilgilenmediği sürece bu markaların ardındaki kuruluşları tanımamaktadır. Diğer yandan aynı kurumdan olan markalar piyasada rekabet edebilmektedirler, ancak bu markaların aynı değişmez, sabit yerden geldiği bilinirse tüketicinin gözünde kurumun bütünlüğü

[65] Ferruh UZTUĞ, **Seçim Kampanyaları ve Aday İmajı**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 1999, ss.138 – 139.
[66] Didem YALIN, 'Marka Kimliklerinde Özgünlük Sorunu', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı: 15, 2002, s.38.
[67] Güven BORÇA, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?,** İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002, s.114.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

zarara uğramış olarak görülebilmektedir. Buna örnek olarak bir kurumun farklı adlar ve farklı fiyatlarda, ancak aynı özelliklere sahip bir deterjanı piyasada satması verilebilir.Tüketici mamulün aynı nitelikte ve aynı kurumdan geldiğini öğrendiğinde kurumun ve markanın tüketicide sahip olduğu imaj zarara uğramaktadır.[68]

Fakat bu durumun tersi olarak verilebilecek en iyi örneklerden biri silen ve selpak tuvalet kağıtlarıdır. Her iki ürünün de üretimi aynı kurumdan yapılmakta; fakat kalite olarak farklı olmakla birlikte hedef kitleleri de farklıdır. Bu durumda her iki ürünü de üreten kurumun imajı zarar görmemektedir.

Marka kimliği markayı geniş bir alanda detaylı olarak tanımlayan, temel faaliyet alanını, öz değerlerini, yaşama kattıklarını, ürünlerini ve alt markalarını, bunlar arasındaki ilişkileri, sembol ve kurumsal bağlantılarını, konumlandırmayı, iletişim stratejilerini ve daha bir çok şeyi açıklayan bir çalışmadır. Markanın geleceğine ait yol haritasını, kullanım kılavuzunu içermektedir. Öncesinde ve sonrasında ciddi araştırmalar yapılmaktadır. Sadece görsel bir kurumsal kimlik kılavuzu değildir.[69]

Doğru bir marka kimliği için aşağıdaki dört konuda esaslar belirlenmiş olmalıdır. Bunlar:[70]

- Bizi İzleyecek Tüketici Hedef Kitlemizi Tanımlamak: Marka pazarla varolabilmektedir. Tüketici de potansiyel müşteridir. O halde nasıl bir müşteriye yöneleceğimizin belirlenmiş olması gerekmektedir.
- Ne İstediğimizi, Neyin Gerektiğini ve Neden Hoşlandığımızı Ortaya Koymak: Marka olarak varolabilmek bu üç temel soruyu cevaplamış olmayı gerektirmektedir. Aksi halde, belirsiz bir yönde gidilecektir. Bunun için gerekli öncelikler marka kimliği içerisinde tanımlanmış olmalıdır.
- Bir Tüketici Kimliği Profili Belirlemek: Marka kimliğinde yatan en temel eğilim tüketici profilini doğrulayan bir kimlik yaratmaktır. Profille kimliğin anlattıkları aynı olmalıdır. Ya da birbirini dinamik hale getiren canlı bir süreç oluşturulması gerekmektedir.

[68] OKAY, a.g.e., ss.51 -52.
[69] Güven BORÇA. www.markam.biz. 3.10.2005.2005.
[70] Bülent ELİTOK, **Hadi Markalaşalım**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, ss.45 -46.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Müşteri Profiline Uygun Kimlik Yaratmak: Bu başlığın ana konusunu oluşturmaktadır. Bunun marka oluşumunu sağlayan önemli faktör olarak algılanması gerekmektedir.

Marka kimliği oluşturulmasının ilk aşaması markanın analizidir. İlk aşamada markanın mevcut imajı ve sahip olduğu üstün nitelikler ve zayıf yönler göz önüne alınmaktadır. Ayrıca markanın müşterileri ve rakipleri de analiz edilmektedir. Marka kimliği hedef gruplarla, belirli semboller (logo veya animasyon) aracılığıyla iletişimde bulunmaktadır. Ancak ürünün hedef tüketicinin yaşamı için neden gerekli olduğu ve duygusal ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı dikkate alınmalıdır. Müşterinin tercihleri, eğilimleri, ihtiyaçları, hangi pazar segmentlerinde yer aldığı gibi konular müşteri analizi kapsamında ele alınmaktadır.[71]

Marka kimliği ile tüketici arasında etkin bir iletişim ağı bulunmaktadır. Marka kimliği oluşturma süreci bir aranda değil; uzun vadeli bir yatırım sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Marka kimliğinin görevlerinden bir tanesi markayı diğerlerinden ayırmaktır. Bunun için rakipler dikkate alındığında rakibin kimliği analiz edilmeli daha sonra da markanın rekabet edebilmesini sağlayacak yöntemlerin aranması gerekmektedir. Rakiplerin analizinde piyasadaki rakip markaların imajları ve kimlikleri, güçlü ve zayıf yönleri, pazarlama stratejileri gibi marka için öncelik taşıyan konular da incelenmektedir. Markanın farklı olduğunun aktarılabilmesi için, marka yapısı çok iyi analiz edilmelidir. Bu konuda oluşturulan model de markanın özü ile birlikte genişletilmiş öz kavramına da yer verilmektedir. Öz kimlik, markanın zamana bağımlı olmayan esasını temsil ederken genişletilmiş öz tamamlayıcı unsurları kapsamaktadır. Öz, marka yeni pazarlara ve ürünlere yönlenirken sabit kalan çağrışımları içermekte, genişletilmiş kimlik, resmin detayları, belki de görünen kısmını oluşturmaktadır.[72]

Marka kimliği planlamasına dört farklı açıdan bakılabilmektedir. Bunlar; ürün olarak marka, kurum olarak marka, kişi olarak marka, sembol olarak marka olarak

[71] Işıl KARPAT AKTUĞLU, **Marka Yönetimi**, İstanbul:İletişim Yayınları, 2004, s.30.
[72] Akın ŞAHİN, ‘ Marka Kimliği’, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S:8, Yıl: 1998, s.24.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sıralanabilmektedir. Markanın analiziyle birlikte kimlik için marka – tüketici ilişkilerini oluşturacak markaya ilişkin değerler ve markanın saygınlığı ele alınmaktadır. Marka kimliği bu analizlere dayanılarak hazırlanarak marka konumlandırma stratejilerini destekleyecek şekilde uygulamaya konulmaktadır.

Bütün bu satın alma kararları birtakım riskleri içinde barındırmakta ve satın alma davranışı iyi bilinen markaya doğru yönlendirilmektedir. Bu nedenle güçlü marka kimliği oluşturmak kadar bu kimliğin olumlu olarak algılanması da oldukça önemlidir. Marka kimliği aynı zamanda kurum kimliği ile bütünleşmektedir. Kurumların geleceğini etkileyebilen tüm kilit hedef kitlelere ulaşmak için üniformalar, yıllık raporlar, araçlar, küçük bir bilgi, logo ya da şişenin şekli gibi geniş bir iletişim aracı yelpazesi marka kimliğinin hatırlatılmasında yeterli olabilmektedir.[73]

2.4. KURUMSAL KİMLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurum kimliği kişi ya da kurumları ne olduğunu bildirmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Kurum kimliğinin tarihsel gelişimine bakıldığında devletlerin bayraklar ve flamaları, üniformalar, belirli bir grubu simgeleyen giysiler, ilk kimlik oluşturma çabaları içinde sayılabilir.[74]

Kurumsal kimliğin tarihsel geçmişinde çok bilinen bir hikaye yer almaktadır; yüzyıllar öncesinde bir kral, kendisi için, sembol olarak bir haç dizayn ettirir ve bunu askerlerinin kalkanları üzerine uygulatır. Ancak bir süre sonra, komşu ülkenin kralı bu işareti çok beğenir ve o da kendi askerlerinin kalkanlarına ve elbiselerine aynı işareti işletir, koydurtur. Ancak bir gün aralarında çıkan bir savaş sırasında, bu işaretlerin benzerliği nedeniyle, askerler birbirine karışır ve bir karmaşa yaşanır. Sonuçta krallar, kendilerine özel, değişik işaret ve semboller dizayn ettirmenin daha doğru olacağını anlarlar ve böyle de yapılıp, uygulayınca bu karışıklığa son vermişlerdir. İlerleyen zaman içinde bu işaretler; flamalara, üniformalara ve çeşitli araç gereçlere de uygulanmaya başlanır. Hatta diğer ülkelerin kralları da aynı şekilde çalışmalar yapınca, her ülkenin ordusundaki askerlerin kıyafetleri, o ülkenin kültürel

[73] AKTUĞLU, a.g.e., s.32.
[74] Aydemir OKAY, **Mediacat Yazarlarından Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000, s.103.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ve toplumsal değerlerine de uygun olarak geliştirilir ve ortaya değişik şekillerde kimlikler çıkmaya başlar.[75]

Tarih içerisinde de kurumsal kimliğin tarihsel gelişimi , dünyadaki teknolojik ve bilimsel gelişmelerle büyük ölçüde paralellik göstermiştir. Günümüzün çağdaş kurumlar için de belli bir kimlikle tanınmak en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Ortaya bir ürün veya hizmet konuluyor olsun, her kurumun kendisini tüketicinin güvenine layık nitelikli bir üretici olarak tanıtıp kabul ettirmek gibi asli bir hedefi vardır. Bunun içinde tüm kurumlar küçümsenmeyecek bir çaba içerisindedirler.

2.4.1. GELENEKSEL DÖNEM

Birinci Dünya savaşının sonuna kadar süren bu dönemde kuruluşun kimliğini belirleyen ana unsur, kuruluşun sahibi veya kurucusu olmuştur. Kuruluşun sahibi, fabrikasını yapacak olan mimarı seçer, grafikeri belirler, ürün dizaynını yapanı saptardı.[76]

Bu noktada kurumun sahibinin çok iyi liderlik özelliklerine sahip olması ve her aşamada bizzat kendisinin aktif rol oynaması kurumun başarısında büyük bir rol üstlenmektedir.

Bu dönemin belirgin isimleri olarak karşımıza çıkan kuruluşlar Bosch, Simens, Ford, Krupp ve Hewlett Packard; kar amacı güdülmeyen alanda ise Kızıl Haç'tır.[77]

Dünyada çağdaş anlamda ilk kurumsal kimlik tasarımı 1909 yılında Peter Behrens tarafından AEG için yapılmıştır.[78] AEG logosu günümüze gelene kadar bir dizi aşama geçirmiştir. Behrens tarafından oluşturulan son şekil günümüzdeki haline oldukça yakındır. Bu, Behrens'in o dönem için ne kadar başarılı bir sanatçı olduğunu göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır.[79]

---

[75] AK, a.g.e., s.27.
[76] OKAY, a.g.e., s.20.
[77] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.20, Aslı İçin Waldemar F.Kiesling, Peter Spannagl, Corporate Identitiy:Untermehmensleitbild Organisationskultur, Alling: Sandmann, 1996, s.11; Klaus Bikgt, Marinus H.Stadler, Hans Joachim Funck, Corporate Identity: Grundlagen, Gunktionen, Fallbeispiele, 5.Auflage, Landsberg / Lech: Verlag Moderne Industrie, 1993, s.34.
[78] Sadık KARAMUSTAFA, **'**Marketing Mesaj'**, Kurumsal Kimlik Konferansı Notları,** 1994, s.2.
[79] OKAY, a.g.e., s.21.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Geleneksel dönemin bir diğer temsilcisi Siemens kuruluşu olarak karşımıza çıkar. Werner von Siemens'in kendi kişisel yaşam ve girişimci tarzı ile küçük bir atölyede geliştirdiği telgraf, dev bir markanın ilk adımı olmuştur. Gelişen teknolojiye ayak uydurarak; ama daha çok kendi tarzını oluşturarak geliştirdiği teknoloji ile sanayinin en büyüğü dendiği zaman ilk akla gelen kurumu yaratmıştır.[80] Siemens faaliyet gösterdiği ülkelerde de ülkelerin özelliklerine göre davranmayı her zaman en temel ilklerinden biri olarak göstermiştir.

Geleneksel dönemin bir diğer önemli temsilcileri arasında isminin Financial Weekly'nin yaptığı araştırmaya göre isminin değeri 47.99 milyar dolarla dünyanın en pahalı ismi Coca Coladır.[81] Bugün dünya nüfusunun yüzde 90'ının tanıdığı Coca Cola, bundan 1886 yılında Atlantalı Eczacı D.r. John Styth Pemberton tarafından üretilmeye başlanmıştır. Kola tohumunun koka özüyle karıştırılmasından elde edilen karışım başlangıçta ilaç amaçlı kullanılıyordu. Daha sonra müşterilerden birinin yanında su olmadığı için karışımı sodayla karıştırmasıyla hayatın gerçek tadını yakalar ve o güne kadar çeşitli hastalıklara iyi geldiği düşünülerek pazarlanan Coca Cola, artık eğlencelik bir içecek haline gelmiştir. Coca- Cola asıl başarıyı şişelenmeye başladıktan sonar gösterir. Dr. Pemberton'ın ortağı Frank Robinson'ın iki C harfinin mükemmel bir estetik yaratacağını düşünmesi ve kendi el yazısıyla da bugüne kadar değişmeden gelen logo yaratılmış olur. Yine o günlerde kullanılan 'Nefis ve serinletici' sloganı da kalıcılığını korumaktadır. [82]

Diğer yandan bir bütün olarak bu logo çok kere değişikliklere uğramıştır. Marka isminin altına çekilen kalın beyaz dalgalı çizgi, her anlamda Coca Cola'nın dinamik karakterini vurgulamaktaydı. İlk kez kıpkırmızı kutusuyla yeni logo, 1970'de piyasaya çıkmıştır. Coca Cola'nın kurum kimliğinin, ürün için yapılan reklamla eşdeğer olduğunu söylemek mümkündür.[83]

---

[80] Gerılt ZUCKERMAN, 'Marka Öyküleri', **Platin Dergisi**, S:344, 2003, s.16.
[81] Yaprak ÖZER, **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar Ne Yalan Ama**, İstanbul: Hayat Yayınları, YönetimDizisi, No:121, 2001, s.63.
[82] ZUCKERMAN, a.g.e., s.17.
[83] AKTARAN OKAY, a.g.e., ss.24- 25, Aslı İçin Jaap Leverse, Ed Lute, Ronal de Nijs, 'Coca Cola das bekannsteste Logo der Welt', Corporate Identitiy Handbuch, (Hrsg .) Ben Bos. (Übers. Friederike van der Linden), Schaffhausen; Zürich; Frankfurt / M.; Dusseldorf: Ed. Stemmle, 1990, ss.88-91.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4.2. MARKA TEKNİĞİ DÖNEMİ

İki dünya savaşı arasındaki dönem marka tekniği dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem özellikle bir kişinin adı ile bağlantılıdır: Alman, Hans Domizlaff. Kimlik oluşturmada markayı birinci sırada gören Dömizlaff'ın bir markaya atfettiği asıl görev, yayınlamış olduğu kitabın adı ile bağdaşmaktaydı: 'Kamunun güveninin kazanılması'.[84] Hans Domizlaff'a göre 'bir işletmenin bir markası vardır, iki marka ise iki işletme demektir.'buradaki hedef, bağımsız markalar aracılığıyla halkın güveninin kazanılmasıdır.[85]

Bu dönemde kuruluşun kimliği, ürünün markası aracılığıyla iletilmeye çalışılmaktaydı. Marka isimleri ve ürünler, kurumdan bağımsız bir ortaya çıkış ile tanınır olmalıydı, bu da belli semboller aracılığıyla desteklenmeliydi.[86]

Marka tekniği döneminde öne çıkan unsur markanın kurum üzerinde etkili olmasıdır.. Markadaki başarı ya da başarısızlık kurumun başarısı ya da başarısızlığı sayılmaktadır.

Marka tekniği döneminde kurumların kimliklerini etkileyen, şekillendiren onların sahip oldukları başarılı markalarıydı. Bu dönemin anlayışına göre, başarılı bir marka kimliği, aynı zamanda başarılı bir kurum kimliği anlamına gelmektedir.[87]

Bu dönemde oluşturulan kuruluş işaretleri arasında sayılabilecek en önemli kuruluşlar arasında Opel, Maggi, Knorr ve Mercedes- Benz, Siemens yer almaktadır.

2.4.3. DİZAYN DÖNEMİ

Kuruluşların uluslar arası alanda faaliyet göstermeye başlamalarıyla birlikte, Amerikan ve İngiliz kuruluşları kurum kimliğinin önemini daha da iyi anlamaya başlamışlardır. Bu, özellikle uluslar arası pazarların hızlı bir biçimde büyümesi ve

---

[84] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.25, Aslı İçin BİRKİGT, STADLER, FUNCK, a.g.e., s.34.
[85] A.g.e., s.25, Aslı için Thomas GLÖCKLER, Strategische Erfolgspotentiale durch Corporate Identity: Aufbau und Nutzung, Wiesbaden: Dt.Univ – Verd- Verl; Wiesbaden: Gabler, 1995, ss.8-9.
[86] A.g.e., s.26, Aslı İçin, Gregor KARALUS, Corporate Culture und Corpotate Idebtitiy in Non – Profit Organisationen, Frankfurt am Main: Eigenverlag des Deutschen Vereins für offenliche und private Fürsorge, 1995, s.41.
[87] A.g.e., s.26.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kuruluşların kendilerini kabul ettirme çabaları nedeniyle ve bu pazarların farklı koşulları gerektirmesinden dolayı olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere'de kurum kimliği, çoğu uluslar arası alanda faaliyet gösteren holdingler tarafından bilinçli bir şekilde geliştirilmiş ve korunmuştur. Bunların arasında Westinghouse, General Motors, Ford, Xerox, IBM gibi günümüzün tanınmış kurumları ve havayolları şirketleri yer almaktadır.[88]

Geçmişten günümüze kadar gelmiş bu kurumların başarılarındaki asıl etken evrensel nitelikler sahip olmaları ve kendilerini çağın gereklerine hızla adapte etmeleridir.

Özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, dünya ekonomisinde, kuruluşların hızla büyümesi, ticaretin ülke sınırlarını aşmasıyla giderek çok uluslu nitelik kazanması, ürün çeşitliliğinin artması, güçlü kuruluşların birbirlerini satın alması ya da birleşmesi sonucunda, pek çok alanda üretimde ve apayrı nitelikler taşıyan kuruluşların tek bir çatı altında bütünleştirilmeleri ortaya bir kimlik bunalımını çıkartmıştır.[89]

Dizayn döneminde, bir önceki dönemin markaya yönelik dar kalıplarından çıkılmaya çalışılarak kurum kimliği ürün dizaynı üzerinden gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.[90]

Dizayn döneminin göze çarpan en önemli örneklerinden birisi olarak sayabileceğimiz kurumlardan birisi de Braun'un kurum kimliğidir.

Max Braun 1921 yılında işe küçük bir fabrikayla başlamıştır. İlk radyo ve pikabını 1932'de üreten Braun, bir süre sonra ürün yelpazesini traş makinesinden mutfak robotuna kadar genişletmiştir. Max Braun'un 1951'deki ölümünden sonra işi devralan oğulları Arthur ve Erwin, soy isimlerinden oluşan logolarının yeniden tasarım işini ele almışlardır. Babalarının elinden çıkmış olan temel dizayn (ortasındaki büyük kemerli A harfi ile Braun yazısı) ilk kez 1935'de bir radyonun

[88] A.g.e., ss.26 – 27, Aslı İçin, Klaus SCHMİDT, 'Corporate Identity – Entwicklung, Verstandnis und Potentiale', Corporate Identitiy in Europa: Strategien, Instrumente, Erfolgreiche Beispiele, (Hrsg.) Klaus Schmitd, Frankfurt / Main; New York: Campus Verlag, 1994, ss.18 – 19.
[89] Füsun TOPSÜMER, ' Kurum Kimliği Oluşturma Gereği', Düşünceler, **E.Ü. B.Y.Y.O Dergisi**, 1991, s.80.
[90] A.g.e., s.27, Aslı İçin, GLÖCKLER, a.g.e., s.9.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

üzerinde kullanılmıştır. 1952'de Wolfgang Schmittell logoyu bugünkü versiyonuna getirmiş ve etrafına temel bir konstrüksiyon koymuştur. Yapılmış olan yeni tasarım, iki kardeş tarafından uygulanan yenilenmiş kurum politikasının ilk işaretleridir ve bu da bugünkü kurum kimliğinin temelini oluşturmuştur. Logonun bugüne kadar, tek bir değişikliğe dahi uğramamasının nedeni, yalnızca Schmittel'in uzmanlığı değildir, aynı zamanda iyi bir tipografinin sahip olması gereken 'açıklık, kısalık, titizlik' ilkelerine uygunluğudur. Artur ve Erwin Braun'un kurum kimliği yönündeki atılımları yalnızca logo ile sınırlı kalmamış, Ulm Yüksekokulu'nda doçent olan ve öğrencilerle yakın bir ilişkisi olan Dr. Fritz Eichler'i de kuruluş yönetimine dahil ederek, ona tüm ürün yaratımı ve sunumu görevini de devretmişlerdir. Braun ürünlerinin şeklinde Ulm Yüksekokulunun etkisi, Eichler'in yüksekokul ile olan öğretim görevlisi ilişkisi nedeniyle belirgin bir biçimde gözlemlenmiştir.[91]

Kuruluşun kimliği, sahipleri Arthur ve Erwin Braun'dan o kadar bağımsız bir biçimde şekillenmiştir ki, kuruluş Amerikalı Gillette Company tarafından satın alındığında dahi, kimlik stratejisinde herhangi bir değişiklik olmamıştır.[92]

Dizayn dönemi pek çok kuruluşu önemli ölçüde etkilemiştir ve kurumsal dizayn alanındaki diğer gelişmeler için sorumlu tutulmuştur, çünkü kimlik düşüncesini (kapsamlı bir kuruluş stratejisi anlamında) uzun süre sürdürmüştür. [93]

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, ancak 1950'li yılların sonunda sanat ve yaratıcılık alanına yeni bir hareketlenme gelmiştir. 1960'lı yıllar yeni şeyler getirerek, üç ana akıma neden olmuştur: 1. Katı, fonksiyonel dizayn, 2. Bir kısmında tipografi ve resim saldırgan bir biçimde kullanıldığı serbest akım, 3. 'Saf tipografi' , burada da ağırlıklı olarak harfler kullanılmaktaydı.[94]

---

[91] A.g.e., s.28, Aslı İçin, Jaap LİEVERSE, Ronald de NİJS, 'Braun. Der Konsument als Partner', Corporate Identitiy Handbuch, (Hrsg.) Ben Bos, (Übers.) Friederike van der Linden, Schaffhausen; Zürich; Frankfurt / M.; Dusseldorf: Ed. Stemmle, 1990, ss.51- 53.

[92] A.g.e., s.29, Aslı İçin, BİRKİGT, STADLER, FUNCK, a.g.e., s.35.

[93] A.g.e., s.30, Aslı İçin, GLÖCKLER, a.g.e., s.9.

[94] A.g.e., s.30, Aslı İçin, Paul HEFTİNG, ' Auf der Suche nach einer Identitaet. Eine komplexe Selbstverstaendlichkeit' Corpotate Idebtitiy Handbuch, (Hrsg.) Ben Bos. (Übers. Friedderike van der Linden), Schaffhausen; Zürich; Frankfurt / M.; Dusseldorf: Ed: Stemmle, 1990, s.30

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu dönemin 1960'lı yıllarından 80'li yıllara kadar olan kısmı bazı yazarlar tarafından 'İmaj dönemi' olarak da adlandırılmaktadır.[95]

2.4.4. STRATEJİK DÖNEM

Stratejik dönem 1970'li yılların sonundan günümüze kadar süren bir dönemdir. Bu dönemde artık kurum kimliğinin yavaş yavaş tek bir yönü – ürün veya grafik dizaynı ya da kuruluş halkla ilişkileri veya genel bir kurum felsefesi ifadesi olarak değil; kuruluşun pazarlama ve bir sosyal strateji aracı olarak değişik unsurların bir karışımı biçiminde görülmeye başlamıştır. Kurum kimliği artık işletme politikasının bir aracı olarak gelişmeye başlamıştır.[96]

Kuruluşların stratejik yönetim düşünceleri, geniş anlamda kurum kimliği düşüncesinin platformunu hazırlamıştır. Ana nokta genişletilmiş ve kapsamlı bir kurum kimliği anlayışıdır, yani asıl olarak organizasyon ve program planlaması ve stratejik iş alanlarının oluşturulmasını konu edinen işletme hedefleri, dahili ve harici iletişim hedefleri olarak genişletilmektedir. Buna neden olarak da kurum içi ve dışında, iletişim ve bilgilendirmenin öneminin genel olarak giderek artması gösterilebilmektedir.[97]

Bu dönemde, tüketici tarafından gittikçe daha fazla olarak 'göz boyama' olarak görülmeye başlanan, izole edilmiş imaj kampanyalarının başarısızlıkları aşılmaya çalışılmıştır. Kurum kimliği, ortak davranış ve buna uygun iletişim şekilleri ile kurum imajını kurumun kendi görünümü ile uyumlu olmasını sağlama çabası içerisine girmiştir.[98]

2.5. KURUMLARIN KURUMSAL KİMLİK OLUŞTURMA NEDENLERİ

Geçen on yıldır, kurum kimliği önemli bir paradigma haline gelmiş ve organizasyonların stratejik yönetimleriyle bağdaştırılmıştır. Kurumsal kimlik; Corporate İdentity Group ve Strathclyde Statement'ın oluşmasıyla ilerlemiş ve yasallaşmıştır. Özellikle pazarlama ve iletişim literatüründe kurum kimliğiyle ilgili

[95] A.g.e., s.31, Aslı İçin, KAROLUS, a.g.e., s.42.
[96] OKAY,a.g.e., s.104.
[97] A.g.e., s.32., Aslı İçin, GLÖCKLER, a.g.e., ss.9 -10.
[98] A.g.e., ss.32 -33, Aslı İçin, KARALOUS, a.g.e., s.42.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çok sayıda literatür görüş ve tarihi araştırmalar vardır. Aslında kurum kimliği, bir kurumun kurumsal iletişimiyle sağladığı itibarı iç ve dış imajıyla bağlantısındaki benzerliği ve gerçekliğidir.[99]

Dünyada adından söz ettirmiş büyük marka olmuş bütün kurumlar hedef kitleleri üzerinde büyük bir olumlu etki bırakmış ve kurum kimliklerinin gücü sayesinde varlıklarını en iyi şekilde yürütebilmektedirler. Başarılı bir kurum kimliğine sahip olan kurumların vizyonları ve misyonları tam anlamıyla ortaya konmakta ve tüm hedef kitleler ile her an paylaşılır durumda olmaktadır.

Aslında bütün kurumlar kendi kontrolleri altında olsun veya olmasın yani ister istemez, zaten bir kimliğe sahiptirler ve mevcut kimliklerinden sıyrılmadan, kendilerini belirleyen temel niteliklerden soyutlanmadan da değişen, gelişen dünyaya uyum gösterebilirler. Buna karşılık birkaç küçük işletmenin birleşmesi veya daha büyük kurumlar tarafından satın alınması gibi durumlarda, önemli ölçüde erime ve diğerleriyle ayrılaşma yani bir bütünleşme söz konusu olacağından mevcut kimliği yenileme ya da yepyeni bir kimlik geliştirme gereksinimi duyabilirler. Ve zaman zaman kurumlar böyle bir birleşme veya satın alma söz konusu olmasa bile, kamuoyu önündeki imgelerini yeniden oluşturmak, kendilerine eskisinden daha değişik bir kimlik edinmek isteyebilirler.[100]

Eğer kurum kimliğinde bir değişim süreci yaşanması söz konusuysa yapılacak olan değişikliklerin uzmanlar tarafından oluşturulmuş bir plan dahilinde aynen uygulanması gerekmektedir.

Toplumsal değişiklikler doğal olarak kurumların yapısına ve kültürlerine de yansımaktadır. Kurum kimliğine ihtiyaç duymayan, değişen koşullar nedeniyle bir kurum kimliğine duyabilmekte veya zaten bir kurum kimliğine sahip olan bir kurum meydana gelen bir takım değişikliklerden dolayı kurum kimliğinin gözden geçirilmesini isteyebilmektedir. Bir kurum için kurum kimliği stratejisi

---

[99] John M.T. BALMER, Edmund R. GRAY, ‘ Rekabetçi Bir Avantaj Yaratmak İçin Kurum Kimliği ve Kurumsal İletişimler’, Çeviren: Filiz OTAY, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:10, 2000, s.464.

[100] TOPSÜMER, a.g.e., s.80.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

geliştirilmesinin nedenlerini aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür. Bunlar: [101]

- Yeni Oluşum / Yeniden Kuruluş: Bir işletme ilk kurulduğu zaman o işletmenin sahibi veya başındaki yönetici ileri görüşlüyse ve kurum kimliğinin öneminin farkındaysa, bir kurum kimliği programının / stratejisinin geliştirilmesini sağlayarak, kurumunun bu alandaki eksikliğini gidermeye çalışmaktadır.
- Değişiklik: Bir kurum kimliği geliştirilmesinin diğer bir nedeni, kuruluşta iç ve dış hedef kitleyi etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesidir. Ülkemizde meydana gelen bu tür değişikliklere örnek olarak özelleştirilen kamu kurumları verilebilir.
- Görev Profilinin veya Ürün Patentinin Değişmesi: Bir kuruluşun görevinde veya ürettiği ürünlerde bir değişiklik meydana gelirken, kurum kimliği stratejisinin de değişmesi gerekmektedir. Ülkemizden verilebilecek bir örnek, taşımacılık sektöründe faaliyet göstermiş olan Ulusoy kuruluşunun tekstil alanına da geçmesiyle birlikte yeni bir kurum kimliği geliştirmesidir.
- Kuruluşun Yeniden Yapılanması: Zaman zaman kuruluşlar değişen koşullar veya müşterilerinden gelen talepler doğrultusunda yapılarını değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. Örneğin toptan alım –satım yapan bir kuruluşun müşteri talepleri üzerine dağıtım yöntemini değiştirmesi, kurum kimliği stratejisinin değiştirilmesini gerektirebilmektedir.
- Yönetimin Değişmesi: Bir organizasyonda yönetimin değişmesi kurum kimliği stratejisini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Nasıl ki kurum kimliğinin tarihsel gelişim aşamalarından biri olan ‘geleneksel dönem’de kuruluş sahibi o kurumun kimliğini etkileyip belirliyorsa, günümüzde de bir kuruluşta yönetim bazında meydana gelen değişiklikler o kurumun kurum kimliği stratejisinin ön plana çıkmasını veya tam tersi duruma düşmesini sağlayabilmektedir.
- İşyerinin Taşınması ve Yeniden Organizasyon: Bu tip kurum kimliği stratejisi geliştirme nedenine başarılı bir örnek olarak 17 Mayıs 1992’de Münih’de açılan yeni havaalanını göstermek mümkündür. Kapsamlı bir

[101] OKAY, a.g.e., ss.68 -71.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kurum kimliği stratejisi için buradaki başlıca neden, eski havaalanı anlayışının yeni çalışma yerine nakledilmesinin mümkün olmayışıydı. Bu nedenle yeni havaalanı için de yeni stratejilerin geliştirilmesi hedeflenmiş ve uygulamaya sokulmuştur. Uzun süreli kurum kimliği toplantıları sonucunda bugün Almanya'nın en çağdaş havaalanı planlanmış ve uygulamaya konulmuştur.

- Kuruluşların Birleşmesi:İki kuruluşun birleşmesi kurum kimliğinin değişmesi veya yeniden oluşturulması için önemli bir nedendir. Kuruluşlar birleştiklerinde genellikle büyük olanın, diğer kuruluşu 'satın alanın' kimliği geçerli kılınmaktadır. İki kuruluşun birleşmesi durumunda kurum kimliği açısından yalnızca harici hedef kitlenin değil, aynı zamanda kuruluşta çalışanların da imaj düşünceleri göz önünde bulundurulmalıdır. Satın alındığında veya birleşildiğinde arka planda kalan kuruluş çalışanlarının kendilerini kötü durumda hissetmemeleri için dahili kurum kimliği ve halkla ilişkiler tedbirleri alınmalıdır.

Yukarıda sayılan ana başlıkların yanı sıra bir kurum kimliği geliştirmek için spesifik nedenler vardır. Bunlardan başlıcaları şunlardır:[102]

- Mevcut olan kurum kimliğinin çabalanan konumlandırma ve rekabet için gerekli olan farklılığa uygun olmaması.
- Bir kuruluşun markalarının pazarda tanınması ve tutulması, ancak ürünlerin arkasında olan kuruluşun tanınmaması.
- Borsaya girmek için tanıtım, etkinlik, faaliyet yeteneği ve inandırıcılığın iletilmesi.
- Stratejik bir yeni yönlenmenin dahili olarak çalışanlara, harici olarak pazar katılımcılarına iletilmesi.
- Bir holdingin faaliyette olan kuruluşlarının hedef grupları tarafından tanınması, ama holdingin kendisinin tanınmaması.
- Bir holdingin kuruluşlarının pazar olanaklarına uygun bir biçimde hareket etmelerini engelleyecek güçlü, sınırlayıcı bir kimliğe sahip olması.

[102] AKTARAN OKAY, a.g.e., ss.72 -73, Aslı İçin Klaus SCHMİDT, 'Corporate Identitiy. Entwicklung, Verstaendnis und Potentiale', s.22.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.6. KURUMSAL KİMLİĞİN OLUŞTURULMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN YERİ

Bir kurumdaki halkla ilişkiler faaliyetleri, kararlaştırılmış kurumsal kimliğe uygun olarak gerçekleştirilir. Kurumsal kimlik meselesi, kar amaçlı kurumlarda olduğu kadar, kar amacı gütmeyen gönüllü kurumlarda da geçerlidir. Kurumsal kimlik, kurumun yönetim felsefesini ve amaçlarını yansıtır; ve idari fonksiyonlarla yakın bağıntı içindedir. Kurumun olumlu bir imajının oluşturulması ve tanıtılması işleriyle görevli bulunan halkla ilişkiler birimi, bölümü, danışmanının da kurumsal kimliğin oluşturulması ve benimsetilmesi sürecine katılması gereklidir. Kurum yönetimi, kurumsal kimliğin personele ve dış çevreye benimsetilmesi faaliyetlerinin yanında, kuruma yeni katılacak üyelerin ve çalışanların da bu kimliğe ayak uyduracak kişilerden oluşması için özen göstermek zorundadır. Kurumdaki herkes, bu kimliği yansıtır ve ona katkıda bulunmaktadır.[103]

Kurum kimliğini yansıtmada özellikle iç hedef kitle olan çalışanların önemi yadsınamaz. Bu doğrultuda çalışanların eğitimi ve gelişimi için insan kaynaklarına yatırım yapılmalıdır. Kurum kimliği içerisinde barındırdığı temel unsurlar olan kurumsal iletişim, kurumsal dizayn, kurum felsefesi ve kurumsal davranış unsurlarının eşit oranda öneme sahip olarak bütünleşmesi anlamına gelmektedir.

