

**T.C.
İSTANBUL
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE YURT
İŞLETMECİLİĞİ ÜZERİNE BURSA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Mümin GÜLER

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA, Mayıs 2019

**T.C.
İSTANBUL
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE YURT
İŞLETMECİLİĞİ ÜZERİNE BURSA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**Mümin GÜLER
142001028**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA, Mayıs 2019

**T.C.
İSTANBUL
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE YURT
İŞLETMECİLİĞİ ÜZERİNE BURSA İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

**Mümin GÜLER
142001028**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Savunulduğu Tarih : 24.05.2019

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ.....

Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Halis ERTÜRK.....

: Doç Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU.....

BURSA, Mayıs 2019

ÖNSÖZ

İlk kısım çalışmanın giriş bölümüdür. Kurumsal marka ve kurumsal markayı oluşturan kavramların tanımını, kapsamı ve önemini içermektedir. Kurumsal marka kavramı birçok faktörün bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bunları kısaca özetleyecek olursak kurumsal kimlik, imaj, kültür, strateji, itibar, iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluktan oluşmaktadır. Bu kavramlar kurumsal marka ile ilgili ana hatları oluşturmaktadır. Ayrıca kurumsallaşmanın önemine de kısaca değinilmiştir.

İkinci bölümde kurumsal marka yönetimi ile ilgili konular detaylı bir şekilde ele alınmış ve bu konulara etki eden unsurlar kapsamlı bir şekilde incelenmek sureti ile kurumsal marka yönetimini nasıl olması gerektiği anlatılmıştır. Dünyada ekonomide yaşanan gelişmeler ışığında küreselleşme ile birlikte artan rekabet koşullarında ürünlerin markalaşmasından daha önemli hale gelen şirketlerin markalaşması ve oluşturulan bu kurumsal markanın en etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu bölümde kurumsal marka yönetimi ile ilgili konular ve etki eden unsurlar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmada örnek olay olarak incelenen Bursa'da faaliyet gösteren özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimi faaliyetlerine ne derece aşına oldukları ve bunu ne kadar etkin biçimde yönettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölüm ise sonuç ve değerlendirme bölümüdür. Bu bölümde Bursa'daki özel yurt işletmeleri için değerlendirmelerde ve önerilerde bulunulmuştur. Araştırma bulguları kurumsal itibar, kurumsal strateji ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kurumsal marka kavramının elementi olan unsurların araştırmada yer alan özel yurt işletmeleri tarafından etkin biçimde kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan yine kurumsal marka yönetimi kavramının bir parçası olan kurumsal iletişimde ise örgütlerin, her ne kadar informel çabalar içerisinde olsalar da, daha etkin oldukları tespit edilmiştir. Uluslararası yazında da kurumsal marka yönetimi ile ilgili çokça çalışma olsa da (örneğin Curtis vd., 2009) bilindiği kadarıyla yurt işletmeleri üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

TEŞEKKÜR

Lisansüstü eğitimim ve tez çalışmam süresince, birikimi ve tecrübesi ile her zaman yanımda olan, gereken her türlü desteği sağlayan, tecrübeleri ile bu çalışmayı şekillendiren ve kıymetli zamanını şahsıma ayıran güler yüzlü danışman hocam Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'a, fikir, öneri ve yol göstericiliğiyle tüm hayatımı şekillendiren, iş ve akademik hayatımda çok büyük katkıları olan değerli başkanı Dr. İlyas BOZKURT'a, ilham ve moral kaynağım, en büyük destekçim sevgili eşim Neşe GÜLER'e, bana hayat enerjisi veren canım oğlum Alperen GÜLER'e, ailemize yeni katılan ve tezi bitirmemde büyük katkıları olan canım kızım İnci GÜLER'e, sevgili aileme, Erhan KUYTAK'a, Kubilay COŞKUN'a, Kadircan AKYAMAN'a, Mustafa ÖZUZUN'a, Bülent KARAKUŞ'a ve adını sayamadığım tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Mümin GÜLER

Mayıs, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	I
TEŞEKKÜR.....	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR.....	X
TABLO LİSTESİ.....	XII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. KURUMSAL MARKA VE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR	1
1.1. KURUMSAL MARKA KAVRAMI	1
1.1.1. Marka Kelimesinin Kökeni	1
1.1.2. Marka Kavramı.....	2
1.1.3. Kurumsal Marka Kavramı.....	2
1.2. KURUMSAL MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	6
1.2.1. Kurumsal Kimlik.....	6
1.2.2. Kurumsal İmaj.....	8
1.2.3. Kurumsal Kültür.....	10
1.2.4. Kurumsal Strateji.....	12
1.2.5. Kurumsal İtibar.....	14
1.2.6. Kurumsal İletişim.....	16
1.2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	20
1.3. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ	22
İKİNCİ BÖLÜM.....	24
2. KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	24

2.1.	KURUMSAL KİMLİK YÖNETİMİ VE ÖNEMİ	24
2.1.1.	Kurumsal Kimliğinin Tarihsel Gelişimi	26
2.1.1.1.	Geleneksel Dönem.....	27
2.1.1.2.	Marka Tekniği Dönemi	27
2.1.1.3.	İkinci Dünya Savaşı'ndan Sonraki Dönem -Dizayn Dönemi	27
2.1.1.4.	Stratejik Dönem.....	27
2.1.2.	Kurum Kimliğinin Oluşumu	28
2.1.2.1.	Araştırma ve Analiz Aşaması	28
2.1.2.2.	Görsel Kimliğin Geliştirilmesi Aşaması.....	29
2.1.2.3.	Tanıtım Aşaması.....	30
2.1.2.4.	Uygulama Aşaması.....	30
2.1.3.	Kurum Kimliğinin Yapısı.....	31
2.1.3.1.	Monolitik kimlik.....	32
2.1.3.2.	Desteklenmiş Kimlik	33
2.1.3.3.	Marka Kimliği	33
2.1.4.	Kurumsal Kimliğin Görsel Unsurları	34
2.1.4.1.	Kurum İsmi.....	34
2.1.4.2.	Logo ve Amblem / Sembol.....	35
2.1.4.3.	Tipografi / Yazı Karakteri	37
2.1.4.4.	Renk.....	38
2.1.4.5.	Baskılı Evraklar	39
2.2.	KURUMSAL İMAJ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	40
2.3.	KURUMSAL KÜLTÜRÜN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ	43
2.3.1.	Kurumsal Kültürün Gelişimi	44
2.3.2.	Kurumsal Kültürün Oluşumu	45
2.3.3.	Kurumsal Kültürün Unsurları.....	46
2.3.4.	Kurumsal Kültürün Özellikleri.....	47

2.3.5.	Kurumsal Kültürün Fonksiyonları.....	47
2.3.6.	Kurumsal Kültürün Öğeleri.....	48
2.3.6.1.	Temel Değerler.....	49
2.3.6.2.	Normlar.....	49
2.3.6.3.	İnançlar.....	49
2.3.6.4.	Varsayımlar.....	49
2.3.6.5.	Hikâyeler.....	49
2.3.6.6.	Mitler.....	50
2.3.6.7.	Liderler.....	50
2.3.6.8.	Kahramanlar.....	50
2.3.6.9.	Semboller.....	50
2.3.6.10.	Törenler.....	50
2.3.6.11.	Dil.....	50
2.4.	KURUMSAL STRATEJİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	51
2.4.1.	SWOT Analizi.....	51
2.4.1.1.	İç Analiz.....	53
2.4.1.2.	Dış Analiz.....	54
2.4.2.	Kurumsal Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları.....	55
2.5.	KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE ÖNEMİ.....	57
2.5.1.	Kurumsal İtibar Yönetiminin İlkeleri.....	62
2.5.1.1.	Şirketin Tüm Paydaşlarının Dikkate Alınması.....	62
2.5.1.2.	Kurumsal İtibar Unsurları.....	63
2.5.1.3.	İtibar Çok Sayıda Etkileşimle Oluşur.....	63
2.5.2.	Kurumsal İtibarın Faydaları.....	64
2.6.	KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ VE KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ.....	66
2.6.1.	Kurumsal İletişimin Amacı ve Hedefleri.....	68
2.6.2.	Kurumsal İletişimin İşlevi.....	69

2.6.3. Kurumsal İletişimin Türleri.....	70
2.6.3.1. Kontrol Edilen Kurumsal İletişim	70
2.6.3.2. Kontrol Edilemeyen İletişim.....	71
2.6.3.3. Dolaylı İletişim.....	71
2.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÖNEMİ.....	72
2.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dünyada ve Türkiye’deki Tarihsel Gelişimi .	74
2.7.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Avantajları ve Dezavantajları	76
2.7.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sınıflandırılması	77
2.7.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Türkiye’deki Başarılı Örnekler.....	80
2.7.4.1. Meslek Lisesi Memleket Meselesi.....	80
2.7.4.2. Baba Beni Okula Gönder.....	80
2.7.4.3. Turkcell Kardelen Projesi	81
2.7.4.4. İşimiz Okumak Projesi	81
2.7.4.5. 81 İilde 81 Orman Projesi.....	82
2.7.4.6. Şehrin İyi Hali Projesi	83
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	84
3. KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE YURT İŞLETMECİLİĞİ ÜZERİNE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA	84
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	84
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	84
3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	85
3.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ	86
3.5. BULGULAR	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	111
SONUÇ	111
KAYNAKLAR	113
EK A - GÖRÜŞME FORMU	131

EK B ... Öğrenci Yurdu SWOT Analizi.....	134
ÖZGEÇMİŞ	136



ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Bursa’da faaliyet gösteren özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimi konusundaki etkinlik düzeylerini anlamaktır. Bu doğrultuda çalışma nitel doğadır. Bu bağlamda, 19 yurt işletmesinin 14 yöneticisi ve/veya kurucusu ile yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları genel olarak (üniversite düzeyinde) özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimini etkin biçimde gerçekleştirmediklerini göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal marka yönetimi, nitel araştırma, üniversite yurt işletmesi, Bursa

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the efficiency levels of private dormitories operating in Bursa on corporate brand management. In this manner, the study is a qualitative research. In this context, semi-structured interviews were conducted with 14 managers and/or founders of 19 student dormitory organizations. Research findings have shown that dormitories do not perform corporate branding management activities effectively.

Key words: Corporate brand management, qualitative research, university dormitory organizations, Bursa.

KISALTMALAR

AKUT : Arama Kurtarma Topluluğu

BBOG : Baba Beni Okula G6nder

BP : British Petroleum

HAÇIKO : Hayvanları Çaresizlik Ve İlgisizlikten Koruma Derneği

IBM : International Business Machines

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

MLMM : Meslek Lisesi Memleket Meselesi

MNG : Mehmet Nazif G6nal

STK : Sivil Toplum Kuruluğu

TEMA : T6rkiye Erozyonla M6cadele, Ağaçlandırma Ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı

TOG : Toplum G6n6ll6leri

TSK : T6rk Silahlı Kuvvetleri

TURMEPA : Deniz Temiz Derneği

YYG : Yarı Yapılandırılmış G6r6Őme

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 Marka Özvarlığının Değer Yaratma Süreci

Şekil 1.2 Stratejik Marka Analizi

Şekil 1.3 Kurum İmajının Değerlendirilmesi

Şekil 2.1 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Birinci Aşaması

Şekil 2.2 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın İkinci Aşaması

Şekil 2.3 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Üçüncü Aşaması

Şekil 2.4 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Dördüncü Aşaması

Şekil 2.5 Logo Örnekleri

Şekil 2.6 Davis ve Blomstorm'un "3 Çember Modeli"

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Renklerin İnsan Psikolojisi Üzerine Etkileri

Tablo 2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dört Bileşeni

Tablo 3.1 Yurt İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Faktörlere İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.2 Yurt İşletmelerinin Öğrencilere Ulaşma Yöntemlerine İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.3 Yurt İşletmelerinin Çalışanlara Yönelik Kurum Kültürü Çalışmalarına İlişkin
Şematik Analiz

Tablo 3.4 Yurt İşletmelerinin Dış Paydaşlar Nezdinde İtibarı Belirleyen Faktörlere
İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.5 Yurt İşletmelerinin Kurumsal İletişim Çabalarına İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.6 Yurt İşletmelerinin KSS Faaliyetlerine İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.7 Yurt İşletmelerinin Kolaylıklarına İlişkin Tematik Analiz

Tablo 3.8 Yurt İşletmelerinin Zorluklarına İlişkin Tematik Analiz

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL MARKA VE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

1.1. KURUMSAL MARKA KAVRAMI

“Hiçbir şey kendi başına değerli değildir. Her şeyin değeri ona dışarıdan, insanlar tarafından verilir.” (John Barth)

1.1.1. Marka Kelimesinin Kökeni

İş dünyasında kullanılan terimlerin birçoğunun kökeni Arapça ve Farsça gibi doğu dillerine veya İtalyanca ve Fransızca gibi batı dillerine dayanmaktadır. Bu konuda araştırmaları bulunan İsmet Zeki Eyüboğlu'nun “Türk Dilinin Etimoloji Sözlüğü” isimli kitabında yabancı kökenli kelimeler detaylı olarak incelenmiştir.

Türk Dil Kurumuna göre İtalyanca kökenli “marca” kelimesinden gelen marka, “bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel ad veya işaret” olarak tanımlanmıştır (WEB_1, 2018).

Günümüzde marka kelimesi, kurumsallaşmanın en belirgin özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar bu doğrultuda markalarının tescilini Patent Enstitülerinden almaktadır.

Marka kavramının tarihsel kökeni ile ilgili bir fikir birliğine varıldığı söylenemez. Ortaçağa, hatta daha eski çağlara dayandığı bilinmektedir. Kimi araştırmacılar markanın tarihini Eski Yunan'a kimileri ise Eski Mısır'a dayandırmaktadır. Tarihsel geçmişi hakkında her ne kadar bir fikir birliği olmasa da harfler, isimler, işaretler semboller ve görsellerin markanın tanımlayıcı unsurları olarak ön plana çıktığına ilişkin bir fikir birliğinden bahsedilebilir (Çakırer, 2013).

1.1.2. Marka Kavramı

Tüm dünyada irili ufaklı üretim yapan veya hizmet üreten milyonlarca firma bulunmaktadır. Bütün firmaların ortak amacı kâr elde etmek, büyümek ve amaçladıkları hedeflere en kısa zamanda ulaşabilmektir. Ancak globalleşmeyle birlikte oluşan yoğun rekabet ortamı içerisinde, firmalar için kâr elde etmekten daha önemli olan şey ayakta kalabilmek ve pazar payını düşürmeden artırabilmektir. Bu amaca ulaşabilmek ve bu doğrultuda kalıcı olabilmek ise orta ve uzun vade de güçlü markalar yaratmakla mümkündür.

Günümüz iş dünyasının en önemli kavramlarından biri haline gelen marka, şahıslar ya da firmalar tarafından ortaya konulan ürün veya hizmetlerin, diğer şahıslar veya firmalar tarafından üretilen ürün veya hizmetlerden fark edilmesini sağlayan; isimler, kelimeler, rakamlar, semboller, harfler vb. gibi basın-yayın yoluyla çoğaltılabilen ve yayınlanabilen her çeşit işarete verilen isimdir. Burada en kritik nokta, markayla ilgili kullanılan işaretin diğer mal veya hizmetlerden ayırt edilmesini sağlayan farklılaştırıcı niteliğinin bulunması zorunluluğudur (Türk Patent Enstitüsü, 2015)

Güven müşterinin markayla ilişkisindeki ilk şarttır. Müşteri güven duyduğu markayı tercih eder. Ancak sadece güven duymak bir markanın tercih edilmesi için yeterli değildir. Markanın tüketicinin hayatında “özel” bir yer edinmesi için, insanların duygu ve düşüncelerine hitap ederek harekete geçirmesi gerekmektedir. Değerli ve güçlü bir marka olmak tüketicinin kalbini kazanmakla mümkündür. Markayı değerli kılan şey, tüketicinin markayı tercih etmesine sebep olan duygu ve düşünceleridir.

Rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı günümüz dünyasında marka yaratmak uzun bir kurumsal planlama sürecine dayanmaktadır. Kurumsallaşmasını tamamlayamamış olan firmaların marka yaratmaları veya yönetmeleri mümkün değildir. Bu sebeple markalaşmanın ilk adımı kurumsallaşmadır.

1.1.3. Kurumsal Marka Kavramı

Günümüz yönetim anlayışında yöneticilerin başarı ölçütü kârlılık yönetiminden ziyade değer yaratma yönetimine endekslenmiş durumdadır. Değer yaratmak öncelikle yeni ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik iş modellerinin geliştirilmesi, ardından da kurum kültürünün doğru algılanmasını sağlamakla

mümkündür. Bu sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle elde edilen değere kurumsal marka değeri denir.

Kurumsal markayı salt bir logo, bir slogan ya da bir reklam kampanyası olarak görmek doğru olmaz. Kurumsal marka, işletmenin kültürünü, çalışanlarını, sistemlerini ve stratejilerini temsil etmektedir. Bu yüzden işletme içinde çok önemli bir etkisi vardır. Öte yandan kurumsal marka bir işletmenin kültürünün, felsefesinin ve değerlerinin başta kendi yöneticileri ve çalışanları olmak üzere, müşterileri, tedarikçileri, dağıtıcıları ve diğer paydaşları tarafından benimsenmesidir (Cengiz, 2012).

Son yıllarda meydana gelen bilgi, iletişim ve lojistik sistemlerindeki önemli gelişmeler dünyayı globalleştirmiş şirketlerin farklı ürün ve hizmetleriyle her pazardaki müşteriye ulaşabilmelerine imkân sağlamıştır. Globalleşme neticesinde yeni ürün geliştirme hızı arttığı için, yoğun bilgi bombardımanı altında kalan tüketiciler, tercihlerini yaparken zihinlerindeki algılarında olumlu yer tutan markalara yönelmeye başlamışlardır.

1990'lı yıllara yaklaşırken maddi olmayan duran varlıkların işletme içerisindeki değeri % 35-40 civarında iken, günümüzde kurumsal markalaşma ile bu değeri %70'lere kadar yükselmiştir. Son dönemlerde maddi olmayan duran varlıklar içerisinde en kıymetli varlık markadır. Kurumsal markaların gittikçe değerinin artmasıyla tüm dünya sermayesinin % 35'inin marka değeri olduğu kabul edilmektedir (Cengiz, 2012).