Halkla ilişkiler; her yönetimin, ister kamusal alanda olsun, ister özel sektörde olsun, yaşamsallığını sürdürebilmek, belirlediği amaca ulaşabilmek, uygulamalarını yönlendirebilmek için bütünsel kurumsal felsefesi denebilecek ticari ve toplumsal varlık nedenlerini ve gelecek projeksiyonunu da içeren, bütünsellik arz eden bir yönetim felsefesi vardır. İşte bu bütünsel kurum felsefesinin toplumsal yönünü oluşturan kamu ya da özel sektörde etkinlik gösteren yönetim içinde yer aldığı, toplum tarafından kabulünü kuvvetlendirecek, ilişkide bulunan hedef kitleler ile karşılıklı bir iletişim içerisinde olmasını onların destek ve sempatisini kazanmasını sağlayacak olan yönetimin şimdiki uygulamasıyla gelecek projelerin şekillenmesinde yardımcı olacak unsur, yönetimin toplumsal felsefesi yani halkla ilişkilerdir.[104]

---

[103] AKTARAN OKTAY, a.g.e., ss.344 -345, Aslı İçin Roger HAYWOOD, **All About Public Relations, Second Edition**, London: Mc Graw – Hill Book Company, 1991, ss.13 – 15.
[104] KOCABAŞ ve DİĞERLERİ, a.g.e, s.110.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Halkla ilişkiler etkili iletişim sanatıdır. İç ve dış hedef kitleler aracılığıyla kurumun değerlerinin, misyonunun ve felsefesinin kabulünü kolaylaştıran en önemli etkendir. Kurumlarda kimliğin benimsenmesinde en iyi yöntem olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal tutumların değiştirilmesi, iş görenlerin motive edilmesi ve kurumsal kimliğin benimsetilmesi, iletişim gerektiren faaliyetler içermekte; halkla ilişkiler birimlerinin de bu faaliyetler içindeki rolü her geçen gün artmaktadır. Kurum geliştirme teknikleri, kurum kültürlerinin değiştirilmesinde ve böylece iş görenlerin davranışlarının biçimlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurum yöneticilerinin, kurum mensuplarının kurumsal tutumlarının ve değer yargılarının kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sürecinde, diğer ilgili bölümlerin yanı sıra, halkla ilişkiler ile görevli birimlerin de yardımını aldıkları görülmektedir. Örneğin, personel bölümü, görevlerin tanımlanması, işe alma koşullarının saptanması, toplu sözleşmelerin hazırlanması gibi işlerle uğraşırken, halkla ilişkiler personeli de yönetimin, kurum içi iletişiminde kullanacağı metinlerin, bildirilerin, video mesajlarının ve brifinglerin hazırlanmasında, ve medya seçiminde yardımcı olur.[105]

Bir başka deyişle kurumsal kimliğin oluşturulması, tüm kurumu ve yönetim fonksiyonunu ve kurumsal iletişimi ilgilendiren bir mesele olması nedeniyle, halkla ilişkiler biriminin ya da uzmanlarının da bu faaliyet içinde yerini alması zaruri bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.[106]

Halkla ilişkiler birimlerinin, kurumsal kültürü yansıtan semboller, söylem biçimi, kullanılacak dil gibi unsurların oluşturulmasında; ve bunların kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılmasında büyük katkıları olmaktadır.[107]

Kurum mensuplarının ve çalışanlarının motive edilmesinde, halkla ilişkiler birimlerinin kullandığı yöntemler aşağıdaki şekilde maddeleştirilebilir. Bunlar:[108]

---

[105] OKTAY, a.g.e., s.345.
[106] A.g.e., s.341.
[107] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.345, Aslı İçin, WHİTE, a.g.e., s.124.
[108] A.g.e., s.346.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Çalışma ortamının düzenlenmesi yoluyla,
- Çalışma ortamındaki semboller ve işaretler vasıtasıyla,
- Kurumun maddi (somut) görüntüsü ve ürünleri yoluyla,
- Törensel adetler vasıtasıyla. Örneğin, geleneksel pilav günleri, mezuniyet törenleri gibi,
- Kullanılan dil vasıtasıyla.

Halkla ilişkiler biriminin kurum kimliği üzerindeki önemine bakıldığında özellikle çalışanlar arasında ortak bir dil oluşturma çabası çok önemli bir yer tutmaktadır. Halkla ilişkiler birimi yaptığı tüm çalışmalarla kurum kimliğini güçlendirme çabası içerisinde olmaktadır.

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda, kurum kültürünün değiştirilmesine hizmet eden ‘ örgüt geliştirme yöntemleri’ de genelde, ‘personel ya da insan kaynakları’ bölümlerinin sorumluluğunda olan bir konu olmasına karşın, son yıllarda halkla ilişkiler bölümlerinin de buna katkıda bulunduğu görülmektedir. Kurum geliştirme, kurumda grup bütünleşmesinin sağlanması, etkin çalışma gruplarının oluşturulması, gerilimin ve anlaşmazlıkların azaltılması gibi konuları kapsamaktadır. Kurumsal iletişim vasıtasıyla gerçekleştirilen bu hedefler, halkla ilişkiler biriminin de katkısını gerektirmektedir. Örneğin, kurum yönetimi, personelin moralinin yükseltilmesi, iş doyumunun arttırılması, kurumun sevdirilmesi ve benimsetilmesi, kurumsal tutumların iyileştirilmesi, devamsızlığın önlenmesi ve örgüt geliştirme grubunun yanı sıra, halkla ilişkiler biriminin de yardımını isteyebilir. Halkla ilişkiler görevlileri, aynı zamanda, kurum simgelerinin ve logosunun oluşturulmasında ve kurum tarihçesi hakkında yaratılacak inançların, hikayelerin ve mitlerin oluşturulmasında, böylece kurumsal kimliğin yaratılmasında önemli katkıları olmaktadır.[109]

O halde, halkla ilişkiler faaliyetlerinin kurum içi işlevi, çalışanların ekonomik performanslarının arttırılması ve iş görenlerin tutumlarının, algılarının, inançlarının, güdülerinin, alışkanlıklarının ve beklentilerinin yönlendirilmesine katkıda bulunmak suretiyle, kurum insan bütünleşmesinin sağlanması; ve böylece kurumsal amaçların en etkin biçimde gerçekleştirilmesi olarak özetlenebilir.

[109] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.346, Aslı için, WHİTE, a.g.e., ss.127 – 137.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Olumlu bir kurum kimliği oluşturmada en önemli faktörler ise özellikle kurum faaliyetleri ile ürün veya hizmetlerdeki kaliteyle birlikte yöneticilerin halkla ilişkiler yetkilileri ile birlikte beraber ve uyum içinde çalışmalarıdır. Halkla ilişkiler bu kimliğin oluşmasında yönetim kurulu veya yöneticiler ile grafik ve reklam şirketleri arasında bir iletişim köprüsü oluşturmakta rol oynar. Ayrıca kurum alanındaki personelin kuruluş ve faaliyetler hakkında eğitilip, bilgilendirilmesi yine halkla ilişkiler biriminin görevlerindendir. Halkla ilişkiler kuruluşun içinde bulunduğu dış çevre ile olan yakın temaslarında önemli pay sahibidir. Amaç, çalışanlara, rakiplere ve topluma kuruluşun ne için var olduğunu anlatmaktır.[110]

[110] Güven N. BÜYÜKBAYKAL, ' Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim'**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 12, Cilt:2, 2002, s.793.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI VE ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR

3.1. KURUMSAL KİMLİĞİN UNSURLARI

Kurum kimliği, kurumun iç ve dış hedef kitlelerinin önünde meydana gelen tüm aktivitelerinin toplamıdır. Kurum kimliği, ana unsurlar olan kurum felsefesi, kurumsal dizayn, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimden ve etkileşim içerisinde olduğu alanlardan olan kurum kültürü ve kurumsal imaj unsurlarının etkili bir biçimde bütünleşmesi ile oluşmaktadır.

3.1.1. KURUM FELSEFESİ

Kurum değerini, tutum, inançlarını ve normlarını kısaca kurum kültürünü kapsamaktadır. İşletmelerin kurum felsefesi, işletmenin vizyonunu ve misyonunun yer aldığı, işletme davranışlarının kurallarının, faaliyetlerinin ve faaliyet hedeflerinin belirtildiği işletme, çalışanlarına ve yöneticilerine yol gösteren, işletme paydaşlarına kurum hakkında bilgi veren bir yol göstericidir.[111]

Felsefe, kurum kimliğinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Kuruluşun hedeflerinde, mikro ve makro ekonomik işlevinde ve sosyal rolünde kendisini ne şekilde anladığı olan kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından, amacından ve tarihinden oluşmaktadır.[112]

Kurumun felsefesi hakkında net bir fikir edinmedikçe, bir kurum görüntüsü ya da simgesi yaratmak kesinlikle imkansızdır. Ayrıca, gerçekten güçlü bir görüntünün on tane birden değil ancak tek bir temel kavram ifade edebileceğinin unutulmaması gerekmektedir.

Pek çok kurumun birer kurum felsefesi vardır. Ancak çoğu bu felsefeyi yazılı hale getirmezler. Yazılı olarak belirtilen kurum felsefesi temelleri o kurumun

---

[111] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.68., Aslı İçin Lanca LEUTHESSER, Jeev Chiron KOHLİ, **Corporate Identity**, The Role of Mission Statement Business Harrizons, Vol:40, Issue 3, May – June, 1997, s.59.

[112] Beril Akıncı VURAL, **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s.180.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çalışanlarına kolaylık sağlarken, dış hedef kitle ile ilişkilerinde de bu anlayışın ciddiyetini sergilemesi bakımından önemlidir. Kurum felsefesinin yazılı hale getirilmesiyle mevcut olan felsefenin davranış ve değer düşünceleri somutlaşır ve bunlar, o kurumun adeta anayasası haline gelmektedir. Kurum temellerinin kurum içerisinde etkili olabilmeleri için, çalışanların bunlara inanması ve ikna olmuş olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde, bu kurallar çalışanların çekmecelerinde bulunan, matbu bir evraktan başka bir şey olmaz.[113]

Kurum kimliğinin çekirdek unsuru olan kurum felsefesinin kurum içinde sahip olduğu konuma göre kurumlarda kurum felsefesinin tüm çalışanlarca benimsetilmesi için yapılabilecek bir dizi çalışmada halkla ilişkiler birimi önemli görevler üstlenmektedir. Kurum felsefesinin, kurum kimliğinin temelini oluşturması açısından değerlendirildiğinde, kurum kimliğinin başarılı bir şekilde oluşturulması kurum felsefesinin başarısında gizlidir.

3.1.1.1. KURUM VİZYONU VE KURUM FELSEFESİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurum felsefesinin temelini oluşturan vizyon kavramı da kurum kimliği unsurlarından olan kurum felsefesinin önemli yapı taşlarından biridir.

Vizyon kavramı ile ilgili farklılaştırılmış çok sayıda tanım bulmak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarını aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[114]

- Var olan ile olması gerekeni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme,
- Fikir ya da kafada oluşturulan görüntü, cisimsel gerçekliği olmayan rüya gibi görülen şey,
- İşletmeye ilişkin düşlenen bir geleceği tasarlayabilme ve paylaşabilme,
- Özünü kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel çevre yaratabilmektir.

Yukarıdaki maddelerden hareket ederek vizyon; geleceğin nasıl olacağının mantıklı ve akılcı bir şekilde anlaşılması veya gelecekte varılması istenen noktanın

[113] OKAY,a.g.e., ss. 116 – 118.
[114] Fatma GEÇİKLİ, 'İşletme Vizyonu ve Halkla İlişkiler', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, Cilt: 2, 2002, s.596.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

resmidir. Kısaca, geleneğin, önceden tasarlanmış şeklidir. İş dünyasında uzun ömürlü ve başarılı işletmelerin sırrı araştırıldığı zaman vizyoner olanlar (gelecekle ilgili hedefleri olan) ve eğitime yatırım yapanların ön plana çıktığı görülmektedir.

Vizyon; kurumun gelecek arzularını anlatan ifadelerdir ve bu ifadeler kurumun felsefesini ve değerlerini içeren olgulardır. Kurumlar vizyonları ile kurumsal kimlikleri hakkında bilgi vermektedirler. Kurumsal felsefe, kurumun vizyonu ile örtüşmeli, kurumun genel hedefleriyle birbirini tamamlamalıdır. Vizyon, gelecekteki hedeflerin rehberi ve yol göstericisi konumundadır. Kurum vizyonu, kurum amacını ve kurum hedefini kendi çalışanlarına ve tüm kamuoyuna netleştirecek olan somut, tasvirkar bir düşüncedir.[115]

Kurum vizyonunun oluşturulmasının ardından vizyon üzerinde sürekli incelemelere devam edilmeli ve devamlı bir gelişim ve öğrenim çabası içerisinde olunmalıdır. Başarılı bir vizyon oluşumu sürecinde yeniliklere ve gelişmelere açık olunmalıdır.

Kurumun ekonomik ve toplumda gerçekleştirmek istediği hedeflerin saptanması ve fonksiyonunun tarif edilmesinin yanı sıra (işletme amacı), kurum temellerinde tüm kurum içi ve kurum dışı alanlar için prensipteki davranış ifadeleri bulunur. Özellikle de çalışanlara yönelik ifadeler, kuruluş içerisinde işbirliğini ve davranışı belirlerler ve çalışanlara ‘ davranış kuralları’ sunarlar. Dış hedef kitleye yönelik olan ifadeler halkla ilişkiler çalışmasının birer aracı olarak da görülebilmektedirler. Bu kurumsal hedeflerin açık bir biçimde ortaya konmasıyla, tüm kurum dışı gruplarda ‘davranışa yönelik bir beklenti ufuğu’ oluşturulmalıdır.[116]

Kurum vizyonu, bir kurumun değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin, duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Kurumlar bugün bulundukları yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır. Üyeler olarak bizler, kurumun hayatımızda oldukça fazla önem taşıması nedeniyle şu soruların yanıtları bilinmelidir:[117]

---

[115] OKAY, a.g.e, s.120.
[116] OKAY, a.g.e., s.122.
[117] Joseph V. QUİGLEY, **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev:Berat Çelik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998, s.29.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurumun temsil ettiği ayırt edici ya da temel inançlar nelerdir? (Değerler)
- Kurum bugün ne durumdadır ve ne duruma gelmeye çalışmaktadır? (Amaç)
- Kurum nasıl bir bağlılık taşımaktadır ve nereye doğru gitmektedir?(Hedefler)

Kurum içinde çalışanların, çalıştıkları kurumun gelecekteki vizyonunun, bir başka deyişle işletmenin misyonunun, hedeflerinin, amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü çalışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere ulaşmada işletmenin misyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Bu da işletmeye olan güvenlerini, ciddi boyutlarda sarsacaktır. Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi, sürekli, olarak kurumun vizyonunu; çalışanlara iletmek ve bu vizyonun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bir vizyon, çalışanların işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmalarını sağlayacak, bu yolla oluşturulan güçlü kurum kültürü, işletmenin çalışanlarının üzerindeki iç imajını olumlu olarak etkileyecektir.[118]

Kurum vizyonunun oluşturulması ve uygulanması esnasında halkla ilişkiler çalışmalarının önemli bir işlevi vardır. Kurumsal vizyonun amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından uygulanabilir olması kurum içi ve kurum dışı halkla ilişkiler faaliyetleri ile sağlanmaktadır.

Kurum vizyonu oluşturmada iki temel yaklaşım vardır. Bunlar;[119]

- Vizyonun kurumda çalışanlarla geliştirilmesi; bu yaklaşımda şu noktalara dikkat edilmelidir. Herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir. Anlaşmadan ziyade birbirini tamamlayan bu görüşlere olanak verilmelidir. Amacın, moda sözcüklerden oluşan bir bildirge oluşturmak değil, gerçek bir vizyon olduğu unutulmamalıdır.
- Önceden belirlenmiş bir vizyonun kurumla paylaşılması; bu yaklaşımda şu noktalara dikkat edilmelidir. Vizyona temel oluşturan gerçekleri açık bir şekilde, sürekli olarak yinelemektir. Bir vizyonun ancak çalışanlarla hayata geçirilebileceği dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir. Vizyon

[118] Ebru GÜZELCİK, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999, s.196.
[119] GEÇİKLİ, a.g.e., s.600.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

hakkında çalışanların görüşlerini almaya ve onlara danışmaya çalışmalarıdır. Bu durumda kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları yönetime yardımcı olabilmektedir.

3.1.1.2. KURUM FELFESİNİN FONKSİYONLARI

Bir felsefeye genellikle dört fonksiyon atfedilmektedir. Oryantasyon, motivasyon, açıklama ve seleksiyon.

3.1.1.2.1. ORYANTASYON FONKSİYONU

Kurum felsefesinden kaynaklanan kurallarla organizasyonun davranışı yönlendirilmektedir. Saptanan hedeflerin sırası ve oluşturulması, tıpkı hedefe ulaşmanın derecesi kadar etkilenmektedir. Bu şekilde kurum felsefesi aynı zamanda önemli bir stratejik boşluğu da doldurmaktadır. Karar vermede güvenliğin en düşük, güvensizlik ve karar yapısının derecesinin en yüksek olduğu yerdeki temel, stratejik hedef veya amaçların ifade edilmesindeki planlama anında, içerik bakımından bir oryantasyon çerçevesi çizer.[120] Kurum temellerinde ortaya çıkan oryantasyon çerçevesi önemli kuralları yazılı hale getirmesi ve böylelikle tüm kurumsal davranışlar için bir yön belirlemesi şeklinde olmaktadır.[121]

Yukarıda yazılanlardan hareketle kurum felsefesinin oryantasyon fonksiyonu ile kurumun çalışanları kurum içinde hangi durumda ne şekilde davranacağı hakkında bilgi sahibi olmaktadır.

3.1.1.2.2. MOTİVASYON FONKSİYONU

Belirli değer ve normlara olan inanç ile ‘ ahlaki bir üst yapı’ oluşmaktadır, bu da yönetim prensiplerini ve bundan ortaya çıkacak olan yönetim davranışını belirlemektedir. Böylelikle kurum felsefesi çalışanların ve faaliyetlerin değerlendirilmesi için bir ölçek haline gelmektedir. Kurum felsefesi bu şekilde değer

---

[120] AKTARAN OKAY, a.g.e, s.119, Aslı İçin Gertrud ACHTERHOLT, **Corporate Identity: İn zehn Arbeitsschritten die eigene Identitaet finden und umsetzen**, 2.überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 1991, ss.91 – 92.

[121] AKTARAN, a.g.e., s.119, Aslı İçin Wolfgang MERKLE, Corporate Identity für Handelsbetriebe Theoretische Grundlagen und Realisierungsansaetze enies umfassenden Profilierungskonzeptes, Göttigen:GHS, 1992, ss.140 -141.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

iklimini veya ‘kurum kültürünü’ belirlemekte ve çalışanların kuruluş ile bütünleşmelerini etkilemektedir. Karşılıklı güven temeli üzerine gelişmiş olan bir ortam, nitelikli çalışanların kuruma bağlanması ve elde edilmesi için de bir unsur oluşturur ve ideal durumda faaliyete hazır olmayı ve yeteneği yükseltmektedir. [122]

Kurum felsefesinin en önemli fonksiyonlarından olan motivasyon fonksiyonunun hayata geçirilmesi aşamasında en etkin olacak birim şüphesiz halkla ilişkiler birimidir. Halkla ilişkiler biriminin gerçekleştirdiği tüm çalışmaların çıkış noktası iç ve dış hedef kitle memnuniyetinin ve performansının artırılmasıdır.

Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşmaktadır. Burada zor olan çalışanların ne istediğini ve çabalarının karşılığına nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. Çalışanlar, çabalarının karşılığına ne kadar yüksek değer biçilirse, o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir. Çalışanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını
anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olmaktadır.[123]

3.1.1.2.3. AÇIKLAMA FONKSİYONU

Hedef gruplarının taleplerine felsefenin uygun hale getirilmesiyle veya kuruluşun davranış ve fonksiyonu hakkındaki yanlış düşünceleri düzeltmek amacıyla uygulanan felsefenin yayınlanması ile (kurum temelleri haline getirilmesi) haksız eleştiriler için bir set oluşturmuş olunur.[124] Bu oluşumla birlikte kurum felsefesinin açıklama fonksiyonu ile kuruma kendini ‘açıklama’ imkanı tanınmış olmaktadır.

3.1.1.2.4. SEÇİM FONKSİYONU

Felsefe organizasyon ile doğrudan ilgisi olan tüm hedef grupları için önemli bir karar ve seçim kriteri oluşturabilmektedir. Mevcut alternatiflerin değerlendirilmesinde, ihtiyaçların tatmini için daha uygun olacak olanlar tercih

[122] AKTARAN, a.g.e., s.120, Aslı İçin ACHTERHOLT, a.g.e, ss.93 – 94.
[123] Ömer AKAT, **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, 2.b., Bursa: Ekin Kitapevi, 2000, s.87.
[124] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.120, Aslı İçin ACHTERHOLT, a.g.e, s.94.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

edilmektedir. Yayınlanmış (kurum temelleri haline getirilmiş) felsefe temeli üzerine, hedef grupları / kamuoyu, hangi kuruluşun bu yöndeki beklentileri en uygun bir biçimde gerçekleştirdiğine karar verebilmektedir.[125]

Kurum felsefesinin seçim fonksiyonunun temelinde hedef gruplarının belirlenmesi yatmaktadır.

3.1.2. KURUMSAL İLETİŞİM

3.1.2.1. İLETİŞİM TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

İletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka kişiler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olayıdır. İletişim, kişilerin amaçsız etkileşimleri olmaktan çok, bir etki oluşturmaya veya davranış nedeni olmaya yarayan bilgi, fikir ve duyguların aktarılması sürecidir.[126]

İletişim en basit tanımıyla bir mesajın, gönderici aracılığıyla alıcıya iletilmesi sürecidir.

Bir başka yaklaşıma göre iletişim, birbirlerine ortamlarındaki nesneler, olaylar, olgularla ilgili değişmeleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesneler sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine açıklayan insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirimidir.[127]

C.Cooley için iletişim, 'İnsan ilişkilerinin var olmasına ve gelişmesine yarayan mekanizmadır.' Ruben'de iletişimi, 'İster bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ya da yalnızca anlatmak olsun, bilgi vermeye ilişkin' bir mekanizma olarak tanımlayarak, onu 'bilgiye yönelik davranış' şeklinde nitelendirmiştir. Mac Bride' a göre ise

---

[125] A.g.e., s.94.
[126] Feyzullah EROĞLU, **Davranış Blimleri**, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:598, 2004, s.235.
[127] **Basın Sözlüğü**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul: 1998, s.68.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

iletişim, 'yalnızca haber ve ileti alışverişi değil, görüşler, olgular ve verilerin iletimi ve paylaşımını içeren bireysel ve ortak etkinliktir. [128]

İletişim tüm insan ve grup ilişkilerinde önemlidir. Onların kişiliklerini, değer yargılarını, düşüncelerini anlamayı sağlamaktadır. Bütün toplumsal etkileşimler iletişim içermektedir. İletişimin olmadığı yerlerde kurumlar olamayacağına göre; iletişim için kurum önemlidir. İletişimde anlaşılamamak veya yanlış anlaşılmaktan korku, iletişim de karar verme sürecini de kötü yönde etkiler. Çalışanların yönetime katılımını engeller.[129] Diğer bir deyişle iletişim toplumsal yaşamın temelidir. İletişim olguları olmadan toplum oluşamaz. Buna bağlı olarak tüm insan toplulukları birbirleriyle ilişkili iletişim ağları olarak düşünülebilir. İnsan etkinliklerinin hepsi iletişimle sürdürülür ve değiştirilir. İletişim toplum yaşamı içinde kurulan insan ilişkilerinde paylaşılan ve geliştirilen anlamların aktarılmasını sağlamaktadır.

Verimlilik ve kalite düşünüldüğünde iletişimin kurum açısından önemi daha fazla ortaya çıkmaktadır. Sözlü ve yazılı iletişim insan kaynakları gelişiminin temelini oluşturmaktadır. Ancak paylaşım ortamlarında insan kaynakları için gerekli temel bilgiler iletilebilmektedir. İletişim, eğitim gibi bilgi ve deneyim paylaşım ya da aktarım ortamlarının özünü oluşturmaktadır.[130]

3.1.2.2. KURUMSAL İLETİŞİMİN TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış çevresi ile yapmış olduğu formel iletişimdir. Diğer bir deyişle kurumsal iletişim, kurumun amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için, kurumu meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar veya kurumla çevresi arasında, sürekli bilgi ve düşünce alış-verişine olanak sağlayan toplumsal bir süreçtir. Kurumsal iletişim, kurum yönetiminin en önemli aracıdır. Kurumsal iletişim planlama, koordine etme, karar verme, güdüleme ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesinde etkin rol oynamaktadır. [131]

---

[128] OKTAY, a.g.e., ss. 221 -222, Aslı İçin Ayseli USLUATA, **İletişim**, İstanbul: Cep Üniversitesi, İletişim Yayınları, Yayın No: 142, 1994, ss.14 -15.
[129] 'İletişim.'http://www.biymed.com. [yazar yok], 01.01.2006. 2006.
[130] Ruhi Selçuk TABAK. **'**Kurumsal İletişim.' http://www.eylem.com, 6.2.2006.2006.
[131] İrfan MISIRLI, **Genel ve Teknik İletişim**, 2.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, ss.76 – 82.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurumsal iletişim sürecinde yapılan iletişimin her yönü dengeli olmalıdır. Kurumlar iletişim süreci ile ilgili kapsamlı bir araştırma yapmadan iletişim tekniklerinden faydalanmamalıdırlar.

Kurumsal iletişim, bir yönüyle kurumda hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve otoritenin sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Gelen ve giden iletiler, belgeler, bilgiler ve dokümanlar kurumsal iletişim kuralları çerçevesinde saklanır, bilgi ve belge arşivleri oluşturulmaktadır. Diğer bir deyişle, kurumsal iletişim kurumda çalışanların oluşturdukları küçük grupların birbirleriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı ilişkiler kurmalarında önemli rol oynamaktadır. Kurumun bütünlüğünün ve çalışanların ait olma duygularının geliştirilmesini sağlamaktadır.[132]

Kurum içinde kurulacak iletişim sistemi, kurum çalışanları daha doğrusu kurumun iç hedef kitlesi üzerinde yapılanacaktır. Hedef kitle, kurumun amaçlarının, kararlarının yönlenmesini sağlayan, kurumun muhatap olmak durumunda kaldığı grubu ifade etmektedir. İç hedef kitle ise danışmanlar, iş görenler, yöneticiler, ortaklar, hissedarlar gibi kurum ile her an bağlantısı olan kişilerden oluşmaktadır. Kurumların öncelikle, onları oluşturan insanların desteğine ihtiyacı olmaktadır. Çalışanların, bu desteği vermesinde ve kurumsal inançlarının, kanaatlerinin, tutumlarının oluşmasında, halkla ilişkiler sorumlusunun büyük katkısı olmaktadır. Buradan hareketle kurusal iletişim ve kurum içine yönelik halkla ilişkiler uygulamaları işletme içinde müdürlerden başlayarak temizlik işlerinde çalışanlara kadar bütün çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların, kurumun uğraşılarından, politikalarından haberdar olması, gelişmeleri takip etmesi son derece önemli olmaktadır. Kurum içi çalışanların soru ve sorunlarıyla ilgilenen bir personel yönetimi birimi kurumda yer alsa da, halkla ilişkilerin katkıları personelin moral gücünü artırıcı, teşvik edici rol oynamaktadır. Örneğin personel bültenleri, doğum nikah kutlamaları, kurumun spor ve kültürel faaliyetlere katılma ve destekleme olanakları gibi.[133] Kısacası işletme içinde ve işletme dışına yapılan tüm iletişim çabalarını kapsamaktadır.[134]

---

[132] TABAK, a.g.e.
[133] AKTARAN DUYAL, a.g.e., Aslı İçin Halil- Tuncer CAN, Ayhan DOĞAN ve Yaşar DOĞAN, **Genel İşletme Bilgileri**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1996, s.295.
[134] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.69.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurumsal iletişimin kurum dışında gerçekleştirilen iletişim çabalarının başarılı olabilmesi için iyi bir planlamanın yapılması ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması büyük önem taşımaktadır. Kurum içinde planlama sürecinde en önemli görevi halkla ilişkiler birimi üstlenmektedir.

Etkin bir iletişim sistemi, çevresiyle sürekli bir ilişki içinde olan kurumsal insan sisteminin kurumu daha iyi tanımasını ve iş sürecinin devamlılığını sağlarken, diğer taraftan da bu insanların, iş doyumu, bağlanma, sorumluluk, moral kazanma gibi kurumsal tutumlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Kurumun, çevresindeki her türlü doğal, siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel ve hukuki etkinin altında kaldığı düşünülürse, bu etmenlerin, kurum içi iletişim düzenini de etkilemesi doğaldır. İnsanların kurum içindeki ve kuruma bağlı olarak ortaya çıkan ihtiyaçlarının doyurulmasına yönelik çalışmalar, kurumsal kültür aracılığıyla standart hale getirilir; ve bu ihtiyaçlar, kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilir.kurumsal bütünleşmenin sağlanabilmesi; iş görenlerin kendine özgü duygu, algı, tutum ve davranışlarının, kurum politikasına uygun hale getirilmesi ile mümkün olmaktadır.[135]

Kurumlar bilgilendirme suretiyle hızlı ve etkin bir şekilde kaliteli üretim yapmak, katılım, moral ve motivasyon sağlamak amacıyla kurumsal iletişimden yararlanmaktadırlar. Çalışanların hizmet ya da mal üretimi işlemlerini gerçekleştirme sürecinin her evresinde etkili bir iletişim kurmaya gereksinim duyulmaktadır.[136]

Omuriliğin insan vücudunda oynadığı rol ve önem ne ise, iletişimin kurumlardaki rol ve önemi aynıdır. Hatta organizasyonları bir iletişim sistemi olarak ele alıp, haber akışını kurumsal sistem içinde incelemek de mümkündür. Yönetici , iletişim sayesinde kendisine bağlı kişilerle ilişki kurmaktadır.[137]

Kurumlarda yönetsel ve kurumsal etkinliklerin yerine getirilmesi, kurumsal iletişim sayesinde olmaktadır. Kurumlarda farklı departmanların, görev ünvanların bulunması, kurumsal hiyerarşiyi doğurmaktadır. Kurumsal hiyerarşi, farklı departmanlar arasında formel ve informal iletişim kanallarının bulunmasını zorunlu

---

[135] Ömür BABAOĞLU, 'Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Yıl: 1992 – 1993, ss.27 – 29.
[136] MISIRLI, a.g.e., s.15.
[137] Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.354.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kılmaktadır. Kurumsal iletişim, kurumsal ve yönetsel tüm faaliyetlerin verimli ve etkin biçimde yerine getirilmesinin temel aracıdır. Bunun için yönetimin etkin bir kurumsal iletişim kurmak için, nasıl bir iletişim sistemi kuracağı ve bu sistemde ne tür iletişim araçlarının kullanılacağını belirlemesi gerekir. Herhangi bir kurum için iletişim, hayati bir öneme sahiptir.[138]

Her kurumun yönetim ve bakış açıları farklı olduğundan; kurumsal iletişimin uygulanmasında da farklılıklar olabilmektedir. Ama temel amaç iletişimin en verimli hale getirilmesidir.

Kurumsal iletişimde yaşanabilecek herhangi bir kesinti veya aksaklık büyük sorunlara neden olabilmektedir. Bunun sonucu olarak doğrudan maddi kayıplar söz konusu olabilmektedir. Doğru kurulan bir kurumsal iletişim ise işlerin doğru yapılmasına, bunun sonucu olarak maliyetlerin düşmesine ve karın artmasına neden olmaktadır.[139] Ve böylece kurum içinde ve dışında hedef kitleler ile yaşanacak sorunlar en aza indirgenmiş olacaktır.

Kurumsal iletişim kurum içinde ve kurum dışına yapılan tüm iletişim çabalarını kapsamaktadır. Örneğin, çalışanlarla yapılan sözleşmeler, yayınlar, raporlar, eğitimler, halkla ilişkiler faaliyetleri ve kurum dışına yapılan pazarlama iletişimi, reklamlar, ilanlar, duyurular, paydaşlar ile kurulan iletişimler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Kurumun, paydaşlarına ve tüm katılımcılara gönderdiği formal ya da informal mesajların tümü, kurumsal iletişim kapsamında değerlendirilmektedir.[140]

O halde, iş görenler ve kurum mensupları açısından bakılırsa, kurumsal iletişimin üç önemli sonucu vardır. Bunlar:[141]

- Elemanların morali yükseltilerek kurumsal işbirliği ve verimlilik arttırılmaktadır.

---

[138] MISIRLI, a.g.e., s.77.
[139] A.g.e., s.15.
[140] AKTARAN SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.69, Aslı İçin Edmund GRAY R., John BALMER M.T., **Managing Corporate Image and Corporate Reputation, Long Range Planning**, Vol:31, No:5, 1998, s.696.
[141] OKTAY, a.g.e., ss.353 – 354.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- İş görenlerin gerek teknik gerekse sosyal bakımdan gelişmesi, hem çevreleri hem de mensup oldukları kurum açısından yararlı olmaktadır.
- Elemanlar arasındaki haberleşme, iş sürecini ideal çalışan bir hale getirebildiği takdirde, kurumun gelişmesine ve amaçlarına ulaşmasına uygun bir ortam yaratılmış olmaktadır. Böylece, emir ve talimatlar gerektiği biçimde iletilebilmekte ve kurumsal yönetimin öngördüğü iş ve çalışma düzeni sağlanmaktadır.aynı şekilde, iş görenlerin kurumsal konularda bilgilendirilmeleri ve güdülenmeleri, onlarda işbirliği arzusu uyandırmaktadır.

Kurumlarda etkin iletişim, iki nedenden dolayı önemlidir; bunlardan ilki, iletişim sayesinde yönetimin planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonunu başarıyla yerine getirilir; ikincisi, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını, ayırdıkları bir yönetsel aktivitedir.[142]

Kurumsal iletişim, kurum üyelerini birbirine bağlayan, kurumla çevrenin etkileşimini, kurumun oluşmasını ve yaşamasını sağlayan bir süreçtir. Kurumlarda yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört çeşit iletişim kanalı vardır. Kurumda bütünlüğün, yönetim ve denetimin sağlanması her şeyden önce yukarıdan aşağıya gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılar. Otoritenin gerçekleşmesi için kurumun bir itici güce ve bu güçten çeşitli organlara yayılan düzenli ve uyumlu mesaj akımına gereksinim duyulur. İtici güç, işletmenin üst yönetiminden, mesaj akımı ile ilgili tüm organlara iletilen buyruklarla biçimlenen otoriteden doğar. Burada otorite kavramı, buyruk verme yetkisi, bir diğer deyişle karar verme, düzenleme ve buyrukların yerine getirilip getirilmediğini denetleme olarak anlaşılmalıdır. Otoriteden kaynaklanan buyruklar aşağıya doğru ilerledikçe genişleyen, iletişim kanallarından geçerek iş görenlere iletilir.aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların yöneticilerle kurdukları iletişimi kapsar. Yöneticiler tarafından iletilen bilgi, duygu, düşünce ve kanaatlere karşı çalışanların bir tepkisi şeklinde değerlendirilir.[143]

---

[142] AKTARAN MISIRLI, a.g.e., s.77, Aslı İçin James A.F. STONER and Charles WANKEL; Management, Prentice – Hall A. Division of Simon and SCHUSTER, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.499.

[143] Fatma GEÇİKLİ, ‘ Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü’, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, 2002, s. 436.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Entegre kurumsal iletişimin kurumun anlayış ve yaklaşımlarında ortaya çıkardığı sonuçlar şöyle özetlenebilir:[144]

- Kurumların kendi faaliyet alanlarında köklü bir düşünce değişikliği yaratılması,
- Kurumdaki sürecin müşteri yönlü işleyişinin sağlanması,
- Tüm çalışan ve aracıların bütünleşik dikey süreç içinde eğitilmesi, yetkilendirilmesi ve desteklenmesi,
- Üst –orta yönetim ve çalışanlar arasında açık, sürekli, iki yönlü iletişimin gerçekleşmesi,
- Fonksiyonlar, kurum birimleri, kurumlar ve bölgeler arası entegre yatay iletişimin oluşturulması,
- Kurumda elde edilen bilgilerden en verimli şekilde yararlanılması, esneklik ve şeffaflık oluşturulması.

Kurumsal iletişimi uygulama şamasında yer alanlar her zaman çok yönlü ve açık ve net olarak iç ve dış hedef kitle üzerinde çalışmalarını sürdürmelidirler.