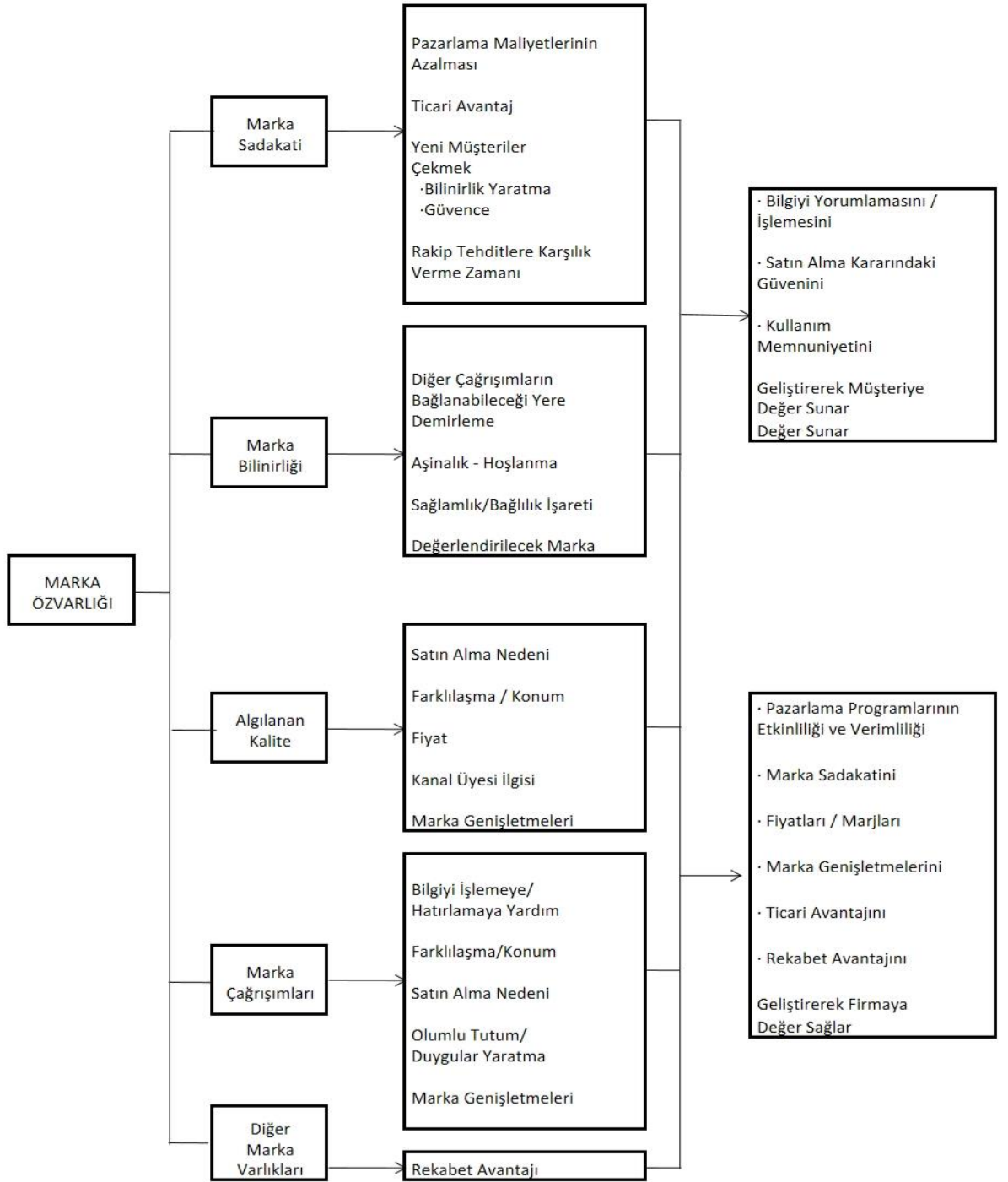
Kurumsal marka değerine sahip olan şirketler, pazarlama ve dağıtım faaliyetlerinde rakiplerine göre daha avantajlıdırlar. Yeni müşteri kazanma veya var olan müşterilere yeni ürünler sunma konusunda daha başarılı olmakla beraber, rakip şirketlerden gelecek tehditlere karşı daha güçlü bir duruş sergilerler.

Kurumsal marka yaratılması ve yönetimi; ürün markası, ürün tanıtımı ve ürün pazarlamasından çok daha önemli bir kavramdır. Kurumsal marka yaratılması ve yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilir. Bu görev bizzat üst yönetim (CEO) tarafından takip edilmesi gereken, herhangi bir alt birim yöneticilerine devredilemeyecek kadar önemli bir görevdir. Çünkü başarılı bir kurumsal marka oluşturmak sadece halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama faaliyetlerini değil kurumun tüm birimlerinin bu hedefle yönetilmesiyle mümkündür (WEB_2, 2016).

Kurumsal markanın getirilerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- a) Satış ve karlılığı artırır,
- b) Maksimum fiyat politikası uygulamayı sağlar,
- c) Müşteri sadakatini artırır,
- d) Rakip firmalara karşı işletmeyi daha avantajlı hale getirir,
- e) Pazarlama konusunda verimliliği artırır,
- f) Kalifiye personelin şirketi tercih etmesini sağlar,
- g) Şirketin ulusal ve uluslararası piyasa değerini artırır,
- h) Pazar yelpazesini genişletmekle birlikte pazar payını korur.





Şekil 1.1. Marka Özvarlığının Değer Yaratma Süreci (Aaker, 1991).

Yukarıdaki maddelerde bahsettiğimiz gibi şirketler kurumsal markalaşmaya gerekli ehemmiyeti vermelidir. Güçlü kurumsal markalar, günümüzde özellikle müşterilerin,

çalışanların ve yatırımcıların alternatiflerinin fazla olduğu bir ortamda, şirketler için en kıymetli varlıklardır (Cengiz, 2012).

1.2. KURUMSAL MARKA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.2.1. Kurumsal Kimlik

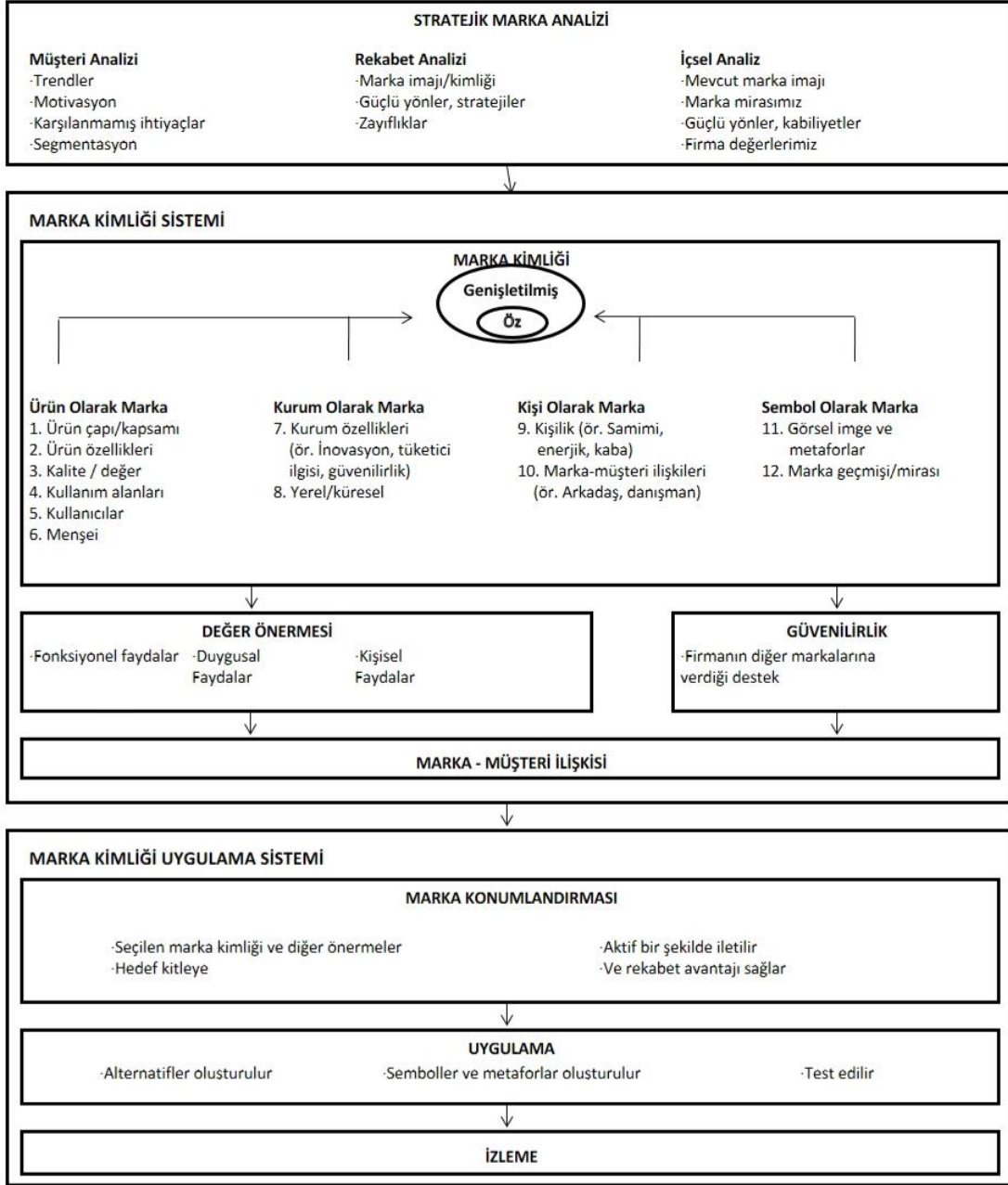
Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğünde KİMLİK, bir nesneyi tanımlarken o nesneyi belirlemeye yarayan, nesneyi kendi türlerinden ayıran işaret, özellik ve niteliklerin tamamı olarak tanımlanır (WEB_3, 2018).

Kurumsal kimlik; bir işletmenin, tavır ve davranışlarını temsil etme şeklinin tamamına ve işletmenin görünen, bilinen yüzüne verilen addır. İşletmenin kendisini hedef kitlesine ifade etme şeklidir. Bu ifade genel itibariyle sınırı belli olan ve genellikle değişiklik göstermeyen bir ifadedir.

Daha geniş bir ifadeyle, “Kurumsal kimlik, bir işletmenin, bir ürün veya hizmetin adı, şekli, logosu, antetli kağıdı gibi ve dış cephe tasarımından kartvizite, araçların dizaynından, işletme binasının dış görünümüne, binanın iç dekorasyonundan, mimarisine, işletme çalışanlarının kıyafetlerinden, satış ve pazarlama çalışanlarının davranışlarına, işletmenin yönetim şeklinden, nasıl işletileceğine, çalışan yöneticilerin kalitesinden, işletmenin üretim politikasına, hizmet ve servis anlayışından, iletişim, reklam ve halkla ilişkilerde kullanılan her çeşit görüntü, imaj ve mesajlara kadar genişleyen bir üst çatıdır (Ak,1998).

Bazı dönemlerde işletme ve tasarımcıların birlikte çalışmaları ile değiştirilme durumu olmasına rağmen, işletmeler kurumsal kimlik ile oluşturduğu imajı sık sık değişikliğe gidilmesini istemez. Eğer değiştirirse firmanın kurumsallığı olumsuz etkilenir.

Kurumsal kimlik unsurlarının en önemlisi firma logosudur. Logo şeklinin ve renginin her zaman aynı biçimde ve aynı yazı karakteriyle basılması oldukça önemlidir. Bundan dolayı şirketler logo ve antetli kağıtlarında kullandıkları yazı karakterlerinin ve renk bilgisinin değişmemesi için “pantone” numarasına kadar muhafaza ederler.



Şekil 1.2 Stratejik Marka Analizi (Aaker, 2014).

Birçok var olan işletmenin kurumsal görünümü öylesine güçlüdür ki, var olan ürünleri ve reklamları hedef kitle tarafından hemen fark edilir. Bu; bir isim, bir logo, bir renk, farklı bir yazı şekli veya bütün bu unsurların bir araya gelmesi ile elde edilmiş olabilir. İşletmelerdeki kurumsal bütünlük, kartvizitten, işletme araçlarının üstündeki yazı, renk ya da logoya kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Özellikle bir firmanın;

işletme raporu, referans kitabı, kuruluş gazetesi, tüzük ve yönetmeliği, katalog ve broşürü gibi birçok farklı yayını varsa, bu yayınların basımlarında bütünlüğe dikkat etmesi ayrı bir önem kazanır.

Reklamcılıkta akılda kalıcılığı sağlamlaştırmak açısından önemli bir metot olan tekrarin, halkla ilişkilerde bir başka şekli olan kurumsal kimlik; hatırlanmaya ve tanınmaya sağladığı etki ve diğerlerinden ayırt edilebilirliği daha kolay olması bakımından özellikle önemlidir (Peltekoğlu, 2007).

Kurum kimliğine duyulan ihtiyacın sebeplerinden bazıları şöyle sıralanabilir:

- a. Yeni kurulmuş bir işletmenin varlığı söz konusudur.
- b. Var olan bir işletmede de değişime ihtiyaç duyulabilmektedir.
- c. Ürün ve hizmet yelpazesinde yenilikler ve bazı değişiklikler ortaya çıkmıştır.
- d. İşletme yönetiminde bazı köklü değişiklikler mevcuttur.
- e. İşletme Kuruluşunda bir birleşme söz konusudur (Carter, 1985).

Kurum kimliğinin kurum için avantajlarını; çalışanları motive etmesi, çalışanların var olan kültürle daha iyi uyum göstermeleri, işletmenin yüksek nitelikli yöneticiler ile çalışması ve organizasyonun daha iyi tanınmasına olanak sağlaması olarak özetleyebiliriz (Soydaş, 2005).

Kurumsal kimlik en çok kurumsal imaj ile karıştırılmaktadır. Bu kavramların ikisi de birbirinden farklıdır fakat birbirleri ile bir etkileşim içerisindedirler. Kurumsal kimlik işletmenin fiziksel bakımdan nasıl tanındığını ifade ederken, imaj ise kurumsal olarak nasıl algılandığı ile ilgilidir (Peltekoğlu, 2007).

Sonuç olarak kurumsal kimlik kurumun kendini ifade etme biçimidir. Bu ifade bir işletmenin kendisini hedef kitlesine tanıtmak amacı ile firmanın içinde ve dışında belirttiği unsurların tamamı olarak tanımlanır. Bu unsurlar, kurumun ismi, logosu, ilgili kurumda çalışanların davranışları, kurumun kültürü, imajı, itibarı, iletişimi, felsefesi vb unsurlardır. Tüm bunlara bakıldığında kurumsal kimlik kurumun görünen yüzüdür.

1.2.2. Kurumsal İmaj

“Bir marka tüketicinin ürün hakkındaki düşüncesidir.” (David Ogily)

Kurum imajı kavramı uzmanlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Leblanc, Andreassen ve Abratt’a göre kurumsal imaj; tüketicinin aklında işletme ile ilgili oluşan

inanişların, duyguların, düşüncelerin, bilgi ve birikimlerin bütünüdür. Kısaca tüketicinin zihninde oluşan algıdır (Bolat, 2006).

Farklı bir ifadeyle kurumsal imaj, işletmenin ilişkide bulunduğu dış katılımcıların ve paydaşların zihinlerinde oluşan, işletmenin vizyonu, misyonu ve kurumsal değerlerinde ortaya çıkan kurum kimliğinin olumlu ya da olumsuz bir algılanış biçimidir. (Sabuncuoğlu, 2007).

Kurumsal imaj, işletmenin, yöneticileri, çalışanları, ürettiği mal veya sunduğu hizmetin kalitesi, kazandığı ödüller, yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerindeki davranışları, çevre hassasiyeti ve sosyal sorumluluk projelerine karşı olan duyarlılıkları gibi birçok faktörün bir araya gelmesiyle oluşur. Şirketlerdeki halkla ilişkiler birimi veya PR sorumlusu; sosyal aktiviteler, topluma fayda sağlayan sosyal sorumluluk projeleri ve birçok iletişim kanalları yoluyla kurumsal imaj oluşur (Zorlu, 2000).

Başarıya ulaşmak ve sürdürülebilirliği sağlamanın en önemli etkenlerinden biri de kurumsal imajdır. Kurumsal imajın oluşmasında işletmenin yönetim anlayışı, oluşturduğu imaj, hedef kitlenin nasıl algıladığı ve işletme-hedef kitle etkileşimi önemli rol oynamaktadır (Peltekoğlu, 2007).

Tüketicinin zihninde iyi ve güzel bir imaj oluşturabilmek için belirli bir zaman dilimi içerisinde farklı aşamalardan geçmek gerekir. Bu aşamalar sırasıyla hazırlık, araştırma ve değerlendirme aşamalarıdır (Gürüz, 2004).

Kurumsal kimlik ile kurumsal imaj arasındaki fark, kurumsal kimlik işletmenin görünen yüzü iken, kurumsal imaj ise müşterinin zihninde kurum hakkında oluşan kurumun tanınırlığı, bilinirliği ve saygınlığını içeren olumlu veya olumsuz algılardır (Gürüz, 2004).

Kurum imajı bir işletme için zorunlu bir olgu olup, piyasaya çıkarılan ürünlerin genel anlamda kabul görmesini ve bir yandan da firmanın ürünlerinde tavan fiyat uygulamasını kolaylaştırmak için önemli bir etkiye sahiptir. Bir başka ifade ile güçlü ve etkili bir kurumsal imaj, sunulan ürünlerin ve oluşturulan markaların piyasadaki değerini ve ömrünü uzatır ve aynı zamanda satış miktarını artırır (Bolat, 2006). Ayrıca güçlü ve etkili bir kurumsal imaj yurt dışı kaynakların ve öz sermayenin artırılması açısından da oldukça önemlidir (Karatepe, 2008).

Günümüz ticaret hayatında birçok işletme birbirine benzer ürün ve hizmetler ürettiği için, ürünlerin hitap ettiği tüketicinin o ürünü tercih etmesi, o işletmenin hatırlanabilirlik derecesi ve kurumsal imajının güçlü olmasına bağlıdır (Korkmaz, 2007).

Kurumların hedeflerine ulaşabilmeleri ve tüketicilerin talep edilebilirliğini arttırmaları, değer silsilesinde farklılık oluşturmalarına ve pozitif kurum imajına sahip olmalarıyla mümkündür.

Örneğin hizmet sunan işletmeler olan üniversitelerin kurumsal imajları oldukça önemli bir yere sahiptir. Kamuoyunda olumlu bir imajı olan üniversitelerin gündemi oluşturma ve kendi bünyesinde oluşan mezunlarına referans olmadaki etkileri artmakta, ayrıca alanında kalifiye öğretim görevlileri ve öğrencileri de tercih sebebi olmaktadır (İbicioğlu, 2005).