Kurumsal iletişim, her yönü ile değerlendirildiğinde, çift yönlü ve entegre/bütünleşik yapıda stratejik olarak planlanarak yönetilen bir iletişim tarzını ifade etmektedir ve başarı ile uygulayabilen kurumlara günümüzde yaşanan hızlı değişime uyum sağlaması yönünde önemli bir rekabet avantajı getirmektedir. Bu nedenle kurumsal iletişim stratejik olarak planlanmalı ve yönetilmelidir. Çünkü iyi entegre edilmiş bir kurumsal iletişim, mesajların ve temas noktalarının daha etkin kontrolünü sağlamaktadır. Bu durumda kurumdan çevreye gönderilen mesajlar çalışanlar, müşteriler ve diğer çıkar sahiplerinin zihinlerinde bütünleşeceğinden, onlar ile olan ilişkilerin daha iyi düzenlenmesine ve geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. [145]

3.1.2.3. KURUMSAL İLETİŞİMİN AMAÇLARI

Kurumlarda kurulan iç ve dış iletişimin amaçları çok farklıdır, ancak kurumsal iletişimin asıl amacı kurumsal amaçların başarılmasıdır. Bir sanat, bilim ve evrensel

[144] Gonca Telli YAMAMATO, **Bütünleşik Pazarlama**, Ankara: Media Cat Yayınları, 2003, s.112.
[145] KOCABAŞ, a.g.e., ss.251 -252.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bir süreç olarak kabul edilen yönetimde, iletişimin temeli bilginin aktarılmasıdır. Bu bilgi aktarma işi çok basit konularda olabileceği gibi, kurum kültürünün temel değerlerinin ve işletme politikalarının çalışanlara iletilmesi gibi anlaşılması ve uygulanması gibi zor bir konu da olabilir. Böyle bir çalışma kurum içinde etkili bir iletişimi gerektirmektedir. Çünkü kurum içinde kurulan etkili iletişim, neticede kurumun yapısını, kültürünü, çalışanlar arasındaki ilişkileri, teknoloji kullanımını, raporlama ve yetki akışını da etkilemektedir. Kurum içindeki etkili iletişim aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve dolayısıyla performanslarını da etkilemektedir. Çünkü yöneticiler, planlama, örgütleme, yürütme, kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını iletişimle gerçekleştirmekte ve işi çalışanlarıyla beraber yapmaktadırlar. Bu süreçte çalışanlarla kurulan iletişimin kalitesi performans üzerinde de etkilidir. Tam ve geçerli nitelikteki etkili ve açık iletişim, her zaman daha iyi bir performansı beraberinde getirmektedir. Kurumdaki iletişimin uygunluğu ve buna bağlı olarak kurumun güçlü bir bütün olabilmesi, kurumsal iletişimin etkinliği ölçüsünde gerçekleşmektedir. [146]

Güçlü bir kurum kimliğinin temelinde başarılı bir iletişim süreci yatmaktadır. Kurumsal iletişimin tam anlamıyla uygulandığı bir kurumda çatışmalar en aza indirgenmektedir.

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve kurum dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İnsanın diğer insanları, kendi kurumlarını, dış dünyayı tanıyabilmesi, olayları ve düşünceleri anlayıp algılayabilmesi için iletişim süreci gereklidir. Kişi ve kurumların dış dünya ile anlamlı bir bütünlük içinde bulunabilmesi için iyi işleyen ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gereklidir. Kurumlarda etkili yönetim sağlıklı bir iletişim sürecine dayanmaktadır.[147]

Kurumsal iletişimin amaçlarını maddeler halinde aşağıdaki şekilde sıralanabilir:[148]

---

[146] VURAL, a.g.e., s.142.
[147] TABAK, a.g.e.
[148] AKTARAN GÜRGEN, a.g.e., ss.37 – 38, Aslı İçin Frank JEFKİNS, **Public Relations, Forth Edition,** London: 1992, Pitman Publishing,, ss.155 – 159.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurumsal politika ve kararların, kurumun çalışma düzeni, uzun ve kısa dönemli hedefleri vs. gibi konuların iş görenlere duyurulması ve anlatılması, kurumda dedikodu ve söylentilerin önünü keser ve kurum – iş gören bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır.
- Kurumun yıllık bütçesi, gelirleri, faaliyetleri ve projeleri, iş görenlere ve sendikalara, müşterilere, ilişkide bulunulan çevrelere ve ileride kurumda çalışma olasılığı olabilecek potansiyel iş görenlere duyurulması kurumun tanınmasını ve kuruma güveni sağlamaktadır.
- Kurumların yeni yönetim anlayışlarını veya getirmeyi düşündükleri yeni teknolojilere ilişkin, özellikle iş görenlere yönelik tanıtım ve bilgilendirme yapılarak, insanların iş güvensizlikleri giderilmeye çalışılmakta ve yeni teknolojilere uyumunu sağlamaya yönelik bilgiler verilmektedir.
- Kurumsal tutumların yönlendirilmesinde ve iş görenlerin kurumsal amaçlar doğrultusunda güdülenmelerinde de kurumsal iletişim en önemli araçtır.
- Kurum gerek iş görenler arasında gerekse müşteriler, hissedarlar, ilgili kişiler ve tüm iç ve dış çevre açısından işlevsel bir geribildirimin gereğine inanmalıdır. Çünkü kurumun verimliliği ve etkinliği, onu oluşturan veya etkileyen tüm çevrelerin düşüncelerinin, beklentilerinin, önerilerinin ışığı altında oluşacaktır. Bu amaçla, bu çevrelerin görüşlerini mektup, yazı, görüşme vs. gibi iletişim araç ve ortamlarıyla kurum yönetimine duyurmaları teşvik edilmelidir.

3.1.2.4. KURUMSAL İLETİŞİMİN BÖLÜMLERİ

Kurumsal iletişim, sistem yaklaşımı açısından ele alınarak, kurum içi ve kurum dışı iletişim şeklinde incelenebilir. Kurum içi iletişimde; biçimsel ve biçimsel olmayan kurum yapısına bağlı olarak, kurum dışında ise halkla ilişkiler, sponsorluk, doğrudan pazarlama, satış geliştirme, kurumsal reklamcılık, sergi ve fuarlar şeklinde ayrımlar yapılabilir.[149]

[149] AKTARAN MISIRLI, a.g.e., s.82, Aslı İçin, Reddens, W.C., George SANBORN; **Business and Industrial Communication**, Harper and Row, New York, 1964, s.3.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.1.2.4.1. HALKLA İLİŞKİLER

Halkla ilişkilerin geçmişten günümüze çok sayıda tanımı yapılmıştır. Bunlardan bazılarına göre halkla ilişkiler, yönetimin izlemekte olduğu politikaların halka benimsetilmesi, çalışmaların sürekli ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması ve buna karşılık halkın da yönetim hakkında ne düşündüğünün ve yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevidir.[150]

Halkla ilişkilerin temelinde iki yönlü iletişim vardır. Halkla ilişkiler birleştirici özelliğinden dolayı kurum yönetimini en temel yapı taşıdır.

Halkla ilişkiler kurumsal kimliğin çerçevesinin oluşmasında önemli katkıları mevcuttur. Halkla ilişkiler, bir kurum ya da bir özel/kamusal kuruluş yönetiminin, uygun, düzenli ve denetimli iletişim araçlarına başvurarak, kendileriyle karşılıklı yarar, güven, anlayış ve sempati sağlayacak sürekli bağlar kurmak amacıyla ilişki kurduğu ya da kurmak zorunda olduğu kitleleri tanıma ve onlara yaklaşma isteğini ifade etmektedir.[151]

Halkla ilişkilerin temelinde iki temel ilke vardır. Bunlardan biri güven diğeri ise dürüstlüktür. Her ikisinin de halkla ilişkilerin her faaliyetinde mutlaka var olmalıdır.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin amaçlarını derlemek gerekirse aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür. Bunlar:[152]

- Halkla ilişkiler, halkı aydınlatmak ve onlara çalışmaları benimsetmek,
- Halkta yönetime karşı olan olumlu davranışlar yaratmak,
- Halkın yönetimle olan ilişkilerinde işlerini kolaylaştırmak (dayanışmayı kolaylaştırma, bilgi verme gibi),
- Kararların isabet derecesini arttırmak için halktan bilgi almak,

---

[150] Mete ÇAMDERELİ, **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler,** İstanbul:Salyangoz Yayınları,2004 , s.24.
[151] AKTARAN ÇAMDERELİ, a.g.e., s.26, Aslı İçin Jean – Marie van Bol, La Communication des entreprises,Bruxelles, Editions Labor, 1989, s.10.
[152] A.g.e., s.28, Aslı İçin Nuri TORTOP, **Halka İlişkiler**, Ankara, Yargı Yayınları, 1993, s.4.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kanun ve kurallara uyulmasını sağlamak için bunlar hakkında halka aydınlatıcı bilgi vermek (trafik kuralları, yasaklar gibi),
- Halkla işbirliği sağlayarak hizmetlerin daha çabuk ve kolay görülmesini sağlamak (okul, hastane, yol yapımı, okul – aile birliği toplantıları gibi),
- Halkın istek, dilek, tavsiye, telkin ve şikayetlerinden yapılan çalışmalarda, hazırlanan yasa, tüzük ve diğer tasarılardan yararlanmak, aksaklıkların giderilmesi için yapılan çalışmalarda bunları değerlendirmek,
- Halkla ilişkilerin amacı, özel ve kamu yararlarına cevap vermeye çalışmak ve herkesin kişiliğine hürmet ederek sosyal sorumluluk duygusu yaratmaktır, denilebilir.

Halkla ilişkiler çalışmaları ile kurum kimliği oluşturma çabaları sürekli bağlantı içerisindedir. Her iki faaliyette iç ve dış hedef kitleler üzerinde yapılan planlı çalışmaları kapsamaktadır. Her iki faaliyetin de temel amacı hedef kitleler üzerinde sürekli değişmeyen olumlu bir imaj yaratılmasıdır. Kurumsal iletişimin bir parçası olan halkla ilişkiler kurum kimliğinin de bir parçasıdır.

3.1.2.4.2. SPONSORLUK

Sponsorluk bir kuruluş ya da kişinin, kendi uzmanlık alanının dışındaki herhangi bir olay yada etkinliğe herhangi bir yarar ya da kar amacı güderek destek sağlamasıdır. Çoğu kez devletin bütçe imkansızlıkları nedeni ile yeterli parayı ayıramadığı projeleri geliştirerek topluma yararlı hizmetleri sunabilmek için kuruluş ve kişiler sponsorluk görevini üstlenerek iyi bir görüntü sağlamaktadırlar.[153]

Sponsorluk uygulamaları günümüzde genelde spor, eğitim, sağlık, sanat ve kültür alanlarında ve törenlerde yoğunlaşmaktadır. Sponsorluk işlevi kişi ve kuruluşlara çeşitli kazanımlar sağlamaktadır.[154]

Yalnız bir kurum sponsorluk anlaşması yaparken sponsor olduğu kurumun özelliklerini ve hedeflerini çok iyi belirlemeli; kendi kurumuna uygunluğundan emin olmalıdır. Sponsorluğun kurum kimliği üzerindeki etkisi incelendiğinde sponsor

[153] Çağatay ÜNÜSAN ve Mete SEZGİN, **Turizmde Strateji Eksenli Pazarlama İletişimi**, İstanbul: Nüve Kültür Merkezi Yayınları, Yayın No: 23, 2001, ss.63 -64.
[154] AKTARAN a.g.e, ss.63 – 64, Aslı İçin, Rıdvan BÜLBÜL, **Pazarlama ve Halkla İlişkiler**, Konya: Nobel Yayınları, Yayın No: 117, 2000, s.86.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olunan kurumun imajı olumlu olduğu takdirde sponsor olan kurumun da imajı o oranda olumlu olacaktır.

Kurum kimliği kavramı çerçevesinde sponsorluğun ana hedefi ve etkisi kurum imajının pozitif bir biçimde değiştirilmesi veya desteklenmesidir. Kurumlar kurum kimliklerinin görsel yönünü hedef kitlelerinde yer edinmesi ve olumlu bir imaja sahip olabilmeleri için sponsorluktan yararlanabilmektedirler.[155]

3.1.2.4.3. DOĞRUDAN PAZARLAMA

Doğrudan pazarlama, anında ve ölçülebilir cevap veya tepki yaratmak amacıyla mevcut veya potansiyel müşterilerle birebir temas kurma demektir. Doğrudan pazarlama çalışmasında; broşür ve kataloglar, teletekst, telefon, doğrudan cevap, reklamlar vb. yolu ile müşterilere direkt olarak ulaşılır.[156]

Doğrudan pazarlamada müşterilerin kurum ile kuruduğu ilk ilişki genellikle broşür ve katolaglar gibi yazılı araçlar ile olmaktadır. Bu nedenle yazılı materyallerin müşterilerin dikkatini çekecek tarzda abartısız ve doğru bilgiler vermesi gereklidir. Broşürlerde, kurumun etkinliklerinin, politikasının, amaçlarının, ürünlerinin tanıtılmasına yönelik iletinin rahat algılanması, kolayca anlaşılması, etkili olabilmesi ve dikkatin dağılmaması için kapak tasarımlarının düzenli iç sayfalarla bir bütünlük sergilemesi gerekmektedir.[157]

Doğrudan pazarlama sürecinde doğru iletişim aracının seçilmesi çok önemli bir adımdır. Hangi müşterilere hangi araçlarla ulaşılacağı açık ve net olarak belirlenmeli; ardından çalışmalar başlanmalıdır.

3.1.2.4.4. SATIŞ GELİŞTİRME

Müşterilerin satın alma kararını o anda etkileyecek motivasyon yaratmayı hedefleyen satış promosyonun, ürün örnekleri dağıtmak, indirim kuponları vermek,

---

[155] OKAY, .a.g.e., ss.178 -179.
[156] AKTARAN Nurhan Babür TOSUN, **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005, s.15, Aslı İçin, J.Kobs, Profitable Direct Marketing, Lincolwood: NTC Business Book, 1952, s.213.
[157] ÇAMDERELİ, a.g.e., s.104.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

satış noktalarında tanıtım yapmak, hediye dağıtmak gibi çok çeşitli yöntemlerinin olması yaratıcılığa da açık olması sonucunu doğurmaktadır.[158]

Satış geliştirme çalışmalarının başarılı olabilmesi için çalışanların kendilerine verilen görevi severek yapmaları ve motivasyonları yüksek bir şekilde kurumlarını temsil etmeleri gerekmektedir. Kurum kimliği bu aşamada devreye girerek çalışanın kurum ile bütünlük oluşturması aşamasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Satış geliştirmenin başarılı olması için diğer bileşenlerle etkileşim içinde bulunması gereklidir. Örneğin, satış geliştirme taktiklerinin duyurulmasında; reklamın, satın alma noktası iletişiminin ve kişisel satışın önemli rolü vardır. Ancak marka imajı oluşturarak marka bağlılığı sağlanılmak amaçlandığında satış geliştirme taktiklerine başvurmanın doğruluğu sorgulanabilir.[159]

3.1.2.4.5. KURUMSAL REKLAMCILIK

Kurumsal reklamcılıkta parayla, zaman ve yer satın alınması ilkesi geçerlidir. Genellikle dilediği biçim ve içerikte reklamını yayımlatabilmektedir. Buna da reklamlarda serbestlik ilkesi denmektedir.[160]

Kurumsal reklamcılığın yerine getirdiği faaliyetlere baktığımızda halkla ilişkilerin klasik anlamdaki görevini yerine getirdiği söylenebilir.[161] Herhangi bir ürün ya da hizmetin tanıtımından çok, kurumun imajını bir bütün olarak yükseltmeyi hedefleyen kurumsal reklamın birincil amacı, belirlenen hedef kitle ile iletişimdir. Ayrıca, kurumlar kurumsal reklamcılık da, zaman ve yer konusunda olduğu gibi mesajın biçimi ve içeriği üzerinde de denetim şansına sahiptirler.[162]

Kurumsal reklamcılık kurum kimliğinin bütün hedef kitleler üzerinde tanınmasını ve benimsenmesini kolaylaştıran en önemli kurumsal iletişim aracıdır. Yalnız kurumsal reklamcılıkta seçilen iletiler geniş bir gruba hitap ettiği için özenle bir plan çerçevesinde hazırlanmalıdır.

---

[158] PELTEKOĞLU, a.g.e., s.35.
[159] TOSUN, a.g.e., s.15.
[160] Özkan TİKVEŞ, **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, 2.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s.14.
[161] Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Yüksel ÖZTÜRK, **İşletmelerde Halka İlişkiler**, Ankara: Seçkin Kitapevi, 2004, s.42.
[162] PELTEKOĞLU, a.g.e., s.35.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurum çıkarlarını çok yakından ilgilendiren bir durum kamuoyuna yansıtılmak istendiğinde kitle iletişim araçlarına özellikle medya bir basın bülteni verilebilir. Medya da ücretsiz olarak bu duyuruma yer verirse sorun çözülür. Fakat medya her zaman bu duyurumu yapmaz veya yapmayabilir. Bu durumda kurumsal reklamcılık devreye girer ve medyadan yer ve zaman satın alınır. Özellikle bir işletmenin aleyhinde kamuoyunda yanlış bir haberin yazılması kurumsal reklamcılığı hemen gerekli kılmaktadır. Örneğin, işletme ürünlerinin sağlığa aykırı olması ya da işletme atıklarının çevreye zarar verdiği yönünde bir haber veya dedikodu kamuoyuna yayılmışsa bu durumda basından yer ve zaman satın alınarak ve yanıltıcı bilgileri çürüten belgelere dayanarak açıklama yapılabilmektedir. Bu tür bir girişim de kurumsal reklamcılıktır.[163]

Kurumsal reklamcılıkta, kurumun imajının kamuoyunda olumlu biçimde oluşturulmasındaki kullanımı nedeniyle; daha ziyade, halkla ilişkiler faaliyeti olarak yer almaktadır. Eğitim ve öğretim kurumları kurmak, burs vermek vb. destekleyici faaliyetler; kurumsal reklam kategorisindedir. Amaç, kurumla ilgilenenlerin davranışlarını olumlu yöne çevirmektir.[164]

Genellikle işletmelerin kurumsal reklamcılığa başvurma gerekçeleri şöyle sıralanabilir. Bunlar: [165]

- Kurumun imajını güçlendirmek.
- Açık, net ve doğru bilgiler veren bir kurum imajı oluşturmak.
- Kurumun güncel görünümünü ortaya koymak.
- Kurumun, ekonominin geneliyle bir bütün olduğunu sergilemek.
- Çalışanları motive etmek.
- Kurumun endüstride önde olduğunu kanıtlamak.
- Bir takım ürünlerin kurum ile bütünleştiğini gözler önüne sermek.
- Kurumun basındaki olumsuz imajını silmek.
- Yeni bir ismi veya yapısal değişimi açıklamak.
- Başarılı ve yetenekli işgücünü kuruma çekmek.

[163] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.21.
[164] TİKVEŞ, a.g.e., s.15.
[165] AKTARAN SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.21, Aslı İçin Ramazan GEYLAN, **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Eskişehir: Birlik Ofset, 1994, s.51.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurum aleyhine açılan kampanyalara cevap vermek.

3.1.2.4.6. DAHİLİ – KURUM İÇİ İLETİŞİM

Kurum içi haber ve bilgilerin yayılmasına olanak sağlayan kurum içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. Kurumların açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan kurumların yaşayamayacağını söylemek mümkün olabilmektedir.[166]

Kurumsal iletişimin en önemli kısımlarından biri olan kurum içi iletişim kurum kimliğinin olmazsa olmaz unsurlarındandır. Dahili – kurum içi iletişim kurum kimliğinin iç hedef kitle üzerinde kabul görüp onaylanması aşamasında büyük bir öneme sahip olmaktadır. Kurum içinde onay ve kabul gördükten sonra ancak dış hedef kitle üzerinde etkili olabilecektir.

Kurumsal iletişimin öneminden hareketle, kurum içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir:[167]

- 'Kurumun amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,
- İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,
- Kurumun sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca kurum içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,
- Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geribildirim sağlamaları konusunda özendirmek,
- Kurumun etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,
- Bilgilendirme yoluyla da kurumsal yaşama katılım düzeyini arttırmak,

---

[166] Füsun KOCABAŞ, 'Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği', **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 1, 2004, s.249.

[167] Muharrem VAROL, **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993, s.129.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü karşılıklı iletişimi özendirmek,
- Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında kurumu temsil niteliklerini geliştirmek,
- İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,
- Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir kurum iklimi, kültürü ve kurum kimliği yaratmaya ve onu sürdürmeye çalışmak.

Dahili – kurum içi iletişim yukarıda yazılanlar ışığında değerlendirildiğinde çok kapsamlı, planlı ve iki yönlü çalışmaları gerektirmektedir. Çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir yere sahiptir.

Kurumların çalışanları arasındaki iletişim yeterli olmadığı zaman kurumlar küçülerek fazla hiyerarşiden uzaklaşıp daha yalın örgütlenmelere gitmektedirler. Bir kurumda iletişim ve insan ilişkileri iyileştirilemez ise verimlilik ve kalite elde edilemez. İletişim yetersizlikleri ya da bozuklukları kişiler arasında kişiler arasında iyi ilişkilerin gelişmesini engeller ve çalışanlarda motivasyonun düşmesine neden olur. Düşük motivasyon verimsizliğin ve kalitesizliğin temel nedenidir. Bu durum, ayrıca, nitelikli insan gücünün kuruma kazandırılmasını zorlaştırır ve mevcutların kaybına yol açabilir.[168]

3.1.2.4.7. SERGİ VE FUARLAR

Kurum ya da kuruluşun halkla buluşarak olumlu imaj geliştirmesi için iyi bir fırsattır. Sergiler, gezici ve sürekli olmak üzere ikiye ayrılırlar. Gezici sergiler, değişik semt, kent ya da ülkelerde sergilenen küçük parçalardan oluşmaktadır. Sürekli sergiler ise belirli bir yerde özellikle kurumun yerleşim alanında, uzun süre sergilenen daha büyük ve ayrıntılı parçalardan oluşmaktadır.[169]

Sergiler, kuruluşları ve daha çok yeni ürün ve hizmetlerini tanıtma imkanı sağlayan etkili iletişim ortamları arasında yer almaktadır. Sergilerde amaç; genelde hedef kitle ile iletişim kurmak, mesaj almaktır. Bunun için ulaşılması planlanan hedef kitlenin özellikleri dikkate alınmalıdır. Hedef kitle, mal almak isteyen veya

[168] TABAK, a.g.e.
[169] BIÇAKÇI, a.g.e., s.157.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

mal ile ilgilenen kişi veya işletmeler olabilmektedir. Bilgi almak için veya zaman geçirmek amacı ile sergileri gezmeye gelenler pasif hedef kitle olarak tanımlanabilir.[170]

Fuarlar çeşitli kurum ve kuruluşların ürünlerini halka tanıtma yerlerinden biridir. Kurumlar bu yolla kendilerini ve ürünlerini tanıtma fırsatı elde etmektedirler.[171] Fuarlar genel konularda olabileceği gibi, çeşitli özellikteki konularda da düzenlenebilir. Fuarları, ziyaret etmeye gelen kişiler kurumun ürettiği mal ve hizmetleri güzel bir ortamda görerek o kuruma yakınlaşacaktır. Dolayısı ile, bu tür organizasyonlarda amaç, ziyaretçilerin özelliklerini ve beklentilerini dikkate alan bir yaklaşımla doğru mesajlar vermek, kurumun amaçlarına uygun tanıtımı gerçekleştirmektir.[172]

Yukarıda yazılanlar ışığında sergiler ve fuarlar arasındaki en büyük farklılık fuarların belli periyotlarda süreklilik arz etmesi; sergilerin ise sürekliliğinin olmamasıdır.

Bazen fuarlar, bölgesel ürünlerin her yıl hasat mevsiminin sonunda sadece ilçe veya küçük il seviyesinde tanıtım ve pazarlanması sağlanıyorsa, panayır adını alır.[173]

Yukarıda yazılanlar ışığında sergi ve fuarların ortak amaçlarını aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[174]

- Kurumun tanıtımını yapmak.
- Mevcut müşterilerle iletişim kurarak ürün ve hizmete olan ilgilerini arttırmak.
- Potansiyel müşterilerle iletişim kurarak yeni satış alanları yaratmak.
- Yeni ürün veya hizmeti tanıtmak.
- Bölge temsilcilerinin etkinliğini arttırmak.
- Yetkililerle iletişim kurmak.
- Pazar araştırmalarına ve uzun dönem planlamalara katkıda bulunmak.

---

[170] A.g.e., s.156.
[171] Metin İŞÇİ, **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Der yayınları, 2002, s.51.
[172] TENGİLİMLİOĞLU ve ÖZTÜRK, a.g.e., s.156.
[173] İŞÇİ, **Halkla İlişkiler**, a.g.e., s.51.
[174] AKTARAN PELTEKOĞLU, a.g.e., s.271., Aslı İçin, David WOOD, 'Types of Media.' The Practice of Public Pelations, Edited by Wilfred Howard 3.ed., Oxford: Butterworth – Heinemann, 1992, s.79.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Sipariş imkanı yaratmak.

Kurum kimliğinin hedef kitlelere tanıtımında kullanılan önemli araçlardan sergi ve fuarlar birinci sırada gelmektedirler. Bu nedenle sergi ve fuar alanından düzenlenmesinden, sergi ve fuarlarda yer alan ürünlerin niteliklerinden dizayn edilmesine, sunulmasına kadar olan her aşama çok dikkatli bir şekilde oluşturulmalıdır.

3.1.3. KURUMSAL DİZAYN

3.1.3.1. DİZAYN TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kurum felsefesinin görsel bir dile çevrilmesi görsel kimliğin asıl sorunudur. Bununla görsel iletişime büyük bir anlam ve görev düşmekte, bu ise kurumsal dizayn aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.[175]

Dizayn bir makyaj olarak görülmemelidir. Çünkü dizayn tüm oluşuma, fikirden ürüne veya kuruluşa kadar eşlik eder ve doğru uygulandığında kurum kimliğinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.[176]

3.1.3.2. DİZAYNIN FONKSİYONLARI

Kurumsal dizaynın fonksiyonları pratik, estetik, sembolik ve sosyal olmak üzere dörde ayrılmıştır.

Dizaynın pratik fonksiyonu asıl olarak objelerin uygulanma fonksiyonelliği, yararlılığı ve kullanıma uygunluğunda açığa çıkar. Gündelik kullanımın tüm fiziksel noktaları bu fonksiyon tarafından eritilmiş olmalıdır. Bu pratik noktayı şu özelliklerle ifade etmek mümkündür: Kullanıma dost olması, uygulama / kullanma güvenilirliği, düşük bakım ve temizlik harcamaları, hizmete dost olması vs. Dizaynın pratik fonksiyonları öyle yapılanmış olmalıdır ki, ürünlerin kullanımı ile fiziksel ihtiyaçlar tatmin edilsin ve örtüşebilsin.[177]

---

[175] OKAY, a.g.e, s.121.
[176] A.g.e., s.121.
[177] A.g.e., s.123.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Dizaynın estetik fonksiyonu, bir objenin içerik anlamından bağımsız biçimde, gözlemcinin algılama sürecinde neden olduğu estetik hisleri, subjektif hoşlanmayı ilgilendirmektedir. Bu duygular bir yandan edinilmiş tecrübelere, diğer yandan da bilinçli algılamaya bağlıdır. Bu fonksiyona olan talepler, uyum, basitlik, bağımsızlık, bütünlük, ifade ve anlam gibi kavramlarla nitelendirilebilir. Estetik fonksiyon, yalnızca ürünün algılama koşullarına uygun hale getirilmesi için uğraşmaz, aynı zamanda dikkatleri de ürüne yönlendirmelidir.[178] Estetik, tüketicilerin bir organizasyon veya markayla ilgili incelemelerini etkileyen çok güçlü bir kavramdır. Dolayısıyla estetik kullanılarak oluşturulmuş bir kimlik, müşteri kazanma ve koruma uğraşında işe yaramaz bir şey olarak değil, başlangıç noktası olarak ele alınmalıdır.[179]

Estetik stratejiyi oluşturan iletişim yöntemleri, logolar, yazı karakterleri, ambalaj, ışıklandırma, binalar, zemin, demirbaşlar, personel giysileri, kırtasiye malzemeleri, kartvizitler, promosyonlar, reklam, satış yerleri, posterler, ürün tasarımı, kokular, müzik, süs eşyaları, dekorasyonda kullanılan kumaşlar gibi daha pek çok kimlik oluşturma araç ve yöntemiyle yaratılabilir ve yansıtabilir. Sözü edilen bu kimlik araç ve yöntemleri, zevk verme potansiyeline sahiptirler. Kurum veya markanın estetik bir zevk verip vermemesi büyük oranda iyi yönetilmesine bağlıdır.[180]

Sembolik fonksiyon objenin ifade gücünü açıklar. Bir sembol, temsili algılanmayan, ruhsal bir durum için mevcut olan bir nesneyi veya olayı tanımlamaktadır. Sembolik fonksiyon aracılığıyla, insan ruhu algılananı, geçmişten veya başka yaşam alanlarından tecrübe ve duygularla birleştirmeye teşvik edilir. Estetik fonksiyonun tersine, burada hitap edilen nokta, işaretlerin içeriksel anlamı ve onların iletilmesi olmaktadır. Sembol fonksiyonu aracılığıyla ayrıca kültürel ve sosyal bağlantılar da oluşmaktadır. Bu kategoriye girenler statü sembolleri ve prestij objeleridir. Bu fonksiyon satın alma kararında önemli bir rol oynadığı halde, şimdiye kadar fazla dikkat edilmemiş ve her zaman için estetik ve pratik fonksiyonun gerisinde yer almıştır.[181]

---

[178] A.g.e., s.123.
[179] SCHMİTH ve SİMONSON, a.g.e., s.43.
[180] A.g.e., s.28.
[181] OKAY, a.g.e., ss. 123- 124.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İnsanlar kendilerine ürünler yaratarak çevrelerini oluştururlar; bu yaratılan ürünler de gerisin geriye insanları ve onların onların sosyal karakterini etkiler. Oluşturulan ürünlerin sosyal yönü (nihayetinde tüm ürünler insanlar için yaratılmaktadır) aynı zamanda sosyal bir şekillendirmedir (insanlar sosyal olarak şekillendirilmektedirler). İnsanlar için oluşturmak, insanın oluşturulması demektir: Dizaynın böyle çifte bir sosyal fonksiyonu vardır.[182]

3.1.3.3. KURUMSAL DİZAYN TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kurumsal kimlik, öncelikle güzel ve doğru dizayn edilmiş bir görsel kimlikle başarılı olmaktadır. Bu nedenle her kurumsal kimlik programı, mutlaka bir dizayn çalışmasını da kapsamaktadır. Bu dizaynlar, amblemden, kartvizite, showroomların dekorundan, taşıt araçlarının dizaynına (görsel kimliği oluşturan işaret ve renklerin, özellikle taşıt araçlarında kullanılması çok etkili olmakta, kurumun ya da markanın çok kısa sürede tanınmasını sağlamaktadır) kadar uzanan geniş bir yelpaze içinde ele alınmaktadır.[183]

Kurum kimliğinin görsel bir dile çevrilmesi kurumsal dizayn ile mümkün olmaktadır. Bu çerçevede görsel iletişimin ve görsel iletişimin unsurlarının önemli bir yeri vardır.

Bir kurumun adının yazılış biçiminden, kuruma ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar geniş bir yelpazeyi (faturalar, broşürler, kuruluş gazeteleri, reklamlar, yıllık raporları, antetli kağıtlar, kartvizitler, kalem, kül tablası, takvim gibi hediye olarak seçilen materyal) içeren kurumu çağrıştıran renk, yazı karakteri gibi kurum kimliğini oluşturan semboller, kurumun imajını etkileyen boyutu ile kurumsal dizaynın unsurları içinde yer almaktadır.[184]

Kurumsal dizaynın unsurları çok çeşitli olmakla birlikte hangi faaliyette hangi unsuru kullanılacağı dikkatle belirlenmelidir. Kurumsal dizaynın unsurları her zaman kurum tarafından belirlenmiş bir standartlar çerçevesinde uygulanmalıdır.

---

[182] A.g.e., s.124.
[183] AK, a.g.e., s.101.
[184] PELTEKOĞLU, a.g.e., s.376.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Diğer yandan organizasyon ve markaların kamuya açık yüzü farklı kimlik unsurlarıyla gösterilmektedir. Bunlar şirket mühürleri, mağaza sertifikaları, kartvizitler, faturalar, sesli kutlama mektupları, antetli kağıtlar, üniformalar, taşıma araçları, fabrikalar, sergi salonları, satış bültenleri, internetteki siteler, TV reklamları ve yazılı reklamlar, ofisteki ses ve kokular, sokaktaki ve ofis binaları üzerindeki şirket işaret tabelaları, ticari yardımlar, satış takımları, bilgilendirici el kitapları, ürünler, ambalajlar, satış noktaları, kuponlar, videolar ve benzeri şeylerden oluşur.[185]

Bir kurum ne kadar yaygın olarak tanınırsa, o ölçüde olumlu algılanmaktadır. Bu demektir ki bir kurum, adını taşıyan her türlü malzeme üstünde kimliğini, doğru ve değişmeyen bir standartla yansıtırsa, görüldüğü her yerde hemen tanınacak ve bu da hedef kitle üzerinde olumlu bir imaj yaratacaktır. Bunun için yapılması gereken şey, kurumun gücünü ve yönünü, hızlı ve etkili bir biçimde ileten bir kimlik ve çarpıcı akılda kalıcı bir görsel imaj yaratmaktadır. Örneğin: Hilton Oteli'nin koridorlarındaki lambaların şekli bile Hilton'un kurum kimliğinin bir parçası sayılmaktadır. Bir bankanın çek defterleri de o bankanın görsel kimliğinin bir öğesidir. Diğer yandan bir süpermarketin kimliği, çalışanların üniformalarında, dükkan yerleşiminde, fiyat etiketleri gibi bir çok nesnenin üzerinde kendini belli etmektedir. Kurum imajı yaratmada, dizaynın büyük önemi olduğunu ifade eden Coca Cola şirketi, tüketicilerin kendi şişelerini gözleri kapalı olarak bile tanıyacaklarını ifade etmektedir. Bu da şişe dizaynının bile, kurum kimliğinin unsurlarından olan kurumsal dizayn ile ve bu yolla kurum imajıyla ilişkisi olduğunu göstermektedir. Kurumsal dizayn açısından kurum kimliği oluşturmak, sadece kurumun ismini ve isminin özel bir şekilde oluşan prezantasyonundan oluşan logosunu dizayn etmek değildir. Kurumsal dizayn, işletme binasının dekorasyonundan, işletme çalışanlarının üniformalarına, işletmenin sunduğu ürünün ambalajından, ürünün ambalajında kullanılan kurdelaya kadar çok geniş bir alanda uygulanabilmektedir.[186]

Bir kurumun yaptığı işin ya da kısaca bir markanın en etkili bir biçimde algılanmasında, beyinlerde yerleşmesinde ve hedeflenen çevreler üzerinde saygınlık

[185] SCHİMTH, SİMONSON, a.g.e., s.72.
[186] GÜZELCİK,a.g.e., s.253.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kazanmasında görsel kimliğin bir çok yararı vardır. Güçlü bir kurumsal kimlik, çalışanlar üzerinde onları motive edici etkiler de yaratmaktadır.[187]

Tüm kurumsal dizayn unsurlarının her birinin kurumu temsil ettiği unutulmamalıdır.

Görsel kimlik; bir kurum / markanın giyindiği, daha çok grafik sanatlar çerçevesi içinde oluşturulmuş bir elbise gibidir. İşte bu elbise, sadece yapılan işin konusuna uygun dizayn edildiğinde o kurum / markanın karakterini doğru ve etkili bir biçimde yansıtmakta, hedef kitleler üzerinde iyi bir etki yaratmaktadır. Bu başarılamadığında ise, böyle bir etki yaratılamamakta, hatta bazen de olumsuz etkiler de yaratabilmektedir.[188]

Kurumlar hakkında olumsuz etkiler yaratıldıktan sonra bu etkilerin değiştirilmesi çok zor olmaktadır. Bu nedenle kurumsal dizayn unsurları çok dikkatle seçilmelidir.

Kurum içinde yer alan herkes kurumsal kimliğin unsurlarından olan kurumsal dizaynın farkında olmalıdır. Genel olarak, bütün iç malzeme ve işaretler kimliği ya da kurumsal dizaynın basitleştirilmiş ama tutarlı bir uyarlamasını iletmelidir. Binanın iç tasarımı, üniforma ve yaka kartları, büro malzemeleri, iç tabela sistemi örnek olarak verilebilir.

Görsel ifadeler sayesinde kurumlar, pazardaki rakiplerinden ayrılmakta ve hedef kitlelerinin akıllarında kalarak hatırlanabilirliklerini arttırmaya çalışmaktadırlar. Kurumsal dizaynın iç ilişkilerde yansımasına örnek olarak kurum içi yayın, bilgilendirme araçları, eğitim malzemeleri, çalışma yeri teçhizatı ve oda düzenlemesi verilebilir. Dış ilişkilerde yansımasına örnek olarak, iş kağıtları, broşürler, afişler, müşteri yayını, oryantasyon sistemi, binaların mimarisi, araçların düzenlenmesi verilebilir.[189]

Aslında, başarılı bir şekilde oluşturulmuş kurumsal dizaynın psikolojik bir bütünleştirme aracı olarak, ikincisi de iletişim akışının iskeletini oluşturacak ve kurum içinde insan ilişkilerini geliştirecek kurumsal bir araç olarak ikili işlevi vardır.

---

[187] AK, a.g.e, s.102.
[188] A.g.e., s.102.
[189] VURAL, a.g.e., s.181.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurumsal dizayn içerisinde oluşturulacak dinamik bir simge, psikolojik olarak, herkesin kuruma duyduğu sadakatin bilincine varmasını ve dinamik bir kurum oluşmasını sağlayacaktır.[190]

Temelde, kurumun dışına çıkan bütün iletişim malzemeleri kurumsal dizaynı iletiyor olmalıdır. Kırtasiye malzemesi, ulaşım araçları, tabelalar, promosyon malzemeleri dükkan ve vitrin malzemesi (posterler, reklam tabloları) posta ve paket malzemeleri bu kategoride yer almaktadır. Kurumsal dizaynda yer alan iletişim programının gerçekten işe yarar ve gerçekçi kılınması için uyarlanabilirlik ve göze çarpıcılık işlevlerinin yerine getirilmesi gereklidir. Bunlar: [191]

- **Göze Çarpıcılık:** Söz konusu görsel alanın kuvvetli yönlerini tam anlamıyla tespit edebilmek için, rekabet bağlamının bir ön analizini yapmak şarttır. Bu da, aslında göze çarpıcılığın en büyük ölçüde, dış seyircilerin kurumsal dizaynın içinde etki ve tepki göstereceği görsel çerçeveyi net olarak kavramasıyla sağlanabileceği anlamına gelmektedir. Bir besin kurumunun dizaynı en çok süpermarket ortamında etkili olmalıdır. Kurum kişisel bilgisayarlar üretiyorsa, kimlik hakkındaki karara bilgisayar sergisinde varılmaktadır. Bu örnekler çevrenin kurumsal dizayn kavramı üzerindeki etki ve önemini göstermektedir. Kurumsal dizayn ancak kişiliğin mevcut diğer kişiliklerden hiç birisiyle karıştırılması olanak dışıysa, güçlü ve göze çarpar olabilir. Göze çarparlığın kimliğin temel işlevlerinden biri olmasının dışında, kimliğin ilettiği kavramın yalnız ulusal düzeyde değil, uluslar arası düzeyde de anlaşılması sağlanmalıdır. Bunun yanında kurumun simgesini elverişli bütün iletişim kanallarından iletebilmek için sürekli bir çaba gereklidir.
- **Uyarlanabilirlik:** Uyarlanabilirlik ve tutarlık basım teknikleri, malzeme, kalıp ve kabartma gibi teknik konuları içermektedir. Üretimin gereklilikleri ne olursa olsun, kimlik doğru olarak çoğaltılabilecek şekilde yalın olmalıdır. Renklerin kurumsal dizaynın bir parçası olduğunu göz önünde bulundurarak, kodu kusursuz bir biçimde tanımlamak ve bir uluslararası renk bileşim referansı (PANTONE SİSTEMİ) yardımıyla saptamak gerekir. Öte yandan,

[190] Mervin ÖNAL, **Kurum Kimliği Araştırması ve Örnek Kişisel Tasarımlar**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Grafik Sanatlar Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1996, s.20.
[191] ÖNAL, a.g.e, ss.20 – 21.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

her yapılan çalışma SİYAH – BEYAZ olarak her boyda çoğaltılabilir nitelikte olmalıdır. Bu uyarlama üzerinde dikkatli bir çalışma gerekmektedir. Çünkü Siyah – Beyaza çevirme reklam ve basın düzeyinde son derece yaygın bir uygulamadır ve bunun sonucunda markanın asıl duygu ve kişiliği kaybedilmemelidir.

Kurumsal dizayn, sadece bir kurumun dizaynını oluşturmak için yapılmamalıdır, kurum dizaynı kurum kimliğini net ve şeffaf bir biçimde yansıtmalıdır. Bu esnadaki yaratıcılık unsuru bağımsız bir oluşum değildir, tüm kurum kimliği kavramının sağlam bir parçasıdır.[192]

Bir kurumun, yaptığı işin ya da kısaca bir markanın en etkili bir biçimde algılanmasında, beyinlerde yerleşmesinde ve hedeflenen çevreler üzerinde saygınlık kazanmasında kurumsal dizaynın bir çok yararı vardır. Güçlü bir kimlik, çalışanlar üzerinde onları motive edici etkiler de yaratmaktadır.[193]

3.1.3.4. KURUMSAL DİZAYNIN UNSURLARI

Kurumsal dizaynın üç unsuru mevcuttur. Ürün dizaynı, iletişim dizaynı ve çevre dizaynı.

3.1.3.4.1. ÜRÜN DİZAYNI

Ürün bir ihtiyacı ya da isteği karşılamak amacıyla pazara sürülen tüketim ve kullanım gibi işlevleri yerine getiren her şey olarak tanımlanabilir. Bu tanım içinde fiziksel bir obje, hizmet, yer insan, organizasyon, fikir ya da sayılanların hepsinin bir karışımı girebilir.[194]

Ürün (mal, mamul) ve hizmetler (servisler), bir kurumun ya da kurumun varlığının, temel dayanağını oluşturmaktadır. Ürünler, bir kurumun felsefesini, hitap ettiği müşteri kesimini, rakiplerini ve kurumun faaliyetlerinin tüm yönlerini belirlemektedir.[195]

---

[192] OKAY, a.g.e., s.131.
[193] AK, a.g.e., s.102.
[194] Mert ALTAN ve Diğerleri. 'Ürün Kavramı.' http:// www.danismend.com, 2.1.2006.2006.
[195] Parviz ASHEGHIAN, Bahman EBRAHIMI, **İnternational Business:Economics, Environment & Strategies, Harpe**, Raw Publishers, Inc., 1990, s.509.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Günümüzde yaşanan değişimler ile birlikte pek çok kurum pek çok benzer ürünü üretmektedir. Tüketiciler açısından ürün aynı üründür fakat; tercih edilme konusunda ürünün dizaynı belirgin bir rol oynamaktadır. Piyasadaki yüksek rekabetten dolayı her bir kurum çeşitli farklılıklar yaratmanın yollarını aramaktadır.

Ürün, bir dizi fiziksel ve kimyasal özelliğin kolaylıkla görülecek biçimde bir araya toplandığı bir nesnedir. Her ürün türü, özelliğini açıkça belirleyen bir isim taşımaktadır. Kurumlar çeşitli pazarlara çeşitli ürünler sunarak, tüketicilerin ya da kurumların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya çalışmaktadırlar. Bir ürün pazarın ihtiyacına ve isteğine uygun değilse, uzun süre satılamamaktadır. Belki, ürünün pazara sunulduğu ilk günlerde bir ölçüde talep yaratılabilmektedir; fakat daha sonra alımlar tekrarlanmamaktadır. Bir kurumun başarısı, her şeyden önce, pazara uygun bir ürün üretip, pazarlanmasına bağlı olmaktadır.[196]

Ürün dizaynı denildiğinde, ürünün dizaynı, ambalajının dizaynı ve markasıdır.

Ürün dizaynının fonksiyonlarını ve sağladığı özellikleri aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[197]

- Ürünün pazarlanacak olan özelliğini görselleştirir.
- Ürünün sahip olduğu sembolik değeri iletir.
- Ürünü kendi hedef grubuna yönlendirir.
- Edinilmiş olan tecrübe niteliklerini, belirtir.
- Değer yargılarını etkiler.
- Ürüne anlık dikkat çekmeye ve olumlu bir yönlenme kazanmaya yardımcı olur.
- Rekabete karşı ürünü profillendirir.
- Bir ürünü gençleştirebilir ve ona yeni bir güncellik kazandırabilir.

[196] İlhan CEMALCILAR, **Pazarlama :Kavramlar**, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.81.
[197] AKTARAN OKAY, a.g.e., s.126, Aslı İçin Wolfgang SARASIN, 'Produkt Design, Produkt Identiaet, Corporate Identity', Corporate Identity: Grundlagen, Fallbeispiele, Klaus Birigt, Marinus H. Stadler, Hans Joachim Funck, 6.Auflage, Landsberg: Moderne Industrie, 1993, ss.182 183.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ambalaj endüstri tarafından üretilen her endüstriyel ürün bir şekilde ambalajlanarak tüketicisine ulaşmaktadır. Bu nedenle ambalajın temel fonksiyonu içinde taşıdığı ürünü muhafaza etmektir.

Ambalajın şekli hedef kitleye seslenebilecek albenisini ve ürünün dayanıklılığını artıracak yapıda olmalıdır.

Ambalajlar açılmak içindir. Görsel kimliğe sahip olması iyi bir ambalajlamada olması gereken, iletişim ve etkileyici renk olgusu ambalaja kattığı katkı değerlerdir. Ambalajın belirgin özelliklerinden biri tüketiciye ilk kullanım garantisini vermesidir. Ürünün tüm özelliklerini kendinde koruması ve kullanıcıya kendini sunması bakımından heyecan vericidir. Batı toplumunun hızlı gelişen yaşam koşulları sonucu ürün ve ambalaj sektöründe farklı tüketim parametreleri kendini göstermektedir. Örnek olarak, Mc Donalds, Burger King gibi kurumlar hızlı yaşam temposuna cevap verecek şekilde toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak gıda ve gıda ambalajlarını üretmektedir.[198]

Ambalaj, bir yandan bir maliyet unsuru, diğer yandan satışı etkileyen bir faktör olarak günümüzde önem kazanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde de gitgide artan ölçüde ürünler ambalajlı olarak tüketicilere sunulmakta; dış pazarlar için ise, en geri kalmış ülkelere ihracatta bile önemli olmaktadır.[199]

Ambalaj dizaynında dikkat edilmesi gereken belirgin üç temel kriter vardır. Bunlar:[200]

- Ambalajın kullanıcı ile olan ilişkisinin analiz edilmesi uygun ve kaliteli tasarımın gerçekleşmesini sağlamaktadır. İnsan davranışının bir parçası olarak ambalaj, iletişim ve anlayış açısından önemli bir araçtır. İletişim aracı olarak ambalaj, bireylerin davranışlarını, inançlarını, beklentilerini, kimliklerini birbirlerine aktarmakla işaret ve mesaj olarak kullanılmaktadır. Grafik uygulamalar, ambalaj ile tüketici arasında ilişki kurulmasında anahtar rol üstlenmektedir. Ambalajın yüzeyinde uygulanan renk, doku, form, font,

[198] Yankı GÖKTEPE. 'İyi Şeyler Küçük Ambalajlarla Gelir.' http://www.amabalajtasarimi.com, 2.01.2006.2006.
[199] MUCUK, a.g.e., s.252.
[200] GÖKTEPE, a.g.e.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yüzey tasarımı gibi görsel elemanlar ürünün ne olduğunu, sağladığı faydalı bilgileri tüketicinin dikkatini çekerek, ürünün satılmasına katkı sağlamaktadır.

- Ambalaj dizaynında dikkat edilmesi gereken diğer faktör, malzeme ve üretim teknikleridir. Tasarımcıların özgün ve gerçekçi ambalajlar tasarlayabilmeleri için ambalaj malzemesi, üretim metodu bilgilerinin çağdaş olması gerekmektedir. Ambalaj sisteminde dört ana grup malzeme mevcuttur; kağıt – karton, esnek malzemeler, plastikler, camlar ve metallerdir. Malzeme seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar; üretim tekniği, ambalaj fonksiyon ilişkisi ambalajın yaşam ömrünü artıracak yaklaşımlar, malzeme geri dönüşümünün ne kadar olası olduğu ve gerçekleşmesi için gerekli karakteristik taleplerinin tespit edilmesi ve bunun için farklı birçok çözümün uygunluğunun araştırılmasıdır. Malzeme geri dönüşümü, ambalaja yeni boyutlar katmakla birlikte tasarım anlayışını zenginleştirmekte ve ambalajdan ambalajlanacak malzemeyi takip etmektedir.
- Ambalaj tasarımını belirleyen bir başka kriter ise çevre sorunsalı ve ambalajın çevreye olan etkisinin minimize edilmesidir. Diğer ürünlerde olan kirlilik gibi ambalaj malzemesindeki atık ve üretim çevre problemlerine neden olmaktadır. Ambalajın çevreye olan etkisini indirgeyebilmek için dikkat edilmesi gereken kavramlar; geri dönüşüm, aşırı ambalajlamadan kaçınmak, en az ve yeterli miktarda malzeme kullanımı, malzeme kalitesi, tekrar kullanım ve tekrar dolum, malzeme seçimi, atıkların ayrışabilirliği. Bu noktada, tasarımcılara düşen görev tasarımların insana hizmet etmesi kadar tabiatın ekolojik dengesinin bozulmaması için gereken duyarlılığı göstermesidir.

Marka; reklam uygulamaları, satış görüşmeleri, ambalajlama gibi pazarlama faaliyetleri açısından büyük önem taşımakta aynı zamanda kurumları tüketiciye tanıtmaktadır.marka türlerini aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür: [201]

- **Ticari Marka:** Bir üreticinin ürettiği ürünlerin diğerlerinden farklılaşmasını, aynı zamanda üreticiye ait mülkiyetin yasal açıdan korunmasını sağlamaktadır. Örneğin ‘Coca Cola’, ‘Coke’ marka adının tek

[201] AKTUĞLU,a.g.e., ss.21 -24.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sahibidir. Buna rağmen pek çok tüketici tarafından tüm kolalı içecekler için Cola ismi kullanılmakla birlikte ‘ Coke’ ismini kullanarak hiçbir kurum meşrubat satışı yapamamaktadır. Bunun temel nedeni ise ‘Coke’ isminin kurumun pazarlama yöneticileri tarafından yaratılarak, yasal açıdan telif hakkının alınmış olmasıdır.

- **Üretici Markası:** Üreticiler tarafından oluşturulmakta, tüm ülke çapında veya oldukça geniş bir bölgede tanıtıldığı için ulusal marka olarak da tanımlanabilmektedir. Tofaş, Altınyıldız, Superfresh, Dardanel gibi. Üretici markaları, aynı zamanda ürünün üreticisi olarak tanınan kurumun denetlediği kurum adı olarak da bilinmekte ve kurum markası olarak adlandırılmaktadır. IBM, BMW gibi bazı kurum markaları çok iyi tanınmaktadır.
- **Ürün Markaları:** Yöneticilerin bir kısmı kurum markalarını ürün türleriyle destekleme yaklaşımına önem vermektedirler ki bu da ürün markları olarak ifade edilir. Kahvaltı ürünleri ile tanınan ‘Kellog’s’un her bir ürün türüne (Kellog’s Rice Krispies) göre adlandırılması buna örnek olarak gösterilebilir.Ürün markalarına Prima, İpana, Selpak örnek olarak verilebilir.
- **Aracı Kurum veya Dağıtımcı Markaları:** Aracılar tarafından yaratılmakta ve kimi zamanda ‘özel markalar’ olarak adlandırılmaktadır. Üretici markasının tam tersi olarak toptancı, perakendeci, dağıtıcı ya da pazarlama aracısının markası olarak ifade edilmektedir.
- **Jenerik Marka:** Bazı durumlarda bir ürün ne üreticinin ulusal ne de aracı kurumun özel adını taşımaktadır. Böyle bir uygulama pazarlama literatüründe jenerik marka olarak bilinmektedir. Ambalajların üzerinde ürün içeriğini açıklamak üzere genel bir adla etiketlenmesiyle ifade edilmektedir. Kimi zamanda jenerik marka, marka söylenince belirli bir ürün kategorisinde hatırlanması değil, o ürün kategorisine ait ihtiyaçlarda markanın çağrışım yapmasıdır. Kağıt mendil için Selpak, traş bıçağı için Gillete, yanmaz tavada Teflon istenmesi jenerik marka kullanımının örnekleri arasında sıralanmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ürün dizaynı aynı zamanda tüm kurum kimliğinin en önemli mesaj taşıyıcılarından birsi olarak görülmelidir. Ürün dizaynı belirgin marka veya kuruma has yaratıcılık unsurlarını ifade ederken kurumun ortak görünüm resmi için (karar verdirici) bir katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda dizayn bireysel ürün kimliklerinin oluşmasını da sağlamaktadır. Bunlar da ya tekil olarak veya toplamında kurumun imajını belirlemektedir. Ürün kimliği ve kurum kimliği birbirleriyle zıt durumda olmamalı, daha çok birbirleriyle bağlantılı bir biçimde, uyum içerisinde bulunmalıdır.[202]

3.1.3.4.2. İLETİŞİM DİZAYNI

İletişim dizaynı yalnızca dar anlamda pazarlama karması içerisindeki iletişimin dar alanlarını kapsamamaktadır. Aynı zamanda tüm dahili ve harici iletişim süreçlerinin oluşturulmasını ve organizasyonunu da kapsamaktadır. Bu noktada da zaman zaman, kurum kimliğinin unsurlarından olan kurumsal iletişim ile bir kesişme meydana gelmektedir. İletişim dizaynı içerisinde; kurum rengi, kurum işareti (kurum logosu ve sembolü), tipografi ve yazı türü, kartvizit ve diğer tüm basılı malzemeler yer almaktadır.[203]

İletişim dizaynı bir kurumun iç ve dış hedef kitlelere karşı kullandığı tüm iletişim araçlarının dizaynıdır. Bunlar kurumun logosundan kartvizitlerin dizaynına kadar uzanabilmektedir.

Kurumun rengi iki işlev birden görmektedir. Birincisi kurum kavramının simgesel anlamını iletmeli, ikinci olarak da kimliğin piyasa ortamı içinde göze çarpar ve çekici bir sinyal olmasını sağlamalıdır.[204]

- KIRMIZI sıcaklık, sevgi, tehlike ve kadınsılıkla ilintilidir.
- SARI güneş, ışınımlar, olgunluk ve tatile ilişkindir.
- YEŞİL doğa, huzur, tazelik, gençlik ve büyümeyle ilgilidir.
- MAVİ göğe, sonsuzluğa, soğukluğa, geceye, pasifliğe ve erkeksiliğe ilişkindir.

---

[202] OKAY, a.g.e., s.127.
[203] OKAY, a.g.e., ss.127 -128.
[204] ÖNAL, a.g.e., s.19.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kişiliğin ana özelliklerini vurgulamak için sayısız renk nüansı ve bileşiminden yararlanmak mümkündür. Örneğin pembe ya da soluk kırmızıyla kadınsılık veya bebek maması ifade edilebilir. Açık mavide aynı rolü oynayabilmektedir. Koyu kırmızı ciddiyeti, koyu mavi de gizemli ya da egzotik bir atmosferi ifade edebilmektedir. İkincil ama gene de çok önemli bir unsur olan renkler simge veya kimliği çekici ve çarpıcı hale getirmektedirler. Örneğin Patek Philippe'in altın / gümüş renkleri bu usta saat yapımcısının zenginliğini ve kalitesini ifade etmektedir. Bu, yalnızca parlak ya da çarpıcı renkler üzerinde durmamız gerektiği anlamına gelmemektedir. Yalnızca renk şeması kurumun görüntüsü ve felsefesine çelişik olmamalıdır.[205]

İletişim dizaynının en temel unsurlarından olan kurum logosu ve sembolünün temel fonksiyonları; kolayca akılda kalabilir olması, kolay ve anlaşılır bir yapısının olması ve müşteri ya da tüketicilerin zihinlerinde iyi bir etki bırakması olarak sayılabilmektedir. Diğer bir bakış açısıyla logo kurumsal kimliğin kalbi konumundadır.[206]

Amblem; sadece sembol, logo ise; sembolün kurum ile bütünleştirilmiş halidir. İletişim dizaynının özünü, amblem, logo, kimlikte kullanılacak renkler ve yazı karakteri belirlemektedir. Amblem ve logolar, kurumları temsil eden; onların özelliklerini yansıtan, anlam yüklü özel dizayn edilmiş semboller ya da biçimlerdir. Yapılacak tüm dizayn çalışmaları bunlar üzerinde yoğunlaştırılmakta ve hemen her yerde amblem ve logolarda seçilen renkler ön planda rol oynamaktadır. Çünkü bir kurumun karakterini en kısa ve en çabuk, sadece iyi yorumlanmış ve dizayn edilmiş bir logo vurgulayabilmektedir. Bu nedenle logo ve semboller tüm kurumsal dizaynın genel temasını belirlemekte, kapsamakta, odak noktasını oluşturmakta ve neredeyse tüm kurumsal dizayn bu özün çevresinde geliştirilmektedir. [207]

Yukarıda bir kurumun iletişim dizaynının en önemli unsurları verilmiştir. Bu alanlar yukarıda yazılanlarla sınırlı olmamakla birlikte kartvizitler, tipografi ve yazı türleri, antetli kağıt, broşürler, kataloglar, tebrik kartı, iş ilanları, yıldönümü yazıları,

---

[205] A.g.e., s.19.
[206] Eileen PARZEK. ' Design Your Logo A Pro.' http://www.soho-it-goes.com , 6.12.2005.2005.
[207] AK,a.g.e, s.105.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

dosyalar, klasörler, paketleme kağıtları, kuruluş ziyaretleri, seminerler, yarışmalar vb. bir çok unsuru içerisine almaktadır.

3.1.3.4.3. ÇEVRE DİZAYNI

Çevre dizaynı içerisinde kurum mimarisi, kurumun dış görsel unsurlarının dizaynı, tüm dış mekan tabelaları, bilboardlar, vb. bir çok görsel unsur yer almaktadır.

Kurum mimarisi kurumda çalışanların, kurumu ziyaret edenlerin, çevresinde yaşayanların ve kurumla ilgisi olanların, o kurumdan ilk olarak algıladığıdır. Bir çok işyerinin belirli bir kurum mimarisi yoktur. Fakat kurumla tüm karşılaşanların ilk izlenimi meydana getirdiği için önemlidir.

Kurum mimarisi; teknoloji alt yapısında, yapısı düşündürücü ve önemli olan, özünde de veri akışının yer aldığı, yeni bir anlaşmadır. Kurum mimarisinin özelliklerini aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[208]

- Kurum mimarisi gerçek ve pozitif bir değişim ile başlamaktadır.
- Kurum mimarisi kurumları dış dünyaya açmaktadır.
- Kurum mimarisinin hedef noktasında, donanımı veya uygulamaları değiştirmeden, dünyanın her yerinde geçerli olan bir uyum sağlanması yer almaktadır.
- Kurum mimarisinin yapılandırılmasına yardım eden unsurlar; çoklu kurum şebekesi, iş uygulama stili ve modellerdir.
- Kurum mimarisi tamamıyla açık olmalıdır. Bu aşamada üç kritik adım vardır. Bunlar; on – line ilerleme, her şeyi bütünleştirme ve yaygın bir dille konuşmadır.
- Kurum mimarisinin altın kuralı, her zaman iş kurallarının temelinde teknoloji kararlarının olmasıdır.
- Kurum mimarisi inşasında, iş temelli, başlangıçta ve her zaman takip edilebilir, kritik iş ilkeleri tespit edilmelidir. Örneğin, tüm iş analizi verileri

[208] Geil GARTNER. 'Kurumlarınızı Yeniden Yapılandırın.' http: //www.ekocerceve.com.3.03.2006.2006.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bir ambarda tutulmalı veya o teknoloji son kullanıcıya kendi başına yetebilecek duruma getirilmelidir.

- Kurum mimarisinin önündeki en büyük adım kurum içerisinde ortaklık kurmaktır.

Kurum mimarisi, tüm yukarıda sayılan özelliklerine rağmen kurumun kimliğinin sadece küçük bir kısmını yansıtmaktadır. Tüm hedef kitleye iletilen ilk mesaj olmasına karşın yine de kurumun imajını yansıtmada tek başına yeterli olmamaktadır.

Bir kurumun kimliğini mimari açıdan ileten başarılı örneklerden biri Sabancının ikiz kuleleridir. Sabancı kimliğinin büyüklüğünü ve ihtişamını yansıtmada kulelerin önemi büyüktür. Binaların modern mimarisi Sabancı'nın da geçmişten günümüze gelen kendini sürekli geliştirmesi temasıyla son derece uygun düşmektedir.

Kurum mimarisi, yalnızca dış mimari ile sınırlı kalmamakta, kurum içi mimariyi de kapsayan geniş bir anlam içermektedir. Kurum içi mimari içerisinde binanın kurumun renkleri ile uyumu, tabela ve yön levhalarının yerleşimi vb. unsurların hepsi bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Vitrin ve mağaza gibi diğer çevre dizaynı unsurları özellikle zincir mağazalarda başarıyla uygulanmaktadır. Hepsinde standart bir yapı mevcuttur. Örnek vermek gerekirse Türkiye'de ve dünyada bir çok şubesi olan Carrefoursa'nın hangi şubesine gidilirse gidilsin hepsinde standart bir yapı mevcuttur. Müşteriler böylelikle aradıkları ürünleri daha kolay bulabilmekte ve algılanma süreci hızlanmaktadır.

Benzer şekilde vitrin dizaynı ise bir kurumun kimliğini yansıtmada ilk değerlendirilen unsurlardandır. Kurumun tarzını ve yansıtmada çok önemli bir yeri vardır.

Çevre dizaynı içerisinde yer alan ı-unsurlardan olan tabelalar, araçlar, bilboardlar vb. tanıtım araçlarında da hep bir ortak nokta yakalanmasına dikkat edilmelidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.1.3.5. KURUMSAL KİMLİK EL KİTABI

Kurum kimliği el kitabı, kurum kimliğinin unsurlarından olan kurumsal dizaynın özelliklerini anlatan bir kitapçıktır. Diğer unsurlar olan kurum felsefesi ve kurum kültürü ile ilgili bilgileri de içeren kitapçıklar olabilmektedir.

Kurum kimliği el kitabı, her kurumda bulunması gereken başucu kitabı niteliğinde bir kaynak olarak düşünülmelidir. Tüm çalışanlar için bir kaynak oluşturmasından dolayı kurumsal kimlik el kitabındaki bilgilerin herkes tarafından anlaşılacak nitelikte açık, net ve anlaşılır olması temel amaç olmalıdır.

Kurum kimliği el kitabı, logoların kullanımı, tipografi ve yazı türleri, kartvizitler, antetli kağıtlar, basılı evraklar, basın ilanları, reklam çalışmaları, kurum renk örnekleri hakkında ayrıntılı bilgilere yer vermelidir.

Kullanıma kolaylık sağlaması açısından, bu tip el kitapları genellikle bir klasörde kullanılan delikli sayfalarda oluşmaktadır. Böylelikle dizaynda meydana gelebilecek değişiklikler için, ilgili yerler çıkartılarak, yeni yerler yerine takılabilmektedir. Kurum kimliği el kitaplarının hazırlanması ve bastırılması masraflı bir iş olduğu için, bu yöntemle bu dezavantaj giderilebilmektedir.[209]

3.1.4. KURUMSAL DAVRANIŞ

3.1.4.1. DAVRANIŞ TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Davranış, insanların veya hayvanların, anlamlı ve yorumlanabilir faaliyetlerini kapsamaktadır. İnsan davranışları;

- Esas itibarıyla bir nedene dayanır.
- Bir hedefe ve amaca yöneliktir.
- Bu davranışa yol açan bir (ihtiyaçtan kaynaklanan) güdü yada etki vardır. [210]

Diğer bir tanıma göre davranış, organizmanın bir uyarım karşısında, ilgili bütün

[209] OKAY, a.g.e., s.157.
[210] İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 242, 1991, s.2.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

organlarıyla verdiği cevaptır.[211]

Eren'e göre bütün davranışlar iki temel öğenin ürünüdür. Bunlar:[212]

- Davranışta bulunan kişinin veya organizmanın yapısı (kişiliği),
- Onun içinde bulunduğu durum ve bu durumun özelliklerine ilişkindir.

Davranış olgusunun genel olarak iki temel determinantı vardır; biri uyarıcılar diğeri ise tepkilerdir. İnsan davranışlarının, uyarıcı – tepki formülü ile bu denli kolay açıklanması, bu konunun çok basit olmasında değil, tam aksine uyarıcı – tepki arasındaki etkileşimin çok karmaşık olmasından ileri gelen zorunlu bir basite indirgeme tavrıdır. Buna göre, insan davranışlarının ön şartlarına ve hazırlayıcılarına 'uyarıcılar', bunlara karşılık organizmada meydana gelen her türlü değişikliklere ise 'tepkiler' demek mümkündür. Çok basit bir şekilde, davranış olgusunu, uyarıcı, organizma ve tepki arasındaki karşılıklı ilişkilerin bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür.[213]

Davranış yukarıda yer alan tanımlamalar eşliğinde değerlendirildiğinde kurum felsefesine benzer şekilde gerçek bir olgu olmanın ötesinde düşünce olarak var olmaktadır. Duygusal boyutu daha ağır basmaktadır. Davranış yalnızca bilinçli etkinlikleri değil, aynı zamanda bilinç dışı etkinlikleri de kapsamaktadır.

Davranış deyimi, organizmanın bütün yaşantısını kapsayan bir kavramdır. Davranış kavramını en güzel şekliyle organizmanın 'belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki' olarak tanımlamak mümkündür.[214]

İnsan davranışı bir bütündür. Davranış dirik bir olgudur. Bir davranışın sürecinde bilişsel, devinimsel ve duygusal etkinliklerin biri ya da tümü birden bulunabilmektedir. Ayrıca bir davranışı ortaya çıkaran içsel ve dışsal nedenler

---

[211] AKTARAN Metin İŞÇİ, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 196, 1996, s.1, Aslı İçin, Selman ERDEM, Psikoloji, s.6, Mikan Yayınları, 1987, İst: Morgan, C.I. Psikolojiye Giriş, (Çev: Sirel KARAKAŞ, Meteksan, Ank, 1981, s.8.

[212] Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., İstanbul Beta Yayınları, 2004, s.218.

[213] AKTARAN Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri.,** 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:598, 2004, s.2, Aslı İçin, Norman MUNN, Psyclogy, The Fundamentals of Human Adjustment, Fourth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1961, s.50.

[214] A.g.e., s.1, Aslı İçin, Rodedıgr III; Henry L. – RUSTHON, J.Philippe – CAPALDI; Elizabeth D. – PARIS, Scott G.; Psyahology, Little, Brown and Company, Boston: 1984, s.14.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çözümlenmeden davranışın anlaşılması da olanaksızdır; bu yüzden davranış aynı anda karmaşıktır.[215]Her insan, belirli bir toplumsal, grupsal, kurumsal çevrede, diğer insanlarla birlikte yaşamaktadır. Çalıştığı masasında bilgisayarının ekranına bakan, tek başına olmasına rağmen, aslında kurumsal işbölümü içinde kendine düşen görevi yerine getirmektedir. Daha geniş olarak düşünürsek, aslında her davranış, her iş, her görev, her rol, toplumsal işbölümünün ve gerekliliklerin bir sonucudur.[216] Bir bireyin davranışı, bütün yaşamı boyunca onunla birlikte olan etmenlerin miktarı, dinamikliği (değişmeye uğraması veya yenilenmesi) dir. [217]

Organizmanın içinden ve dışından, çok farklı kaynaklardan ileri gelen çok sayıdaki uyarıcıların neden olduğu tepkilerin her türlüsü, davranış kavramının kapsamını oluşturmaktadır. Organizmanın bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri ve duygusal mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirdiği çok sayıdaki fiil ve eylemler ile çeşitli sözlü ve sözsüz mesajlar taşıyan bedensel hareketler gibi olgu ve durumların tamamı, davranışları meydana getiren tepkiler topluluğudur. Davranış deyiminin kapsamına giren insan faaliyet ve hareketleri çok çeşitlilik arz eder. Buna göre, gözlenebilen, kaydedilebilen ve ölçülebilen bütün etkinlikleri davranış tanımı içerisinde düşünmek mümkündür.[218]

Davranışlar esas olarak insanla ilgili bütün bilimlerin alanına girdiği halde (mesela, ekonomi, tarih, hukuk, biyoloji, beşeri coğrafya, siyaset bilimi v.s.) nin en çok sosyoloji, psikoloji ve antropoloji bilimleri tarafından konu edinilmiştir.[219]

3.1.4.2. KURUMSAL DAVRANIŞ TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kurumsal davranış, bir kurum içinde çalışan insanların davranışlarını anlamaya, geleceğe dönük tahminler yapmaya ve insanların davranışlarını kontrol etmeye

[215] İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü,** 3.b., Ankara:Der Yayınları, 2000, s.15.
[216] OKTAY, a.g.e., s.26.
[217] EREN, a.g.e., s.218.
[218] A.g.e., s.1, Aslı İçin, Andrew B. CRIDER, GOETHALS, George R. – KAVANAUGH, Robert SOLOMON, Paul R. İ: Psychology Scott, Foresman and Company, Glenview, İllinois, 1983, s.5.
[219] İŞÇİ, a.g.e., s.1.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ilişkin bir disiplindir. Kurumu, insanın kendisini ve davranışlarını inceleme konusu yapmaktadır.[220]

Kurumsal davranış; kurumu bir bütünlük içinde, toplumsal açık bir sistem olarak ele alan; kurumun içindeki iş göreni bireysel ve küme üyesi olarak tüm yönleriyle inceleyen; kurumdaki insanın yaptıklarını ve ilişkilerini; iş görenin davranışını etkileyen etkenleri; ve iş görenin kurumu etkileyen davranışlarını araştıran bir alandır.[221]

Kurumsal davranışta ast –üst kurumda yer alan tüm grupların tüm davranışlarını kapsamaktadır. Davranış bireysel olmaktan çok, iç hedef kitlelerin davranışlarıyla birlikte bir bütünü oluşturmaktadır.

Kurumsal davranış aşağıdaki konuları kapsayan bir bütünü irdelemektedir. Bunlar:[222]

- İnsanların davranışları,
- Yönetim süreci,
- Yönetim sürecinin içinde yer aldığı kurum veya kurum kapsamı,
- Kurum süreci içinde işleyen çalışma düzeni veya işin yapılışı,
- Kurum dışında yer alan çevre ile kurumun etkileşimidir.

Kurumsal davranış iç ve dış hedef kitle arasında bozulmaz bir bağ oluşturarak tüm hedef gruplarının kurum ile bütünleşmesi amacını taşımaktadır.

Kurumsal davranıştan söz edildiğinde bireysel davranışın üç yönünü veya üç değişik alandaki davranışı gündeme gelecektir. Kurumsal davranışın öncelikle bir bireysel yönü vardır. Başka bir deyişle kurumu etkileyen kurum dışında veya kuruma rağmen bireyin gerçekleştirdiği davranış, kurumsal davranışın özel bir dilimini oluşturmaktadır. Kurumsal davranış incelemesinin ikinci dilimi, bazı kişi veya kurumlardan bağımsız olarak organizasyonel yapının gerçekleştirdiği davranıştır. Ve son dilim ise, çevresel davranışların kişi veya kurum aracılığı ile işleyen kurumsal

[220] Enver ÖZKALP VE Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, 6.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:923, 200, s.2.
[221] BAŞARAN, a.g.e., ss.39 -40.
[222] ÖZKALP ve KIREL,a.g.e., s.2.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bünyeyi etkileme şeklinde ortaya çıkan davranıştır.[223] Bu üç farklı davranış bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır ve her biri ayrı bir öneme sahip olmaktadır.