Sonuç olarak kurumsal imaj, kurumun kendisi hakkında ne anlattığı değil, kurum hakkında toplumda oluşan algıdır. Kamuoyunun kurum ile ilişkisinde önemli bir referans olan kurumsal imaj, işletmeler için önemli bir etkiye sahiptir. Doğru yönetilmediği takdirde işletmenin değerini azaltan bir faktördür (Karatepe, 2008). Kurumsal imaj günümüzde sadece pazarlama alanının bir konusu olmaktan çıkmış ve tepe yönetimin bizzat yakından takip etmesi gereken stratejik bir konu haline gelmiştir (Erdoğan vd., 2006).

1.2.3. Kurumsal Kültür

“Uzun vadede ne güçlüler, ne de akıllılar, sadece değişime ayak uyduranlar ayakta kalacaktır.” (James Darwin)

Toplumsal gelişmeler içerisinde var olan maddi ve manevî unsurlar ile bunları oluşturup gelecek nesillere ulaştırmada kullanan kişilerin doğal ve toplumsal çevresine egemenliğini gösteren unsurların bütününe KÜLTÜR denir (WEB_4, 2018).

Bireysel ve toplumsal hayatın bir ürünü olan Kültür, en geniş ifade ile bir toplumun tüm yaşam biçimidir (Fındıkçı, 1996).

Kurumsal kültür, şirketlerin hedef ve gayelerini gerçekleştirebilmeleri ve bu süre içerisinde şirket çalışanlarını bir araya getirerek kurumsal hedefe ulaşabilmeleri için çok kıymetlidir. Kurumsal kültür, bu sayede şirketleri birbirinden ayıran, şirketlerin kendine has varlıkları ve kopyalanması mümkün olmayan, böylelikle iş dünyasında ciddi bir

rekabet avantajı sağlayan, Şirketin iç ve dış potansiyel kitlesi üzerinde pozitif bir imaj oluŐturmasını mŐmkŐn kılan bir unsurdur.

Başka bir deyişle Kurumsal kŐltŐr; kurumdaki çalışanların kendi aralarındaki iliŐkilerinde ve işlerin nasıl yŐrŐyeceđi konusunda yol gösteren, çalışanlar arasındaki etkileşim ile ortaya çıkan ve paylaşılan inançlar, davranışlar, tavırlar, ŐngŐrŐler ve beklentiler modelidir (Uzoğlu, 2001).Bu açıdan kurumsal kŐltŐr, kurumsal başarıyı belirleyen en Önemli faktŐrlerden biridir diyebiliriz.

Bu tanımlardan da anlaŐılacađı gibi kurumsal kŐltŐr, kurumsal değerlerin tamamını içerisinde barındıran bir çatı niteliğindedir. Daha net bir Şekilde ifade etmek gerekirse, kurumsal kŐltŐrŐn bir kaç unsurunu Şu Şekilde sayabiliriz. Bunlar kurum çalışanlarının bir birleri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranışları, çalışanlar tarafından oluşturulan değerler, kurumun bir parçası olabilmek için uyulması gereken kurallar, kurumsal politikaları belirleyen kurumsal felsefe, kurumda çalışanların; kılık kıyafetleri, davranış biçimleri, aralarındaki diyalogları, telefon gŐrŐŐmeleri, sloganlar, törenler vb. faktörlerdir. Ancak bu hususlardan herhangi biri kurumsal kŐltŐrŐ tek başına ifade etmemektedir, kurumsal kŐltŐr tŐm bu unsurların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Altıntaş, 2005).

Kurumsal kŐltŐrŐn kurumsal kimliğine göre Őekillendiđini, bir başka ifade ile kurumsal kŐltŐrŐn kurumsal kimliğin bir neticesi olduğu söylenebilir. Kurumsal kimliğin temelini kurumsal kŐltŐrŐn değer ve normları oluŐurmaktadır. Bu yŐzden kurum kendisini nasıl tanıtmak istiyor ise bu kimliğe uygun bir kŐltŐr geliŐtirmesi gerekir. Eğer kurum iyi bir kimliğe, iyi bir imaja sahipse, olumlu bir kurum kŐltŐrŐnden bahsetmek mŐmkŐndŐr. Aksi takdirde, gelişime kapalı bir kŐltŐrŐn hŐkŐm sŐrdŐđŐ bir yerde kurum kimliği ve kurum imajı da olumsuz etkilenmektedir (Okay, 2002).

Öte yandan kurumsal kŐltŐrŐn diğer kuruluşlar ile rekabet etmede avantaj sağlayan Önemli bir fonksiyonu daha vardır. GŐnŐmŐzde kurumsal kŐltŐr işletmenin kendi amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşturulmasında Önemli bir yere sahip olduğu gibi, yŐnetenlere belirlenen stratejinin uygulanmasını kolaylaŐtırıcı veya zorlaŐtırıcı bir araçtır (KÖse vd., 2001).

Bazı işletmelerde kurumsal kŐltŐrŐn çok gŐlŐ olduğunu gŐrŐrŐz. TŐm alıŐanlar işletmenin temel prensiplerini bilir ve paylaŐır, kendi aralarında uyumlu ve birbirlerine

bağlı, amaca ulaşabilmek için şevkle çalışır, kurumsal kültürün etkisi işletmenin her kademesinde fark edilir. İşe hangi nitelikteki çalışanların alınacağı, çalışanlardan hangilerinin terfi ettirileceği, şirket içi haberleşmenin nasıl olacağı, alınan kararların nasıl uygulanacağı, hatta işletmede hangi tür kıyafetler giyileceğini ve çalışanların işletme dışındaki sosyal yaşantıları gibi noktalarda kurumsal kültürün etkisi görülür. Eğer çalışanlar ortak inanç ve değerleri paylaşmıyorlarsa bu işletmede güçlü kurum kültüründen bahsetmek mümkün değildir (Karcıoğlu ve Yakupoğulları, 2000).

Zayıf kurumsal kültür, ortak değerlerin ve davranış normlarının belirginleşmediği kültür şeklidir. Bu kültürün çalışanlar üzerinde bir hâkimiyeti yoktur. Bunun neticesinde işletmede genel kabul görmüş bir kültürden bahsedilemez. Zayıf kurumsal kültürün egemen olduğu işletmede işe yönelik tavır ve davranışlar, çalışma ilişkileri, işletmenin hedefleri ile alakalı görüşler ve diğer etkenlerin ortak bir yansıması yoktur. Kişisel tavır ve davranışların etkisiyle oluşan farklılıklar sıkça görülebilir (Kara, 2006).

Güçlü ve zayıf kurumsal kültürü birbirinden ayırt etmek git gide yaygınlaşmaktadır. Bunun sebebi, güçlü kurumsal kültürlerin iş gören davranışları üzerinde etkisinin yüksek olması ve iş bırakma oranının düşmesidir.

1.2.4. Kurumsal Strateji

“Savaşın beş kuralı vardır: Ölçme, değerlendirme, hesaplama, kıyaslama ve zafer. Mevzi ölçmeyi, ölçme değerlendirmeyi, değerlendirme hesaplamayı, hesaplama kıyaslamayı, kıyaslama ise zaferi doğurur.” (Sun Tzu, MÖ 500)

Strateji (stratego) kavramı Yunanlı general Strategos'un adından gelmekte ve bu değerli komutanın savunma sahasındaki bilgi, tecrübe ve taktiklerini anlatmaktadır (Acar, 2007).

Strateji kavramı yönetim alanında 20. yy'ın üçüncü çeyreğinde kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim alanında strateji, belirlenen bir hedefe ulaşmak amacı ile yapılması gereken planlamaların tespit edilmesiyle başlayan (Aktan, 2008), firmanın çevresiyle olan ilişkisini gösteren ve rakip firmalara karşı üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını aktif hale getiren bir süreci ifade etmektedir (Küçük, 2009).

Yönetim biliminde işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama” yaparak başlamış, sonraki yıllarda ise “Stratejik Yönetimin” doğmasına

sebepe olmuştur. Günümüzde yönetim biliminde “Stratejik Yönetim” çok önemli araştırma alanlarından biri haline gelmiştir (Aktan, 2008).

Kurumsal stratejiler işletmelerin üst yönetimleri tarafından belirlenip geliştirilmekle birlikte, işletmenin her seviyedeki yöneticilerinin katılımıyla uygulamaya başlanabilir. Çünkü kurumsal stratejik planlama, bir işletmede görev verilen her seviyedeki çalışanın katılımını ve işletme yöneticisinin tam desteği ile sonuç almaya yönelik gayretlerin tamamını ifade eder (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Planlanan Stratejiler kişisel anlamda değil, firma bünyesinde herkes tarafından kabul gören bir yaklaşımla geliştirilmelidir. Kişisel firmalarda şirket yöneticileri bireysel planları ile şirket planlarını birleştirme lüksüne sahip olabilirler. Fakat birçok kurumsallaşmasını tamamlamış işletmede tek başlıktan bahsetmek mümkün değildir (Mescon vd., 1999; Aktaran: Şağbaşı, 2006).

Stratejik Planlama başarılı bir şekilde aktif hale getirildiğinde sistemde oluşan aksamlara ve oluşan problemlere karşı son derece aktif bir çözüm üretebilecek uygulama yöntemidir. Planlanan strateji ile kuruluşun görev ve sorumlulukları hususunda sistematik idare tarzını benimsemesi ile gelişime açık olunması, doğru ve etkili bir yönetimin teşvik edilmesi, avantaj ve tehditlerin doğru zamanda ve doğru bir biçimde değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin farkına varılarak karşılaşılabilecek önemli sorun ve güçlüklerle karşı konulması kolaylaşır.

Sonuç olarak günümüzde globalleşme ile birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında işletmelerin kurumsal stratejik planları çok daha hayati bir önem kazanmıştır. Maalesef günümüzde birçok şirketin kısa ve uzun vadeli kurumsal stratejik planları yoktur. Genelde büyük işletmeler kurumsallaşmasını tamamladıkları için kurumsal stratejilerini kısa ve uzun vadeli planlamalar yaparak oluşturmuşlardır. Ancak küçük işletmeler için bunu söylemek mümkün değildir. Kurumsal stratejik planlama ileride karşılaşılabilecek olumsuz durumları en aza indirmek ve işletmenin rakip firmalar üzerinde üstünlük sağlaması açısından son derece önemlidir.

1.2.5. Kurumsal İtibar

*“Kim demiş gül yaşar dikenin himayesinde? Dikenin itibarı gülün himayesinde!”
(Mevlâna Celâleddin-i Rûmî)*

Arapça kökenli “*abara*” kelimesinden türemiş olan “*İTİBAR*” kelimesi “*saygınlık*” ve “*borç ödemede güvenilir olma durumu*” anlamlarına gelir (WEB_5, 2018).

İşletme bilimi açısından itibar, işletmenin dâhili ve harici paydaşları açısından algılanma biçimi ile ilgili bir kavramdır. Bu alanda önemli çalışmaları bulunan Fombrun’a göre; bir işletmenin kurumsal itibarı etkileşimde bulunduğu gruplar tarafından rakiplerine göre cazibesini tamamlayan, daha önceden yapmış olduğu faaliyetler ve ilerisi ile ilgili öngörülerini sonucu ortaya çıkan sürekli izlenimdir (Okur, 2006).

İtibar birden bire ortaya çıkan bir durum değil, yönetim ve eğitim ile geliştirilen bir kavramdır. İtibar, işletmelerin çeşitli paydaşları ile olan diyaloglarında uyguladıkları davranışların neticesinde kazanılır. Toplumda itibar kazanan şahıs ve işletmeler toplumu yönlendirme, daha fazla iş potansiyeli kazanma ve daha geniş kaynakları aktif hale getirme fırsatlarını yakalarlar.

20. yy’ın sonlarına doğru hem akademisyenler, hem de uygulamacılar tarafından gerçekleştirilen itibar ile ilgili faaliyetlerin pazarlama, marka, kurumsal faaliyetler, stratejik yönetim ve iletişim gibi alanlarda daha hızlı ve daha gelişmiş olduğu görülmektedir (Martin ve Hetrick, 2006).

Kurumsal itibar kavramının ifadesi konusunda birbirinden farklı birçok bakış açısı olduğu ve her alanın kendi bakış açıları ile bu kavramları değerlendirdiği görülmektedir (Bakan ve Kalender, 2007).

Birçok araştırmacının yaptığı kurumsal itibar tanımları şöyledir:

Kurumsal itibar; tüm şirket faaliyetlerinden etkilenen kişi ve grupların kurumsal itibar ile ilgili bakış açılarını, özellikle müşterilerin işletmeye dair görüşlerini ifade eden dış imajı da içine alan kolektif bir kavramdır (Davies vd., 2003).

Kurumsal itibar; işletmelerin daha önceki dönemdeki faaliyetleri ve etkileşim içinde olduğu kişi ve gruplar üzerinde değer yaratan, etki oluşturma kabiliyetinin ortaklaşa bir sonucudur. Bu, hem dâhili hem de harici paydaşların göreceli durumlarını

değerlendirmekte; hem rekabete dayalı olmakta hem de firmaların işletme çevrelerini içermektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997).

İtibarı güçlü kurumlar birçok açıdan olumlu sonuçlar almaktadır. Bu açıdan hem teorik hem de deney ve tecrübe ile anlaşılmiş olan çalışmalar da itibarın işletme ile ilgili birçok faydası üzerinde durulduğu görülmektedir.

Kurumsal itibarın işletmelere sağladığı faydaları şu şekilde sıralanabilir (WEB_6, 2018):

- a. Müşterilerini etkilemek kolaylaşır,
- b. Markaya olan sadakat artar,
- c. Ucuz kredi bulmak kolaylaşır,
- d. Rakip firmalara karşı avantaj sağlar, tedarikçileri elde tutmak kolaylaşır,
- e. İşletmenin kurumsallığı daha etkin bir hal alır,
- f. Avantajlı satış sağlar,
- g. Kalifiye personel bulmak kolaylaşır.

Kurumsal itibar, kaynağını yedi farklı kavramdan alır. Bunlar; vizyon ve liderlik, duygusal çekim, mali güvenilirlik, kalite, sosyal sorumluluk, çevresel sorumluluk, bilgi ve kabiliyetlerdir (Karakılıç, 2005).

Kurumsal itibar; müşteri portföyü, rakip firmalar, kredi veren kişi ve kuruluşlar, endüstri analistleri ve diğer çevreler için firmayı algılayış şekli olup, işletmelerin başarılarının ya da başarısızlıklarının genel bir değerlendirilmesidir. Firmaların yönetici kapasitesi, firma stratejileri, mali durumu, insan kaynakları, sosyal ve toplumsal sorumlulukları, rakip firmalara karşı davranışı, uzun vadeli yapılan yatırımların değerleri, gelişim seviyesi, firma personelinin kalitesi gibi konularda işletme hakkında fikir beyan eden insanlar tarafından nasıl algılandığını göstermektedir ve bu unsurlar ile ölçülmektedir (Karakılıç, 2005).

İtibarlı firmalar nitelikli çalışanları daha kolay bünyelerine katabildiğinden kurumun itibarı daha da artmaktadır. Ayrıca yerel yönetimler de ve sivil toplum örgütlerin de itibarlı firmalara daha olumlu bir bakış açısı ve yaklaşım sergilenmektedir. Dolayısıyla kurumsal itibar rekabet ortamında birçok avantajı beraberinde getirmektedir.

Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre kurumsal itibarı yüksek olan şirketler finansal açıdan daha başarılıdır ve bu 400 şirket üzerinde yapılan bir çalışmayla kanıtlanmıştır.

Kurumsal itibarın önemini anlatmak için ülkemizde de yurt dışındaki örneklerin benzeri yapılan çalışma Capital Dergisinin 1999 yılından bu güne kadar yapmış olduğu “Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri Araştırması”dır. Kurumsal itibar ülkemizde yakın zamanda kullanılmaya başlayan bir kavram olmasına karşın uluslararası platform da faaliyet gösteren firmaların çoğu tarafından rakip firmalara üstünlük sağlamak için kullanılmaktadır(Aydemir, 2008).

Ülkemizin uluslararası platformdaki itibarı Türk firmaların itibarı ile ilişkili olduğundan, Türk şirketlerinin bu husus da gösterecekleri başarı Türkiye’nin itibarı olmakla birlikte aynı zamanda diğer Türk şirketlerinin performansını da olumlu yönde etkileyerek toplumsal bir fayda sağlamaya yardımcı olmuş olacaktır.

1.2.6. Kurumsal İletişim

Türk Dil Kurumu’nun güncel sözlüğünde iletişim, bilgi, duygu veya düşüncelerin farklı yollarla başkalarına aktarılması ve paylaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu aktarım ve paylaşım süreci belirli bir amaç doğrultusunda ve bilinçli olarak gerçekleştirilmektedir (İlhan, 1994).

İletişim aslında herkesin bildiği fakat çoğu insanın gerçek anlamda tanımlayamadığı aktif veya pasif yapılan bir etkinliktir. Konuşma, dinleme, selamlaşma, beden dili, televizyon izleme, radyo dinleme, propaganda yapma, giyim biçimimiz, renk seçimi, kullanılan simge ve semboller, yapılan jest ve mimikler, sergilenen tutum ve davranışlar gibi sınırsız sayıdaki faaliyetler iletişime birer örnektir (Fiske, 1996).

Mesaj, kaynak ve hedef olmak üzere üç önemli unsuru bulunan iletişimin gerçekleşmesi için en az iki öğeye ihtiyaç vardır. Bu öğeler gerçek kişiler olabildiği gibi, kurum veya kuruluşlar gibi tüzel kişilikler de olabilir (Kazancı, 1999).

İletişim, birey düzeyindeki anlam ve öneme şirket düzeyinde de sahiptir. Çoğu iş ortamı, iyi planlama, iyi kontrol, güçlü liderler, motive olmuş insanlardan oluşmaz ve böyle bir ortamın kendiliğinden doğması beklenemez. Bunu elde edebilmek için çaba göstermek gerekir. Bu çabanın yoğun bir kısmı da iletişim etkinliğini yükseltmeye

yönelik olmalıdır. Etkili iletişim, çokça ve ya uzun süreli etkileşimli iletişim değil, hedefe ulaşmayı beraberinde getirecek yeterlilik ve kalitede bir iletişimdir (Sullivan vd., 1991).

Kişiler, gruplar ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri oluşturan iletişim sisteminin en büyük amacı, kişilerle kurumlar arasında kurulan ilişkilerin belirli bir düzene sokularak sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve bir dengeye oturtulmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Kurumsal iletişim, kurumun hedef ve amaçlarının, paydaşlarına kendilerini ilgilendiren miktar kadar ve her birisi için önem miktarına göre seçerek iletilmesi gerektiği için önemli bir yönetim stratejisi olarak nitelendirilebilir. Ayrıca kurumsal iletişimin; kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki bağlantı olduğu da söylenebilir (Erdoğan vd., 2006).