Kurumsal davranış, bireyin işletme içinde çalışırken gösterdiği davranışları, algıları, değerleri, öğrenme kapasitesini belirlemek için psikoloji, sosyoloji ve kültürel antropoloji gibi disiplinlerden yararlanan; insan davranışlarını, tutumlarını ve performansını kurumsal bazda inceleyen; dış çevrenin kuruma, ve onun insan kaynağına, amaçlarına, misyonuna ve stratejisine etkisini araştıran bir disiplindir. Amacı çalışan insanların davranışlarını anlamak, geleceğe yönelik tahminler yapmak ve çalışanların davranışlarını kontrol etmek, böylelikle çalışan verimliliğini ve kurumsal etkinliği arttırmaktır. Kurumlardaki çalışan insanın davranışlarını anlamak; çalışan verimliliği, çalışma hayatının kalitesi, iş stresi ve kariyer planlaması gibi konular yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken konulardır.[224]

Halkla ilişkiler biriminin kurumsal davranışın oluşturulması ve çalışanlara aktarılması sürecinde önemli görevleri vardır. Halkla ilişkiler birimi gerçekleştirdiği faaliyetler de hep aynı amacı güderek çalışan motivasyonu ve verimliğini artırma çabası içerisinde bulunmaktadır.

Kurumsal davranışın temel amacı insan davranışlarını açıklamamıza, tahmin etmemize ve denetlememize yardımcı olmaktır.[225] Diğer bir deyişle kurumsal davranış, kurumdaki insanların davranışları üzerinde çalışmaktadır. Bu çalışma, iş görenin ve kurumsal kümenin işleme sürecinin ve özelliklerinin düzenli çözümlenmesini içermektedir. Kurumsal davranışın amacı iş görenlerin ve kurumun edimini tanımak, geliştirmek ve bunlara ilişkin ileriye yönelik kestirimler yapmaktır. [226] Bu sebepten kurum çalışanlarının iyi bir şekilde özelliklerinin belirlenmesi önemli bir aşamadır. Belirlenen özelliklere hareket etmek daha kolay ve problemsiz olacaktır.

---

[223] ERDOĞAN, a.g.e., s.3.
[224] 'Endüstri Psikolojisi, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları.' http://www.kariyer.com. [yazar yok], 17.01.2006.2006.
[225] Stephen P. ROBBİNS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev:Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, San Diego: San Diego State University Prentice – Hall İnternational, İnc, 1994, s.7.
[226] BAŞARAN, a.g.e., s.40.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurumlar içindeki davranışlar günlük yaşamın o kadar doğal bir parçasıdır ki, davranışlarda saklı psikolojik nedenlerin başarı ya da başarısızlık üzerindeki etkilerinin ender olarak farkına varılmaktadır. Kurum içinde çalışanlar çeşitli davranışlarda bulunmaktadırlar. Bir kişinin davranışlarını açıklayabilmek için, yaptığı işini ve bunu yapmak için uyguladığı yöntemin nedenini araştırmak gerekmektedir.[227]

Kurumsal davranış birey, grup, kurum ve çevre değişkenlerini kapsayan şu konuları kapsayan bir bütünü irdeleme amacındadır. Bunlar: 1) İnsanların davranışları, 2)Yönetim süreci, 3) Yönetim sürecinin içinde yer aldığı kurum veya kurum kapsamı, 4) Kurum süreci içinde işlenen çalışma düzeni veya işin yapılışı, 5) Kurum dışı yer alan çevre ile kurumun etkileşimidir.[228]

Kurumsal davranışın işlevlerini aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[229]

- Kurumsal davranış, kurumun etkililiğini yükseltici bilgiler vermektedir.Her kurum amaçlarını planladığı düzeyde gerçekleştirmek istemektedir. Bu onun gelişmesi ve yaşamını sürdürmesi için bir zorunluluktur.
- Kurumsal davranış, kurumun daha iyi yönetilmesi için, yönetmenin nasıl davranması gerektiğine ilişkin araştırmalar yapmaktadır. Yönetsel davranış, kurumsal davranışın bir çenedidir. Öbür çenedi ise iş görenin davranışıdır. Sorun çözme, planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, denetleme gibi yönetim süreçlerinin iyi çalıştırılması, yönetmenin kuruma ilişkin sorunlarını çözmesine yardım etmektedir.
- Kurumsal davranış, yönetmenin kurumsal önderlik niteliklerine kavuşturulmasına yardım etmektedir. Kurumsal önderlik, kurumdaki insan gücü kaynağının, kurumun amaçları doğrultusunda etkin kullanımını sağlamakla gerçekleşmektedir. İş görenleri,n yalnız devinimsel güçlerini değil, bilişsel ve duygusal güçlerini de kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye katmaları ancak yönetmenin bir kurumsal önder gibi davranmasıyla olanaklaşmaktadır.

[227] EREN, a.g.e., s.217.
[228] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e., ss.2-3.
[229] BAŞARAN, a.g.e., ss.40-41.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Çağdaş kurum ve yönetim kuramları; iş görenin gelişmesiyle ve yaratıcılığı ile oluşacak davranışsal değerlerini, kurumsal etkililiğin vazgeçilmez öğesi olarak görürler. Bu değerleri ortaya çıkartmak için bir tür sosyo-ekonomik verimlilik ölçütleri geliştirilmiştir.
- Kurumsal davranış, yönetimde insan ilişkilerini geliştirici bilgiler vermektedir. Kurum ortamı, iş görenler için doğal olmaktan çok yapay bir ortamdır. Bu yapay ortamda iş görenler, birçok etkinin yeğin tepmesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar.bu yüzden iş görenler, zaman zaman ağırlaşan uyum sorunlarından kurtulamazlar. Kurumun yönetimi, iş görenlerin uyum sorunlarını çözemediğinde, çatışmaları, kümeleşmeleri yönetemediğinde mutsuz, doyumsuz iş görenlerden oluşan bir kurum ortaya çıkmaktadır.
- Kurumsal davranış, iş görenin işten doyumun etkenlerini araştırmaktadır. İş görenlerin işten doyumları, çağdaş kurum ve yönetim kuramlarının kurumsal etkililik kadar önem verdikleri bir konudur. Kurumsal davranış, iş görenlerin işlerinde haz duymalarına etkide bulunan etkenleri araştırarak, onların daha elverişli bir ortamda çalışmalarına yardım edecek bilgileri toplamaya çalışmaktadır.

Genel olarak kurumsal davranış kavramından bir kurumun belli karar durumlarındaki tipik davranış tarzları ve tepkileri anlaşılmaktadır. Kurumsal davranış, birinci olarak tüm akla gelen düşünce tarz ve tepkilerini; kinci olarak da mümkün olan etkileşim ortakları (kamuoyu hedef grup) na karşı tüm bu davranış tarzlarını kapsamaktadır.[230]

3.2. KURUMSAL KİMLİĞİN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR

3.2.1. KURUM KÜLTÜRÜ

3.2.1.1. KÜLTÜRÜN TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kültür insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çerçevesini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki gruba ayrılır. Diğer yandan kültür, bir

[230] OKAY, a.g.e., s.207.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

toplumun kendi iç yasalarına göre biçim kazanması ve gelişmesi…bir toplumun yaşam biçimlerinin çeşitli alanlarda olgunlaşması insanın tinsel başarı ve yaratılışları…tüm olarak tinsel ve törensel yaşam…geniş bir toplumun bütün alanlarında ortak olan dinsel, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki toplumsal algıların bütünü…değerlendirme yeteneklerini geliştirmiş olma durumudur. Belli bir konuda kazanılmış geniş ve düzenli bilgidir. En özlü ve kavrayıcı kültür tanımı: Kişilerin davranışları ile bu davranışlarını yönlendiren faktörlerin tümüdür.[231]

Kültür, bir insanın ya da grubun sahip olduğu paylaşarak öğrendiği tüm ortak değerlerinin bir bütünüdür. Bireylerin bir topluluk içerisinde var olmaları ve kendilerini ifade edebilmeleri için öğrenilmiş ve edinilmiş bu bilgiler ve değerler vasıtasıyla sağlanmaktadır.

Kültür kavramının tanımı üzerinde belirli bir fikir birliği olmamasına rağmen, ortak temellerle dayanan çeşitli tanım gruplarından bahsedilebilir.

Kültürün geniş tanımına göre ise, bu kavram, toplumun bir üyesi olarak, insanın elde ettiği (öğrendiği) bilgi, inanç, sanat, moral, hukuk, alışkı ve diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün anlamına gelir. İngiliz antropolog E.B. Tylor'un bu tanımı, uygarlık ile kültürü birbirinden ayırarak, her toplumun bir kültürü olduğunu, ilkel toplumları ileri ve uygar toplumlardan ayıran unsurların gelişmişlik ve örgütlenme derecelerindeki bir farklılık meselesi olduğunu öne sürmektedir. Bu geniş tanıma göre, kültür, toplumdaki sosyal davranış örüntülerini, sosyal rol ve etkileşim formlarını, insan ilişkilerinin biçimlerini, toplumsal normları vs. de kapsayan ortaklaşa paylaşılan toplam kuramların bir bileşkesidir.[232]

Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre kültür, ' Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturmaktadır. Bu tanımdan da

---

[231] Ali AKDEMİR, **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003, s.26.
[232] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.89, Aslı İçin Joseph FİCHTER, **Sosyoloji Nedir?** Çev: Nilgün ÇELEBİ, Konya: Toplum Yayınları, 2000, ss.132 -133.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür.[233]

Başka bir değişle kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır.

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır.[234] Geniş kapsamlı olarak bakıldığında kültür, bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Toplumun duygu, düşünce ve hareketlerinden oluşan kalıplar, kültürü oluşturmaktadır. Kültür, insanların fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmeleri için yarattıkları maddi ve manevi eserlerin tümüdür.[235] Kozlu (1986) ise; 'kültürü bir toplumun tüm alanlarında ortak olan dini, ahlaki, estetik, teknik ve bilimsel nitelikteki tüm toplumsal olayların bir bütünü' şeklinde tanımlamaktadır. Kültür; bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri kişinin içinde yaşadığı toplumun bir üyesi olması nedeniyle kazandığı değer, yetenek ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür.[236]

Kültür; insan hayatının maddi ve manevi her türlü faaliyet şeklini ve bunların sonunda oluşan eserlerini içine alan dinamik bir yapıya sahiptir. Ulusların dünya görüşlerine, yaşam biçimlerine, varmak istedikleri hedeflerine göre zamanla değişmekte, gelişmekte ve olgunlaşmaktadır.[237]

Tüm toplumu etkileyen pek çok kültür düzeyi bulunmaktadır. En geniş anlamda bir dünya dininin kültürü veya Batı Kültürü gibi global bir kültür en yüksek seviye olabilmektedir. Hofstede (1980), Aiken ve Bacharach (1979) ve Tromperaars (1992) gibi araştırmacılar bazı kilit boyutlar düzeyinde kıtalar ve ülkeler arasındaki belirgin farkları çalışmışlardır. Örneğin ülkeler arasındaki ulusal farklar; evrenselcilik – yerellik, bireycilik – toplulukçuluk, tarafsızlık – duygusallık, özgül

---

[233] AKTARAN Nezahat GÜÇLÜ. ' Örgüt Kültürü.' http:// www.pdffactory.com. 23.10.2005.2005. Aslı İçin İ. ERDOĞAN, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Yayını.

[234] A.g.e., Aslı İçin E. KONGAR, **Toplumsal Değişme**, Ankara: Bilgi Yayınevi, 1972.

[235] A.g.e., Aslı İçin M.TEZCAN, **Kültür ve Kişilik**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.

[236] A.g.e., Aslı İçin İ. ERDOĞAN, **Eğitimde Değişim Yönetimi, Eğitim Yönetimi**, 3 (2), 199 – 200, 1997.

[237] Selen SANAL. 'Kalite Kültürü.' İşgüç Dergisi, Cilt:1, Sayı:1. http://www.ısguc.org. 23.11.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olma – yaygın olma, başarıya odaklanma – mazerete sığınma, geçmişe odaklanma – bugüne veya geleceğe odaklanma ve iç denetim odağı – dış denetim odağı bu boyutlara örnek olarak verilebilmektedir.[238]

3.2.1.2. KURUM KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Yeni kurulmuş dahi olsa kurum kültürü olmayan işletme yoktur. Kurum kültürü, bir işletmede yaşanılan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan yada olmayan kural ve ilkelerden oluşur. Kurum kültürü, kararlar ve sonuçlar üstünde oldukça etkili olan gizli yada açık bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.[239]

Kurum kültürü, aynı kurum içerisinde çalışan bireyler arasındaki ortak tecrübe ve deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan ortak bir yapıdır. Kurum içerisinde yeni gelenlere hiç değişmeden aktarılan ortak özelliklerdir.

Kurumlar varlılarını sürdürmek için belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kurum kültürlerini oluşturmak zorundadırlar. Kurumların hedeflerine ulaşmaları ve başarılı olmalarında önemli rol oynayan kurumsal kültürü oturtabilmek ve çalışanlara doğru şekilde benimsetmek, özellikle de küreselleşen dünyada ki rekabet ortamında insan kaynaklarını vazgeçilmez kılmaktadır.[240]

Kurumlar açısından, üç boyuttaki kültürden söz edilebilir.Bunlar:[241]

1. Kurumun, içinde bulunduğu toplumun ve grubun kültürünü büyük ölçüde yansıttığı söylenebilir. Örneğin, Japon firmaları ile Amerikan firmaları aynı teknolojiyi kullandıkları halde, çalışma ve davranış kültürleri birbirinden farklıdır.
2. Kurumların içinde çalışan insanlar, kendi mensup oldukları grubun (ırk, yöre, etnik grup, din vs.) kültürünü kurumun içine taşımaktadırlar. Örneğin, yabancı firmalarda çalışan Müslüman işçilerin, Cuma namazı molası talep etmeleri gibi.

---

[238] Suat SOYLU. **'**Örgüt Kültürü .' http:// www.stratejika.com . 31.09.2005.2005.
[239] Melih ARAT ve Diğerleri. http://www.ytukvk.org.tr., 25.11.2005.2005
[240] 'Kurumsal Kimliği Benimsemek.' http:www.insankaynaklari.com . [yazar yok], 10.01.2006.2006.
[241] OKTAY, a.g.e., s.101.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. Her kurumun, içinde çalışan insanlardan ve toplumun genel kültürel yapısından büyük ölçüde bağımsız bulunan kendi kurumsal kültürü vardır. Bu kültür, kurum yönetiminin kurumun faaliyetleri ve etkin çalışması için en uygun gördükleri; veya kurumun içinde kendiliğinden oluşan davranış kalıplarından meydana gelmektedir.

Kurum kültürü; tüm üyeler tarafından paylaşılan alışkanlıklar tutum ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Bir kurumda paylaşılan temel değerlerin ve inançların bütünüdür. Bir kurum kültürünün belirlenmesinde en önemli yapı elemanlarından birisi müşteridir. Bunun nedeni müşterinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazarlama inancı değil, müşterinin gelecekteki isteklerini ve dolayısıyla kültürün ne yönde değişeceğini endüstri ekonomilerinin belirlemesidir. Eğer bir ekonomik değişim yaşanacaksa ve kurum bu değişimin yönünü biliyorsa, o takdirde gelecekteki uygun kültürün ne olması gerektiğini de tahmin edebilmektedir. Bu uygun kültürü geliştirmek zaman alacağından, akıllı yönetilen bir kurumda, strateji değişimi başladığı zaman aynı anda kültürel değişim yönetimi de başlayacaktır.[242]

Çeşitli unsurlardan etkilenen bir kurum kültürü gerek iç gerekse de dış hedef kitle üzerinde olumlu bir izlenim yaratmada çok etkilidir. Bütün hedef kitleler üzerinde ortak hareket etme duygusunu oluşturmada kurum kültürünün büyük bir önemi vardır.

Kurum kültürü somut kanıtlara dayalı tahliller, canlı örnekler ve faydacı çözümler ortaya koyarak, kurumun karakterinin kısa sürede oluşan bir parlama ile uzun vadeli bir yavanlık arasındaki farkı nasıl belirleyebileceğini, keşfetmektedir.[243]

Bir kurumsal kültür, genellikle, aşağıda maddeleştirilen süreçten geçerek oluşmaktadır. Bunlar:[244]

- Kurucu bir üye veya üyeleri, kafalarında belirli bir amaca ve felsefeye dayanan bir girişim düşüncesi oluşarak, yeni bir kurumun ilk düşünsel varlığı ortaya çıkmaktadır.

---

[242] SANAL, a.g.e., s.1.
[243] Rob GOFFEE and Gareth JONES (Çev: Kıvanç KUTMANDU), İstanbul: Media Cat Yayınları, 2003, s.297.
[244] AKTARAN OKTAY, a.g.e., ss. 336 – 337, Aslı İçin, Fred LUTHANS, **Organizational Behavior**, Sixth Edition, NewYork: Mc Graw, 1992, ss.567 – 569.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurucu üyeler, aynı görüşleri, amaçları ve felsefeyi paylaşan başka üyeler daha bularak, çekirdek bir grup oluştururlar. Bu çekirdek grubun içinde bulunan tüm bireyler, kurulması düşünülen kurumun amaçlarına, felsefesine, risklerine karşın, işlevselliğine; harcamanın değeceğine dair ortak bir inancı paylaşmaktadırlar.
- Kurucu çekirdek grup, gerekli para, yapılar, malzemeler, araç-gereç, izinler ve yasal işlemler, patent hakları ve insan gücünü bir araya getirerek, fikirlerini somutlaştırırlar.
- Daha sonra kuruma katılan kişilerin, getirdikleri özgeçmiş, beceriler ve diğer kültürel unsurlar ile belirli bir süreçten geçen kurum, zamanla ortak bir geçmiş ve tarih oluşturmaya başlamaktadır.
- Kurumun ortak geçmişini oluşturan kültürel alışkanlıklar ve normlar, onu kuranları değer yargıları, amaçları ve felsefesi kadar; kurumu oluşturan diğer insanların kendi grup kültürleri; ve kurumun içinde bulunduğu toplumsal ve ulusal kültürden de ayrı düşünülemez.

Kurumlar için çok önemli bir olgu olan kurum kültürü, bu konunun öncülerinden Edgar Schein tarafından da şu şekilde tanımlanmaktadır: 'Dışsal adaptasyon ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmak için belirli bir grup tarafından ortaya çıkarılmış, keşfedilmiş veya geliştirilmiş olan ve sorunları algılamaları, düşünmeleri ve hissetmeleri için yeni üyelere doğru bir yol olarak öğretilen, kurum için değerli varsayımlar modelidir.[245]

Kurum kültürü, değişen çevre koşullarında amaçların unutulmamasını sağlayan, yol gösterici bir kontrol aracıdır. Öte yandan kurum kültürü, kurum için neyin önemli olduğunu belirlemekte, bireylerin davranış biçimlerini ortaya koymakta, bireyler arası etkileşim biçimini belirlemekte, kuruma bağlılık hissi yaratarak, kurumsal kimliği oluşturmakta, ortak inanç ve değerlere bağlılık yaratmaktadır.[246]

Kurum kültürü; insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan topluluklardan oluşan sosyal

[245] Dursun BİNGÖL, Küreselleşme ve Örgüt Kültürü, **Nuh Dünyası Dergisi**, S:53, Yıl: Eylül 1999, s.18.
[246] Ş. Sibel ÖZKAYA. 'Kurumsallaşma ve Iso 9000 Kalite Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri.' http://www.dtm.gov.tr, 21.11.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşmaktadır.

Yukarıda yazılanlar ışığında kurum kültürünün genel özelliklerini aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür. Bunlar:[247]

- İnformaldir,
- Yazılı değildir,
- Tüm çalışanları aynı değerler ve aynı çalışma anlayışı çerçevesinde yakınlaştırıp birbirine bağlayıcı rol oynamakta ve kuruma bütünlük kazandırmaktadır,
- Değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol gösterici özelliğinin yanında bir de; kontrol aracı işlevi vardır,
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini açıklamaktadır,
- Kurum için neyin önemli olduğunu belirlemektedir,
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatmaktadır,
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi vermektedir,
- Organizasyonel kimliği oluşturmaktadır,
- İnanç ve değerlere bağımlılık yaratmaktadır,
- Günlük çalışmalarda rehber olmakta ve çalışanların davranış biçimlerini belirlemektedir.

Yukarıda belirtilen genel özelliklere ek olarak Mahmut Oktay'a göre kurum kültürünün beş temel özelliği vardır. Bunlar:[248]

- Gözlemlenebilen davranış benzerlikleri: Kurum mensupları, birbirleriyle ortak dil, terminoloji ve davranış adetleri vasıtasıyla etkileşim içinde bulunurlar.
- Ortak normlar ve kurallar: Kurumsal yaşamdaki çalışma ve üretim miktarı da dahil olmak üzere, tüm konularda geçerli ortak davranış normları bulunur. Kuruma katılan tüm yeni üyeler, bu normları ve kuralları öğrenmek zorundadır.

[247] 'Şirketlerin Omurgası:Kurumsal Kültür.' http://www.insankaynaklari.com. [yazar yok], 24.12.2005.2005.
[248] OKTAY, a.g.e., s.333., Aslı İçin, LUTHANS, s.563.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Hakim değerler: Kurumun, savunduğu ve üyelerinin de savunup uygulanmasını teşvik ettiği bir takım hakim değerler vardır. Örneğin yüksek kalite, dürüstlük vb.
- Ortak felsefe: Kurumların, iş yaşamına, çalışma sürecine, müşterilere, üyelere, üretime vs. ilişkin, kurumun inançlarını ve değerlerini yansıtan bir felsefesi bulunmaktadır.
- Kurumsal iklim: Kurumun içinde, kurum üyelerinin birbirleriyle ve müşterilerle iletişim ve etki,leşim kurdukları genel bir hava ve psikolojik bir ortam mevcuttur.

Kültürün karmaşık ve çok yönlü olması, çok değişik boyutlarda incelenmesini gerekli kılmaktadır. Kurum kültürü altı temel boyutta incelenmektedir. Bunlar:[249]

- **Normlar ve standartlar:** Bir kurumda zaman içinde oluşan ve sonuçlara varmak için birlikte nasıl çalışıldığını belirleyen gayri resmi ve genellikle sözlü uygulamalar, davranış biçimleri ve geleneklerdir.
- **Güç ve otorite:** Yöneticilerin, çalışanları bir arada çalışmaya yöneltmek, baskı altında tutmak ya da cesaretlendirmek için takındıkları tutumdur.
- **İşlev – yapı:** Kurumda sorumlulukları, emir – kumanda ilişkilerini, denetlemeyi, hiyerarşiyi ve ilerlemeyi düzenleme biçimi ve çalışanların birey ve gruplar olarak ayırt edilmelerini sağlayacak şekildeki örgütlenme biçimidir.
- **Bağlılık ve moral:** Kurum çalışanlarının birbirlerine duydukları dostluğun ve kurum değerleri ile özdeşleşmelerinin derecesidir.
- **Geribildirim ve eleştiri:** Kurum çalışanlarının etkinliğini arttırmak için bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini nasıl tartışıp düşündükleridir.
- **Amaçlar ve hedefler:** Bireylerin ve kurumun çabalarını yönelttikleri hedefler ve sonuçta ulaşılan sonuçlara sahiplenme derecesidir.

3.2.1.3. KURUM KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Sonnenfeld, belirli sayıdaki kurumun kültürlerini inceledikten sonra, kurumlarda dört tip kültürün var olduğu sonucuna

[249] 'Şirketlerin Omurgası:Kurumsal Kültür.', a.g.e.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

varmıştır. Bunlar, akademi, kale, kulüp ve beyzbol takımıdır. Sonnenfeld'in araştırmasına göre, bu dört çeşit kültürden her biri değişik kimseleri cezp etmektedir. Yani, herkesin başarılı olabileceği ortak bir kurum kültürü reçetesinden söz etmek güçtür. Belli bir kültür içerisinde başarısız olan birisi, diğer bir kültür yapısına sahip bir ortamda başarılı olabilmektedir. Örneğin, güvenliği ve planlı iş terfilerini önemseyen birisi için en uygun kültür akademi, kişisel tanınmayı arzulayan ve risk için en uygun ise en uygun kültür tipi beyzbol takımıdır. Bunlar:[250]

- Akademi: Uzmanlaşmayı gerektiren işler, iyi tanınmamış ilerleme ve değişmez

  eğitim vardır.. Örnek: IBM, General Motors, Üniversiteler.
- Kale: Kurumun yaşamı en önemli konudur. Mücadeleci bir kurum etrafında oluşan heyecan ve çaba en önemli özelliklerindendir. Örnek: Chrysler, hava yolu şirketleri, General Elekctric.
- Kulüp: Kıdem büyük oranda değer görmektedir. Sosyal uygunluk önemlidir. Sadakat ve gruba teslimiyet esastır. Örnek: Bell Telefon, Pacific Gaz Elektrik.
- Beyzbol Takımı:Yenilik ve risk alma teşvik edilmektedir. Kişisel katlı benimsenir.güvenlik ve sadakat daha az önceliğe sahiptir. Örnek: Microsoft, muhasebe firmaları.

Charles Handy'e göre ise, kurum kültürü tipolojilerini güç / otorite kültürleri, bürokratik / rol kültürleri, iş ya da süreç kültürleri ve birey / destek kültürleri olmak üzere dört grupta toplamaktadır:[251]

- Güç Kültürü: Güç / otorite kültürünün geliştiği kurumlar genellikle merkezi yönetimin ağırlık taşıdığı kurumlardır. Bu tür kurumlarda güç ve denetim merkezde toplandığı için iletişim yapısı da merkezi bir özellik göstermektedir. Üst düzey yöneticinin güvenini kazanmış kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranmaktadırlar. Bu nedenle kural ve prosedürler bu tür örgütlerde en aza indirgenmiştir. Bu kültürün egemen

[250] AKTARAN BİNGÖL, a.g.e., s.20, Aslı İçin Carrel, Jennings ve Heavrin 1997:572.
[251] Haluk GÜRGEN, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, ss.169 – 172.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olduğu kurumlarda özellikle orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı oldukça yüksektir.

- Bürokratik / Rol Kültürü: Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu kültürde kurumu oluşturan birim ya da bölümler kurumu ayakta tutan yapılar olarak görülmektedir. Bürokratik kültürde bireysel kararlar, keyfi alınmayıp yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde kalmak zorundadır. Roller tanımlanmış, kural ve prosedürler olabildiğince her duruma yanıt verecek şekilde hazırlanmıştır. Kurumda bütün bilgilerin yazılı olması bu kültürün en önemli özelliğidir. Çalışanlar açısından rol kültürü, güvence unsurudur. Belli süreler içinde kendilerinden bekleneni verirlerse ilerleyeceklerini bilirler ve konularında uzmanlaşırlar. Bu tür bir kültüre sahip olan kurumların göze çarpan en olumsuz yönlerinden birisi, bölümler arasında iletişim kopukluğundan kaynaklanan sorunların müşteriye yansımasıdır.
- İş – Süreç Kültürü: Bu tür kültüre sahip olan kurumlarda, çeşitli fonksiyonlar birbiriyle kesişmiştir. Kurum şemasında dikey olarak yer alan bölümlerle, yatay olarak gösterilen bölümler arası ekipler müşteri ve proje bazında oluşturulmaktadır. Yönetsel güç, dikey ve yatay fonksiyonların kesiştiği noktalarda toplanmaktadır ve uzmanlığa dayanmaktadır. Başarının ölçütü, işin en iyi, kaliteli bir şekilde yapılmasıdır. Bu nedenle işin gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, işinin uzmanı olan kişilere bırakılır ve onlardan da işin yüksek kalitede gerçekleştirmeleri beklenir. Ekip lideri, katılımcı bir yönetim uygular. Amaçları ekibe aktarır, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar. İş kültürlerinde ekipler, müşteri odaklı ve bölümlerin katı bürokratik engellerinden uzak bir şekilde çalışmaktadırlar.
- Birey Kültürü: Bu kültüre sahip kurumlarda birey kuruma değil, kurum Bireye hizmet etmektedir. Bir grup birey, kurumsallaşmamanın kendileri için yararlı olacağına inandıklarında bu tür bir kültüre dayalı bu tür bir kültüre dayalı bir kurum kurabilmektedirler. Hiyerarşi olmadığı için bu tür kültürlerde denetim olanaksızdır. Ancak kurumu oluşturan bireylerin ortak rızası ile birözdenetim mekanizması geliştirilebilmektedir. Kurumun

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

> varlığı, bireyin varlığı yanında ikinci planda kaldığı için, kurum bireyi bünyesinden ihraç edemez, birey arzu ederse kurumdan kendiliğinden ayrılmaktadır. Yönetsel güç, bireyler arasında paylaştırılmış olup uzmanlığa dayanmaktadır.

Kurum kültürü üzerinde olumlu etkisi olan faktörler; kurum tarihi ve geleneği, teknoloji, ürünler ve hizmetler, müşteriler, kurum beklentileri, bilgi ve kontrol sistemleri, yasalar ve çevre, ödül sistemleri, organizasyon şekli, hedefler, değerler ve inançlardır.[252]

Görülen odur ki; kurum kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alınan kurum kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her kurumda farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.[253]

3.2.1.5. KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ VE ETKİLERİ

Kurumsal kültür oluşturmanın temel amacı, kurumda çalışanların inandıkları, güvendikleri ve koruma isteğinde olacakları sembolik değerleri ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle, kurumsal kültür sadece bir kurumsal betimleme değil, kurumsal irade tarafından korunan geliştirilen ve önemsenen değerlerdir. Uyulmaması durumunda sadece vicdani sorumluluklar değil, aynı zamanda somut yaptırımlarla karşılaşma gibi karşılığı olan korunan değerler kurumsal kültürü ayakta tutar. Sağlıklı bir kurum kültürünün olduğu kurumlarda çalışanlar ileri ölçüde birlik duygusuna sahip olurlar. Böyle bir kurumda insan ilişkileri istenen düzeydedir ve yöneticinin yönetim politikası, çalışanın görevini başarmasını ve iş tatmini bulmasını sağlamaktadır. Çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler, sosyal destek ve kurumsal bağlanma hissi sağlamaktadır. Sağlıklı bir kurum hiçbir şiddet olayının yaşanmadığı, çatışmaların olmadığı bir kurum olmaktan çok, ortaya çıkan sorunları çözebilme alışkanlığının yerleşmiş olması ile ortaya çıkmaktadır. [254]

---

[252] ‘Şirketlerin Omurgası:Kurumsal Kültür.’, a.g.e.

[253] Cemile GÜRÇAY, **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler,** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994, ss.74.

[254] Hasan TUTAR. ‘ Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji.’ http://www.canaktan.org, 6.02.2006. 2006.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurum kültürü, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasında, motivasyonlarının yükselmesinde, belirlenen kurum hedeflerine ulaşılmasında ve kurum içinde ve dışında ortak davranışlar gerçekleştirilmesinde büyük bir yapıştırıcı özelliğe sahip olmaktadır.

Çalışanlar kendisini, kabul eden bir kurumla, kendisini kuruma iten bir kuruma göre daha fazla ve ayrıca, kişisel amaçlarını karşılama imkanını veren bir kurumla bunu kısıtlayan bir kuruma göre daha fazla özdeşleşme eğilimindedir. Bu bakımdan, çalışanları kuruma bağlamanın bir yolu da kurum kültürünü oluşturmaktır. Bunun amacı herkesin aynı fikri paylaşması değil, ayrı fikirlerin, oluşturulacak rahat ve açık ortamda tartışılabilmesi ve bir sonuca varılabilmesini sağlamaktır.[255]

Kurumsal kültürün, kuruma en büyük katkısı kurumsal sinerjinin yaratılmasıdır. Kurumsal sinerjinin kaynağında kültürel sinerji vardır. Kültürel sinerji, birlikte hareket etmekle elde edilen toplam faydanın, söz konusu faydayı sağlayan bireylerin tek tek sağladıkları faydaların toplamından daha büyük bir fayda elde etmelerine katkı sağlayan kültürel değerdir. Kurumsal kültür, kurumsal sinerjinin ruhu ve kurumdaki kültürel sinerjinin kaynağıdır.[256]

Kurumlarda çalışanların sahip oldukları amaçlar çeşitli sebeplerle farklılıklar arz etmektedir. Bu sebeple, farklı kültürlerle bir kurumda çalışmak üzere gelen bireyler için onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak bir takım değerler oluşturmak gerekmektedir. Kurum kültürünün önemi bu noktada kendini hissettirmektedir. Bir kurumda böyle bir kültürün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Bunun ise çağımız kurumları için önemli bir ayrıcalık olduğu bilinmelidir.[257]

---

[255] AKTARAN Mehmet ÖZTÜRK, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003, s.322, Aslı İçin Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, ‘ Yöneticilik’, ‘ Organizasyon Kültürü’**, İktisat ve İş Dünyası Dergisi**, Yıl.2, Sayı:12, Haziran 1993, s.12.

[256] TUTAR, a.g.e.

[257] AKTARAN ÖZTÜRK, s.321, Aslı için Mahmut ÖZDEVECİOĞLU, **Organizasyon Kültürü**, Mustafa ÖZEL, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İstanbul: İz Yayınları, 1994, s.121.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bir başka deyişle kurum kültürü, kurumda yeni işe başlayan çalışanlar için bir yol gösterici konumundadır. Kurum kültürü sayesinde ortak hedefler çerçevesinde birlik oluşturmak daha kolay olmakta ve çatışmalar en aza indirgenmektedir.

Önemi gittikçe daha iyi anlaşılmaya başlayan ve modern işletmeciliğin davranışsal boyutu olarak ortaya çıkan kurum kültürünün, bir oluşum süreci geçirdiği bilinmelidir. Tıpkı milletlerin kültür oluşumunda olduğu gibi, kurumlarda da belli etkiler ve süreçler sonucu kurum kültürü oluşmaktadır.[258]

Kurumda bireyin bir bütün olarak özdeşleşmesi söz konusudur. Diğer yandan kurum kültürü birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır. Kurum içinde kurallar dışında kalan ve kurumun amaçlarına hizmeti sağlayacak ve kurumda birlik ruhunu sağlayacak hareketler söz konusu olmaktadır. Diğer yandan kurum kültürü kurumda çalışan bireylerin ihtiyacını karşılar ve işleriyle ilgili sorunlarda yol gösterici bir rol oynamaktadır.[259]

Özetle ‘büyük hedefler’ belirlemek ya da ‘parlak’ çalışanları işe almak ve onlardan çeşitli proje ve faaliyetler beklemek yeterli olmamaktadır. Öncelikle kurum kültürünü anlamak gerekmektedir. Kurum kültürünün anlaşılmasının yönetim / sistem geliştirme ve değişim çalışmaları açısından önemini aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür:[260]

- Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli değişikliklerin anlaşılması,
- Problemlerin kavramlaştırılmasını engelleyen nedenlerin anlaşılması,
- Strateji ve yapıları destekleyen uygun bir kültürün oluşturulabilmesi,
- Etkin – üretken kültürün taklit edilemeyecek bir rekabetçi avantaj olması,
- Kurumların ihtiyaç duyduğu ‘farklılığı’ ve bunların ‘entegrasyonunu’ sağlayabilmesi,
- ‘İletişim sorunu’ şeklinde ifade edilen sorunların anlaşılması, teşhis edilmesi, kolaylaştırılması olarak sıralanabilir.

[258] ÖZTÜRK, a.g.e., s.322.
[259] İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi,** Eskişehir: Birlik Yayınları, 2001, ss. 577 – 578.
[260] ÖZALP, a.g.e., s.577.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurum içinde etkili bir iletişimi sağlamak ve bu süreçte kurum kültürünü bütün iç ve dış hedef kitleye benimsetmek halkla ilişkiler biriminin görev ve sorumlukları arasındadır. Halkla ilişkiler birimi çalışanları programlarını ve yıllık planlarını hazırlarken kurum kültürüne uygun olmasına dikkat etmelidir. Yapılan çalışmalar kurum kültürüne uygun olduğu müddetçe kurum içindeki ve dışındaki başarı da doğru orantılı bir şekilde artacaktır.

3.2.1.5. KURUM KÜLTÜRÜ İLE KURUM KİMLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurum kültürü üyelerine kurumsal kimlik sağlar. Kuruma dahil olan birey yalnız kendi işini yapan bir eleman değil, aynı zamanda kurumun temel taşlarından biri haline gelir. Birey kendini iş arkadaşları, iş grupları ve yönetim ile bütünleştirir.[261]

Kurum kültürü ve kurum kimliği birbirine benzer şekilde tam anlamıyla gerçek olgular olmanın ötesinde daha çok düşünsel bir yapıya sahiptirler. Her kurum için kurumsal kimlik ve kurumsal kültür oluşumu kurumun kurulduğu ilk günlerden itibaren şekillenmeye başlamaktadır.