Bir şirkette görev yapan bireyler ile o kurumun etkileşimde bulunduğu gruplar arasındaki ilişkileri düzenleyen kurumsal iletişim, gerek şirketin iç işleyişinde, gerekse şirket ile çevresi arasında bilgi ve düşünce aktarımının sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan çok önemli bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Önemine binaen, “kuruma hayat veren kan” olarak adlandırılan kurumsal iletişim (Gülner, 2007), kurum içinde personelin kendi arasında bilgi ve mesaj aktarımı şeklinde gerçekleşirken, kurum dışında ise şirketin dış çevresiyle yaptığı paylaşım ve etkileşimlerdir.

Kurum içindeki kurumsal iletişim kurumda yer alan bölümler arasındaki işleyişin düzgün bir şekilde sağlanması için gerekli yönetimi, üretimi, eğitimi, motivasyonu ve denetimi sağlamak amacıyla belirli kurallar dâhilinde yürütülen iletişim sürecidir. Kurumda gerçekleşen her iletişim, kurumsal iletişim olarak kabul edilmez. Kurumsal iletişim olarak kabul edilmesi için, kurum içinde meydana gelen iletişimin mutlaka kurumsal amaç ve hedeflerle örtüşmesi gerekmektedir (Redmond, 2000).

Bir kurumun dışarıya karşı iyi bir imaj sunabilmesi için öncelikle kendi içinde iletişim mekanizmalarını doğru bir biçimde çalıştırması ve çalışanlarını şirketin amaçları, değer yargıları, standartları ve tarihi hakkında kapsamlı bilgilendirmesi gerekir. Çalışanlara gösterilen saygının yanı sıra, sürekli eğitim ve ödüllendirme de iyi bir şirket içi iletişim uygulamalarına örnektir (Jague, 1987). Kurumun kültürü ve imajı

iyi benimsetilen çalışanlar, dışarıda kurumun gönüllü birer elçisi olacaklardır (Koçel, 1999).

Kurum dışındaki kurumsal iletişim ise, tüketiciden dağıtıcıya, ortaklardan diğer paydaşlara kadar geniş bir yelpazede genel iletişim politikaları oluşturarak, medya ve yatırımcı ilişkileri geliştirme, kurumsal tasarım ve imaj oluşturma, promosyon ve sponsorluk faaliyetleri, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum sağlama, halkla ilişkiler gibi işlevleri yerine getirmek adına gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir (Solmaz, 2007). Kurumsal iletişim, kurumsal değerleri hedef kitleye aktaramıyorsa, hedef kitlenin kurumu algılaması eksik ve yanlış olacaktır. Eksik bir iletişimle değerler ve stratejiler anlaşılacak ya da sahiplenilmeyecektir (Ind, 1990).

Doğru bir kurumsal iletişim sağlanmadan herhangi bir filin ya da yönetim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Yeterli bir kurumsal iletişim sağlamış olan bir şirkette, şirket amaçlarının doğru olarak algılanmış ve özümsemiş olması ve şirket paydaşlarının bu ortak amaçların başarılabilmesi konusunda eşgüdümlü bir işbirliği sağlama eğilimi içinde olmaları beklenilmektedir (Aydın, 2000).

Kurumsal iletişimde, şirketin kendisi iletişimin ana konusudur. Örneğin; şirketin yıllık faaliyet raporlarını oluşturması ve bunu bir basın toplantısıyla kamuoyuna duyurması da kurumsal iletişim dâhilindedir. Kurumsal iletişimde temel amaç, şirketin hedeflediği kitleler ile arasında güçlü bir itibar oluşturmasıdır.

Jefkins (1992) kurumsal iletişim ile ilgili çalışmalarında, kurumsal iletişimin temel hedeflerini şu şekilde sıralamaktadır (Karatepe,2008):

- a. Yönetilenlere kurumun politika ve kararlarını duyurmak,
- b. Toplumun kurum ile ilgili doğru bilgilendirerek, kuruma olan güveni arttırmak,
- c. Üst yönetimin kurumsal yönetim anlayışını iç ve dış paydaşlara anlatarak, kurum hakkında bilgilendirme yolu ile destek sağlamak,
- d. Kurumun her kademesine bilgi sağlayarak, kurumsal uyumu ve bütünlüğü sağlamak,
- e. Çalışanların motivasyonu amacı ile maaş zamları, primler, sosyal yardımlar, tatil imkânları gibi çalışanlara bilgi sağlamak,
- f. Çalışan personele yönetim ile ilgili her türlü mevzuatı duyurarak, olabilecek hataların önüne geçmek,

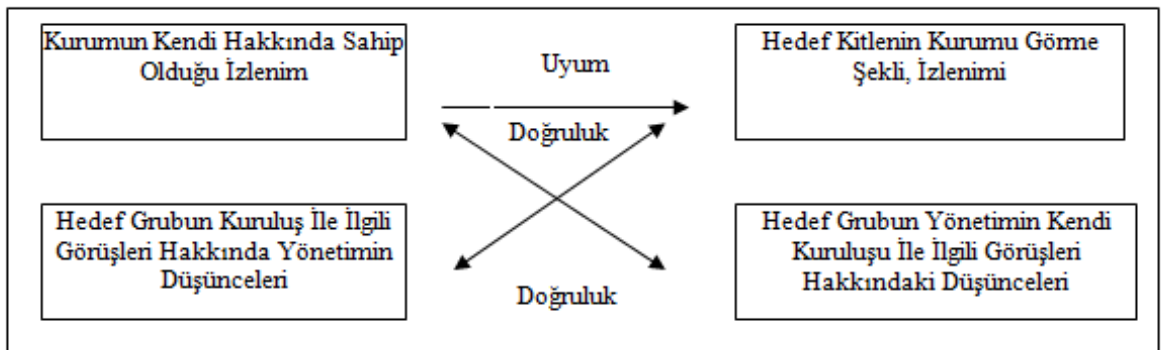
g. Çalışanların yönetimin amacı doğrultusunda güdülenmesini sağlayacak kurumsal tutumların yönlendirilmesi.

Kurumsal iletişim, şirketin iletişim faaliyetleri için uzun vadeli geçerli tüm tasarım kıstaslarını ortaya koyar. Bu açıdan kurumsal iletişim şirketin iç ve dış tüm iletişim faaliyetleri için temel oluşturmaktan sorumludur.

Devamlı değişkenlik gösteren iş çevresi ortamında şirketlerin yaptıkları veya yapması gerekirken yapmadıkları her şey; şirketin performansının, hizmet ve ürünlerinin hedef kitlelerce algılanmasını etkilemektedir, bu durumda kurum imajı etkilenmektedir. Bu etkilenen imaj hedef kitlenin şirketi algılamasını, basınla ilişkileri, yerel yönetimlerle ve merkezi yönetimle olan ilişkileri vb. etkilemektedir. Özetle tüm bu hedef kitleler ile şirketin yaptıkları ya da yapmadıklarının ilişkisi kurumsal iletişim yolu ile sağlanmaktadır (Güzelcik, 1999).

Kurum imajını yansıtan kurumsal iletişim; kurumun eylemlerini hedef kitlesine iletmediği ve bunun yansımaları geri dönüş olarak aldığı çift yönlü bir ilişki içerisinde. Bu açıdan kurumun kendisini görme ve algılama tarzını ve de hedef gruplarının kurumu görme ve değerlendirme tarzını içermektedir.

Aşağıdaki şema kurumun ve hedef kitlenin arasında gerçekleştirdiği iletişim sürecinde iki tarafında sahip olduğu imaj örtüşmekte ve taraflar arası doğruluğu esas alan bu durum bir iletişim uyumunun oluşmasını sağlamaktadır (Okay, 2002).



Şekil 1.3. Kurum İmajının Değerlendirilmesi (Ayla, 2000).

1.2.7. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

“Her insan herkes karşısında her şeyden sorumludur.”(Dostoyevski)

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan "sosyal" ve "sorumluluk" kelimelerinin sözlük anlamlarına baktığımız zaman sosyal; "toplumla ilgili, toplumsal" (WEB_7, 2018); sorumluluk ise, bireyin kendi davranışlarını ve kendi yetki sınırları içinde olan herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi ve mesuliyet olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak sosyal sorumluluk ifadesinin toplumla alakalı konularda üstlenilen görev ve sorumluluktan dolayı gerektiğinde hesap verme durumu olduğunu söyleyebiliriz (Berber, 2008).

Kavram olarak kurumsal sosyal sorumluluk ise, kurumun kendi hedeflerini gerçekleştirirken, ahlaki değerleri gözetmesi ve kurumun imkânlarını aynı zamanda ait olduğu toplumun yararına kullanmak olarak da tanımlanabilir (Nalbant, 2005).

Kotler'e göre kurumsal sosyal sorumluluk, isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların desteği ile toplumun refah seviyesini yükseltmek için üstlenilen bir sorumluluktur (Kotler ve Lee, 2006).

Kurumsal Sosyal Sorumluluğu daha net bir şekilde ifade edilecek olursa, işletmelerin zorunlu ve yasal uygulamalar nedeniyle değil gönüllülük esasına dayanarak ve kurumsal sosyal sorumluluğu işletme stratejilerine dâhil ederek uygulaması şeklinde tanımlayabiliriz. Bu güne kadar yapılan uygulamalar göstermektedir ki, işletmelerin özellikle gönüllük esasına dayanarak ve işletme stratejisi olarak gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları orta ve uzun vadeli yatırımlara gerek duymaktadır. Karlılığı artıran ve çok etkili bir girdi olan kurumsal sosyal sorumluluğun bu açıdan ele alınması çok önemlidir.

Kurum markasının, kimlik ve imajının tüketiciler nazarında değer kazanmasını sağlayan, kurumsal sosyal sorumluluk amacıyla faaliyete geçirilen sosyal pazarlama programları ilk etapta kurumlar için mali bir yük getiriyormuş gibi görünse de nihayetinde çalışanların ve tüketicilerin bilinçlenmelerini sağlamaktadır. Günümüz ekonomi dünyasında bilgi düzeyi artan, bilgi düzeyi arttıkça da bilinçlenen tüketici topluluklarının satın alma kararı alırken sosyal sorumluluk programlarını destekleyen işletmeleri daha fazla tercih ettikleri gözlenmektedir. Sonuç olarak kurumsal sosyal

sorumluluk programları toplumun bilinç düzeyini arttırarak sürdürülebilir yaşam ve kalkınmaya katkı sağlamaktadır (Torlak, 2001).

1960'lı ve 1970'li yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde işletmelerin çevreyi ve doğayı koruyacak önlemler alarak üretimde bulunması, etik kurallara dayalı faaliyet göstermeleri ve vergilerini ödemeleri var olan sosyal sorumlulukları olarak görünüyordu. Bununla beraber sosyal sorunların çözümünde rol alması durumunda işletmenin yükleneceği maliyetlerin rekabet avantajına zarar verebileceği gibi düşünceler hâkimdi. Fakat yapılan çalışmalarla birlikte kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetlerin, işletmelere iddiaların aksine zarar değil faydalar sağladığı, sosyal performans ile ekonomik performans arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Aktan, 2007).

Sonuç olarak; kurumsal sosyal sorumluluk konusuna gerekli ehemmiyeti gösteren işletmeler önemli kazanımlar elde etmektedirler. İşletmeye sağladığı kazanımları ve faydalarını kısaca şu şekilde sayabiliriz (Lembet, 2006):

- a. Sosyal kimlik oluşturma,
- b. Rekabet üstünlüğü elde etme,
- c. Nitelikli personeli kendi bünyesinde tutma, motive etme ve cezp etme imkânı sağlamaktadır,
- d. Verimlilik ve kalitede artışlar gerçekleşmektedir,
- e. İşletmenin marka değeri ve buna bağlı olarak da piyasa değerinde artmaktadır,
- f. Risk yönetimi daha etkin hale gelmektedir,
- g. Kurumsal öğrenmeyi ve yaratıcılık potansiyelini artmakta çok olumlu katkı sağlamaktadır,
- h. Çalışanların, yöneticilerin, toplumun ve devletin işletmenin görüşlerine değer vermesini sağlanmaktadır,
- i. Sosyal sorumluluk konusunda hassasiyet gösteren yatırımcılara ulaşma imkânı sağlamakta, ayrıca hisse değerini arttırmakta ve borçlanma maliyetini düşürmektedir,
- j. Pazar kapasitesini arttırmada ve müşteri sadakatini sağlamada çok avantaj sağlamaktadır.

Zaman içinde hızla çoğalan küresel sorunlar ve bireylerin daha fazla bilinçlenmesi ile birlikte, toplumun işletmelerden beklentisi oldukça değişmiştir. Artık tüketicilerin

gözünde şirketlerin kurumsal başarısı, itibarı sadece iyi ve kaliteli ürün ya da hizmet üretmek gibi ticari kıstaslarla değil, topluma ne oranda katkı sağladıklarıyla ve de toplumsal yaşama karşı kurumsal sosyal sorumluluğunu ne kadar yerine getirdikleriyle değerlendirilmektedir (Çiftçioğlu, 2018).

1.3. KURUMSALLAŞMANIN ÖNEMİ

Kurumsal Marka kavramını doğru anlayabilmek için önce Kurumsallaşma kavramı üzerinde durmak gerekir. Kurumsallaşma bir kurumun, çalışmalarını kişilerin varlığına bağımlı olmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini sağlayan bir yapı oluşturması olarak tanımlanabilir (WEB_8, 2018).

Kurumsallaşmanın temel amacı, kurumun en üst düzey yöneticisinden en alt düzey personeline kadar kişilerden ve onların kişisel becerilerinden bağımsız hale getirilmesi ve devamlılığının sağlanmasıdır. İşletmelerde muhakkak önemli pozisyonlarda ve kritik öneme sahip çalışanlar bulunacaktır. Ancak işletme bu çalışanlar olmasa dahi herhangi bir aksama olmadan faaliyetlerine devam edebilmelidir. Kurumsallaşmış olmanın en önemli göstergesi budur.

Firmalar kuruluş aşamasında genellikle belirlenmiş bir iş planı ile işe başlamazlar. Özellikle yirminci yüzyıldaki firmaların çoğunluğu küçük ölçekli aile işletmeleri olarak kurulmuştur. Çoğu zaman cesur bir girişimcinin az bir sermaye ve kişisel becerisini ortaya koyarak kurduğu, tek başına veya yanına bir ortak alarak işe başlayan firma plansız olarak büyümektedir. Genel olarak kurulan firmaların yapısı bu şekildedir.

İşletmeler kuruluşlarından itibaren hacimlerini belirli bir büyüklüğe getirene kadar kurucu kadrolar ve çalışanları ile hızlı ilerleme kaydederler. Bununla birlikte büyüdükçe problemler ortaya çıkmaya başlar. İşe başlarken büyümenin hangi hızla gerçekleşeceği ve buna bağlı olarak neler yapılması gerektiği hakkında stratejik planlama yapılmadığından dolayı, problemler ortaya çıktıkça teker teker çözülerek işletme ilerlemesini sürdürür. Bu plansızlık nedeniyle işletmenin kontrolü zorlaşır. Bunun birlikte, faaliyetlerini sürdürmek için kurucuya muhtaç olan işletme, kurucusunu kaybettiği zaman krize girer. Bir kısım işletmeler ise bu krizi atlatamaz ve faaliyetleri sona ererek kapanmak zorunda kalır.

Kurumsal Marka olabilmenin ilk ve en önemli adımı kurumsal bir firma olmayı başarabilmekten geçer. Bizim tabirimizle “kervan yolda düzülür” misali ile başlanırsa, kurumsallaşma süreci çok uzar. Önemli olan stratejik planlama yaparak oluşturulan bir program dâhilinde kurumsallaşma sürecine başlamak ve en kısa sürede bu süreci tamamlayabilmektir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. KURUMSAL KİMLİK YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Kurumlar da insanlar gibidir; doğar, yaşar ve ölürlür. Nasıl ki büyük işlere ve fikirlere imza atan insanlar öldükten sonra bile yaşarlar, kurumsallaşan firmalar da kurucuları öldükten sonra bile hayatlarına devam ederler.

Bir iş adamı para kazanmak için ticaret veya üretim yapar. Ancak para kazanmaya başladıktan sonra o iş adamı için paradan daha önemli şey toplumsal saygınlık kazanmaktır. Çünkü artık sadece ailesine, çevresine ve çalışanlarına karşı sorumlu olmakla kalmaz, kamuoyuna karşı da ciddi toplumsal sorumluluklar almaya başlar. Bu durum iş insanını farklı ve güçlü bir kimlik arayışına iter.

Kurumlar da insanlar gibi büyüdükçe kurumsal kimliklerini oluşturmaya ve planlamaya başlamaktadırlar. Çünkü güçlü kurumsal marka ve kurumsal kimliğe sahip olan bir işletme, rakipleri arasından sıyrılarak hedeflenen kitlelere kendisini çok daha iyi bir şekilde tanıtmaya imkânına sahip olur. Bu da işletmenin hayatta kalması ve büyümesi için oldukça önemli bir etkidir (Gülsünler, 2007).

Bir başka deyişle kurumsal kimlik kurumun sahip olduğu inançları, amaçları ve değerleri ifade eder. Aynı zaman da kurumu rakiplerinden ayırt etmeye yarayan kendine has olma hissini sunar. Kurumsal kimlik iyi yönetildiği takdirde birçok farklı disiplini birleştirmede ve kurumsal başarıya ulaşmada güçlü bir etken olabilir. Kurumsal kimliğe sahip olan işletmelerde kurumsal iletişimlerin kendi aralarında tutarlı olması ve kurum karakteri ve inançlarına uygun bir imaja ulaşmasını sağlayabilmek için gerekli görsel bütünlüğü de sahip olması gerekir (Van Riel ve Balmer, 1997). Görsel bütünlük, kurumun kendini nasıl göstermek istediğiyle alakalıdır. Kurumsal kimlik başka bir ifadeyle, toplum nezdinde kurumun kendisini tanıtmadır.

Günümüzde kurumsal kimlik çok stratejik bir konu haline gelmiştir. Etkili bir kurumsal kimlik yönetimi yapan bir işletme, çalışan bağlılığını artırır, tüketicileri cezbeder, yatırımcı ve ortakların desteğini kazanır, daha kolay sermaye bulur ve kurumsallaşarak yaşam süresini uzatır.

Günümüzde büyük düşünen işletmeler kendilerini rakiplerinden farklı kılarak hedef kitle üzerinde pozitif bir imaj oluşturmak ve kurumsal bütünlüğü sağlayabilmek amacıyla sadece kendilerine ait olan logolar, kurum renkleri, tasarımlar oluşturmuşlar; hem kurum içinde hem de kurum dışında uygulanmak üzere davranış biçimleri ve iletişim modelleri geliştirmişlerdir.

Ak (1998) bir işletmenin kurumsal kimliğinin üç ana kimlikten oluştuğunu belirtmiştir. Bunları kısaca ifade edecek olursak şu şekildedir:

- a. İşletme kimliği: İşletmeyi yönetirken uygulanan sistem ve standartlar ile çalışan personelin sisteme uygun davranışları olarak tanımlanabilir.
- b. Tanıtım kimliği: Ürün veya hizmeti rakiplerinden ayırt etmeyi sağlayan ve tüketicileri bu ürün veya hizmeti satın almaya yönlendiren bir kimlik çeşididir.
- c. Davranış kimliği: kurum çalışanlarının kendi aralarında veya müşterilerine karşı nasıl iletişim kurması gerektiğini belirleyen bir kimlik çeşididir.

Aaker (1996) tarafından geliştirilen Marka Kimliği Planlama Modelinde marka kimliği stratejik ve geleceği şekillendirme açısından bir araç olarak tanımlanmaktadır. Marka kimliği bu modelde öz kimlik ve genişletilmiş kimlik olmak üzere iki şekilde tanımlanmıştır. Buna göre:

- a. Öz kimlik: Zaman, zemin ve şahsa göre değişmeyen belirlenmiş bir özü içerir. Marka kimliğinin özü, markanın tüketicilerle kuracağı iletişimi, vereceği mesajları etkiler. Örneğin, Starbucks'ın eşsiz ve kaliteli kahvesi öz kimliğe güzel bir örnektir.
- b. Genişletilmiş kimlik: Markaya ortak bir doku ve bütünlük sağlayan, anlamlı gruplar halinde organize edilmiş marka kimliği unsurlarını içerir. Buna göre genişletilmiş kimlik, tüketiciler ile kurulacak iletişimde kullanılacak marka çağrışımlarını ifade etmektedir. Örneğin, Starbucks'ın genişletilmiş kimliği ise müşteriye sunduğu nezih ortam, personel kalitesi ve sunum şeklidir (WEB_9, 2018).

Kurumsal marka kimliği oluşturmanın ilk aşaması kurumsal marka analizidir. Öncelikle kurumsal markanın sahip olduğu üstün yönleri ve zayıf yönleri ile birlikte

mevcut imajı göz önüne alınmalıdır. Bununla birlikte kurumsal markanın rakipleri ve müşterileri ile olan ilişkileri de çok iyi analiz edilmelidir. Kurumsal marka kimliği, hedefindeki kitle ile kendine has semboller (isim, logo, yazı şekli, renk veya animasyon) vasıtası ile iletişime geçmektedir. Kurumsal marka kimliğinin bir görevi de markayı rakiplerden ayırmaktır. Bundan dolayı marka kimliği oluşturulmadan önce rakip markaların kimliği iyi analiz edilmeli ve sonra da markanın rekabet edebilmesini sağlayacak yöntemler aranmalıdır. Rakip analizinde piyasadaki rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri, pazarlama stratejileri, kurumsal marka imajları ve kimlikleri gibi marka için önem arz eden unsurlar da incelenmelidir. Kurumsal markanın, marka yapısı çok iyi analiz edilmek sureti ile markanın farklı olduğunun gösterilmesi mümkündür (Aktuğlu, 2004).

2.1.1. Kurumsal Kimliğin Tarihsel Gelişimi

Kurumsal kimlik, pazarlamada bir işletmenin görünen yüzüne verilen addır. Bundan dolayı kurum kimliğinin bilinen bir kısım öğelerine ilk defa silahlı kuvvetler mensuplarının uniformalarında, kralların, soyluların, varislerin ve şehirlerin kullandıkları armalarda rastlanmaktadır (Okay,2002).

Örneğin: İngiltere, Galler ve Kuzey İrlanda Tarafından Kullanılan Arma, Rusya Arması, Osmanlı Arması vb.

Bu semboller onları üzerlerinde bulunduranları bir araya getirmeyi, ortak ruh ile hareket etmeyi ve bir grup olarak belirledikleri hedefe varmayı amaçlamakta idi. Üniforma, bayrak bir gruba aidiyeti ifade ediyor veya birlikteliği gösteriyordu. Ticaretin, endüstriyellemenin ve imalatın gelişmesi ile birlikte işletmeler de bir kimlik sahibi olma, kendisini ifade etme ve tanımlama ihtiyacı gittikçe artmıştır.

Ticaretin, sanayileşmenin ve imalatın gelişmesi ile birlikte, kimlik kavramı da gelişmiştir. Kurumsal kimliğin gelişmesi dünyadaki teknolojik gelişmeler ile paralellik göstermektedir (Gülsünler, 2007). Kurumsal kimlik oluşturma ile ilgili ilk kez bilinçli bir çalışma 1850'lerin başlarında İngiliz Demiryollarında başladığını görmekteyiz (Okay, 2002). O zamandan itibaren kurumsal kimliğin günümüze gelene kadar geçirdiği evreleri, özellikleri itibariyle dört döneme ayırmak mümkündür.

2.1.1.1. Geleneksel Dönem

Bu dönem Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar sürmüştür. İşletmenin kimliğini belirleyen ana unsur; işletmenin kurucusu veya sahibi olmuştur. İşletme içine ve dışına yönelik tüm davranışlarda bu tutumlar ön plana çıkmaktadır. İşletmenin sahibi veya kurucusu fabrikayı inşa edecek mimarı belirler, grafikeri ve ürünün tasarımını yapacak kişiyi seçerdi. Bu dönemde öne çıkan bazı kuruluşlara Siemens, Bosch ve Ford örnek gösterebilir.

2.1.1.2. Marka Tekniği Dönemi

Birinci ve İkinci Dünya Savaşları arasında kalan dönemdir. Bu dönemde marka kimliği ön plana çıkmıştır. Kurum kimliği sahibi veya kurucusu ile değil, marka veya ürünle anlatılmaya çalışılmıştır. Bu dönemde kurum kimliği semboller ile desteklenmiştir.

Domizlaff'ın "Kamunun güvenin kazanılması" eserine göre (Tuna ve Tuna, 2007); "*Bir firmanın bir makası vardır, iki marka ise iki firma demektir.*" Buradaki asıl amaç birbirinden bağımsız markalar ile tüketicinin güvenini kazanmaktır. Bu döneme Opel, BMW ve Knorr gibi kuruluşlar örnek gösterilebilir.

2.1.1.3. İkinci Dünya Savaşı'ndan Sonraki Dönem -Dizayn Dönemi

1950'lerin başında kurum kimliği az bilinen bir kavramdı. Bu dönemde kurum kimliği kavramı pazarlamadan ve dizayndan oluşmaktaydı. Kurum kimliği kavramının önemini iyi anlayan, çoğu uluslararası faaliyet gösteren holdinglerin Amerikan ve İngiliz şirketleri tarafından kurum kimliği bilinçli bir şekilde geliştirilmiş ve korunmuştur. Bunlara Westinghouse, General Motors, Ford, Xerox, Braun, IBM gibi şirketler örnek gösterilebilir. Bunlar arasında günümüzde tanınmış petrol şirketleri, bankalar ve hava yolu şirketleri bulunmaktadır.

2.1.1.4. Stratejik Dönem

1970'lerden sonra kurum kimliğinin öneminin artması ile birlikte reklam ajansları için yeni bir faaliyet alanı gündeme gelmiştir. Tüketici kitleler tarafından güvenilirliği kaybetmiş kampanyalar ortadan kaldırılmış, güveni kazanmaya yönelik yeni

kampanyalar ortaya koyma çabasına girilmiştir. Bu dönemde kurum kimliği ile kurum imajı arasında ilişkinin ne kadar önemli olduğunun farkına varılmıştır.

2.1.2. Kurum Kimliğinin Oluşumu

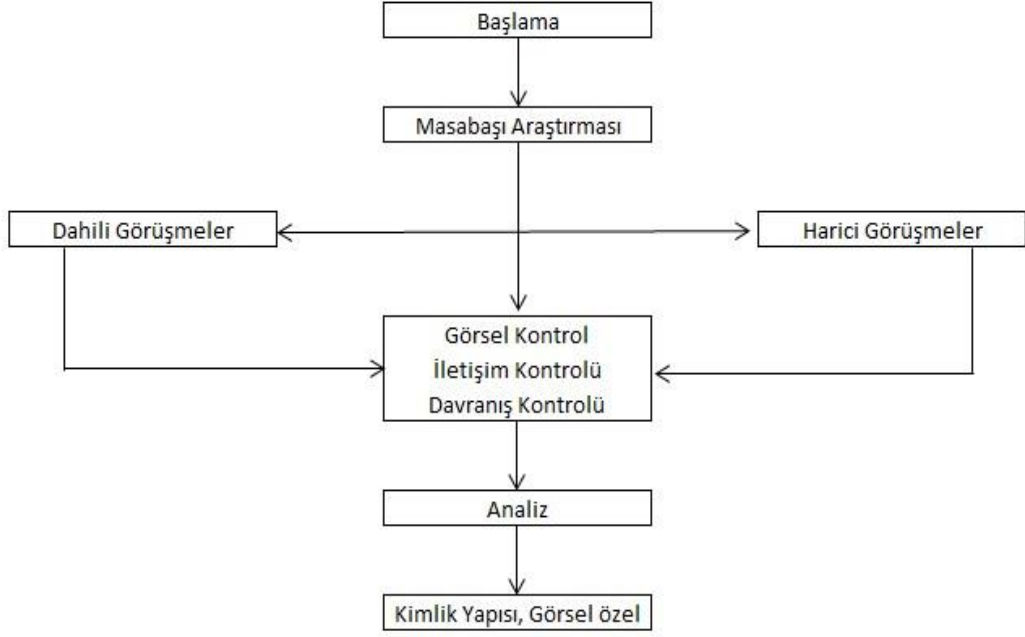
Kurum kimliğini oluşturan temel unsurların arasında kurumun logosu, yazı karakteri, kullandığı renkler gibi unsurlar gelmektedir. Özel olarak tasarlanan logolar bazen kurucunun imzası ile oluşturulurken, kimi zamanda şirketin isminin baş harflerinden meydana gelmektedir.

Kurum kimliğinin oluşumu farklı süreçlerden geçerek meydana gelmektedir. Bu aşamalar ön analiz, planlama, pazar araştırması ve denemeden oluşmaktadır.

Wally Olins bir kurum kimliği uzmanı olarak kurum kimliği gelişimini, görsel kimlik ağırlıklı ve dört aşamada incelemektedir. Olins'in geliştirdiği aşamalar fazla ayrıntıya girmeden daha ziyade bir danışman ajans şirketini geliştirdiği aşamalar biçiminde hazırlanmıştır (Olins, 1990, Aktaran; Öztürk, 2006).

2.1.2.1. Araştırma ve Analiz Aşaması

Olins'in geliştirdiği yöntemde yapılacak olan ilk aşama, bir masa başı araştırmasıdır. Burada şirket içi görüşmeler şirket çalışanlarıyla yapılırken; şirket dışındaki görüşmeler ise dış hedef kitleye yöneliktir. Burada dış görüşmeler anketörler tarafından yapılan anketler ve birebir görüşmeler şeklinde yapılır. Bunun yanında şirketlerde kullanılan görseller ve iletişim stratejileri ile kurumsal davranış göz önünde bulundurularak bir analize tabi tutulmaktadır. Sonuç olarak elde edilen bilgiler doğrultusunda kimlik oluşturmak için gerekli diğer hususlar belirlenerek ikinci aşamaya geçilmektedir (Okay, 2002).



Şekil 2.1 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Birinci Aşaması (Olins, 1999).

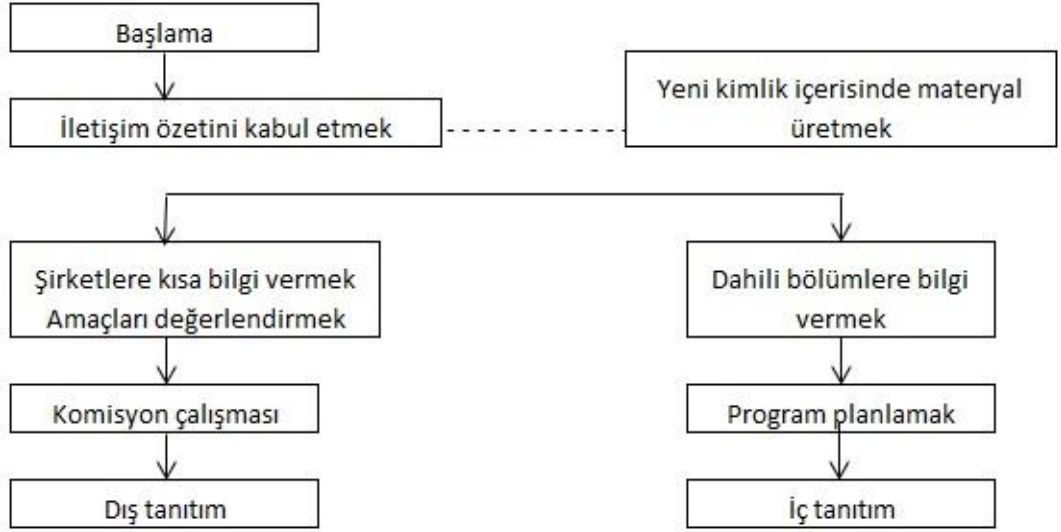
2.1.2.2. Görsel Kimliğin Geliştirilmesi Aşaması



Şekil 2.2 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın İkinci Aşaması (Olins, 1999).

2.1.2.3. Tanıtım Aşaması

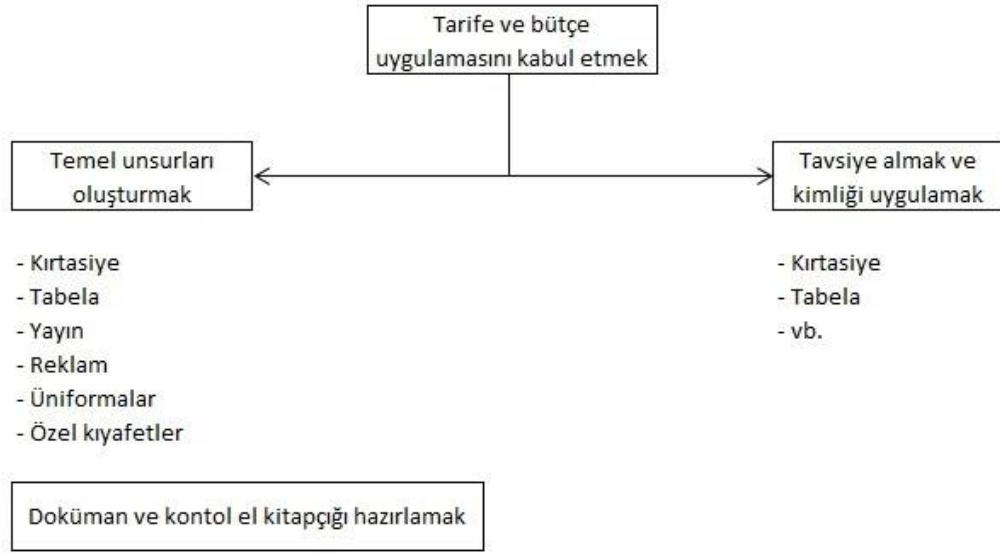
Üçüncü aşama tanıtım aşamasıdır. İlgili ajans tarafından oluşturulan kimlik programı ve kabul edilen iletişim şekli, şirket bilgilendirildikten sonra, tekrar gözden geçirilir ve dış hedef kitleye tanıtılır. Bundan sonraki aşamada da şirket içi tanıtım gerçekleştirilir (Okay, 2002).



Şekil 2.3 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Üçüncü Aşaması (Olins, 1999).

2.1.2.4. Uygulama Aşaması

Dördüncü aşama ise tespit edilen hususların bütçe planlaması yapılarak kuruma özel iletişim şekilleri oluşturulur ve bu yapılan planlamalar doğrultusunda uygulamaya konulur. Olins dördüncü aşamada kurum kimliği el kitapçığının oluşturulmasını tavsiye etmektedir. (Okay, 2002, Aktaran; Öztürk, 2006).



Şekil 2.4 Olins'e Göre Kurum Kimliği Oluşturmanın Dördüncü Aşaması (Olins, 1999).

Olins kurum logosunu oluşturan isimleri altı kategoride incelemiştir. Bunlar:

Tek Bir Şahsın İsmi: Bu genelde o şirketin kurucusu olur. Buna örnek olarak Siemens'i verebiliriz.

Tarif Edici İsimler: Bu isimler genelde kısa bir tanımlama şeklindedir. Buna örnek olarak da Türk Hava Yollarını verebiliriz.

Kısaltılmış İsimler: Uzun olan şirket isminin kısaltılmış şeklidir. Buna da örnek olarak PanAm'ı verebiliriz.

Baş Harflerinden Oluşan İsimler: Buna da örnek olarak IBM'i verilebiliriz.

İcat Edilmiş İsimler: Bu tip isimler en fazla kullanılan isimlerdir. Buna da örnek olarak Kodak'ı verebiliriz.

Analog İsimler: Buna da örnek olarak Jaguar'ı verebiliriz (Okay, 2002).

2.1.3. Kurum Kimliğinin Yapısı

Bir işletmenin logosu ve isminin yanında üretimini yaptığı ürünlerin markaları da bir o kadar önemlidir. Kurumsal kimlik bize bu bilgileri sunmakla birlikte, kurumun nasıl çalıştığı, bir merkezi olup olmadığı ile ilgili hususlarda önemli bilgiler verir. Fakat kurum birçok alanda faaliyet gösteriyor, ancak bu faaliyetlerini aynı çatı altında

topluyorsa merkezi ve basit görünümlü bir işletmeden bahsediliyor demektir. Her bir faaliyet alanı için farklı sunumlar mevcut ise bir merkezden söz edilemez. Kimlik bir kurumun yapısını açıklamakta ve önemli hedeflerini açıkça ifade etmektedir. Olins kurumsal kimlik yapılarını üçe ayırmaktadır (Okay, 2002).