Kurum kimliği anlayışı içerisinde diğerlerinin yanı sıra çalışanların dahili birliği ve onların harici imaj etkileri ve ayrıca tüm çalışanlarda kurum hedefleri için anlayış ve kabul oluşturmak ön plandadır. Kurum kültürü kavramı da kurumda fikir birliğinin avantajını vurgulamakta, daha çok küçük gruplara has değer ve norm sistemlerinin analizine yoğunlaşarak, bunları daha güçlü bir biçimde istenilen, tüm kurumun değer ve norm sistemine eşit kılmak, uyumlu hale getirmek için çabalamaktadır. Yani her iki olgu da çalışanların kurumlarına bağlı olmaları ve onu uygun bir biçimde temsil edebilmeleri çabasına dayanmaktadır. Bu yapılırken de gerçekleşmesi istenilen kurum kimliğine göre, kurum kimliğini baz alarak bir kurum kültürü geliştirilmektedir.[262]

Kurum kültürü ve kurum kimliği arasındaki bir diğer benzerlik ise; tüm ortak değer ve oluşumların iç ve dış hedef kitleye sürekli değiştirilmeden aktarılmaya ve

[261] ÖZALP, a.g.e., s.577.
[262] OKAY, a.g.e., ss.239- 240.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

benimsetilmeye çalışılmasıdır. Kurum kültürü kurum kimliğine göre şekillenmektedir.

3.2.2. KURUMSAL İMAJ

3.2.2.1. İMAJ TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Williams imajı, reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarının etkili bir aracı olarak tanımlamaktadır. Ona göre imaj varolan bir gerçeğin yaklaşık olarak görsel bir aynasıdır. Busunun fiziki (fotoğraf, resim gibi) ya da hayali (edebiyat, müzik) gibi olabilmektedir. Gartner ise imajı, bir dizi bilgilenme sürecinin sonunda oluşan imge olarak ifade etmektedir.[263]

İmaj, dış katılımcıların düşüncelerinde ortaya çıkan, kurumun vizyonu, misyonu ve kurumsal değerlerinden oluşan kurum kimliğinin algılanış biçimidir. Bu açıdan imajın en belirgin unsurlarını, bir kurumun gelecekte olmak istediği durumunu, idealini ve var olma nedenini açıklayan vizyonu, onu diğer kurumlardan ayırt eden ve üstlendiği özel görevleri yansıtan misyonu, sahip olduğu dünya görüşüne temel teşkil eden kurum kültürü, sosyal sorumluluklarını ifade etmeye yönelik düzenlenen iletişim stratejileri ve kurumsal dizaynı oluşturmaktadır. Dolayısıyla imaj, kurumsal işleyiş için iki nedenden dolayı önemlidir. Birincisi, bağlılıkları ortaya çıkarmak ve sürdürmek için gerekli bilgileri sunarken, ikincisi kurumun sürekliliği için önemli olmaktadır.[264]

Diğer bir deyişle imaj, bir nesne ya da görüşün sembolik ve görsel temsilidir. İmaj sistemi ise, ideolojik bir oluşum olup, etkisi, fikirlerin nasıl sunulduğu ve biçimlendirildiği, onların teknoloji aracılığıyla ve kişiler arası iletişimle nasıl yaygınlaştırıldığına bağlı olarak ortaya çıkar.[265]

İmaj, kişilerin bir nesne ya da kurum hakkında daha önceden planlı çabalar sonucunda oluşturulmuş ve değiştirilmesi büyük çabalar gerektiren düşüncelerdir.

---

[263] Sevil UZOĞLU, ‘ Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj’ Eskişehir: **Kurgu Dergisi,** Sayı:6, 2001, s.345.
[264] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.65.
[265] LULL, a.g.e., s.240.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Her kurum ya da birey mutlaka bir imaja sahiptir. Ancak bu imaj üzerinde sürekli iyileştirme ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.

İmaj bir çeşit reklam olarak düşünülebilir. İçerdeki işe yarar şeyleri dışarıda sergileyen bir reklam. O aynı zamanda bir vaattir. Dış imajın reklamını yaptığı beceri, yeterlik ve değerleri vereceği vaadidir.[266]

Genel olarak kişi, kurum ya da kuruluşlarla ilgili görüş ve düşüncelerin oluşturulması çabası olarak algılanan imaj, günümüzde medyanın etkin olarak kullanıldığı medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan davranış ve düşünce biçiminin yerleştirilmesiyle tamamlanan bir süreç olarak görülmektedir. Bireyler ve kurumlar ister istemez, insanlar üzerinde belli bir imaj bırakırlar. Bu bakımdan imajın, bir şeyin nasıl bilindiği ve insanlar tarafından nasıl açıklanıp hatırlandığı ve kendisiyle nasıl bağ kurulduğuyla ilgili olduğu söylenebilmektedir.[267]

İmaj inşasında dikkat edilmesi gereken temel noktalardan biri, beden dilidir. Karşı karşıya gelen iki kişi arasındaki ilk etkileşim, iletişim sürecinin önemli bir belirleyicisidir. Bu etkiyi yaratan yaratan faktörler, karşılaşılan kişinin beden dilinden, kullandığı kelimelere, kişinin taşıdığı aksesuarlara, içinde bulunduğu fiziksel ortamın nesnelerine kadar, geniş bir dağılım göstermektedir. İşte bütün bu faktörlerin bileşkesi, algılayan kişinin değerlerinde bir yer bulur ve bu çerçeve içinde yorumlanır. Algılayanın kişisel özellikleri ve toplumsal normları ile kalıplaşmış olan yargılar, etkileşim verilerine bağlı olarak iletişimin ilk anında bir karar verdirir ve insan karşısındaki kişiye zihninde bir etiket yapıştırır. İlk algılarımızın oluşturduğu yargının, iletişim biçimimiz ve o kişiye atfettiğimiz değerde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir.[268]

Ticaretin geliştiği, kuruluşların hızla büyüdüğü bir dünyada yer alan küçük çaplı kuruluşlar kendilerini tanıtma yönünde öncelikle bir kimlik oluşturma çabası içerisine girmektedirler. Bunun esas nedeni bir imaj oluşumunun, kurum kimliğine diğer deyişle kurumun iç ve dış hedef kitlesine kendini anlattığı toplam iletişimini

---

[266] Eleni SAMPSON, **İmaj Faktörü,** Çev: Hakan İLGÜN, İstanbul:Rota Yayınları 1995, s.15.
[267] Kevin ROBİNS, **İmaj Görmenin Kültür Politikası**, (Çev. Nurçay Türkoğlu), İstanbul: Ayrıntı Yayınları,1999, s.21.
[268] Nurdoğan RİGEL, **Rüya Körleşmesi**, İstanbul: Der Yayınları, 2000, s.237.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yerleştirmesine bağlı olmasıdır. Dolayısıyla imaj oluşumu basit ve gelişigüzel bir süreç değil; imaj oluşturma, kişi ya da kurum ile ilgili olarak görüş ve düşüncelerin bilinçli bir şekilde oluşturulma sürecinin de bir ifadesidir. Bu çerçevede imajın oluşumunda izlenmesi gereken aşamaları şöyle sıralamak mümkündür:[269]

- Mevcut imajın güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir. Böylece, geçerli çalışmayı yapabilme olanağı doğmakta ve kurum imajı adına hedef kitlenin ilgilendiği sorular gündeme gelebilmektedir.
- Mevcut durum belirlendikten sonra, zayıf yönleri güçlendirecek önlemleri içerecek şekilde kurum adına yapılacaklar planlanmalı ve bu imajın tanımlanması gerekmektedir. Bu şamada SWOT analizi yapılarak, 'Biz kimiz? Niçin bu noktadayız?vb. sorulara cevap aranması gerekmektedir.
- Bu imajı hedef kitleye yansıtabilecek konuların oluşturulmalıdır. Burada önemli olan tüm listenin ve amaçların anlaşılabilecek basit, az terimlere indirgenmesidir. Hedef kitle birden fazla mesaja maruz kaldığından, mesajın onlara ulaşması, arada oluşturulacak bağın kuvvet derecesine bağlı olmaktadır.
- İmaj oluşturma adına tüm araçlar kullanılmalıdır. Çünkü imaj oluşumu, reklam, ürün, çalışanlar, satıcılar vb. imaj bağlantı kanallarının artışıyla artmaktadır.

İyi bir imaj oluşturma, hedef kitlelerin imaj oluşumuna konu olan kurumu iyi bir şekilde tanıması, onun hakkında doğru ve olumlu bir izlenime sahip olmaları ile mümkün olmaktadır. Bu da kurumların daha saygın uzun süre yaşamalarını sağlamaktadır.

3.2.2.2. İMAJ ÇEŞİTLERİ

İmajın çeşitli türleri vardır. Kurt Huber'in ortaya sınıflandırdığı değişik imaj çeşitlerini aşağıda yer alan başlıklar halinde özetlememiz mümkündür.[270]

---

[269] Aktaran Ercan TAŞKIN ve Semih SÖNMEZ. 'Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması.' http://www.tdcif.org, 2.11.2005.2005, Aslı için Ayşe ÖZALKUŞ, **Kurum İmajının Oluşumunda PR'ın Rolü**, İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:1994, s.153.

[270] Aktaran OKAY, a.g.e., s.243 -245, Aslı için Kurt HUBER, **Image: Corporate-Image, Manken-Imagen,** Prodikt- Image, Landberg am Lech:Verlag Moderne Industrie, 1987, ss.170-171

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Şemsiye İmajı: Bir kurumun belli bir temel tutumunun ifadesidir ve bir tür üst imajdır. Bu imaj kurumun tüm alan ve markalarının üzerine adeta bir şemsiye gibi gerilmektedir. Yani şemsiye imajı tüm alanları kapsayan bir üst imajdır.
- Ürün imajı: Bir ürünün sahip olduğu imajdır. Bu ürünün imajı onu üreten kurumdan daha yaygın olabilir ve bazı durumlarda ürün imajı çok yüksek ve tanınmış olduğu hallerde, onu üreten kurum hiç tanınmayabilmektedir.
- Marka imajı: en tanınmış imaj türüdür. Gündelik ihtiyacın ürün ve markaları kadar, otomobil ve lüks tüketim malları da bu imaja sahiptirler. Doyuma ulaşmış olan pazarlarda, diğerlerinden ayrılan marka imajları tüketicilerin oryantasyonu ve bir farklılık için mutlaka gereklidirler.
- Kendi imajı: Bir işverenin, patronun kendi kurumunu görme ve değerlendirme tarzıdır, bu tıplı bir mühendisin kendisinin gerçekleştirmiş olduğu yenilikleri değerlendirme tarzı gibidir. Yani objektif olması her zaman için mümkün olmamaktadır.
- Yabancı imajı: Kendi imajının tersidir. Ürün ve faaliyetlerle doğrudan ilgisi olmayan kişilerin, yabancıların sahip oldukları imajdır. Güçlü markalarda kendi ve yabancı imajı genellikle örtüşmektedir.
- Transfer imajı: En tanınmış türü, uluslar arası alanda yaygın, genellikle lüks mallar arasında yer alan bir markanın genellikle o türde olmayan bir ürüne transferidir. Huber bunlara örnek olarak Cartier sigaraları, Porsche güneş gözlükleri ve Davidoff saatlerini vermiştir. Burada transfer edilen yalnızca marka imajıdır.
- Mevcut imaj: Kuruluşun şu anda sahip olduğu imajdır. İmajlar dinamik yapılardır, değişiklik gösterirler ve zamana uymak zorunda olduklarından dolayı, mevcut durumun saptanması için bilimsel analizleri gerekli kılmaktadırlar.
- İstenilen imaj: Kurumun sahip olmasını istediği imajdır. Yapılmış olan mevcut durum analizinden sonra gerçekleştirilen düzeltmelerle bu imaja ulaşılabilmektedirler. İstenilen imaj, kurumun gelecekteki imajıdır, yani bugünden itibaren sahip olunan imajdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, önemli olan imaj unsurlarının değiştirilmemesidir, çünkü imajlar

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yalnızca onları taşıyan güçlü parçalar ağırlıklı olarak kaldıklarında yaşayabilmektedirler.

- Olumlu imaj: İyi ve güçlü profillere sahip marka ve isimlerdir. Bu tür imajlar insanlarda sempati uyandırırlar. Kişisel olarak pozitif bağlantımızın olduğu ürünlerdir, ve pozitif imajlar elde edilen tecrübeler ile yakından ilgilidirler.
- Olumsuz imaj: Burada aklımıza ilk gelenler bir yerlerde takılıp kalmış olan 'tarihi' marka ve isimlerdir. Fakat kurumlar bu sınıflandırmaya, örneğin evlere yapılan satışta agrasif bir şekilde davrandıklarında da, veya çevreyi olumsuz yönde etkilediklerinde de, girebilmektedirler.

3.2.2.3. KURUMSAL İMAJ TANIM, ANLAM VE ÖNEMİ

Kurum ve kuruluşların kamuoyunda nasıl bilindiklerine, tanındıklarına veya algılandıklarına ilişkin genel yargılar bulunur. Bu yargılar, kurumsal imajı oluşturur. Kurumsal imaj, kurum ve kuruluşlara diğer kurum ve kuruluşlardan üstün veya farklı tarafları olduğu izlenimini verdiğinden dolayı önemli avantajlar sağlar. Örneğin güçlü kurumsal imajı olan kurum ve kuruluşların arz ettiği mal veya hizmetlere karşı talep daha fazla olur. Kurumsal imaj, bir çok kuruluşa rekabette üstünlük sağladığı gibi, iç ve dış çevresiyle uyum içinde bulunmasına da katkı sağlar. Diğer yandan işbirliği olanakları da artmaktadır.[271]

Diğer bir deyişle kurumsal imaj, çeşitli kurumlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelmektedir. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucunda oluşmaktadır. Yani kişilerin kurumlar hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan kurumla ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü kurum imajı olmaktadır.[272]

Kurumsal imaj, kurumun kamuya sunduğu kişiliğin toplum tarafından nasıl ve ne derecede algılandığı ile ilgilidir. Kurumun tüm toplumun gözündeki değeri ya da tercih nedenidir.[273]

---

[271] TAŞKIN ve SÖNMEZ, a.g.e.
[272] Edip ÖRÜCÜ, **Modern İşletmecilik**, 3.b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2003, s.247.
[273] Filiz PELTEKOĞLU, 'Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı', **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, S:4, 1993, s.204.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kurumsal imaj, bütün kurumlar açısından düşünüldüğünde yaşamsal bir öneme sahiptir. Bir anda değil belirli bir süreç içerisinde akıllarda yer etmektedir. Kurumsal imaj bir kere oluştuktan sonra uzun süre kalıcı olmakta ve değiştirilmesi çok zor olmaktadır.

Halkla ilişkilerde kurumsal imaj, en genel tanımıyla, herhangi bir kişi, kuruluş ya da durum hakkında tüm görüşlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Kurumsal imajın kendiliğinden oluşması yerine, oluşturulması çabası, imaj yaratımını popüler bir meslek haline getirmektedir. Kurumsal imaj, bir kuruluş için fiziksel görüntü, kurumsal iletişim ve kurumsal davranıştan, kişi içinse dış görünümle verilen mesajlardan, kullanılan beden dili, seçilen sözcükler ve içinde bulunulan ortamın gerektirdiklerinden oluşur. Kurumsal görüntü kapsamında kurum logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilanlar, sergi ve standlarla kurumun yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ortak bir görüntü yaratılmasını sağlamalıdır. Kurumsal iletişim, kurumun iç ve dış bütün iletişimini yani reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını içermektedir. Kurumsal davranış ise, bir taraftan çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir.[274]

Tutarlı ve olumlu bir kurumsal imajın oluşturulması, kurumsal kimliğin unsurları olan kurumsal iletişim, kurum felsefesi, kurumsal dizayn ve kurumsal davranışın, merkezi bir planlama vasıtasıyla koordine edilmesine ve birbiriyle uyumlaştırılmasına bağlı olacaktır.[275]

Kurumsal imaj konseptinin oluşumunda en iyi görüş Abrat ve Shee'nin oldukça karışmış ve dağılmış bir durumu çözme çabalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Abart ve Shee yönetim sürecinde kurumsal imajın üç temel öğesine değinmişlerdir. Bunlar;[276]

- Kurumun prestiji,
- Kurumun anlaşılabilirliği,
- Kurumun karşılaştırılabilirliği,

[274] PELTEKOĞLU, a.g.e., s.358.
[275] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.340, Aslı İçin SMYTHE ve BOWMAN (E.d.), a.g.e, ss.124 – 125.
[276] İnfacto Reklam Ajansı. 'Kurum İmajı.' http://www.yayim.meb.gov.tr, 2.11.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurumun tanınırlığı.

Kurumsal imaj, çeşitli kuruluşlar hakkında insanların kafalarında oluşan düşünsel resimler anlamına gelmektedir. Bu resimler dolaylı ya da dolaysız algılar ve deneyimler sonucu oluşmaktadır. Kısaca kişilerin kurumlar hakkında duydukları, gördükleri ya da doğrudan ilişki kurduklarında edindikleri kanının görüntüsü kurumsal imajı oluşturmaktadır.[277]

Kurumsal imajın kurum lehine önemli bir araç olarak kullanılmasında çalışan faktörü çok etkilidir. Eğer çalışanlar, kurumun imajı hakkındaki düşünceleriyle kendileri hakkındaki düşüncelerini ortak bir noktada buluşturabiliyorlarsa kurumsal imaj hedefine ulaşmış demektir. Aksi durumda imaj değişmeli ya da geliştirilmelidir.

Çalışanlar içerisinde olumlu imaj yaratabilmek içinse çalışan her bireyin beklentilerine cevap vermek, onları iş doyumuna ulaştırmak ve karşılıklı iletişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek gerekir. [278]

Kurum yönetiminin kendisi ve kurum hakkında algıladığı kurumsal imajı ile, iş görenlerin ve / veya halkın ve ilgili kamuoyunun, kurumun kimlik imajı, hakkındaki algılaması birbirinden farklı olabilmektedir. 'Hedeflenen imaj' veya 'temenni edilen imaj' ise, kurum yönetiminin, ulaşmak istediği ve ulaşmak amacıyla çalıştığı kurumsal imajıdır. Kurumun çeşitli birimleri, dışarıda, kurum hakkında farklı algılamalara dayanan bir 'çoğul imaj' bırakmış olabilirler. Kurum yönetimi, kurumsal kimlik imajının gerek kurum içinde, gerekse kurum dışında tutarlı ve yekpare hale getirilmesi için organize, merkezi yetki ve koordineli bir çaba içine girmelidir.[279] Bu çaba esnasında kurum yönetimindeki her bir çalışana ayrı bir görev düşmektedir. Ancak birlik ve bütünlük içerisinde hareket edildiği takdirde gerçek bir kurumsal imaj oluşacaktır.

Kurum kuruluşlar açısından bu kadar önemli olan kurumsal imajın güçlendirilmesinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkisi olduğu bilinmekle birlikte, bir çok kuruluşta ayrı bir halkla ilişkiler birimi bulunmamaktadır. Ancak, böyle bir birim

---

[277] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.66.
[278] PELTEKOĞLU, a.g.e., ss.207- 209.
[279] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s 341, Aslı İçin Frank JEFKİNS, **Public Relations,** Fourth Edition, London: Pitman Publishing, 1992, ss.15 -16.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

olmasa da halkla ilişkiler biriminin faaliyetlerinin her kurumda varlığı görülmektedir.[280] Halkla ilişkiler faaliyetlerinin hem kurum içinde, hem kurum dışındaki hedef kitleler üzerinde geri dönüşüm imkanına da olanak sağladığı için

Kurumsal imajı iyi olan kurumlar, kamuoyunda saygın, güvenilir, birlikte iş yapılabilir, gelecek vadeden vb. görünüştedirler. Belirtilen bu deyimleri çağrıştırır biçimde anılırlar. Toplumsal ve ekonomik kriz dönemlerinde kurumsal imajı iyi olan kurumlar; bu dönemin yarattığı olumsuzluklardan en az zararla geçiştirirler. Çünkü, kurumsal imajları sayesinde kamuoyunun desteğini arkalarına almış durumdadırlar. Kurumsal imajı zaten kötü olanlar bunalım dönemlerinde daha fazla zarar görmektedirler.[281]

Bu nedenle her durumda kurumsal imajın olumlu olması için hiçbir çalışmadan ve harcamadan kaçınılmamalıdır. Kurumsal imaj kurumların başarısı üzerinde birinci derecede öneme sahiptir.

Dolayısıyla iyi bir imaj oluşturmaya yönelik çalışmalarda halkla ilişkilere önemli görevler üstlenir. Çünkü halkla ilişkiler, kurumsal kimliği biçimlendiren dolaylı olarak da imaj oluşumunda etkili olan araçlardan birdir. İmaj oluşturmada yapılacak iş aynı zamanda halka ilişkiler kapsamında etkili ve kalıcı bir iletişim – tanıtım çalışmasıdır.[282]

Bir kurumun imajı, tamamen bu sistemi ne kadar iyi oluşturduğu ile ilgilidir. Yani iyi, olumlu, güçlü bir kurum imajı, mutlaka iyi oluşturulmuş bir kurumsal kimlik ile oluşturulmaktadır.[283]

Tüm yazılanlar ışığında kurumsal imajı etkileyen unsurları aşağıdaki şekilde maddeleştirmek mümkündür. Bunlar:[284]

- Ürün kalitesi ve özellikleri,
- Ürün dizaynı,
- Satış sonrası hizmetler,

[280] TAŞKIN ve SÖNMEZ, a.g.e.
[281] TİKVEŞ, a.g.e., s.15.
[282] TAŞKIN ve SÖNMEZ, a.g.e.
[283] AK, a.g.e., s.22.
[284] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.71.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Reklamlar,
- Tüketicilerle, tedarikçilerle, çalışanlarla ve bayilerle ilişkiler,
- Ürün ambalajı,
- Borsanın etkisi,
- İşletmenin fiziksel görüntüsü,
- Medya ilişkileri.

Yukarıda belirlenen unsurlar rasyonel kullanılır ve yönetilirse işletmenin pozitif bir kurumsal imajı oluşturması mümkündür.

Kurumsal imaj ile tüm kurum kimliği oluşumunu etkisi dikkate alınmalıdır, yani kurum kimliği oluşturan unsurlardan olan kurumsal davranış, kurumsal dizayn, kurum felsefesi ve kurumsal iletişimin oluşturduğu kurum kimliği, aynı zamanda kurumsal imajı da şekillendirmektedir.

Kurumsal imajın işletmeler açısından taşıdığı önem globalleşmenin etkisiyle artmıştır. Kurumların imajı birkaç sene öncesine kadar yalnızca bir yönetici tarafından (ki bu çoğunlukla halkla ilişkiler yöneticisi olmakta) kontrol edilen bir alan idi. Ancak kurumsal imaj işletmelerin başarısı için önemli bir kurum varlığı haline gelmiştir. Bir çok yazar kurumsal imajı, işletmelerde stratejik bir kaldıraç olarak nitelendirmektedirler. Kurumsal imaj bir işletmenin paydaşlarının beynindeki resimdir. [285]

Günümüzün küresel rekabet ortamında, kurumların tutunabilmeleri ve başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri büyük ölçüde imajlarının dış çevre üzerinde yarattığı etkiye bağlı olmaktadır. Bunun bilincinde olan kurumlar her zaman daha iyiye gidecek uzun ve kısa vadeli amaç ve planları daha dar bir zaman dilimi içerisinde gerçekleşecektir.

3.2.2.4. KURUMSAL İMAJ İLE KURUM KİMLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kurumsal imaj ile kurumsal kimlik arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Kurumsal kimliğin, işletme çevresine yansıması işletmelerin kurumsal imajını oluşturmaktadır. Yani kurumsal kimliği olmayan bir işletmenin kurumsal imajı da

[285] AKTARAN SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.71, Aslı İçin GRAUBAL, a.g.e., s.696.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yoktur ya da kurumsal kimliği oturmamıştır. Kurum kimliği iyi olmayan bir işletmenin iyi bir imaja sahip olması mümkün değildir. Kurum imajının en önemli özelliği işletmenin diğer işletmelerle arasında farklılık yaratmaktır. Bir çok işletme farklı logolar, kurum renkleri, davranış biçimleri ve iletişim yöntemleri ile kendilerine farklılık yaratma, akılda kalma ve iyi bir imaj oluşturma çabasındadır.[286]

Bir kurumun yönetim yapısı ve şekline, kısa ve uzun dönemli hedeflerine bağdaşık bir biçimde oluşturulacak bir kurum imajı ve kurum kimliği, kurum yönetiminin belirlediği amaçlara ulaşmasında bir vasıta olarak kullanılabilmektedir.[287]

Diğer yandan kurumsal imaj ve kurumsal kimlik her ne kadar birbirine yakın kavramlar olarak görülmekle birlikte farklılıklarda barındırmaktadır. Kurumsal kimlik kurumun fiziksel görüntüsünü belirtirken kurumsal imaj kurumun her yönüyle alıcıda bıraktığı izlenimdir.

Ancak bir kurumun kurumsal kimliği, kurumsal imajını da oluşturmaktadır. Ancak bunlar birbirinden ayrı kavramlardır;

- Kurumsal imaj; beyinseldir, ait olduğu kurumu düşündürür,
- Kurumsal kimlik ise; fizikseldir, ait olduğu kurumu tanımlamaktadır.

Kurumsal kimlik ve kurumsal imajın birlikte yöneldiği ve etkilemek istediği kurum içi hedef gruplar şunlardır:[288]

- Kurumun yurt içindeki ve dışındaki çeşitli seviyelerdeki tüm personeli,
- Sendikalar,
- Hissedarlar,
- Yöneticiler,
- Kurum emeklileri,
- Çalışanların aileleri,

Kurum dış hedef grupları ise;

- Merkezi ve yerel yönetimler,
- Rakip kurumlar,

[286] SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.71.
[287] PELTEKOĞLU, 'Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı', s.203.
[288] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.342, Aslı İçin OLİNS,a.g.e., ss.11 – 12.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Mal ve hammadde tedarik edenler,
- Doğrudan ve dolaylı müşteriler,
- Kamuoyu önderleri,
- Kitle iletişim araçları mensupları,
- Yatırım analizcileri, bankalar,
- Gelecekte kuruma iş için başvurabilecek potansiyel iş görenler,
- Okullar ve üniversiteler,
- Ticaret ve sanayi odaları ve birlikleri.

Kurumsal kimliğin etkileşim içerisinde olduğu alanlardan kurumsal imaj ile kurum kimliği arasındaki ilişkiyi ele aldığımızda kurumsal kimlik sürecinde kurumsal imajın değiştirilmesi aşağıda belirtilen yararları sağlamaktadır. Bunlar:[289]

- Kurum içindeki değişikliğin daha hızlı ve kolay gerçekleşmesini sağlar.
- Birleşme veya katılma durumunda, bir kurumun bir diğer kurumu daha kolay eritmesine yardımcı olur.
- Kurumun iç ve dış çevresine, neyi hangi amaçla, nasıl yaptığını, anlatarak, faaliyetlerinin bu amaçlar doğrultusunda nasıl düzenlendiğini izah etmektedir.
- Kurumun iç ve dış çevresinde, ve bunlar arasında iletişimi kolaylaştırır.
- Kurumun tanıtılmasına yardımcı olur.
- Kurumun içinde, iş görenlerin morallerinin yükseltilmesine ve motive edilmesine hizmet eder.
- Kurum personelinin bağlılığını ve sorumluluk anlayışını arttırmaktadır..
- Üretim kalitesinin artmasına yardımcı olur.
- Kuruma başvuracak yeni üyelerin ve potansiyel iş görenlerin kalitesinin artmasını sağlar.
- Kurumun içinde farklı kökenlere sahip insanların, kurumsal kültür içinde eritilerek daha etkin çalışmalarını temin eder.

Kurumsal imaj olarak tanımlanabilecek kavram, kurumun davranış standartlarını ve değerlerini ifade etmektedir. Kurumsal bir misyon duygusunun gelişebilmesi için,

[289] AKTARAN a.g.e., ss.343 – 344, Aslı İçin a.g.e, ss.58 – 59.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kurumsal değerlerle kurum mensuplarının kişisel değerlerinin üst üste çakışması, uyumlu olması gerekmektedir. Değerler, davranış standartlarında somutlaşmakta, kurum stratejisi ile değerler birbirini pekiştirmektedir. Daha çok, kimliğin kurum içinde algılanmasında geçerli olan bu yaklaşım, aslında kurumsal kimliğin, kişinin kafasındaki yorumsal şemalara dayanan bir yönü olduğunu; ve kurumsal kimlik ile kurumsal imajın birbiriyle yakın bağıntısı olduğunu ortaya koymaktadır.[290] Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çalışmaların son hedefi bir kurumsal imaj oluşturmaktır. Kurumsal imaj olmaksızın gerçekleştirilmek istenen kurum kimliği çalışmaları kalıcı olmaktan çok uzaktır.[291]

[290] AKTARAN OKTAY, a.g.e., s.342, Aslı İçin JEFKİNS, a.g.e., ss.272 – 274.
[291] Tufan AYTAÇ, **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim,** Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:172, 2000, s.16.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. KURUMSAL KİMLİĞİN OLUŞTURULMASINDA HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ÖZDİLEK ÖRNEĞİ

4.1. ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Özdilek Kocaeli Şubesinde gerçekleştirdiğimiz çalışma ile kurum kimliğini oluşturan unsurların; kurum felsefesi, kurumsal iletişim, kurumsal dizayn ve kurumsal davranışın nasıl işlediği ve bunun çalışanlara aktarılma biçimi, anlatılmaya çalışılmaktadır. Kurum kimliği çalışmaları Özdilek'in Türkiye'deki bütün şubelerinde Pazarlama ve Halkla İlişkiler departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu amaçla çalışmamızda pazarlama ve halkla ilişkiler departmanının bu çalışmalardaki rolü ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu noktadan hareketle, kendi içinde kurum kimliği çalışmalarını gerçekleştiren Özdilek'e yönelik örnek olay çalışması ile kurum kimliğinin bir kurumda yapılandırılması, yöneticilerin ve diğer personellerinin her birinin bu konuya verdikleri önemin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

4.2. ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Özdilek'de gerçekleştirilen bu örnek olay çalışması işletmelerde kurum kimliği uygulama çalışmalarında pazarlama ve halkla ilişkiler departmanının rolünün ne yönde olduğunun belirlenmesine örnek teşkil etmesi açısından yapılmaktadır. Bu çalışma kurum kimliği uygulama çalışmasını başarı ile gerçekleştiren, 1971 yılında kurulmuş yüzde yüz yerli bir marka olan ve faaliyet gösterdiği alanda Türkiye'de birinci, dünyada onuncu sırada yer alarak büyük bir paya sahip olan Özdilek'in Kocaeli şubesinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışma konusu ve çalışma alanının kendi özelliklerinden kaynaklanan bazı sınırlamalar söz konusu olmuştur. Bu sınırlamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Türkiye'de yer alan işletmelerin kurum kimliğinin önemini yeni yeni kavramaları ve bu yöndeki çalışmalarına yeni yeni başlamaları sebebiyle araştırma amacımıza uygun işletme sayısı sınırlıdır.
- Çalışmada kurum kimliği uygulama sürecinde halkla ilişkiler çalışmalarının ortaya konulması için, bu alanda faaliyet gösteren halkla ilişkiler departmanında görev alan yönetici ve çalışanların görüşlerine başvurulması ile görüşmeye katılacaklar sınırlandırılmıştır.
- Kurum kimliği uygulama süreci, araştırma hedefine uygun olarak özenle hazırlanan sorular eşliğinde Özdilek Kocaeli şubesi İşletme Müdürü Ahmet İri ile görüşme tekniği ve Özdilek çalışanlarının yararlanabildiği Kurumsal Kimlik El Kitabı kaynak olarak kullanılmıştır.
- Çalışmada faydalanılan görüşme tekniğinin sağlıklı yürütülmesi ve yoğun iş temposu içindeki yöneticilerle uygun zamanlarda irtibat kurabilmek için Özdilek Kocaeli şubesi ile sınırlandırılmıştır.
- Gerçekleştirdiğim araştırmanın yapıldığı kurumda, kurum kimliği uygulama faaliyetleri Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi ve A.Ş. olarak bütün merkez ve şubelerinde aynı şekilde geçerli olduğundan görüşme yapılan yönetici sayısı Özdilek Kocaeli şubesi İşletme Müdürü ile sınırlandırılmıştır.
- Bu sebepledir ki kurum kimliği uygulama süreci konusundaki çalışmada konuyla ilgili bulguların toplanması söz konusu yönetici ve Kurumsal kimlik el kitabı ile sınırlandırılmıştır.

4.3. ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi A.Ş.'de uygulanan kurum kimliği örnek olay çalışmasında kurum kimliği oluşturulması sürecindeki aşamalarda halkla ilişkiler etkin ve çok önemli bir rol üstlenmektedir, hipotezi değerlendirilmektedir. Buna ek olarak yapılan çalışmada aşağıda yer alan hipotezler de değerlendirilmektedir:

- Kurumsal kimliği oluşturan unsurlar kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn olmak üzere dört unsurdur. Bu unsurlar

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

birleşerek büyük bir bütünün parçasını oluştururlar ve işletmelerde kurum kimliği uygulanırken bu dört unsur bir arada düşünülmelidir.

- İşletmelerde kurum kimliği uygulanırken bir kurum tüm departmanları ve çalışanlarıyla birlik ve beraberlik içinde hareket etmelidir. Kısacası tüm çalışanlar arasında bütünlük sağlanmalıdır.

4.4. ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1971 yılından bu yana hizmet veren, faaliyet gösterdiği alanda Türkiye'de birinci; dünyada onuncu sırada yer alan Özdilek'de kurum kimliği uygulama çalışmaları, tezimizin konusu olan ' Kurumsal Kimliğin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Önemi'ni teorik açıdan literatür taraması yanında uygulama noktasında ortaya koymak açısından uygun ve güncel bir örnek olarak görülmüştür. Bu noktada gerekli bulguların elde edilmesi adına, doğrudan bulgu elde etme yoluyla kurum kimliği uygulama ekibinde yer alan Özdilek Kocaeli şubesi İşletme Müdür'ü Ahmet İri ile derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi ve A.Ş. tarafından hazırlanan kurumsal kimlik el kitabından faydalanılarak da gerekli bulgular elde edilmiştir.

4.5.ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMANIN ÇALIŞMA EVRENİ

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi ve A.Ş. Kocaeli şubesi kurumsal kimlik çalışmaları uygulama grubunda yer alan Kocaeli İşletme Müdürü Ahmet İri ile bu konuda, yöneticinin fikirleri ve bilgilerinin ortaya çıkarılması amacıyla görüşme tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu gerçekleştirilen görüşme ile Özdilek'de uygulanan kurum kimliği çalışmalarının dış ve iç hedef kitlelere nasıl aktarıldığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.6.ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARININ TOPLANMASI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda açıklanmaya çalışılan noktaları ortaya çıkarmak için görüşme tekniği yanında Özdilek ile ilgili yazılı kaynaklar da taranmıştır. Bu kaynaklar şu şekilde sıralanabilir:

- Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi ve A.Ş. tarafından hazırlanan kurumsal kimlik el kitabı.
- Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi ve A.Ş. web sayfaları (www.ozdilek.com.tr.)
- Tanıtım katalogları ve broşürler.

4.7. ÖZDİLEK'E GENEL BİR BAKIŞ

4.7.1. ÖZDİLEK'İN TARİHÇESİ, SEKTÖRDEKİ YERİ VE FAALİYETLERİ[292]

Türkiye'de havlu üretimi yoğun olarak başta Bursa ve Denizli olmak üzere Kayseri ve Gaziantep illerinde gerçekleşmektedir. Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) 2004 yıl sonu verilerine göre, yıllık üretim 100 bin ton düzeyine ulaşmıştır. Bunun 70 bin tonu ise ihraç edilmektedir.