2.1.3.1. Monolitik kimlik

İşletme faaliyette bulunduğu her alanda tek kimlik ile kendini ifade etmektedir. Çok çeşitli alanlarda faaliyet gösterse de tek bir kimlik kullanmaktadır. Bu sayede şirket, ürün ve hizmetleri kolaylıkla hatırlanır, tanınır ve algılanır. Örneğin: McDonald's, Shell, Sony, Mitsubishi vb. Bu gibi şirketler düzenli ve ürettikleri ile bağlantılı bir şekilde gelişirler (Ak, 1998).

Monolitik kimliği tercih eden şirketler şu özellikleri taşımaktadırlar (Olins, 1996):

- a) Tek kimlikle tanınmanın asıl gücü; işletme tarafından hizmete sunulan tüm ürünlerin ve hizmetlerin aynı isme, kaliteye, konsepte ve karaktere sahip olmasındandır.
- b) Merkezi bir şekilde bu tip işletmeleri yönetmek, denetlemek basit ve ucuzdur.
- c) Çalışma alanları dardır.
- d) Yaşam süreleri uzundur.
- e) Bilinirlik ve tanınma oranları oldukça yüksektir. Bu sayede pazarda çok büyük avantaja sahiptirler.
- f) Genellikle petrol şirketleri, bankalar, otomotiv şirketleri ve hava yolları tarafından tercih edilmektedir.

Ürün kimliği açısından bakıldığında, faaliyetleri farklı olsa da tek bir kimliği kullanan işletmelerdir. Tek kimlikle tanınmanın asıl gücü, işletme tarafından hizmete sunulan tüm ürünlerin ve hizmetlerin aynı isme, niteliğe, konsepte ve karaktere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Dünyada Sony, Mitsubishi, BP ülkemizde ise MNG Holding ve Toprak Holding monolitik (tekli) kimlik yapısını benimsemiştir (Soydaş, 2005).

Tekli kimlik ana kuruluş açısından kontrol edilmesi kolay ve ekonomiktir, uzun yaşam süresine sahiptir ve tanınma oranı daha yüksektir. Böylece pazarda bilinirlik

yüzdesi oldukça fazladır. İşletmenin tek bir faaliyetinde kriz çıkması sonucu, bütünü bu krizden etkilenebilir.

2.1.3.2. Desteklenmiş Kimlik

Bir merkez şirkete bağlı olan işletmelerin kimliklerinin yanında bu merkez şirkete bağlı yan işletmelerinin de kendine has kimlikleri vardır. Bu şekildeki bir kimlik anlayışına desteklenmiş kimlik denir. Türkiye’de bu tür desteklenmiş kimlik anlayışına sahip olan birçok şirket mevcuttur.

Örneğin: Koç : Yapı Kredi, Tofaş, Arçelik, Aygaz, Opet, Koçtaş
Sabancı : Akbank, Carfoursa, Bossa, Teknosa, Enerjisa
Altinyıldız : Benetton, Beymen,

Bunlarda ana işletmenin hangi şirket olduğu hatırlanabilir şekilde akıllara kazınır.

Çoklu kimliğe sahip olan şirketler şu özelliklere sahiptirler (Okay, 2002):

- a) Bu işletmeler çok sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir. Çok geniş bir faaliyet alanına hizmet sunarlar.
- b) Bir ürünü her şeyiyle kendi bünyesinde üretirler. Ayrıca üretim perakende satış ve toptan satış hizmeti sunarlar.
- c) Kanaat grupları, finans kitleleri, muhtemel bazı firmalar ve müşteriler gibi belirli bir hedef grupları mevcuttur. Bu hedef grupların gücüne ve hedef kitlesine etki etmek isterler.
- d) Genellikle rekabete dayalı ürünleri vardır. Bundan dolayı işletmeler, müşterileri ve çoğunlukla da kendi çalışanları arasında rekabet problemleri ile karşılaşılabilir.
- e) Genellikle farklı ülkelerde faaliyet gösteren bu şirketlerin bu ülkelerde ürettikleri ürünlerde farklılık gösterebilir.

2.1.3.3. Marka Kimliği

Marka kimliği, ürünün tüketiciye veya hedef kitlesine çağrıştırdığı duygu ve düşünceler bütünü kapsamaktadır (Peltekoglu, 2007). İşletme veya ürünleri fonksiyonel ve fiziksel farklılıklarından çok psikolojik farklılıklar marka kimliği ile ön plana çıkabilir (Yaylacı, 1999).

Marka kimliği ile faaliyet gösteren firmaların farklı bir yaşam biçimleri vardır. Aynı firmanın ürünleri pazarda birbirleri ile rekabet etmektedir. Ancak tüketiciler aynı firmanın ürünleri olduğunu anladıkları zaman bu firma için bir avantaj değil tam tersine dezavantaj olabilmektedir.

2.1.4. Kurumsal Kimliğin Görsel Unsurları

Görsel kimlik unsurlarının işletme genelinde kullanım yeri farklı olsa bile renk, logo/sembol ve yazı karakterleri standarttır. Aksi takdirde tutarsız bir kimlik söz konusu olur ve toplum nezdinde istenilen olumlu imajı yaratmada başarılı olamaz. Global işletmeler bu konuda en hassas davranan kurumlardır, global kimliğini kaybetmemesi gereken bu işletmelerin görsel kimlik unsurlarında tutarlı davranmaları şarttır.

2.1.4.1. Kurum İsmi

Kurumun sözle söylenilebilen kısmıdır. Kurum ismi aynı zamanda tüketicilere ulaşılan markadır. Kurum isminin anlaşılabilir ve hatırlanabilir olması çok önemlidir. Kurum isminin, kurumun diğer görsel unsurları ile çelişmemesi gerekir. İsimlerin taşıdığı anlamlar da çok önemlidir. Global bir işletmenin isminin sadece kendi ülkesinde değil, diğer ülke pazarlarında da hatırlanabilir ve kolay telaffuz edilebilir olması gerekir.

Marka kurumun ismini taşıyor ise marka kurumun sözcüsü durumuna gelmiştir. Kurum kimliği ile marka kimliği arasında sıkı bir ilişki vardır. Ürün markası kimliğinin kurum markası kimliğine göre daha çok özgürlüğü vardır. Kurumun ismini taşıyan markalar küresel dünyada kurumun yansıyan bir yüzü olmaktadır. Bu sayede kurum hakkında az bir bilgiye sahip olan tüketici ve tüketici kitlelerine çeşitli mesajlar verilmektedir. Kurumun ismini taşıyan markaların ait oldukları kurumlar ile benzer özellikleri taşıdığını söylemek mümkündür (Kapferer, 1992, Aktaran; Uslu vd., 2006).

Kurum ismi seçim süreci de marka ismi seçim süreci gibi değerlendirilebilir. Kurum ismi seçim sürecin de birinci adım; kuruma ne tür bir ismin uygun olabileceğine karar verilme aşamasıdır. Sony, Kodak gibi ürün ya da kurumla ilgisi olmayan sadece kulağa hoş gelen kelimeler seçilebileceği gibi, kurum fonksiyonlarıyla ilgili olmayan (Hayat Kimya), işletme kurucusuna ya da ünlü kişilere ait olan (Dell), efsane ya da mitlerden

esinlenen ya da işletme adının ilk harflerinden oluşan (IBM) kelimeler seçilebilir (Aktuğlu, 2004).

Kurum isimleri çeşitli sınıflandırmalar altında incelenebilir (Dowling, 2001; Aktaran: Berber, 2008):

Kurucu: İşletmenin ismi kurucunun ismidir. Ford, Philips, McDonalds, Hilton gibi... Kurucu ismi global işletmelerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Yerel ülkelerinde telaffuzu zor olmaz fakat diğer ülkelerde sıkıntı olabilir.

Yer: İşletme merkezinin bulunduğu bölgenin, şehrin veya ülkenin ismi kullanılır. Zurich sigorta gibi...

Hayvan, meyve ve ya benzeri: İşletme kendisiyle özdeşleştirdiği bir hayvanın ismini kullanabilir. Jaguar gibi, buna benzer olarak Apple, Mango da kurum ismi olarak kullanılmaktadır.

Mitolojik: İşletme ismi mitolojik ya da efsanevi kahramanlardan esinlenilmiştir. BurgerKing gibi...

Kısaltmalardan oluşan: İşletmeler isimlerinin bas harfleri ile oluşturulmuş kısaltmaları isim olarak kullanabilirler. P&G, IBM gibi.

Tanımlayıcı: İşletme ismi ne ürettiğini veya ne tür hizmet verdiğini anlatmaktadır. Holiday Inn gibi...

Anlamı Olmayan: Anlamı olmasa bile kulağa hoş gelen isimlerdir. İşletmeler için önemli olan bunun farklı bir dilde kötü bir anlamı olmamasıdır. Kodak, Sony bu tarz isimlere örnek olarak gösterilebilmektedir.

Kurumsal markanın söz konusu olduğu durumlarda, isim seçiminde kültürel etkiler dikkate alınmalı, hatırlanmayı sağlayıcı iletişim faaliyetlerinde bulunulmalı, kurumsal renk ve logolarla kalıcılık sağlanmalıdır.

2.1.4.2. Logo ve Amblem / Sembol

Logo, bir kurumu tanıtan, kurum hakkında bize fikirler verebilme özelliği taşıyan bir simgedir. Logo markanın en önemli öğesidir. Amblem resim veya şekil olarak tasarlanırken, logo ise rakam, harf veya kelimelerden oluşur. Amblemden farklı olarak ayırt edici özelliklerin yanında kurumun ismini de yansıtır. Logo markanın imzası

olarak görülür. Logo yaratmak için kullanılan fontlar yeni tasarlanabileceği gibi firmanın uzun zamandır kullandığı fontlar da olabilir (WEB_10, 2019).

İşin uzmanları tarafından logo yaratmak için belli başlı bazı kurallar şöyle sayılmıştır:

- Logo; sade, akılda kalıcı, kolay anlaşılır, mümkünse de az sayıda renk kullanılarak oluşturulur.
- Logo; kendine has, özgün olmalıdır.
- Logo; şirketin kurumsal kimliğinin ve günümüz modern koşullarının harmanladığı bir yapıda olmalıdır.
- Logo; kendisini tasarlayanı değil şirketi veya ürünü yansıtmalıdır.
- Logo; gerek renk itibari ile gerekse de şekil itibari ile görüldüğü zaman akılda kalıcı olmalıdır.
- Farklı ülkelere ait şirket ve ürünler için logo tasarlanırken o ülkenin kültürü ve renklere yüklediği mana hakkında bilgi sahibi olunmalıdır (Naomi, 2002; Aktaran: Öztürk, 2006).



Şekil 2.5 Logo Örnekleri (WEB_11, 2018).

Kurumsal kimlik oluşturmada logo etkili bir unsurdur. Bir zaman sonra logo marka ile bir bütün olur. Ancak marka için yıllarca aynı logoyu kullanmak markanın müşteri kitlesi tarafından sıkıcı olarak algılanmasına sebep olabilir. Bu sebeple markada ve müşteri kitlesinde heyecan yaratmak için değişen şartlar karşısında kurum logosunu yenilemeli ve yeni bir logo beklentilere cevap verilmelidir. Logonun görünürde imkansız bir görevi vardır: Simgelediği özel kimliği, bakan kişinin zihninde hemen çağrıştırmalıdır ve aynı zamanda söz konusu olan hizmet veya ürünün özelliklerini akla getirmelidir. Logo elle tutulmayanları görünür yapar (Durmaz, 2008).

Logo ve semboller, küçük bir alanda büyük mesaj iletme kapasiteleriyle, dünyadaki en etkili uluslararası dil olarak kabul edilmektedirler (Soydaş, 2005).

2.1.4.3. Tipografi / Yazı Karakteri

Tipografi yazı vasıtası ile insanlarla iletişime geçme, mesaj verme, hatta onları etkileme sanatıdır. Kurumsal kimliğin önemli göstergelerinden biriside işletmenin seçmiş olduğu yazı karakteridir. İşletmenin seçtiği yazı karakteri onun tüm iletişim çalışmalarında kullanılacağı için, seçim sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar vardır. Öncelikle, seçilen yazı kolay okunabilmeli ve net olmalıdır. Yazı karakterleri global işletmeler açısından bakıldığında, en önemli kriter farklı kültürler tarafından kolay okunabilir olmasıdır (Soydaş, 2005).

Kurumsal işletmeler gelişen teknoloji ve bilgisayar sayesinde binlerce yazı karakteri arasından, sıklıkla değiştirmeyeceği ve kendine uygun olan yazı karakterini seçmektedir. Hatta bununla yetinmeyip bazı büyük ve özel şirketler kendi vizyonu ve misyonuna uygun, özel tasarımcılar vasıtası ile kendisine has yeni yazı karakterleri tasarlatmaktadırlar. Kendisine has tasarlatılan bu yazı karakteri sadece ilgili işletme tarafından kullanılmaktadır. Bu sayede kurumsal kimliğin ayırt edici özelliğinden yararlanılmaktadır. Tıpkı renkler gibi yazı karakterlerinin de insanlar üzerinde etkisi vardır. Bazı yazı karakterleri duygusal his uyandırırken, bazıları da ciddiyet ifade etmektedir. Tipografi kurumsal kimliğin somut göstergelerinden bir tanesidir.

2.1.4.4. Renk

Görsel iletişim açısından renk son derece önemlidir. Birçok faaliyet alanında renklerin anlam ve etkileri ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan kurumsal kimlik açısından renk, oluşturulmak istenen kimliğe birçok anlam yüklemek suretiyle, insanların akıllarına kazınmasında ve istenilen etkinin akıllarda bırakılmasında son derece etkilidir. Renkler, insanlara değişik duygu ve kavramlar çağrıştıran, başka bir ifadeyle insanın görmesinin yeterli olmadığı ayrıca aklıyla, beyniyle, bilgi birikimiyle, düş gücüyle çözümleyip anlam verebildiği göstergeler şeklinde tanımlanabilir (Küçükdoğan, 2009).

Kültür ile renkler arasında çok önemli bir bağ vardır. Kurumsal kimlik oluşturma sırasında renk tespiti yapılırken, kurumun birçok alanında çalışma yapılabileceği gibi, kültür de çok önemlidir. Renkler farklı kültür, din ve milliyetlere göre farklı anlamlar taşıyabileceği, renk seçiminde unutulmaması gereken önemli bir husustur. Bu konuda örnek verecek olursak: Kırmızı; Japonya'da bayrağı, İspanya'da boğa güreşlerini, İngiltere'de telefon kulübesi ve otobüsleri, Çin ve Rusya'da devrim ve komünizmi, Hıristiyanlarda Noel'i, Batı toplumunda sevgililer gününü çağrıştırır (Tuna ve Tuna, 2007).

Tablo 2.1 Renklerin İnsan Psikolojisi Üzerine Etkileri

Kırmızı	Sıcaklık, içtenlik, hiddet, tehlike, şiddet ifade eder ve sinir sistemini tahrik eder. İştah açıcı özelliği nedeniyle Nestle, Coca Cola, Ülker gibi birçok gıda firması kırmızıyı kullanır.
Mavi	Yumuşaklık, serinlik sükunet, sonsuzluk, gerçeklik ifade eder ve sinir sistemini teskin eder. Bu nedenle, dünyadaki kurumların yarısına yakını kimliklerinde maviyi kullanır. Sakin bir ortam oluşturmak isteyen kurumlar için uygun bir renktir.
Yeşil	Yumuşaklık, serinlik berraklık, ümit ve rahatlık hissi verir. Güvenilirlik ifade eder ve bu nedenle bir çok banka yeşil rengi kullanır.
Turuncu	Sertlik, canlılık, aydınlık, ılıklik, kudret, tehlike ifade eder.
Mor	Ilıklık, sükunet, ihtişam ve gösteriş ifade eder.
Sarı	Sıcaklık, aydınlık, parlaklık ve tedbir ifade eder. Ayrıca geçicilik sembolüdür. Bu nedenle bir çok araç kiralama firması bu rengi kullanır. Dikkat çekici olduğundan taksilerin rengi sarıdır. Bankalar geçicilik ifade ettiğinden sarı rengi kullanmazlar.
Beyaz	Temizlik, düzen, sıcaklık ve açıklık işaretidir.
Kahverengi	İnsanın daha hızlı hareket etmesini sağlar. Bu nedenle bir çok yiyecek içecek işletmesi iç mekanlarını kahverengi ağırlıklı dekore eder.
Siyah	Matem ve keder ifade ettiğinden aktiviteyi azaltır. Bunun yanında gücü ve tutkuyu simgeler.

Kaynak: (Tuna, 2007).

2.1.4.5. Baskılı Evraklar

Kurum kimliği çeşitli çalışmalar ve araştırmalar sonucunda hazırlanır. Kurum kimliğinin insanlara doğru ve anlaşılır bir şekilde sunulabilmesi için kullanılacak baskılı evrakların tümünde doğru bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Kurumun önceden hazırladığı amblem, logo, imza, slogan ve renk gibi unsurlar, baskılı evrakların üzerinde mutlaka yer almalıdır. Baskılı evrakların kullanımına en yaygın bir şekilde örnek verecek olursak kısaca aşağıdakileri sayabiliriz (Tuna, 2007);

- Afiş, broşür, katalog ve tanıtım dosyası,
- Kartvizitler,
- Kurumsal bülten ve dergiler,
- Antetli kağıt , zarf ve dosyalar,
- Kurumun tanıtım kitabı,
- Muhasebede kullanılan evrakların tasarımları,

- g)Gazette, dergi ve internet reklam ilanları,
- h)Takdir, teşekkür ve onur belgeleri,
- i) Tebrik kartları ve davetiyeler,

İnsanlar yaşamın her alanında, geçmişten günümüze kadar, bilerek veya bilmeyerek bir kimlikle kendilerini tanıtmışlardır. Örneğin: Vikingler, kullandıkları gemilerin yelkenleri üzerine ürkütücü kuş resimleri yapmışlardır. Krallar savaşlarda ordusunu yönetebilmek için, ordusunun kullanmış olduğu kalkanların üzerine haç ve kartal sembollerini kullanmışlardır. Kullanılan resim ve sembollerin bir taraftan kendi taraftarları tarafından tanınırken, bir yandan da karşı tarafa mesaj veriyordu (Usta, 2012).

Sonuç olarak, sosyal yapılar olan kurumların zamanla yaşlanmaları, yetersizleşmeleri oldukça sık karşılaşılan bir durumdur. Kurumu tekrardan yapılandırmak ve ona yepyeni bir kimlik kazandırmak; mevcuttaki ürünler içerisinde şirketin ürününü ön plana çıkartmak ve seçilme sebebi olmak, dikkat edilmesi gereken durumlardır.

2.2. KURUMSAL İMAJ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Literatürde genellikle net ve ideal bir imaj tanımı ve ölçme yöntemi bulmak mümkün olmasa da imaj kavramı; bir nesnenin toplum tarafından bilinmesi, tanınması, hatırlanması ve toplum tarafından o nesne ile ilişki kurulan anlamlar bütünüdür. İmaj toplumun bir nesne hakkındaki fikirlerinin, inanışlarının, duygu ve düşüncelerinin toplumda isteyerek ya da istemsiz olarak bıraktığı izlenimlerin bir sonucudur (Dowling, 1986).

İmaj, hem kişi veya kurum için hem de hedef kitlesi için son derecede önem arz etmektedir. Kurumlar toplum üzerinde olumlu bir imaj oluşturmanın, işletmelerin kuracak oldukları ticari ilişkilerde çok etkili ve önemli bir ön koşul olduğunun farkındadırlar. Tüketici kitle için ise imaj bir nesne hakkındaki var olan olumlu veyahut olumsuz bilgilerin bir özetini ifade etmektedir. Tüketici grupların karar verme aşamasında imaj kavramına verdikleri ehemmiyet arttıkça, işletmelerin daha tesirli bir kurumsal imaja sahip olmalarının önemi gittikçe artmaktadır (Riel vd., 1997).

Kurumsal imaj; kurumsal kimliği oluşturan öğelerin tüketici grupları üzerinde oluşturduğu algıdır. İşletmede çalışan alt kademedan üst kademeye kadar bütün birimlerin bir araya gelmesiyle meydana gelir (Dinçer, 2001). Kurumsal imaj işletmenin varlığının bir yansımasıdır. Bir işletmenin iç ve dış gruplar tarafından nasıl algılandığıdır. Yani bir işletmenin farklı grupların gözünde farklı imajları olması mümkündür. Kurumsal iletişim birimleri farklı grupların talep ve ihtiyaçlarını algılamaya yönelik analizler yaparlar ve işletmenin kurumsal imajını güçlendirmek amacıyla tüm gruplarla daha güçlü ve olumlu iletişim kurmaya özen gösterirler (Argenti, 1994).

Kurumsal imaj, tüketici kitlenin kalite algısını etkiler. Kurumsal imajın, müşteri kitlesinin memnuniyetine yönelik çok olumlu ve tesirli bir etkisi mevcuttur. Kurumsal imaj müşteri sadakati oluşmasında, müşteri memnuniyetinden çok daha etkilidir. Birde kurumsal imaj benzer iş kolunda faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki farkı oluşturmaktadır. Bundan dolayı yönetim kademesinin marka yaratma stratejilerini oluşturma aşamasında bu gerçeği göz ardı etmemeleri gerekir (Andreassen ve Lindestad, 1998).

Yakın bir tarihe kadar kurumsal imaj ve kurumsal itibar, orta kademe yönetimin ilgi alanında ve takibinde olan konulardı. Ya halkla ilişkiler biriminin ya da marka tasarım danışmanlarının alt işlerinden biri olarak görülüyordu. Günümüzde ise yöneticiler ve akademisyenler bu kavramları işletmeler için stratejik bir faktör olarak görmekte ve rekabet ortamında başarıyla direk ilişkisi olmasından dolayı önemli bir işletme varlığı olarak değerlendirmektedir. Günümüzde iş dünyasında işletmeler arasındaki sınırların ortadan kalkmaya başlamasıyla birlikte bu gibi kavramların yönetilmesi gerektiği bir kez daha anlaşılmıştır (Balmer ve Gray, 2003).

Kurumsal imaj geçmiş yıllarda yalnızca grafik tasarımına indirgenmiş iken, günümüze gelindiğinde global ekonominin hüküm sürdüğü koşullarda ise pazarlama, iletişim ve yönetim disiplini olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı kurum imajı sadece tasarlanması değil aynı zamanda çok iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde kurum imajı yönetimi en üst yöneticilerin sorumluluğunda uygulanan stratejik planlardır. Birçok akademisyen ve yönetici bugün bu kavramı stratejik bir kaldıraç olarak kabul etmekte ve başarılı bir rekabet stratejisi ile doğrudan ilişkilendirip,

kritik bir işletme varlığı olarak değerlendirmektedir (Koç, 2007; Aktaran: Erdoğan vd., 2006).

İlk uygulamalarda kurum imajının sadece logo ve renklerin kullanılmasındaki amaç, kurum dışındaki hedef gruplara kurumun tanıtılması temel alınmıştır. Fakat günümüze gelindiğinde küreselleşme ile birlikte ve bilimde yaşanan hızlı gelişmeler sonucunda, işletmenin kurumsal imajına yönelik çalışmalar artık sadece kurum dışındaki hedef gruplara yönelik olaraktan çıkıp aynı zaman da kurum içindeki çalışanların da bu sürece dâhil edildiği stratejik bir aşamaya gelmiştir. Güçlü bir kurumsal imaja sahip olmak için kurum çalışanlarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek önemli bir hale gelmiştir. Güçlü bir kurumsal imaja sahip olan kurumlarda çalışanlar kurumlarından gurur duymak istemektedirler ve ayrıca kendilerine kariyer fırsatı gibi imkânlar sunmasını beklemektedirler (WEB_12, 2018).

Fayda yönelimli yazarlar kurumsal imajı ifade etmek için “*bir imaj, bir izlenimler silsilesi sonucu ortaya çıkar*” ifadesine dikkat çekmişlerdir. Bireysel izlenimler, toplumdaki insanların birbirleriyle olan iletişimi ve geniş kitlelere hitap eden medya iletişimi ile birlikte birbirine paralel, gerçek ve güçlü bir izlenimler karması meydana getirirler. Bu meydana getirilen izlenimler karmasının tümü ise kurumsal imajı oluşturmaktadır. Dowling tarafından kurumsal imajın geliştirilmesi ile ilgili bir başka ayrıntılı model öne sürülmüştür (Güzelcik, 1999). Dowling tarafından öne sürülen bu modelde ise kurumsal imajın oluşumunda etki eden birden çok unsurun olduğudur. Bu unsurlar ise kurumun iç gruplara yönelik davranışları, kitle medyası tarafından dış gruplara aktarılan resim, bireysel tecrübeler ve kurumsal iletişimdir (Erdoğan vd., 2006).

Kurumsal imajın en önemli ve kritik unsuru kurum altyapısıdır. Kurumun altyapısını oluşturan unsurlar ve kurumun güçlü tarafları, kurumsal imajı oluşturma aşamasında birinci dereceden önem arz etmektedir. Fakat kurumsal imaj, sadece kurum tarafından kontrol edilebilen bir unsur değildir. Kurumun peşi sıra hedef kitleden kaynaklanan ve hedef kitleye has bazı belirleyici dış unsurlar da kurumsal imajın oluşmasında etkilidir. Başkaca kurum ve hedef kitesini etkileyen kültürel ve çevresel unsurlar da kurumsal imajın oluşma aşamasına dâhildir. Kurumsal imajın oluşturulmasını, yönetilmesini ve

hedef kitleler tarafından kabul görmesini içeren bu karışık süreç; her zaman değişiklik gösterebilen, esnek ve çok unsurlu bir süreçtir (Kazoleas vd., 2001).

Sonuç olarak kurumsal imaj salt pazarlama biriminin bir unsuru olmaktan çıkmış ve aynı zamanda üst yöneticiler tarafından planlanması gereken bir unsur haline almıştır. Güzel ve olumlu anlamda bir kurumsal imaj, kurumun stratejik başarısı ve sürdürülebilirliği için gerekli bir unsur haline gelmiştir. Kurumların sahip olduğu güçlü bir kurumsal imaj, tüketiciye sunmuş olduğu hizmet ve ürünlerin satışını arttıran bir motivasyon aracı olmuştur. Kurum, olumlu kurumsal imajı neticesinde kurumda çalışacak nitelikli personeli istihdam edebilir ve aynı zamanda kurumun başarısı için ihtiyaç duyduğu ortakları, yatırımcıyı ve müşteriyi kuruma çekebilir. Güçlü bir kurumsal imaj, kuruma olumlu manada artı bir katma değer sağlar. Kurumu iç ve dış paydaşlarının gözünde ayırt edici ve güçlü kılar. Bunun neticesinde rakipleri nazarında kurumu bir adım öne taşıyıp, davranış stratejileri geliştirmekte ve bu sayede kurumun saygınlığını arttırmasına olanak sağlamaktadır (WEB_13, 2018).

2.3. KURUMSAL KÜLTÜRÜN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Kültür, bir grup insanın kendilerine özgü yaşam biçimidir. Kültür, kişilerin gerçekleştirdiği fiillerin çoğunluğunu etkiler. Toplumsal yaşamı şekillendiren sofraya hazırlama şekli, hazırlanan yemekler ve bunların servis edilme biçimi, sosyal hayatta erkek ve kadının üstlendiği roller, misafir ağırlama şekli, temizliğe verilen önem, geçimini sağlamak için çalışma şekilleri gibi unsurların hepsi kültürel mirasın göstergeleridir (Saydan ve Kanıbir, 2007).

Toplumunu oluşturan bireyler herhangi bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmezler. Kültür, doğumdan itibaren insanın sosyal yaşam içindeki kazanımları ile oluşur. Bir Japon suşi severek, bir Alman hamburger severek, bir Rus votkadan hoşlanarak, ya da bir Kırgız kımız severek dünyaya gelmez; bu şekildeki davranışlar içinde yaşamış olduğu kültürün bir sonucudur (Saydan ve Kanıbir, 2007).

Kurum kültürü kurumdaki çalışanların, aralarındaki davranış biçimlerinde ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren, çalışanların birbirleriyle etkileşimi sonucunda

ortaya çıkan ve paylaşılan düşünceler, inançlar, anlayışlar, tutumlar, beklentiler, davranışlar ve kurallar bütünüdür (Uzoğlu, 2001).

Kurumsal kültür çeşitli biçimlerde tanımlansa da, kurumsal kültürün gerçek amacı, kurumsal sinerjinin oluşturulması için uygun bir atmosferin yaratılması, çalışanların kurumsal amaçlarla inandıkları ve benimsedikleri değerlerin etrafında toplanmasıdır. Kurumsal kültürel yapı, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmalarında önemli bir fonksiyona sahiptir (WEB_14, 2018).

2.3.1. Kurumsal Kültürün Gelişimi

İşletme yöneticilerinin kendisini işletmeye adanmış çalışanlarla faaliyetlerini yürütmek istemeleri yeni bir düşünce değildir. Fakat yeni olan, bu düşüncüyü oluşturmak için çalışanlara yönelik getirdikleri ödül ve taltif uygulamaları, vazife, iş yapan, yönetici gibi kavramların tek başına yeterli olmadığı kabul edilmeleridir. Bunların yanında çalışanların işletmeye olan bağlılığını sağlamak ve yaptıkları işe kendilerini adanmalarını sağlamak için, şirket yöneticilerinin de personeli motive edecek hedef ve vizyonu ortaya koyması gerekir. Bu açıdan bakıldığında kurum kültürü kontrolü sağlamada en etkili stratejidir (Eren, 1998).

Kurum kültürü iç ve dış faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken kurum kültürünü kendi kendine oluşmasına müsaade etmek değil, planlı ve bilinçli bir şekilde belirlenen aşamalardan geçirerek oluşturmak, sürdürülebilirliğini ve gelişimini sağlamaktır. İdeal bir kurum kültürünü oluşturabilmenin yapı taşları şunlardır (Tevrüz, 1997);

- a) Kurumda yöneticiler ve çalışanlar arasında uyumlu bir iş birliğinin sağlanması.
- b) İletişimin açık bilgilendirme temelinde, şeffaf bir şekilde sağlanması.
- c) Tüm kademelerde çalışan erkek ve bayan personelin karar alma sürecinde yer alması.
- d) Statükonun kaldırılıp yetki ve sorumlulukların ilgili birimlere paylaşılması
- e) Kurum felsefesi hakkında tüm çalışanlara temel bir görüş birliğinin oluşturulması.
- f) Kurum Sermayesi ve kazancına katılımın sağlanması.

2.3.2. Kurumsal Kültürün Oluşumu

Kurumsal kültür ya kendiliğinden oluşur ya da kurum tarafından yaratılır. Kurumsal kültürün genellikle belirli bir zaman içerisinde kendiliğinden oluşması, kurumun yönetici ve çalışanlarının inançlarına, davranışlarına, değerlerine ve tutumlarına göre şekil almasını sağlar. Bu durumda kurumsal kültür; kurum çalışanlarının, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasına, kurumsal motivasyonun artmasına katkı sağlar. Kurumsal yapının sağlıklı olabilmesi sadece kendi kendine oluşan ve çalışan personelin inanç ve değerlerine dayalı kültür ile sağlanabilir. Kurumsal kültürün kurumsal irade tarafından oluşturulması durumunda, çalışanların kültürel bir değişime maruz kalmaları, duruma göre kültürel bir direnmeye sebep olabilir (Hayek, 1978).

Kurumsal kültürün oluşumunda en önemli rol kurucu lider ve üst yönetime aittir. Kurucu lider ve üst yönetim kurumsal iradeyi temsil eder. Fakat kurumsal kültürün oluşumu, yalnız kurumsal irade ile sınırlı değildir. Kurum çalışanları da kurum kültürünün oluşmasında kendilerine has inanç ve değerlerden oluşan bir kültürü oluştururlar. Kurumsal kültür kurumda çalışanların ortak inançlarının bir bütünü olduğu için oluşumu da ortak değerler ve inançlar çerçevesinde olur. Bu açıdan değerlendirildiğinde kurum kültürünün çalışanlar tarafından kabullenmesi ve uygulanması da kolaylaşır.

Çalışanların kurumsal kültürün oluşumundaki etkisi ve kurumsal verimlilikleri, çalışanların yetki ve statüleri ölçüsünde olacaktır. Kurum çalışanları formel yetkilerinin yanında, enformel yetkileri de kullanırlar.

Kurumsal kültürün paydaşlara aktarılması ve benimsetilmesi, kurumsal kültürünün oluşturulması kadar önemli bir konudur. Kurumlardaki insan kaynakları faaliyetleri ve oryantasyon uygulamaları kurumsal kültürün geliştirilmesinde ve pekiştirilmesinde büyük önem taşır. Kurumsal kültürün oluşumuna etki eden çalışmaların bir kısmı şunlardır (WEB_15, 2018):

- a) Kurum da çalışacakların seçilmesi.
- b) Kurum da çalışacakların iş tanımlarına uygun görevlendirilmesi.
- c) Kurum da çalışanların performans değerlendirilmesi.
- d) Kurum çalışanlarına ödüllendirme uygulamaları.
- e) Çalışanlara yönelik sürekli eğitim ve mesleki geliştirme faaliyetleri.

f) Kurum çalışanlara yönelik terfi uygulamaları.

Kültür doğuştan gelen bir kavram olmadığından, sonradan öğrenilebilen bir olgudur. Kurumsal kültür kurum hiyerarşisinin en başındaki kişi olan kurum yöneticisinden öğrenilir. Bir kurumun yöneticilerinin veya çalışanlarının sözleri ilk başta düşünceye, düşüncesi tutumlara, tutumları davranışa, davranışları alışkanlıklara, alışkanlıkları karaktere ve karakteri kültürüne dönüşür. Sonuçta bu kültür aynı zamanda kurumsal kültürün oluşmasına etki eder (Aydın, 2000).

2.3.3. Kurumsal Kültürün Unsurları

Kurumlarda sürekli tekrarlanan davranış şekilleri, ilk olarak normlara, sonrasında normlar inançlara, inançlar ise varsayımlara dönüşür. Kurumsal kültürü meydana getiren en önemli etkenlerden birisi bu varsayımlardır.

Kurumsal kültürü oluşturan faktörlerin en başında, güçlü liderlik motifi gelir. Kurum içerisinde güçlü liderlik motifleri ile karşılaşan kişiler, liderin kişiliğini kendisine rol model alma yoluna gidecektir. Rol model alma kurum içerisinde liderlik motifini modelleme yoluyla sahiplenme şeklinde ortaya çıkacak ve kurumsal kültürün meydana gelmesine çok önemli katkılar sağlayacaktır. Rol model alma yoluyla öğrenilen davranışlar kurum içerisindeki diğer çalışanlara da model oluşturacaktır. Bu model alınan inançlar uygulanmaya başladığında kurum çalışanları kendi tecrübelerinden “kurucu liderinin” davranışlarını kendine modelleme yoluyla benimseyeceklerdir. Bu süreçten sonra, birlikte öğrenme yöntemi ile kurum liderinin davranış modelleri zamanla paylaşılan kültürel kalıplar haline gelecektir.

Kurucu lider ve ondan sonra gelen üst yöneticiler, kendilerine ait olan varsayımları kurum içerisine yerleştirmeye çalışacaklardır. Öğrenme süreci gittikçe ortak bir hal alacaktır. Tüm bunların neticesinde ortaya çıkan kültürel varsayımlar sadece üst yöneticilerin varsayımları değil, kurum içerisindeki tüm çalışanların ortak değer ve inançlarını, davranış ve tutumlarını sonuç olarak kurumsal kültürü oluşturacaktır.

Kurumsal kültür, çalışanların kurum hakkındaki ortak duyguları, kurum faaliyetlerini gerçekleştirme şekli ve kurumda çalışanların davranış biçimleri gibi ortak değerlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkar. Kısaca kurumsal kültür bu temel değerler üzerine inşa edilir (WEB_16, 2018).

2.3.4. Kurumsal Kültürün Özellikleri

Kurumsal kültür, kurum çalışanlarına ve kuruma ait biçimsel ve biçimsel olmayan, soyut ve somut değerlerin bir araya gelmesi ile oluşur. Biçimsel olmayan ve soyut olması kurum kültürünün yazılı bir metin haline getirilemeyeceği anlamına gelmez. Aksine kurumsal kültürün biçimsel ve somut yanı, kültürü oluşturan faktörlerin belirlenebileceğini, diğer kurum kültürlerinden ayrılan özelliklerinin tespit edilebileceğini ve tüm kurumsal kültürü oluşturan unsurların sınırlarının çizilebileceğini gösterir.

Kurumsal kültür biçimsel olmayan ve soyut yönüyle, kurumlarda çalışanların genel olarak düşüncelerinde yer alan inanç, tutum ve değerlerdir. Kurumsal kültürü oluşturan, vizyonu, misyonu, kurumsal logo ve tasarım gibi unsurlar ise, kurumsal kültürün biçimsel ve somut yönünü ifade eder.