Pazar büyüklüğü ve ihracat değeriyle ilgili rakamlar, sektörde bornoz ve havlu ürünlerine endeksli olarak açıklanır. Sadece Denizli'den gerçekleştirilen ihracatın 900 milyon US$ düzeyindedir. 2004 yılı verilerine göre ise sektörde çalışan sayısı 40 bin kişiye ulaşmış durumdadır.

Türkiye tekstil sektöründe 'Havluda Kalite Özdilek' sloganı ile yerini alan Özdilek, Türkiye ekonomisinin gelişmesine paralel olarak yüksek bir büyüme hızı yakalamayı başarmıştır. Kalite odaklı, tam entegre üretim sistemleriyle havlu

[292] **Superbrands Türkiye'nin Süper Markaları**, İstanbul: Mas Matbaacılık, 2005, ss. 136 – 137.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sektörünün en yüksek kapasiteli üreticisi ve ihracatçısı durumundadır. Dünyada ilk on, Avrupa'da ise ilk dört üretici arasında yerini almıştır.

Bu süreçte Özdilek, yeni bir atılımla perakendecilik sektörüne de girerek buradaki faaliyetlerini de devam ettirmektedir. 'Müşteri varsa biz varız' felsefesiyle, dört alışveriş merkezi, üç hipermarket ve iki ev tekstili mağazası ile sektörün en bilinen markaları arasında yer almaktadır.

Özdilek, piyasa koşullarında saygın bir yere sahip olmanın, yapılan işlerdeki dürüstlük bunun beraberinde gelen güvenle gerçekleşeceği ilkesini benimser. Güvenin zor kazanılıp çabuk yitirileceğinden hareketle dürüstlükten hiçbir şekilde ödün vermeyen bir strateji uygulamaktadır. Kalıcılık ve etkinliğin ancak bu ilkeler doğrultusunda sağlanacağına inanan Özdilek, değişen pazar ve artan rekabet koşullarına farklı olmanın, müşteri beklentilerine hızlı cevap verebilmenin önemini de bilmektedir. Bu nedenle, bilgi üretebilmeye, bu bilgiyi kullanmaya, dinamik ve aktif olarak kurumsal performansı artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Üretim ve ihracatta Türkiye'nin en büyük kuruluşları arasında ilk sıralarda yer alan Özdilek, bu konumun sürekli geliştirmektedir.

Kurum otelcilik sektöründe de faaliyet göstermektedir. Özdilek'in Crowne Plaza İzmir Hotel'i, 2004 yılında Seyahat Acentası, Konaklama ve Ulaşım Sektörlerinin Üst Düzey Yöneticilerinin Dayanışma Kulubü'ne bağlı İstanbul Skal Kulübü'nün Skalite Yılın Şehir Oteli ödülünü almıştır.

Sosyal sorumluluk projelerine de destek veren Özdilek bu kapsamda, kurduğu üç ilköğretim okulu, bir turizm meslek lisesi ve uygulama oteli, ayrıca bir tekstil meslek lisesiyle eğitime de katkıda bulunmaktadır.

1971 yılında iki adet Bursa yapısı dokuma tezgahı, beş personel ve yıllık 10 ton havlu üretim kapasitesiyle yola çıkan Özdilek, bugün yıllık 10 bin ton havlu üretim kapasitesi, 20'den fazla ülkeye gerçekleştirdiği 32 milyon USD ihracat hacmi vardır. Özdilek'in ihracat yaptığı pazarlar arasında ABD, Kanada, Almanya, İngiltere, Rusya, Suudi Arabistan, Yunanistan ve Dubai öne çıkmaktadır. En önemlisi de, ihracatın, 'Özdilek' markasıyla gerçekleştiriliyor olmasıdır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Çalışan sayısı 4 bin kişiye ulaşan Özdilek'in Türkiye'deki pazar payı %25 düzeyindedir ve tesislerinde pamuktan ipliğe, iplikten dokuma ve konfeksiyona kadar tam entegre şekilde üretim yapılmaktadır.

Özdilek'in alışveriş merkezlerinde 70 bini aşkın ürün çeşidi yer almaktadır. 1979 yılında Bursa Kapalı Çarşıda ilk mağazasını açtıktan sonra, Yalova Yolu üzerindeki 400 metrekarelik bir alanda fabrika satış mağazası ve kafeterya açmıştır. Bu adım, Bursa Alışveriş Merkezi'nin çekirdeğini oluşturması açısından, şirketin tarihinde önemli bir yer tutmaktadır.

Özdilek Haziran 2005 yılı itibarıyla Bursa, Afyonkarahisar, Kocaeli ve İzmir alışveriş merkezleri, Kaplıkaya, Ataevler ve İnegöl hipermarketleri, İstanbul Galeria, İstanbul Cevahir ve Bursa Ulucami mağazaları ile toplam 90 bin metre kare kapalı alanda, 50 bin metre kare satış alanı ve 1.700 personeli ile 70 bini aşkın ürün çeşidiyle perakende sektöründe hizmet vermektedir.

Özdilek'in alışveriş merkezlerinde restoranlardan çocuk oyun alanlarına, kuru temizlemeciden sinemaya, akaryakıt istasyonundan kuaför salonlarına kadar bir çok hizmet sunulmaktadır. Özdilek Alışveriş Merkezleri 7'den 77'ye her yaşta tüketiciye seslenmekte ve onlara farklı bir yaşam tarzı sunmaktadır. Özdilek, müşterilere hizmet sunarken, müşteri memnuniyetine büyük önem vermektedir. Bu nedenle müşterilere zevkli bir ortam yaratarak şehir merkezlerine ve şehirler arası kavşak noktalarına yakın konumlarda, doğayla iç içe merkezler inşa etmektedir.

Bütün mağazalarında, 'self servis' yerine, doğrudan iletişimin ön planda tutulduğu bir servis anlayışı tercih edilmektedir. Tüketicilerin bir defada bütün alışveriş ihtiyaçlarını keyifli bir şekilde karşılamasını sağlayacak bir ortam sunulmaktadır.

Özdilek şirketlerinde kalite bir yaşam tarzı olarak benimsenmekte ve tüm faaliyetler müşteriye en kaliteli hizmeti sunma temeli üzerine kurulmaktadır. Özdilek, tüketiciyi korumanın en iyi yolunun, tüketiciyi sahip olduğu haklar konusunda bilinçlendirmek olduğu anlayışını benimsemektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Şirket 2003 yılında İzmir'de beş yıldızlı, 219 odalı Crowne Plaza Hotel'i açarak turizm sektörüne de girmiştir.

Tüm üretim ve satış faaliyetlerini müşteri memnuniyeti üzerine oluşturan Özdilek, temel olarak 'Müşteri varsa biz varız' felsefesini benimsiyor. Stratejisini müşterinin ihtiyaçlarını tedarik ederken onlarla daima dürüst, güvene dayalı ve samimi ilişkiler içerisinde olmak üzerine inşa etmektedir. Özdilek markasının müşteri odaklı stratejisi, müşteri talep ve beklentilerini iyi bir iletişim kurarak anlamaya dayanmaktadır. Saptanan bu beklentileri her şeyin üstünde tutmak, müşteriyi, ürün yada hizmetin nihai değerlendiricisi olarak kabul ederek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, bu stratejinin diğer unsurları olarak ön plana çıkmaktadır. Özdilek, bu stratejiyi 'Alışverişte Sımsıcak Bir Gelenek' sloganıyla ifade etmekte ve bu doğrultuda hayata geçirmektedir.

Kurumun kaliteye bağlılığını ortaya koymak üzere geliştirdiği 'Özdilek Kalite Politikası' müşterilere bir taahhüt olduğu gibi, diğer yandan tüm faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır. Kalite, fiyata bağlı olmaksızın tüm ürün ve hizmetlerin taşıması gereken başlıca özellik olarak değerlendirilmektedir**.**

Özdilek'in marka politikasının unsurlarından biri, müşteri beğeni ve şikayetlerini değerlendirerek hızlı bir geri dönüş yapmak, bir diğeri de kalite bilincini yapılan bütün işlere taşımak ve buna bütün çalışanların katılımını sağlamaktır. Özdilek, 34 yıllık deneyimiyle sürekli değişen ülke ve dünya koşullarına uyum sağlamaya özel önem vermektedir. Başta teknoloji olmak üzere ilgili tüm alanlarda meydana gelen değişiklikleri takip etmekte ve işletmeye uyarlamaktadır. Yeni görüş ve programlar üreterek kurumsal gelişimi sağlamak ve toplumsal gelişime katkıda bulunmak da Özdilek'in marka değerleri arasında yer almaktadır. Bu arada Özdilek Türkiye'nin marka değerleri en yüksek şirket sıralamasında 217.650.000$'la 42. sırada yer almaktadır.

Özdilek, havlu ve bornozların kalitesi için üretimin her aşamasında aynı titizliği göstermektedir. İplik haline gelecek olan pamuğun seçilmesiyle başlayan süreç, Özdilek İplik Fabrikası'nda devam etmektedir. Özdilek etiketi taşıyan bütün havlular, Özdilek İplik Fabrikası'nda üretilen iplikle dokunmaktadır. Gün başına 40

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ton pamuk ipliği üreten Özdilek İplik Fabrikası, şirketin teknolojiye yaptığı yatırımlardan pay almaya devam etmektedir.

Sektörünün bir numaralı kurumu olan Özdilek, büyümesine paralel olarak yatırımlarına da devam etmektedir. İnegöl'de yapımı devam eden aylık 1 milyon metre baskı kapasitesi olan boya baskı tesislerinin 2006 yılı içerisinde faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır. Bu tesislerde ev tekstili, nevresim ve uyku seti üretimi gerçekleştirilecektir.

Perakendecilik alanındaki istikrarlı büyümesini sürdüren Özdilek, Gemlik'te 5 bin 500 metre kare kapalı alana sahip hipermarketini de 2006 yılında faaliyete geçirmeyi planlamaktadır.

Özdilek, tüketicilerine kaliteli ürünü daha hesaplı satmak amacıyla, sürekli piyasa ve tedarikçi araştırmaları yapmaktadır. Böylece, müşterisine en iyiyi en ekonomik şekilde sunmayı hedeflemektedir.

Perakende ve tekstil sektöründeki gelişmeleri yakından takip eden Özdilek, sektöründe önemli organizasyon ve fuarlara da katılmaktadır. Heimtextil, Moskova, İstanbul Ev Tekstilcileri ve Dubai fuarları takip edilen etkinlikler arasında yer almaktadır.

4.7.2. TÜRKİYE'NİN SÜPER MARKALARI ARASINDA YERİNİ ALMASI[293]

Dünyanın 48 ülkesinde faaliyet gösteren İngiliz Şirketi Superbrands International, Türkiye'nin süper markası olamaya hak kazanan markaları 3 Ekim 2005 günü Esma Sultan Yalısı'nda kamuoyuna açıklanmıştır. 2005 yılında 34.yılını kutlayan Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.A.Ş. Türkiye'nin 89 Süper markası arasında yerini almıştır.

Bu yıl ilk kez gerçekleştirilen organizasyon sonucunda Süper marka olan markalar Superbrands International'ın uluslar arası ağı aracılığıyla tüm dünyaya duyurulacaktır.

[293] www.ozdilek.com.tr.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Süper markalar, Türkiye'nin profesyonel, saygın ve yetkin kişilerinden oluşan Seçici Kurul üyeleri tarafından belirlenmektedir. Kurul üyeleri, Superbrands International tarafından belirlenen kriterler doğrultusunda Türkiye'de yer alan ulusal ve uluslar arası markalar arasından seçimlerini yaptılar. Seçilen süper marklar çok geniş bir listenin titizlikle irdelenmesinden sonra oluşmuştur.

Türkiye'nin Süper markaları arasına girerek programa katılma hakkı kazanan markaların yer aldığı kitap, hem Türkçe , hem de İngilizce basıldı. Kitap hızla gelişmekte olan Türkiye ekonomisinin Avrupa ve tüm dünyaya tanıtımında önemli bir rol üstlenecektir. Kitap, dünyanın önemli başkentlerinde ve Türkiye'de politik, iş ve akademik çevrelere dağıtılmaktadır.

GFK Türkiye'nin gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre 'Superbrands' logosu tüketicilere en çok önem verdikleri 'güven' ve 'kalite' unsurlarını çağrıştırmaktadır. Aynı zamanda dayanıklılık, geniş kitlelerce kullanım, hijyen vb. tüketici beklentilerini karşılayan bir markanın bu logoyu taşıyacağını düşündürmektedir. Süper markaların tüketiciye sunumunda estetik olması gerektiği de diğer bir nokta olarak karşımız çıkmaktadır.

4.7.3 TÜKETİCİ MEMNUNİYETİNİ İLKE EDİNEN FİRMA ÖDÜLÜNÜ KAZANMASI[294]

T.C.Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından Türkiye genelinde her yıl düzenlenen 'Tüketici Hakları Ödülleri' belli oldu. Bu kapsamda 'Tüketici Memnuniyetini İlke Edinen Firma Ödülü'nü 2004 yılında Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.A.Ş. kazandı.

Bakanlık tarafından yapılan değerlendirmelerde,

1. Firmanın, tüketici memnuniyetini firma politikası olarak benimsemesi ve buna uygun davranmış olması,
2. Firmanın, tüketicilere kanunlar ve diğer mevzuatla tanınan ve haklardan daha ileri haklar tanıması,

[294] www.ozdilek.com.tr

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. Firmanın, tüketicilere yönelik ‘Tüketici Danışma Masası’ veya ücretsiz ‘Danışma Hattı’ kutmuş ve bunları fiilen işletir olması,
4. Firmanın, tüketicileri bilgilendirici çalışmalar yürütmüş olması, kriterleri incelendi.

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.A.Ş. tüketiciye sunduğu hizmetler, uyguladığı farklı satış teknikleri, tüketici memnuniyetini firma politikası olarak benimsemesi, alışverişi güvenilir ve kolay hale getirmesi sonucunda bu ödüle hak kazanmıştır.

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.A.Ş. tüketici memnuniyetini firma politikası olarak benimsemiş ve bunu 28.03.1998 tarihinde ISO 9002 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile belgelendirmiştir. Bu belge ile Alışveriş Merkezlerinde bir ilki gerçekleştirmiştir. Kaliteye olan bağlılığının bir başka göstergesi ise ‘ÖZDİLEK KALİTE POLİTİKASI’DIR. Bu politika, Özdilek’in müşterilerine verdiği bir taahhüttür. Ve bu taahhüt tüm faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır. Kalite bir yaşam tarzı olarak benimsenmiş ve tüm faaliyetler müşteriye en kaliteli hizmeti sunma temeli üzerine kurulmuştur. Tüketiciyi korumanın en iyi yolunun, tüketiciyi sahip olduğu haklar konusunda bilinçlendirmek olduğu anlayışıyla hareket eden Özdilek, ‘müşteri varsa biz varız’ düşüncesiyle satış politikasını müşteri tatmini üzerine kurmaktadır.

Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil San.A.Ş.; ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, müşteri memnuniyetine yönelik hedefler Anket verileri ve Müşteri talepleri sonucunda yapılan düzenlemeler, müşterilerle yapılan sözlü, yazılı ve bire bir iletişim, tüm segmentlerde düzenli olarak yapılan fiyat araştırmaları, düzenlediği sosyal ve kültürel aktiviteler, Özdilek Ormanı’nın oluşturulması, çocuk oyun odası hizmetleri, faaliyette oldukları tüm illerde okul açması ve tüketici memnuniyetine yönelik çalışmalarıyla bu ödülü almaya hak kazanmıştır.

Kurulduğu günden bu yana Müşteri Memnuniyeti’ni temel amaç olarak ele aldıklarını dile getiren Özdilek Yönetimi, tüm faaliyetlerini bu amacı en iyi şekilde gerçekleştirmek için yürüttüklerini belirtmişlerdir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.7.4. PERSONELİN SEÇİMİ VE EĞİTİMİ

Personel seçiminde yeni mezun, deneyimsiz ya da az deneyimli personeller alınarak, Özdilek kurum kimliği doğrultusunda yetiştirilmekte ve yerleştirildiği alan doğrultusunda yetkinlikler kazandırılmaktadır. Personel alımında ilgili pozisyonun gerekleri, kişinin barındırması gereken kişisel özellikler aranmaktadır.

Kurumların başarısı, etkin finansal yönetim ve kontrol ortamıyla yakından ilişkilidir. Karşılaşılan yoğun rekabet, tüketici memnuniyeti yaratma isteği, hızla değişen iş yaklaşımları, en mükemmele ve kurumsal hedeflere ulaşmayı zorlaştırır. Eğitim yoluyla öğrenmek, tüm organizasyonlar için gerçek bir değerdir. Çalışanların bilgi ve becerisi, organizasyonun rekabet ortamındaki en önemli gücüdür. Bu nedenle Özdilek'de personel motivasyon ve eğitimine önem verilmektedir. Başta oryantasyon ve temel mağazacılık eğitimleri verilerek temel eğitimler sunulmaktadır. Sonrasında çalıştığı alana bağlı olarak kasa, muhasebe, hijyen gibi yetiştirme eğitimleri verilmektedir. Sonrasında etkin iletişim gibi kişisel gelişim eğitimleri verilerek tüm çalışanların mesleki ve kişisel gelişimi sağlanmaktadır. Teorik eğitimlerin yanında satış alanında reyon başı eğitimler ile destek verilmektedir. Özdilek'de yıllık kişi başı eğitim hedefleri her yıl için belirlenmekte ve yıllık hizmet içi eğitim planı ile hedefler gerçekleştirilmektedir. Türkiye'nin ISO 9000 Kalite Sistem Belgesine sahip ilk perakende kuruluşu olması sebebiyle de personelin eğitimi bir kat daha önem kazanmakta ve daha etkin ve öğretici eğitimler verilmeye çalışılmaktadır. En etkin ve etkili 'öğrenme', katılımcıların pasif birer dinleyici olması değil, aksine eğitim programında aktif birer katılımcı olarak rol aldığı durumlarda gerçekleşmektedir. Bu sebeple eğitim programları standart 'sınıf eğitimi' kimliğinin asgari düzeyde tutulacağı ve interaktif katılımın sağlanacağı şekilde düzenlenmektedir. Bu tekniği desteklemek amacıyla eğitim programlarına:

- Gerçek hayatta gerçekleşmiş yada gerçekleşebilecek örnekler,
- Örneklerle desteklenmiş konu başlıkları
- Birimler arası aylık personel toplantıları, dahil edilmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.7.5. MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ

Eskiden olduğu gibi bir ürünün pazara çıkartılması, satması artık yeterli olmuyordu. Tüketici bilinçlenme sürecinde çok yol kat etmişti. Bu, aynı zamanda kolaylıkla marka değiştirilebilmesini de beraberinde getiriyordu. Benimsediği markaya sadık kalması için hiçbir hatayla karşılaşmaması lazımdı. Bu yüzden bu sözü çok edilen ama çoğunlukla lafta kalan bir kavram olan 'koşulsuz müşteri mutluluğu' çok önemliydi.[295] Özdilek'in bu kavramın bütün gereklerini yerine getirdiğine dair arşivdeki notlardan bir örnek verilebilir. 'Genellikle bilinmesine ve ürün etiketinde uyarı olmasına rağmen deri montunu çamaşır makinesinde yıkayınca çekmiş olduğu için şikayet eden bir müşteri bile Özdilek'ten geri gönderilmez. Ürün geri alınır veya değiştirilir.

Tüketicinin değişen alışveriş ve ödeme alışkanlıkları doğrultusunda, 2006 yılında Özdilek Card uygulamasına başlanmıştır. Özdilek Card sahiplerinin sayısı da satışlarla doğru orantıda artmıştır. Bu Özdilek'ten sürekli alışveriş eden bir tüketici kitlesi demektir. Uygulamanın verimli sonuçları alınmaya devam etmektedir. Özdilek Card yeni bir tüketim sisteminin doğal sonucu olarak doğmuştur.

4.8. ÖZDİLEK KOCAELİ İŞLETME MÜDÜRÜ İLE YAPILAN GÖRÜŞME[296]

Özdilek Alışveriş Merkezi İşletme Müdürü Ahmet İri ile 6 Ocak 2006 tarihinde yapılan görüşmede Özdilek kurum kimliğinin oluşturulması ve başlangıcından bugüne kadar gerçekleştirilen kurum kimliği çalışmaları hakkında bilgi alınmıştır.

SORU 1: Özdilek'in kurum kimliğinin ifadesi nedir?

Ahmet İri'ye göre; kurum olmak bir bütündür. 1971 yılında, iki adet Bursa yapısı dokuma tezgahı, beş personel ile yola çıkarak kurulan Özdilek, geçen zaman içerisinde Türkiye'de pazarın lideri olmuş; 20'den fazla ülkeye gerçekleştirdiği ihracatlar sonucunda da kendi alanında ilk on arasında yer almaktadır. Çalışan sayısı

[295] İzzeddin ÇALIŞLAR, **Yenibosna'dan Yeni York'a Bir Marka Mavi**, İstanbul: Mavi Jeans Yayını, 2001,s.182.
[296] Buradan itibaren Ahmet İri ile yapılan kişisel görüşme notlarından yazılmıştır, 6 Ocak 2006.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4 bin kişiye ulaşan Özdilek'in tesislerinde pamuktan ipliğe, iplikten dokuma ve konfeksiyona kadar tam entegre şekilde üretim yapılmaktadır. Özdilek, Haziran 2005 itibarıyla, Bursa, Afyonkarahisar, Kocaeli ve İzmir alışveriş merkezleri, Kaplıkaya, Ataevler ve İnegöl hipermarketleri, İstanbul Galleria ve Cevahir ve Bursa Ulucami mağazaları ile toplam 140 bin metrekere satış alanında perakende sektöründe hizmet vermektedir. Özdilek'in tüm şubeleri birbiriyle ilişkili bir şekilde çalışmaktadır. Tüm Özdilek şubeleri belirlenen global ortak değerleri bilmek ve uygulamak durumundadır.

Özdilek kurumu yedi önemli kavramın birleşiminden oluşmaktadır. Bunlar; yenilikçi, ileri görüşlü, müşteri ve kalite odaklı, güvenilir ve dürüst, çalışkan, takım çalışmasına inanan ve insanlara değer veren ve güvenen. Bu kavramlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

Yenilikçi, hiç durmadan kendisini ve teknolojisini sürekli çağın gereklerine göre geliştiren; ileri görüşlü, gerçekleşen faaliyetlerin gelecekteki oluşumlarını da tahmin edebilen; müşteri ve kalite odaklı; tüm üretilen ürün ve hizmetler müşterinin memnuniyeti ve kaliteli mal ve hizmet üzerine kurulmuştur. Güvenilir ve dürüst; yapılan her çalışmada müşterilere karşı güvenilir ve dürüst bir imaj sağlama temel amaçtır.Çalışkan; yapılan her faaliyette başarılı olmanın tek bir şartı vardır; çok çalışmak. Takım çalışmasına inanan; birlikten güç doğar felsefesinden hareketle gerçek bir başarı elde edilmek isteniyorsa takım çalışması kaçınılmazdır. İnsanlara değer veren ve güvenen; gerek müşterilerine gerekse çalışanlarına her zaman değer veren ve güvenen bir davranış şekli sergilenmektedir.

Özdilek'in vizyonu faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan; öncü, dinamik ve lider kurumlardan bir olmaktır. Özdilek'in temel misyonu ise müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen; güvenilir, verimli, yenilikçi bir kurum olmaktır.

Özdilek'in, merkez ve tüm şubeleri belli standartlara uymak zorundadır. Bu standartlar Genel Müdürlük tarafından belirlenmekte ve uygulanıp uygulanmadığı takip edilmektedir. Özdilek'in kurum kimliği yukarıda belirtilen ortak değerlere bağlıdır ve her bir ayrı şube için ayrı bir uygulama söz konusu değildir. Bu değerler,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yurt içi ve yurt dışında, kültürel farklılıklara, ihtiyaçlara referans olacak şekilde bir çerçeve oluşturmaktadır. Personel politikasından, ücretlendirme politikasına kadar tüketicilerine güvenilir, kaliteli bir çizgiyle devam eden bir kurum kimliğine sahip olan Özdilek'de bulunan tüm şubelerinde standart bir politika uygulanmaktadır. Özdilek'de bu değerler en üst düzeyde anlaşılmaya ve en önemlisi uygulanmaya çalışılmaktadır. Özdilek %100 yerel sermaye ile kurulan yurtiçi ve yurt dışı faaliyetlerini sürdüren bir kurumdur. Özdilek'in kurum kimliği ifade edilirken de en önemli noktalarda kişisel uygulama veya kararlarla değil Özdilek standartlarınca hareket edilmektedir. Kurum kimliğinin ifade edilmesinin en güzel yolu Özdilek'in tüzel bir kişilik olarak kim olduğu, hangi alanlarda faaliyet gösterdiği ve bu alanlarda faaliyet gösterirken nasıl bir kadroyla ve hangi yaklaşımlarla hizmet verdiğinin tanımlanmasıdır. Bu çalışmalar sadece sorumlu yöneticiler ve sahibinin bilgisi dahilinde değil bütün çalışanların vizyonunu ve becerilerini geliştirmesine yardımcı olacak biçimde konumlandırılmıştır. Amaç, faaliyet gösterilen her yerde yapılan işi optimize etmek ve performansı en üst seviyeye çıkartmaktır. Bu amaca ancak çalışanlarla ulaşılabilmektedir. Kurum kimliğinin en önemli ifadesi bunu çalışanlarla şeffaf bir şekilde paylaşmak ve uygulamaya geçirmektir. Kurum kimliğinin algılanması için fiyat politikası, insan kaynağı, müşterilere olan davranışlar, teknolojik hizmet ve gelişmeler ve müşteriye yönelik CRM çalışmaları sürekli güncellenmekte ve mükemmeliyetçi bir tarzda sunulmaktadır. Özdilek'in kurum kimliği ifade edilirse daha önce de belirtildiği gibi, yedi önemli kavramda birleşmektedir. Yenilikçi, ileri görüşlü, müşteri ve kalite odaklı, güvenilir ve dürüst, çalışkan, takım çalışmasına inanan, insanlara değer veren ve güvenen. Bu noktadan hareketle diğerleri de çok önemli olmakla birlikte müşteri, kalite ve çalışanlar Özdilek'in bir kurum olarak ifadesinde en önemli hareket noktasını oluşturmaktadır.

SORU 2: Özdilek'in kurum felsefesi nedir? Özdilek'in kurum felsefesini anlatan bir el kitabı var mı?

Özdilek'in değerleri, çalışanlarına ve müşterilerine yaklaşımı bütün Özdilek şubelerinde uygulanan ' Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası' denilen Yönetim esasları olarak ifade edilebilen bir kurum felsefesi anlayışı vardır. 'Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası'nın da yer aldığı bir kurumsal kimlik el kitabı basılıdır ve tüm çalışanlarda mevcuttur. Amaç tüm yurt içi

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ve yurt dışı faaliyetlerinde özellikle de tüm Özdilek şubelerinde ortak bir dili kullanmaktır. Özdilek olarak, kurumsal kimlik oluşturulmasının başlıca sebebi, tüm çalışanların kurum ile bütünleşmesini sağlamak, kurum dışında ise diğer kuruluşlarda ayırt edilmesini sağlamak, tüketicilerin ve diğer alıcıların tercih nedeni olmaktadır.

Özdilek'in ilişkide bulunduğu çevrelerle iletişim kurulurken ister basın olsun, isterse müşteriler olsun her şeyden önce Özdilek'in tam olarak faaliyetleri ve bunu ne şekilde müşterilerine aktarmak istediği sorgulanmaya çalışılmaktadır. Halkla ilişkiler çalışmaları sadece dış hedef kitleyle değil iç hedef kitleyle, yani çalışanlarla nasıl iletişim kurulduğu yolunda ilerlemektedir. Reklam anlayışı, çok çeşitli dergi, yayınlar ve gazetelerde yer almaktadır.

Özdilek'in kurum felsefesi ve kurumsal davranış esasları Özdilek Kurumsal kimlik el kitabında yer alan 'Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası'nda belirtilen esaslardır ve bütün Özdilek şubeleri bu değerleri anlamak ve uygulamak durumundadır. 'Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası'nda yer alan esaslar da şu şekilde açıklanabilir:

ÖZDİLEK A.Ş. PERAKENDE OPERASYONLARI KALİTE POLİTASI

Özdilek'in ekonomik oluşumlar içerisinde büyümesi ve gelişmesi için yedi önemli maddenin başarılı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

İş yönetiminin genel çatısını, profesyonel uygulanabilen standartlar, kurallar, yönetmelikler oluşturmaktadır. Fakat bu kuralların ve yönetmeliklerin yanı sıra davranış biçimleri ve politikalarda son derece önemlidir. Sonuç olarak bütün Özdilek şubelerinin uyması gereken 'Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası' gibi bir yol göstericisi, ilkeleri vardır. Bu ilkler kendi öz değerlerimiz üzerine kuruludur. 'Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası' bu öz değerlerimizin iş yaşamımıza yansıtılmasını sağlamaktadır. Bu ilkeler Özdilek'in ihtiyaçları için referans olacak çerçeveyi oluşturmaktadır. Her bir Özdilek çalışanı olarak, bu ilkelerin yol göstericiliğinin anlaşılması ve bilinmesi dışında; bu politikaları bilmek aynı zamanda zorunludur.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İnsana ve insanın geliştirilmesine önem vermek: Çalışanlara verilen önemi özellikle vurgulamaktadır. Gerek dışarıdan alınan danışmanlık hizmetleri, gerekse çalışanlara kendi uzmanlık alanları ve kişisel gelişimleri hakkında sürekli eğitimler verilerek gelişimlerini tam olarak tamamlamaları yolunda gereken önem verilmeye çalışılmaktadır.

Kalite; bir yaşam tarzıdır, herkesin işidir, müşterilerimize olan görevimizdir. Prensiplerini benimsemek ve bu anlayışla hizmet sunmak: Özdilek kaliteyi bir yaşam tarzı olarak benimsemektedir ve buradan hareketle çalışanlarının da kaliteyi korumada önemli görevleri olduğunu vurgulamaktadır. Özdilek çalışanları müşterilerine sundukları hizmette kalitenin gerektirdiği prensipleri benimsemek ve bu anlayışla hizmetlerini sunması gerektiği üzerinde önemle durulmaktadır.

Her işi ilk defada doğru olarak yapmak: Müşterilerine en iyi hizmeti verme yolunda yaptığı çalışmalarla adından sürekli söz ettiren Özdilek'te yapılan her işi ilk defada doğru olarak yapmak en önemli ilkelerden biridir. Bu durum yapılan işin kalitesini artırmakta ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır.

'Müşteri varsa biz varız' düşüncesiyle satış politikamızı 'Müşteri tatmini' üzerine kurmak: 2004 yılında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından Özdilek'in aldığı 'Tüketici Memnuniyetini İlke Edinen Firma Ödülü' yukarıda yazılan ilkeye ne derece önem verildiğinin en büyük göstergesidir. Özdilek'te müşteri memnuniyeti sağlama yönünde çalışmalar sürekli geliştirilerek en iyisi olma yolunda çalışmalar sürdürülmektedir.

İşletme içinde sağlıklı iletişim kurmak: Her başarılı işin arkasında başarılı bir iletişim vardır. Sağlıklı iletişim kurulduğu takdirde çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar en az seviyeye inecek; buna bağlı olarak da çalışan verimliliği ve memnuniyeti büyük ölçüde artacaktır.

Sürekli gelişmek: Özdilek dinamik bir kuruluş olmanın gerektirdiği niteliklerden biri olarak sürekli gelişmeyi kendine temel ilkelerden biri olarak benimsemektedir. Sürekli gelişme doğrultusunda gerek çalışanlarını gerekse da teknolojisini sürekli yenilemeye çalışmaktadır. Çağın gereklerini yerine getirme yolunda tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yapılan her çalışmanın ‘ Türkiye’nin gelişmesi’ demek olduğunun bilincinde olmak: Yüzde yüz Türk sermayesi ile kurulmuş olan Özdilek yaptığı her faaliyette Türkiye’nin gelişmesi yolunda önemli yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Havlu üretim sektöründe Türkiye’de birinci sırada; dünyada onuncu sırada olmanın verdiği güçle yolunda daha emin adımlarla yürümeye çalışmaktadır.

SORU 3: Özdilek’in kurumsal kimlik yapısı nedir?

Özdilek çok geniş bir yelpazede faaliyet gösteren bir kurum olmakla birlikte bütün kurumlarında tek bir isim ve logo altında hizmet vermektedir. Özdilek’in tüm merkez ve şubelerinde Özdilek merkeziyetçiliği vardır. Özdilek’in kurum kimliği yapısı ‘monolitik kimlik’ olarak tanımlanmaktadır.

SORU 4: Özdilek’de kurumsal dizayn çalışmaları nasıl yürütülmektedir?

Özdilek’in kurumsal dizaynla eş anlamlı olan görsel kimlik, tanımı, kullanım biçimleri Özdilek merkez ve şubeleri arasında farklılık göstermemektedir. Bununla ilgili bütün Özdilek’lerin kaynak olarak kullanacağı ve uymak zorunda olduğu Kurumsal kimlik el kitabı mevcuttur. Bu oluşturulan el kitabı çağın gelişen ve değişen ihtiyaçlarına göre gerektiğinde üzerinde değişiklikler yapılmaktadır.

Özdilek’in kurumsal kimlik el kitabında,

- Görsel kimliğin tanımı,
- Görsel kimliğin unsurları,
- Özdilek amblem ve logosunun kullanım biçimleri ve uygulamaları,
- Renkler,
- İnsert, flash ve durak çalışmaları kullanım biçimleri,
- Basın ilanları çalışmaları kullanım biçimleri,
- Basılı evraklar kullanım biçimleri,
- Ambalajlama, poşetler, iç mekan, dış mekan ve araç giydirme çalışmaları gibi Özdilek’in görsel kimliğini tanımlayabilecek bütün unsurlar yer almaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SORU 5: Özdilek'in markasının doğuşu ve markasının özellikleri nelerdir?

1971 yılında Türkiye tekstil sektöründe ' Havluda Kalite Özdilek' sloganı ile yerini alan Özdilek Türkiye ekonomisinin gelişmesine paralel olarak yüksek bir büyüme hızı yakalamayı başarmıştır. Kalite odaklı, tam entegre üretim sistemleriyle havlu sektörünün en yüksek kapasiteli üreticisi ve ihracatçısı konumuna gelmiştir. Dünya da ilk on, Avrupa'da ise ilk dört üretici arasındaki yer almaktadır.

Tüm üretim ve satış faaliyetlerini müşteri memnuniyeti üzerine oluşturan Özdilek, temel olarak 'Müşteri varsa biz varız' felsefesini benimsiyor. Stratejisini müşterinin ihtiyaçlarını tedarik ederken onlarla daima dürüst, güvene dayalı ve samimi ilişkiler içerisinde olmak üzerine inşa etmektedir. Özdilek markasının müşteri odaklı stratejisi, müşteri talep ve beklentilerini iyi bir iletişim kurarak anlamaya dayanmaktadır. Saptanan bu beklentileri her şeyin üstünde tutmak, müşteriyi, ürün yada hizmetin nihai değerlendiricisi olarak kabul ederek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, bu stratejinin diğer unsurları olarak ön plana çıkmaktadır. Özdilek, bu stratejiyi 'Alışverişte Sımsıcak Bir Gelenek' sloganıyla ifade etmekte ve bu doğrultuda hayata geçirmektedir.

Kurumun kaliteye bağlılığını ortaya koymak üzere geliştirdiği 'Özdilek Kalite Politikası' müşterilere bir taahhüt olduğu gibi, diğer yandan tüm faaliyetlerinin de temelini oluşturmaktadır. Kalite, fiyata bağlı olmaksızın tüm ürün ve hizmetlerin taşıması gereken başlıca özellik olarak değerlendirilmektedir**.**

Özdilek'in marka politikasının unsurlarından biri, müşteri beğeni ve şikayetlerini değerlendirerek hızlı bir geri dönüş yapmak, bir diğeri de kalite bilincini yapılan bütün işlere taşımak ve buna bütün çalışanların katılımını sağlamaktır. Özdilek, 34 yıllık deneyimiyle sürekli değişen ülke ve dünya koşullarına uyum sağlamaya özel önem vermektedir. Başta teknoloji olmak üzere ilgili tüm alanlarda meydana gelen değişiklikleri takip etmekte ve işletmeye uyarlamaktadır. Yeni görüş ve programlar üreterek kurumsal gelişimi sağlamak ve toplumsal gelişime katkıda bulunmak da Özdilek'in marka değerleri arasında yer almaktadır. Bu arada Özdilek Türkiye'nin marka değerleri en yüksek şirket sıralamasında 217.650.000$'la 42. sırada yer almaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SORU 6: Özdilek'in genel marka iletişimi stratejisi nasıldır? Kurumsal dizayn çalışmaları marka iletişimi stratejisinde ne derece etkin rol oynamaktadır?

Kendine özgü yarattığı marka kurum kimliğini güçlendirmekte ve vurgulamaktadır. Kurumlar iletişime geçtikleri her kişide kalıcı ve hatırlanabilir olabilmek ve stratejilerini görünür kılmak için görsel özelliklerini dikkatli kullanmak zorundadır. Bu yüzden Özdilek'in marka yönetiminde, kurum içi ve kurum dışı iletişimlerde kullanılan teknikler görsel kimlik standartlarına göre hayata geçirilmektedir. Özdilek'in marka görünümü ile kastedilen şey, Özdilek Kurumsal Kimlik El Kitabı dahilinde yer alan açıklamalar doğrultusunda, hedef kitlelerle ve medyayla olan tüm iletişim biçimleridir. Özdilek görsel kimlik programı, tüm Özdilek çalışanları için tanımlanmış ortak bir rehberdir ve bu bilgilere her Özdilek çalışanları olarak kolayca ulaşabilmektedir. Logo, amblem, benzersiz renkleri, özel ve değişmeyen yazı karakterleri ve benzeri özellikleri görsel kimlik elemanlarını oluşturmaktadır. Bu temel elemanlar Özdilek markasına ayrı bir zenginlik ve kişilik kazandırmaktadır. Özdilek'te kurumsal dizayn çalışmalarında standart uygulamaların gerçekleştirilmesi için büyük bir çaba harcanmakta ve marka iletişimi stratejisinde en önemli noktayı oluşturmaktadır.

Özdilek'in görsel kimliği birçok temel ve özel kimlik elemanlarından oluşmaktadır. Bunlar;

- Özdilek amblem ve logosunun kullanım biçimleri ve uygulamaları,
- Renkler,
- İnsert, flash ve durak çalışmaları kullanım biçimleri,
- Basın ilanları çalışmaları kullanım biçimleri,
- Basılı evraklar kullanım biçimleri,
- Ambalajlama, poşetler, iç mekan, dış mekan ve araç giydirme çalışmaları gibi Özdilek'in görsel kimliğini tanımlayabilecek bütün unsurlar yer almaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SORU 7: Özdilek Halkla İlişkiler departmanı tarafından gerçekleştirilen halkla ilişkiler çalışmalarında, görsel kimlik uygulaması hedef kitleler üzerinde nasıl uygulanmaktadır?

Halkla ilişkiler birimi tarafından gerçekleştirilen her faaliyette hedef kitlelerle kurulan görsel kimlik iletişiminde dikkat edilmesi gereken; kısacası uyulması gereken kurallar vardır. Bunlar;

- Kullanılan tüm basılı materyallerde Özdilek'in adresi, telefon numaraları kesinlikle yer almalıdır.
- Görsel kimlik unsurlarının özellikle logo ve amblemin doğru olarak kullanılmasına çok dikkat edilmelidir.
- Zaman bilgisi verilirken, yerel saat dilimleri dikkate alınmalıdır.-
- Görsel kimlik uygulamalarının her zaman net ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

SORU 8: Özdilek isminin logo ve amblem olarak ifadesi ne şekilde konumlandırılmıştır?

Özdilek ismini oluşturan logo ve amblem Özdilek kurumsal dizaynının temel unsuru olarak benzersizdir. Özdilek ismi ve amblemi benzersiz bir logotype oluşturur. Özdilek logosu ve ambleminin kullanımına ait bazı kurallar mevcuttur. Bu kurallara bütün Özdilek çalışanları uymak durumundadır.

- Özdilek logosu ve amblemi Font Verdana (Plain) yazı karakteri dışında başka bir karakterle yazılamaz.
- Özdilek logosu ve amblemi özel durumlar (logonun kullanıldığı fon ya da formatın özel bir durum oluşturması) haricinde, belirtilen renk dışında kullanılamaz.
- Özdilek logo ve amblemi üzerinde hiçbir gölgelendirme, ışıklandırma gibi modifikasyonlar yapılamaz.
- Özdilek logo ve ambleminin rengi Pantone 1585C olarak belirlenmiştir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Logo ve amblem çok önemli bir bileşen olmasına rağmen her dökümanda bulunması gerekmemekte; fakat reklam ve tanıtım faaliyetinde kullanılması zorunludur.
- Logo ve amblemi uzatma veya daraltma gibi işlemler de yapılamaz.

SORU 9: Özdilek'te kurumsal iletişimin ifadesi nedir? Kurumsal kimliğin uygulanmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinde ne derece etkin bir rol oynamaktadır?

Kurumsal iletişimin ifadesi olan kurum içi ve kurum dışı iletişimin çok yönlü olmasına dikkat edilmektedir. Kurum dışı iletişimde uyulması gereken görsel kurallar 'Özdilek Kurumsal Kimlik el kitabı'nda belirtilmiştir. Kurum içi iletişimine yönelik çalışmalar Halkla İlişkiler departmanı tarafından en önem verilen ve üzerinde titizlikle durulan bir konudur. Özdilek'te belirtilmesi gereken en önemli nokta her bir çalışan bireyde biz Özdilek'liyiz duygusunun uyandırılmasıdır. Harici iletişime yönelik kullanılan araçlar, Outlook Express ve bütün Özdilek şubeleriyle iletişim kurulabilen e-mail grubu ve telefon santrali ile bir bütünlük ve kolaylık kazanılmaya çalışılmaktadır.

Özdilek çok kalabalık bir ekiple çalışmaktadır. Bu nedenle personelin birbirini tanıması ve iş dışında da görüşmelerini sağlamak amacıyla üç ayda bir yemekli toplantı, personel geceleri, piknikler, çeşitli turnuvalar düzenlenmektedir. Ayrıca kurum tarafından konser, tiyatro gibi etkinliklere geziler düzenlenmektedir.

Kurumsal iletişimin koordine edilmesi ve gerçek anlamda uygulanması, kurum içi halkla ilişkiler faaliyetleriyle mümkündür. Özdilek olarak amaç öncelikli olarak iç hedef kitleyle iyi ilişkiler kurup, daha sonra da dış hedef kitleyle bağlantıya geçilmesidir. Özdilek'te çalışanların görüşlerine önem verilmektedir. Çift yönlü iletişim akışının sağlanması daha önce de belirtilen kurum felsefesi anlayışında (Özdilek A.Ş. Perakende Operasyonları Kalite Politikası) belirtilen esaslar arasındadır. Kurum dışı halkla ilişkiler çalışmalarında ise en önem verilen nokta, Özdilek'in temel politikasının dış hedef kitleye tam olarak anlatılmasıdır. Bu aşamada kullanılan gerek görsel öğeler, yapılan halkla ilişkiler faaliyetlerinde dikkat edilen en önemli nokta interaktif iletişimin sağlanmasıdır. Halkla ilişkiler, yani

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Özdilek'in iç ve dış hedef kitlelere kendini tanıtması ve tanıtım etkinliklerini gerçekleştirmesi görevleri Halkla İlişkiler Departmanı tarafından yürütülmektedir.

SORU 10: Özdilek'te kurumsal davranışın ifadesi nedir? Kurumsal kimliğin uygulanmasında halkla ilişkiler faaliyetlerinde ne derece etkin bir rol oynamaktadır?

Özdilek'te kurumsal davranışın çok yönlü olmasına özel bir önem verilmektedir. Gerek kurum içinde gerekse kurum dışına gösterilen kurumsal davranış biçimlerinde hep belirli bir standartta hareket edilmeye çalışılmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı hedef kitleye karşı gerekli bilgilerin aktarılmasında halkla ilişkiler departmanı önemli görevler üstlenmektedir. Müşterilerine karşı en temel prensiplerinden biri kaliteden ödün vermemeleridir. Önceki bölümlerde belirtildiği gibi yedi temel kalite politikası tüm çalışanlarca temel prensip olarak benimsenmiş ve müşterilere sunulan en temel hizmetler olarak benimsetilmeye çalışılmaktadır.

SORU 11: Özdilek'in insan kaynakları politikasının ifadesi nedir?

Özdilek olarak insan kaynakları yaklaşımı kurumun en önem verdiği çalışmalardan biridir. Çalışanların seçimi, işe alınma süreci, çalışanların eğitimi ve gelişimi belli kriterlere dayanmaktadır. Amaç ve strateji hayata yeni atılacak olan yeni mezun üniversite öğrencilerini işe alarak, en yüksek standartlara göre eğitmek ve geleceğin üst düzey yöneticileri olmaları için ihtiyaçları olan beceri, ve vizyonu geliştirmelerine yardım etmektir. Bu stratejiyi yürütmek, çalışanlara en iyi fırsatları ve en yüksek seviyede iş tatmini sunmaya bağlıdır. Ancak bu şekilde yeni mezun olan kişilerin Özdilek'e katılması ve Özdilek'te kariyerlerini şekillendirerek kalması sağlanabilmektedir.

Özdilek insan kaynakları yaklaşımı ile ilgili bilgiler işe yeni giren çalışana her şubede bulunan Kalite Yönetim ve Eğitim Sorumluları tarafından ayrıntısıyla bir eğitim programı olarak anlatılmaktadır.

Her Özdilek çalışanı aşağıda belirtilen yeteneklere sahip olmalıdırlar.

- Yenilikçi,
- İleri görüşlü,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Güvenilir ve dürüst,
- Çalışkan,
- Takım çalışmasına inanan,
- İnsanlara değer veren ve güvenen.
- Müşteri ve kalite odaklı.

Özdilek insan kaynakları politikasında çalışanların motivasyonuna çok önem verilmektedir. Çalışanların motivasyonunu sağlamak için düzenlenen turnuvalar, piknikler, ayın ve yılın elemanı sistemi, doğum günü kutlama sistemi ve uygulanan yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi sisteminin ana kriterlerinden biri olan çalışanların yönetimi katılımı çalışmaları başarıyla yürütülmektedir.

Ayın ve yılın elemanı sisteminde her ay ve her yılın sonunda tüm işletmelerimizde her birimden birer personel ayın elemanı seçilmekte; ilgili çalışanların fotoğrafları işletmelerin panolarına asılmakta, bu çalışanlara teşekkür belgeleri ve hediye çekleri verilmektedir.

Çalışanların doğum günleri de hatırlanmakta ve kendilerine birer doğum günü kartı ve özel olarak hazırlanmış hediyelerden verilmektedir. Çalışanların yönetime katılmaları için uygulanan yöntemlerden bir diğeri de öneri sistemidir. Bir değeri de Kalite Çemberleri'dir. Öneri sisteminde öncelikle çalışanların kalite ile ilgili her konudaki fikirleri öneri, formu ile yönetime ulaştırılmakta; ardından yapılan değerlendirmelerin sonucunda önerileri kabul edilenler, önerileri sonucunda sağlanan gelirin bir miktarına ortak olmaktadırlar. Tüm öneri sahipleri teşekkür mektupları ile onore edilmektedir.

Tüm Özdilek'lerde oluşturulan Kalite Çemberleri de gerek çalışanların motivasyonunda gerekse takım çalışmasını vurgulaması sebebiyle önemli bir çalışmadır.

Yukarıda yazılanlara ek olarak Özdilek'te hem personellerin hem de yöneticiler için performans değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır. Eğitim sınavları, dönemsel eğitim değerlendirme, yöneticiler açısından hedef bazlı değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Özdilek'te yeni uygulamaya geçmekte olan label core card (işletme karnesi) metoduyla şubelerin başarısının sadece finansal göstergeler ile ölçülmesi değil işletmenin çalışanlarının memnuniyeti, müşteri memnuniyeti gibi kriterler de değerlendirilerek kurumun tüm kriterler açısından başarısı ölçülebilmektedir.

4.9. ÖZDİLEK'DE UYGULANAN KURUM KİMLİĞİ ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA BULGULARI VE BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1971 yılından beri faaliyet gösteren Özdilek çok geniş alanda ve kalabalık bir ekiple hizmet vermektedir. 'Müşteri varsa biz varız' düşüncesiyle satış politikasını 'müşteri tatmini' üzerine kuran Özdilek'de uygulanan kurumsal kimlik programı, tezimizin teorik kısmında yer alan bilgileri desteklemektedir. Kurumsal kimliğin en temel parçasını oluşturan ana unsur kurum felsefesidir. Özdilek'in değerleri ve kurumsal kimlik programının temelini oluşturan kalite politikası, çalışanların da aktif katılımıyla beraber uygulanmaktadır. Kalite politikasının ilk ve en önemli maddesi olan insana ve insanın geliştirilmesine verilen önem konusu açıkça çalışanlara verilen değer konusundaki yaklaşımı ifade etmektedir.

Özdilek'in kurumsal kimlik çalışmaları her şubede yer alan halkla ilişkiler departmanlarının çalışanlarından oluşturulan bir ekip tarafından yürütülmektedir.

Kurum içi ve kurum dışı hedef kitlelere yönelik gerçekleştirilen iletişime yönelik olan çalışmalar halkla ilişkiler departmanı tarafından yürütülmektedir. Kurum içi çalışanlara yönelik gerçekleştirilen çok çeşitli faaliyetlerle çalışanların iletişimi kolaylaştırılmaya ve mükemmelleştirilmeye çalışılmaktadır. Kurum kimliğini anlatan Kurumsal Kimlik El Kitabı her çalışanın mutlaka faydalanabileceği şekilde tüm çalışanlarda mevcuttur.

Özdilek'te uygulanan kurum kimliği çalışmaları, tezin içeriğindeki teorik bilgilerin ışığında değerlendirildiğinde;

- Kurum kimliği çalışmaları iyi bir hazırlık gerektiren, yani önceden planlanmış ve uzmanlık gerektiren bir dizi süreçten oluşur.
- Kurum kimliği çalışmaları kurumun temelini oluşturan yapı taşlarından biridir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Kurum kimliği çalışmalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde kurum çalışanlarının beraber katılımı en büyük payı oluşturmaktadır.
- Kurum kimliği uygulamalarının başarılı olması için kurumsal kimlik unsurlarının çok iyi birleştirilerek, iyi analiz edilmesi gerekmektedir.
- Kurum kimliği çalışmalarında farklı alanlardaki disiplinlerin uyum içersinde çalışması son derece önemlidir.

Kurum kimliğinin en bilinenleri arasında yer alan kurumsal dizayn / görsel kimlik uygulama çalışmaları, araştırmayı gerçekleştirdiğimiz Özdilek'te oldukça ayrıntılı bir biçimde işlenmektedir. Kurumsal dizayn elemanlarının tanıtımının ve uygulanma biçimlerinin standart hale getirilmesi iç ve dış hedef kitle üzerinde olumlu etki yaratmada önemlidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SONUÇ

Kurumların hedef kitlelerine yönelik olumlu ilişkiler kurma çabaları halkla ilişkiler, yönetim fonksiyonu özelliğini geliştirerek, her geçen gün gelişerek daha geniş bir alanda kabul görmekte ve kurum kimliği oluşturulmasında önemli bir konuma gelmektedir.

İlk zamanlarda daha çok basına yönelik çalışmalarla veya tanıtım faaliyetleriyle sınırlanan halkla ilişkiler, artık pazarlama iletişiminde reklam, doğrudan satış ya da satış tutundurma faaliyetlerine ek olarak kurumsal kimlik oluşturmada önemli bir destekçi ve yol gösterici olmaktadır.

Bireylerin sosyal bir yaşantı içerisinde, bir arada yaşamasıyla topluluk içerisinde farklılaşabilmek, ayırtedilebilmek adına kendilerini bir kimlik ile ifade etme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Kimliğin ortaya çıkmasında ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerin önemli etkileri olmuştur. Bu nedenler çerçevesinde toplum içerisinde simge ve sembollerle birbirinden ayrılan kimlikler ortaya çıkmaktadır.

Kurumlarda tıpkı bireyler gibi bir kurumsal kimliğe ihtiyaç duymaktadır. Bir kurumun; kurumsal kimliğini yerine oturtabilmesi belirli bir sürece ve yoğun çalışmalara bağlıdır. Öncelikle üreticinin rakip kurumlar ve tüketiciler tarafından tanınması yani pazara girmesi, pazarda belirli bir paya sahip olması ve bu payı yükseltebilmesi, kurumsal kimliğin sağlıklı bir şekilde oluşturulması ile yakından ilgilidir. Kurumlarda kurumsal kimliğin tam olarak hayata geçirilmesinde iç ve dış hedef kitle olan ilişkilerin çok iyi analiz edilmesi ve ayrı bir önem verilmesi gerekmektedir.

Günümüzde, pazarda yer alan kurumlar arasından sıyrılarak tutunmak ve uzun dönem pazardaki yerini, muhafaza etmek kolay değildir. Tüketicilerde kuruma karşı olan sadakati yaratabilmek çok ciddi ve tutarlı kurum kimliği faaliyetlerini yürütmek gerektiği elde ettiğimiz sonuçlardan biridir. Artık kurumlar arasında farkedilmeyi artırmak için kurumun farklılaştırıcı değerlerinin olması gerekmektedir. Bu farklılaştırıcı değeri duyurmak, tüketicide kuruma karşı olan bilinci ve kurum ile

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ilgili güçlü çağrışımlar, uyandırmak konusunda en büyük pay kurum kimliğine düşmektedir.

Kurum kimliğinin en temel unsurlarından olan kurum felsefesi, bir kurumun en temel etik ve ahlaki değer ve tutumlarının özünü oluşturmaktadır. Kurumsal kimlik, kurum felsefesinin özelliklerine göre şekillenmektedir ve gelecek değerleri oluşturmada etkendir. Kurum felsefesinin kurum içerisinde etkili olabilmesi için kurum çalışanlarının kurum felsefesinin değerlerini iyice özümsemeleri ve kendi aralarında bütünleşmeleri sağlamalıdır. Bu noktada en önemli görev halkla ilişkiler departmanına düşmektedir. Ancak halkla ilişkiler departmanının da bu görevini en iyi şekilde yerine getirmesi, başarılı bir şekilde oluşturulmuş insan kaynakları politikasına bağlı olmaktadır.

Kurum kimliğinin unsurları arasında yer alan; iç ve dış hedef kitleyle başarılı ilişkiler kurulması aşamasında temel teşkil eden kurumsal iletişim çalışmaları halkla ilişkiler çalışmalarının da temelini oluşturmaktadır. Kurumsal kimlik üzerinde kurumsal imajın oluşturulması ve korunması aşamasında da kurumsal iletişime önemli görevler düşmektedir.

Bir kurumun faaliyette bulunduğu ve sorumlu olduğu alanlarda değişik davranışları bütününü oluşturan kurumsal davranış, kurum kimliğinin diğer temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Kurumsal davranış birinci derecede çalışanlara verilen önemdir. Bunun yanında kurumsal davranış ekonomik, toplumsal, siyasi, pazarlama, dağıtım davranışlarını da kapsamaktadır.

Kurumsal kimliğin ilk zamanlarından günümüze kadar kimlik olgusunun en bilinen unsuru, kurumsal dizayndır. Daha yakın bir zamana kadar kurum kimliğinin fiziksel unsurlarının ön planda olduğu kurumsal dizaynın kurum kimliğinin bütünü oluşturduğu inancı vardı. Kurumsal dizaynın kurum kimliği içerisinde önemi büyük olmakla beraber, kurum kimliğinin diğer unsurları ile birlikte değerlendirildiğinde başarılı bir kimliğin oluşturulması mümkün olabilmektedir.

Kurum kimliğinin unsurları dışında, kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu kurum kültürü ve kurumsal imaj faktörleri kurum kimliğinin bir bütün olarak başarılı olmasında önemli bir rol teşkil etmektedir. Kurum kültürü bireyleri motive

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

eden, iç ve dış hedef kitlenin kurum ile bütünleşmesini sağlayan, onlara çözümler sunan ve en önemlisi kurumun değerlerini yaşatan bir inanç sistemidir. Kurum kültürü düşünsel bir süreçtir. Kurumsal imaj ise kurum hakkındaki düşünce, kurumun bilinirliği, kurumun prestiji, kurumun diğer rakipleriyle karşılaştırılabilirliği unsurlarını içermektedir. Kurum kimliği faaliyetlerinin en temel amacı başarılı bir kurumsal imaj oluşturmaktır. Halkla ilişkiler departmanının yaptığı çalışmalar, en çok kurumsal imaj üzerinde etkisini göstermektedir. Kurumsal imaj, kurumsal kimliğin unsurlarının halkla ilişkilere yansımasıdır.

Kurum kimliği stratejik bir yönetim tarzı olarak dikkatle ele alınmalıdır. Kurum kimliğini oluşturan dört ana unsur vardır ve ancak bu unsurlar bir arada geliştirildiğinde başarılı bir kurum kimliği oluşturulmaktadır. Bu unsurlar üzerinde çalışmalar gerçekleştirilirken sürekli geri bildirimle olaylara yaklaşılmalıdır.

Çalışmanın son bölümünde aktarılan örnek olay çalışması ile kurum kimliği uygulama çalışmalarında halkla ilişkilerin rolünün ne düzeyde önemli olduğunun belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil sanayi A.ş.'de üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile kurum kimliği uygulama çalışmalarında halkla ilişkilerin rolünün ne olduğuna dair bir sonuç çıkartılmaya çalışılmıştır.

Özdilek'te uygulanan kurum kimliği çalışmaları, tezin içeriğindeki teorik bilgilerin ışığında değerlendirildiğinde;

- Kurum kimliği çalışmaları iyi bir hazırlık gerektiren, yani önceden planlanmış ve uzmanlık gerektiren bir dizi süreçten oluşur.
- Kurum kimliği çalışmaları kurumun temelini oluşturan yapı taşlarından biridir.
- Kurum kimliği çalışmalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde kurum çalışanlarının beraber katılımı en büyük payı oluşturmaktadır.
- Kurum kimliği uygulamalarının başarılı olması için kurumsal kimlik unsurlarının çok iyi birleştirilerek, iyi analiz edilmesi gerekmektedir.
- Kurum kimliği çalışmalarında farklı alanlardaki disiplinlerin uyum içersinde çalışması son derece önemlidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

KAYNAKÇA

KİTAP

1- AK, Mehmet: **Firma / Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul:Reklam, Halkla İlişkiler ve Grafik Sanatlar Dizisi, 1998.

2- AKDEMİR, Ali: **Temel İşletmecilik Bilgileri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.

3- AKTUĞLU, KARPAT Işıl: **Marka Yönetimi**, İstanbul:İletişim Yayınları, 2004.

4- ASHEGHIAN, Parviz, Bahman EBRAHIMI: **İnternationalBusiness:Economics, Environment & Strategies,** Harpe, Raw Publishers, Inc., 1990.

5- ASNA, Alaeddin: **Public RelationTemel Bilgiler**, 2.b., İstanbul: Der Yayınevi, 1998.

6- AYTAÇ, Tufan: **Eğitim Yönetiminde Yeni Paradigmalar Okul Merkezli Yönetim**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:172, 2000.

7- **Basın Sözlüğü**, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul: 1998.

8- BAŞARAN, İbrahim Ethem: **Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü**, 3.b., Ankara:Der Yayınları, 2000.

9- BIÇAKÇI, İlker: **İletişim ve Halkla İlişkiler**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 1998.

10- BORÇA, Güven: **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?,** İstanbul: Media Cat Yayınları, 2002.

11- BOZKURT, İzzet: **Bütünleşik Pazarlama İletişimi**, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000.

12- BÜLBÜL, A. Rıdvan: **İletişim ve Etik**, 2.b., Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

13- CEMALCILAR, İlhan: **Pazarlama :Kavramlar,** İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

14- ÇAMDERELİ, Mete: **Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler,** İstanbul:Salyangoz Yayınları,2004.

15-DOĞAN, Muammer: **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 1998.

16- ELİTOK, Bülent: **Hadi Markalaşalım**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

17- ERDOĞAN, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No: 242, 1991.

18- EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., İstanbul Beta Yayınları, 2004.

19- EROĞLU, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 6.b., İstanbul: Beta Yayınları, Yayın No:598, 2004.

20- GOFFEE, Rob ve Gareth JONES: **Public Relations** (Çev: Kıvanç KUTMANDU), İstanbul: Media Cat Yayınları, 2003.

21- GOLDMAN, Jordan: **Public Relations in the Marketing Mix**, NTCBusiness Books, USA, 1995.

22- GÜRGEN, Haluk: **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul: Der Yayınevi, 1997.

23- GÜZELCİK, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1999.

24- İŞÇİ, Metin: **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 196, 1996.

25- İŞÇİ, Metin: **Halkla İlişkiler**, İstanbul: Der Yayınları, 2002.

26- KOCABAŞ, Füsun ve Diğerleri, **Marketing PR,** İstanbul: Media Cat Yayınları, 1999.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

27- KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Yönetici Geliştirme Organizasyon ve Davranış, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

28- MISIRLI, İrfan: **Genel ve Teknik İletişim**, 2.b., Ankara: Detay Yayıncılık, 2004.

29- MUCUK, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 14.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2003.

30- OKAY, Aydemir: **Mediacat Yazarlarından Her Yönüyle Pazarlama İletişimi**, Ankara: Mediacat Yayınları, 2000.

31- OKAY, Ayla: **Kurum Kimliği**, 3.b., İstanbul: MediaCat Yayınları, 2002.

32- OKTAY, Mahmut: **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 187, 2000.

33- OKTAY, Mahmut: **Halkla İlişkiler Mesleğinin İletişim Yöntem ve Araçları**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

34- OSKAY, Ünsal: **İletişimin ABC'si**, İstanbul: Der Yayınları, 1997.

35- ÖNAL, Mervin: **Kurum Kimliği Araştırması ve Örnek Kişisel Tasarımlar**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Grafik Sanatlar Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,1996.

36- ÖRÜCÜ, Edip: **Modern İşletmecilik**, 3.b., Ankara: Gazi Kitapevi, 2003.

37- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem KIREL: **Örgütsel Davranış**, 6.b., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:923, 2001.

38- ÖZTÜRK, Mehmet: **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2003

39- PAKSOY, ÇEKİRGE Arzu: **Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul: Rota Yayınları,1999.

40- PELTEKOĞLU, BALTA Filiz: **Halkla İlişkiler Nedir**, 2.b., İstanbul:Beta

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yayınları, 2001.

41- QUİGLEY, Joseph V.: **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev:Berat Çelik, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

42- RİGEL, Nurdoğan: **Rüya Körleşmesi**, İstanbul: Der Yayınları, 2000.

43- ROBBİNS, Stephen P.: **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev:Dr. Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, San Diego: San Diego State University Prentice – Hall İnternational, İnc, 1994.

44- ROBİNS, Kevin: **İmaj Görmenin Kültür Politikası**, (Çev. Nurçay Türkoğlu), İstanbul: Ayrıntı Yayınları,1999.

45- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **İşletmelerde Halka İlişkiler**, 5.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

46- SABUNCUOĞLU, Zeyyat: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, 7.b., İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004.

47- SAMPSON, Eleni: **İmaj Faktörü**, Çev: Hakan İLGÜN, İstanbul:Rota Yayınları 1995.

48- SCHMİTH, Bernd, Alex SİMONSON: **Pazarlama Estetiği**, **Marka Kimlik ve İmajın Stratejik Yönetimi**, Çev: Zelal AYMAN, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

49- **Superbrands Türkiye'nin Süper Markaları**, İstanbul: Mas Matbaacılık, 2005.

50- TENGİLİMOĞLU, Dilaver ve Yüksel ÖZTÜRK: **İşletmelerde Halka İlişkiler**, Ankara: Seçkin Kitapevi, 2004.

51- TİKVEŞ, Özkan: **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, 2.b., İstanbul: Beta Yayınevi, 2001.

52- TOSUN, Nurhan Babür: **Pazarlama Halkla İlişkileri ve Reklam**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

53- UZTUĞ, Ferruh: **Seçim Kampanyaları ve Aday İmajı**, İstanbul: Media Cat Yayınları, 1999.

54- ÜNÜSAN, Çağatay ve Mete SEZGİN: **Turizmde Strateji Eksenli Pazarlama İletişimi**, İstanbul: Nüve Kültür Merkezi Yayınları, Yayın No: 23, 2001.

55- VAROL, Muharrem: **Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları, No:2, 1993.

56- VURAL, Beril Akıncı : **Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim**, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

57- YAMAMATO, Gonca Telli: **Bütünleşik Pazarlama**, Ankara: Media Cat Yayınları, 2003.

MAKALE

58- AKAT, Ömer: ‘ Halkla İlişkiler ve Reklamcılık: Teorik Bir Karşılaştırma.’ http://www.ısguc.org., 10.10.2005. 2005.

59- ALTAN, Mert ve Diğerleri: ‘Ürün Kavramı.’ http:// www.danismend.com, 2.1.2006.2006.

60- ARAT, Melih ve Diğerleri: http://www.ytukvk.org.tr., 25.11.2005.2005.

61- BALMER, John M.T., Edmund R GRAY: ‘ Rekabetçi Bir Avantaj Yaratmak İçin Kurum Kimliği ve Kurumsal İletişimler’, Çeviren: Filiz OTAY, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:10, 2000.

62- BABAOĞLU, Ömür: ‘Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme’, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 1992 – 1993

63- BECER, YILDIRIM Sema: ‘ Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler.’ http://www.isguc.org. Cilt:4, Sayı:2,12.10.2005.2005.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

64- BİNGÖL, Dursun: Küreselleşme ve Örgüt Kültürü, **Nuh Dünyası Dergisi**, S:53, Yıl: Eylül 1999.

65- BORÇA, Güven: www.markam.biz. 3.10.2005.2005.

66- BÜYÜKBAYKAL, Güven N.: ' Kurumsal Kimliğin Tanımı ve Bankacılık Sektöründe Kurumsal Kimlik ile Halkla İlişkiler Arasındaki Etkileşim', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 12, Cilt:2, 2002.

67- ÇALIŞLAR, İzzeddin: **Yenibosna'dan Yeni York'a Bir Marka Mavi**, İstanbul: Mavi Jeans Yayını, 2001.

68- DUYAL, Evrim: ' Halkla İlişkiler Yönetimi Kapsamında Örgütlerde İletişim.'http://www.isguc.org. İş Yaşamı Dergisi, S:2, 12.07.2005.2005.

69- ' Endüstri Psikolojisi, Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları.' http:// kariyer.com. [yazar yok], 17.01.2006.2006.

70- ERTAŞ, Ayşe: 'Marka Karmaşık Bir Semboldür', **MediaCat Dergisi**, S:79, Yıl:Ağustos 9, 2002.

71 - GEÇİKLİ, Fatma: 'Örgütsel Değişimde İletişimin Rolü', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi,** Sayı:3, 2002.

72 - GÖKTEPE, Yankı: 'İyi Şeyler Küçük Ambalajlarla Gelir.' http:// www.amabalajtasarimi.com, 2.01.2006.2006.

73 - GEÇİKLİ, Fatma: 'İşletme Vizyonu ve Halkla İlişkiler', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı:12, Cilt: 2, 2002.

74- GÜÇLÜ, Nezahat: ' Örgüt Kültürü.' http:// www.pdffactory.com. 23.10.2005.2005.

75 -GÜRÇAY, Cemile: **İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler**, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

76- GÜRÜZ, Demet ve F.Belma GÜNERİ: ‘ Halkla İlişkiler Yönetimi’ **Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları**, No: 10, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 1997.

77- İnfacto Reklam Ajansı: ‘Kurum İmajı.’ http://www.yayim.meb.gov.tr, 2.11.2005.2005.

78- KARAMUSTAFA, Sadık: ‘Marketing Mesaj’, **Kurumsal Kimlik Konferansı Notları**, 1994.

79- KOCABAŞ, Füsun: ‘Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği’**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 1, 2004.

80- ‘ Kurumsal Kimlik Oluşturma.’ http://www.parnas.com.tr. (yazar yok), 6.12.2005.2005.

81- ‘Kurumsal Kimliği Benimsemek.’ http:www.insankaynaklari.com .[yazar yok], 10.01.2006.2006.

82 - ‘Kurumsal Kimlik.’ http://tr.wikipedia.org. [yazar yok], 3.01.2006.2006.

83- ‘Kurumsal Kimlik.’ http://www.akariyer.com. [yazar yok], 22.12.2005.2005.

84- MEHMETİ, Ngadhnjım: **Kurum Kültürünün Kurum Kimliğine, Ürün Kimliğine ve Ambalaj Tasarımına Yansıması**, Marmara Üniversitesi YayınlanmamışYüksek Lisans Tezi, İstanbul: 2003.

85- NAR, AKDENİZ Aydeniz: ‘Marka Yaratma ve Kalite İlişkisi’, **Pazarlama Dünyası Dergisi** S:342, Yıl:6, Mayıs, 2000.

86- ÖZER, Yaprak: **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar Ne Yalan Ama**, İstanbul: Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi, No:121, 2001.

87- ÖZKARAMAN, Meltem: **Ürün Kimliğinin Belirleyiciliğinde Ambalaj ve**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kimlik, Mimar Sinan Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:1999.

88- ÖZKAYA, Ş. Sibel: 'Kurumsallaşma ve Iso 9000 Kalite Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri.' http://www.dtm.gov.tr, 21.11.2005.2005.

89- PARZEK, Eileen: ' Design Your Logo A Pro.' http://www.soho-it-goes.com, 6.12.2005.2005.

90- PELTEKOĞLU, Filiz: 'Kurum İçi İletişim ve Kurumsal İmaja Katkısı', **Marmara Üniversitesi İletişim Dergisi**, S:4, 1993, s.203.

91- SANAL, Selen: 'Kalite Kültürü.' **İşgüç Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1. http://www.ısguc.org. 23.11.2005.2005.

92- SOYLU, Suat: 'Örgüt Kültürü .' http:// www.stratejika.com. 31.09.2005.2005

93- ŞAHİN, Akın: ' Marka Kimliği', **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S:8, Yıl:1998.

94- 'Şirketlerin Omurgası: Kurumsal Kültür.' http:// www.insankaynaklari. com. [yazar yok], 6.01.2006. 2006

95- TABAK, Ruhi Selçuk: 'Kurumsal İletişim.' http://www.eylem.com, 6.2.2006.2006.

96- TAŞKIN, Ercan ve Semih SÖNMEZ: 'Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması.' http://www.tdcif.org, 2.11.2005.2005.

97- TOPSÜMER, Füsun: ' Kurum Kimliği Oluşturma Gereği', Düşünceler, **E.Ü. B.Y.Y.O Dergisi**, 1991.

98- TOSUN, Nurhan Babür: 'Pazarlama Halkla İlişkileri Yeterli Düzeyde Kavranabildi mi?' **Pazarlama Dünyası Dergisi**, S:4, 2000.

99- TUTAR, Hasan: 'Kurumsal Davranışın Kültürel Boyutu ve Kültürel Sinerji.'

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

http://www.canaktan.org, 6.02.2006. 2006.

100- UZOĞLU, Sevil: ‘ Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj’ Eskişehir: **Kurgu Dergisi**, Sayı:6, 2001.

101- YALIN, Didem: ‘Marka Kimliklerinde Özgünlük Sorunu’, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 15, 2002.

102- ZUCKERMAN, GERILT: ‘Marka Öyküleri’, **Platin Dergisi**, S:344, 2003.

103- GARTNER, Geil: ‘Kurumlarınızı Yeniden Yapılandırın.’ http: //www.ekocerceve.com.3.03.2006.2006.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Pelin Uslu

Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Tarihi : 26.03.1981

Medeni Hali : Bekar

Yabancı Dili : İngilizce

Eğitim : İlk, orta ve lise öğrenimini Kocaeli'de okudu. 1999 yılında Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümünde lisans eğitimine başlayan USLU, 2003 yılında mezun oldu.

Çalıştığı Kurumlar : 2005 – ….: Kocaeli Özdilek Alışveriş Merkezi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Sorumlusu

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com