Kurumsal kültürün diğer bir özelliği de, oluşturulması kadar değiştirilmesinin de kolay olmaması ve uzun bir zamana ihtiyaç duyulmasıdır. Bundan dolayı kurum kültüründe bir değişiklik yapmak gerektiğinde, kurumsal kültürün tamamı yerine onu meydana getiren unsurları değiştirme yolu tercih edilir. Fakat kurumsal kültürün oluşmasında, kişiler arası duygusal ilişkiler önemli bir rol aldığı için, genelde kurumsal kültür değişikliklerine karşı direnç gösterilir (WEB_17, 2018).

Yukarıda bahsi geçen kurumsal kültür ile ilgili açıklamaların yanında, çeşitli yazarların üzerinde fikir birliği oluşturdukları kurumsal kültürün özelliklerini dört maddede sayabiliriz (Eren, 1998):

- a) Kurum kültürü sonradan kazanılmış veya öğrenilmiş değerler bütünüdür.
- b) Kurum kültürü, kurum çalışanları arasında paylaşılan değerlerin tümünü kapsar.
- c) Kurum kültürü formel ve enformel değerler bütünüdür.
- d) Kurumsal kültür, sürekli tekrarlanan davranışsal kalıplardır.

2.3.5. Kurumsal Kültürün Fonksiyonları

Kurumsal kültürün fonksiyonu, kurumsal verimlilik ve faaliyetleri arttırmaya katkı sağlayan önemli bir motivasyon aracı olma özelliğini taşımaktadır. Kurumsal kültür ortak duygu, düşünce ve davranışlar vasıtasıyla sosyal açıdan tatmin olma duygusu yaratarak, çalışanların moral ve motivasyonlarını yükseltir. Kurum çalışanlarının kurumu sahiplenme duygularını artırır. Çalışanların kurumu sahiplenerek aidiyet

duygularının artmasını sağlayan kurumsal kültür sayesinde iş verimliliği artar, kurumsal verimlilik ve kurumsal etkinlik artış gösterir (Ab Hamid vd., 2011).

Kurumsal kültürün fonksiyonlarından birkaç tanesini kısaca şu şekilde sayabiliriz:

- a) Kurumu diğer kurumlardan farklı kılarak, kurumda çalışanlara bir kimlik duygusu kazandırır.
- b) Kurumu biçimlendirme işlevine sahiptir. Kurum normları çalışanların davranış şekillerini biçimlendirir; moral ve motivasyon aracı olarak, kurumun amaç ve hedeflerine olan bağlılığı artırır.
- c) Kurumun baştan belirlenmiş olan norm, kural ve çalışma şekilleri sayesinde kurum çalışanlarının güvenli bir ortamda işlerinden memnun olacakları şekilde huzurlu bir iş ortamı sağlar (Brown, 1995).
- d) Kurum da fiziksel faktörlerin soyut değerlerle birleştirilmesi kurum sinerjisinin oluşmasını sağlar.
- e) Kurumsal değerlere bağlı olduğu için, kontrol mekanizması işlevi sağlar.
- f) Kurum da iş görme biçimlerine standart kurallar ve uygulamalar getirerek, kurumsal verimliliği artırır.
- g) Kurum da kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmada manevi bir koordinasyon aracıdır.

Kurumsal kültürün yukarıda belirtilen fonksiyonları yerine getirebilmesi için, kurumda çalışanlar tarafından benimsenmesi şarttır. Kurumsal kültür, ancak kurumsal norm ve değerlerin içselleştirilmesi ile bahsedilen bu fonksiyonları gerçekleştirebilir. Kurumsal kültürün benimsenmesi, kurum da çalışanların inanç ve değerleri temsil etme yeteneği ile sağlanabilir. Çünkü kurum çalışanları, kurumsal kültürü kendi inanç ve değerlerini yansıttığı oranda ona bağlılık ve saygı gösterirler (Özdevecioğlu, 1995).

2.3.6. Kurumsal Kültürün Öğeleri

Kurumsal kültür birden çok faktörün bir araya gelmesiyle oluşan bir kavramdır. Bu faktörleri kısaca şu şekilde tanımlayabiliriz:

2.3.6.1. Temel Değerler

Kurum kültürünü oluşturan değerler içerisinde, çalışanların faaliyetlerini, iş görme biçimlerini değerlendirmeye ve sınıflandırmaya yarayan ölçütlerin ve kurumda istenilen veya istenilmeyen faktörlerin belirleyicisidir (Erdem, 2003).

2.3.6.2. Normlar

Kurumda neyin doğru veya neyin yanlış olduğu konusunda karşılıklı olarak genel kabul görmüş hususlardır (Değirmenci, 2007). Normlar yazılı değildirler, açık bir şekilde dile getirilmezler, öğrenilebilir niteliktedirler, belirli bir süre sonra alışkanlık haline dönüşürler ve kurum çalışanlarının davranış şekilleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.3.6.3. İnançlar

Kurumda çalışanların nelere inanıp veya nelere inanmadıklarını belirten değerlerdir. Kurumda çalışanlar tarafından kabul görmüş inançlar kurumsal kültürün oluşumunu ve sürekliliğini sağlayan temel faktörlerdir (Bakan vd., 2004). Kurumların yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmeleri için kurum politikası ve faaliyetlerini kapsayan, sağlam inançlara sahip olması gerekir (Peters ve Waterman, 1987).

2.3.6.4. Varsayımlar

Kurum içindeki problemler çoğu zaman benzer bir şekilde çözüldüğünde bu problemlerin çözüm şekli bilinç üstünden bilinçaltına inmekte ve bu çözüm şekilleri başka problemlerin çözümünde sorgulama gereği duymadan, en doğru çözüm yöntemi olarak kabul edilmektedir. Bunlara varsayım denmektedir (Değirmenci, 2007). Varsayımların tartışmaya açık olmaması ve sorgulamadan kabul edilmesi en önemli özelliğidir (Schein, 2004).

2.3.6.5. Hikâyeler

Kurum hakkındaki hikâyeler, kurumun aslını, vizyonu ve misyonunu içerir, kurumun tümü üzerine detaylı bir bilgi sunmayı hedefler ve kurumun kritik yanlarını gerçeğe uygun şekilde ifade eder (Balmer ve Greyser, 2003).

2.3.6.6. Mitler

Kurum mitleri, kurumun varlığına canlılık getirmek, birlik ve beraberliği tesis etmek için anlatılan efsanelerdir. Kurum mitleri, kurumun eski çalışanlarına kim olduklarını ve inandıkları değerleri hatırlatır, kuruma yeni katılan çalışanlara bu kurumda var olmanın ne ifade ettiğini öğretir (Prusak ve Cohen, 2001).

2.3.6.7. Liderler

Liderler kurum kültürünü geliştiren, çalışanların moral ve motivasyonunu arttıran, kurumu ve kurum kültürünü dışarıya karşı en iyi şekilde temsil eden, yönetim hiyerarşisindeki en yüksek kişilerdir (Kozlu, 1986). Liderler kurumlarını rakip kuruluşlara karşı avantaj sağlamak üzere konumlandırarak, kurum kültürünün değiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli ilhamı sağlarlar (Goffee ve Jones, 2002).

2.3.6.8. Kahramanlar

Kahramanlar kurumun sahip olduğu değerleri ve kurum kültürünü benliklerinde yaşatan kişilerdir. Kurumda tüm çalışanların kişisel başarısını kendisine model aldığı bireyler olan kahramanlar; bunun yanında ulaşılabilir bir rol modeli de temsil eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

2.3.6.9. Semboller

Semboller; kurumun varlığının ve yaşamının görünen yüzünü temsil ederler ve kurumun ifadesi olarak kullanılan unvanlar, logolar, flamalar, iş kıyafetleri, binaların mimari yapısı, ofislerin iç dizaynı örnek gösterilebilir (Cansu, 2006).

2.3.6.10. Törenler

Törenler kurum çalışanlarının aralarındaki bağlılığı arttırmayı amaçlayan, kurumsal kültürel değerleri pekiştiren bir kutlama aracıdır (Cansu, 2006).

2.3.6.11. Dil

Kültürü oluşturan ve taşıyan en önemli unsur dildir. Dil kurum kültürünün öğrenilmesine yardımcı olur (Çağlar, 2001). Kurum veya kurumları oluşturan alt

kademelerinin, işlerin ne şekilde yapılacağını ve terminolojilerini açıklamak için geliştirdikleri kendilerine has kurum dili, kurumsal kültürün desteklenmesine yardımcı olur ve o kültüre ait kişileri birlikte tutmayı sağlayan ortak unsur olarak hizmet etmektedir (Greenberg ve Baron, 2000).

2.4. KURUMSAL STRATEJİ YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Kurumsal Strateji; bir kurumun ürünlerinin ve pazar alanının, kurumun belirlemiş olduğu pazarlarda rakip firma ve kurumlar ile rekabet ederken genel olarak uyguladığı politikalarını ve hedeflerini belirleyen ana plandır. (Gray ve Balmer, 1998; Aktaran; Melewar, 2003). Kurumsal strateji kurumun ne ürettiği, ne kadar kar elde edeceği ve bu ürünlerin müşterilerin kurumla ilgili duygu ve düşüncelerini nasıl etkileyeceğini belirler (WEB_18, 2018).

Kurum ve şirketlerin tüm dünyaya mal olmuş bir marka yaratması yalnızca bir satış ve pazarlama stratejisi değil, bunun yanında şirketin bir bütün olarak strateji uygulamalarını ve planlamalarını da içerir. Bunun nedeni ise insanların zihinlerinde oluşturulacak farklılık yaratmak duygusu sadece satış ve pazarlama faaliyetinden ibaret değildir. Markalaşması amaçlanan ürün ve hizmetin performansında ve kalitesinde sürekliliğin sağlanması gerekir (Argüden, 2003).

2.4.1. SWOT Analizi

SWOT analizinin asıl amacı; bir kurumun uygulayacağı stratejilerin belirlenmesine ve karar verme sürecine yardımcı olmaktır. SWOT analizi dört ana başlıkta ifade edilmektedir. Bunlar;

- a) Strengths (Güçlü / Kuvvetli taraflar): Kurumun güçlü olduğu yönleri nelerdir?
 - b) Weaknesses (Güçsüz / Zayıf taraflar): Kurumun güçsüz olduğu yönleri nelerdir?
 - c) Opportunities (Fırsatlar / Olanaklar): Kurumun sahip olduğu fırsatlar nelerdir?
 - d) Threats (Tehditler / Tehlikeler): Kurumun çevresindeki olası tehlikeler nelerdir?
- (WEB_19, 2018).

Bunlardan güçlü / kuvvetli ve güçsüz / zayıf taraflar; kurumun içinde bulunduğu durumdan kaynaklanan ve etki edilebilir içsel faktörlerdir. Fırsatlar / olanaklar ve tehditler / tehlikeler ise; kurumun dış çevresinde oluşmuş ve etki edilemeyen dışsal faktörlerdir.

SWOT analizlerinde kurumun geleceğine ilişkin çok önemli içsel faktörler ve dışsal faktörler dikkate alınmakta ve SWOT çözümlerinde bu faktörler ortaya çıkarılmaktadır. Böylelikle kurumsal strateji planlamasında içsel ve dışsal faktörler arasında olabilecek en iyi dengeyi oluşturan strateji geliştirilmekte ve kurum içerisinde benimsenmektedir.

Bir yandan da SWOT analizleri, olabilecek alternatif kurumsal stratejilerin dikkate alınmasında, karşılaştırılmasında ve sonuç olarak en uygun, en doğru olanın seçilmesinde de kullanılabilir bir yöntemdir. Bu durumda SWOT analizi, eğer doğru biçimde kullanılırsa ve uygulanırsa, işletmenin kurumsal stratejilerin belirlenmesinde önemli bir araçtır (Gürbüz, 2010).

İşletmeler için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır:

Birinci fayda; işletmenin şu anki var olan mevcut durumunun ne olduğunu net bir şekilde ortaya çıkarmasıdır. S ve W harfleri ile ifade edilen SWOT analizinin birinci kısmı içsel faktörleri, işletmenin güçlü ve kuvvetli yanları ile güçsüz ve zayıf yanlarını, işletmenin performansının belirlenmesi ya da olumlu ve olumsuz iş akışını, o işletmeye “kendisinin mevcut durumunu bilmesi” bakımından önemli bir bilgi ve deneyim sağlar.

İkinci fayda; işletmenin şimdiki zamanı değil, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği olası gelişmelere karşı bir durum değerlendirmesini belirler. O ve T harfleri olarak ifade edilen SWOT analizinin ikinci kısmı ise daha çok dışsal etkenleri, işletmenin piyasadaki var oluşu, işletmenin oluşabilecek fırsatlar ve olanaklar ile tehditler ve tehlikelere karşı “ne yapılabileceğinin” bir analizidir. Bundan dolayı genel olarak ihtimallere ve sübjektif verilere dayanır. Bu bakımdan SWOT analizi, dört bölümden oluşan iki yönlü bir analiz yöntemidir.

Bu açıdan SWOT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve bu çevreyi yönetebilmek için ulaştığı bilgileri kullanmak sureti ile sistemli bir şekilde işletmeyi değerlendirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu değerlendirmeler çoğu zaman kişisel anlayıştan ve yargılardan etkilenir. Bu konuda bir örnek verecek olursak;

gümrük duvarlarının alçaltılması bir kısım yöneticiler tarafından fırsat olarak değerlendirilirken bazı yöneticilere göre tehdit olarak algılanabilir. SWOT analizi işletme yönetimine işletmenin çevresel faktörleri ile ilgili sistematik bilgiler verir. İşletme yönetiminin bu bilgileri nasıl değerlendirecekleri onların yönetim bakış açılarıyla ilgilidir (WEB_20, 2018).

SWOT analizinin her iki kısmında da kurumsal işleyişi ortaya çıkarması bakımından o işletmeye büyük imkânlar sağladığını daha önce belirtmiştik. Ancak bu olanağın en iyi şekilde değerlendirilmesi, işletmenin iş akışı ve içyapısının, işletme çalışanlarının durumunun, çevresel etkilerin ve işletmenin çalışma düzeninin, müşteri profilinin, işletme kültürünün, çalışanların performans değerlerinin, teknoloji düzeyinin, bilgi akışının ve buna benzer tüm etkenlerin dikkate alınması gerekir. Aksi halde, eksik bilgiler ve yetersiz analiz verileri ile işletme için doğru sonuçlara ulaşmak ve başarılı olabilmek imkânsız bir hale gelecektir.

Stratejik yönetimde en önemli aşama swot analizi yapılmasıdır. Swot analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır (WEB_21, 2018).

2.4.1.1. İç Analiz

İşletmenin güçlü ve kuvvetli yanlarının belirlenmesinde SWOT analizinin “S” bölümünü oluşturan aşağıdaki içsel sorulara cevap aranır;

- a) İşletmenin üstün olduğu yönleri nelerdir?
- b) İşletme bilgi ve becerisi yüksek yönetici ve çalışanlara sahip mi?
- c) İşletme yeni strateji ve ürünler geliştirebiliyor mu?
- d) İşletme yenilenen teknolojiyi kullanıyor mu?

Bir işletme için zayıflık, kendi rakiplerine göre daha az etkili veya verimli olduğu yanları ve faaliyetleri olduğu anlamına gelmektedir. İşletmenin, çevresindeki değişikliklere karşı yetersiz kalması ve bu değişiklikler karşısında uyum sağlayamaması da o işletmenin bir zayıflık göstergesidir. İşletmeler için stratejik planlama yapmadan önce işletmenin zayıf yanlarının tespit edilmesi, uzun vadeli planlamalar için güçlük ve sınırlamalara sebep olacak problemlerin çözülmesini sağlayacaktır.

İşletmenin güçsüz ve zayıf yanlarının belirlenmesinde SWOT analizinin “W” bölümünü oluşturan aşağıdaki içsel sorulara cevap aranır;

- a) İşletmenin zayıf olduğu yönleri nelerdir?
- b) İşletme yönetici ve çalışanlarında bilgi ve yeteneklerinde bir eksiklik var mı?
- c) İşletmenin stratejik planlamasında bir eksiklik var mı?
- d) İşletmenin pazarlama, satış, ürün ve hizmet kalitesinde bir düşüklük var mı?.

2.4.1.2. Dış Analiz

İşletmenin içinde bulunduğu çevreyi tanıması için yapılan bir analizdir. Çevre analizi, işletmenin çevresi ve etkileşimde bulunduğu muhtemel unsurlar hakkında reel, tutarlı ve doğru bilgileri toplama işlemi de kapsamaktadır. Çevre analizi, işletmenin rekabet içerisinde oldukları kurumları tanıma amaçlı bilgi toplamayı da içermektedir. Çevre analizi yapma aşamasında çevresel unsurların işletme için ortaya koydukları fırsat ve tehditlerin de incelenmesi gerekir. Çevre analizinde, dünyada kabul görmüş genel eğilimler, işletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki değişimler, kalkınma plan ve programları, devlet programları ve var ise istikrar programları ile diğer işletmelerin ve kurumların durumu, özellikle de işletmenin hizmet sunduğu müşteri kitlesinin beklenti ve isteklerini de dikkati nazara alınır.

Fırsat, işletmenin yapmayı düşündüğü bir faaliyet için elverişli zaman, zemin ve şartların oluşması anlamına gelir. İşletme çevresinde yaşanan gelişme ve değişimlerin fırsat olarak değerlendirilebilmek için, mevcut durumdan farklı bir alternatif sunması, içinde bulunduğumuz durumdan daha cazip olması ve işletmenin ortaya çıkacak yeni durumu değerlendirebilecek yetenek ve kabiliyetinin olması gerekir.

İşletmenin fırsat ve olanaklarının belirlenmesinde SWOT analizinin “O” bölümünü oluşturan aşağıdaki dışsal sorulara cevap aranır;

- a) İşletmenin önünde duran fırsat ve olanaklar nelerdir?
- b) İşletme çevresinde ne gibi önemli gelişmeler yaşanmaktadır?
- c) İşletmenin faaliyet gösterdiği alanla ilgili başka alanda büyüme olanağı var mı?
- d) İşletmenin çevresinde mali olanakları mevcut mu?

Tehdit, işletmenin hedeflerini gerçekleştirirken karşısına çıkan zorluklar veya imkânsızlıkları ifade eden yeni durumu anlatır. İşletmenin başarısına engel teşkil edecek veya zarar verebilecek her şey birer tehdittir. İşletmenin çevresi değişikçe çevre ile

ilişkide olan sistemin bu değişikliğe uygun bir hal alması gerekir. Bu değişim olmadığı takdirde işletme ile çevresi arasındaki mesafe artacaktır.

İşletmenin tehdit ve tehlikelerin belirlenmesinde SWOT analizinin “T” bölümünü oluşturan aşağıdaki dışsal sorulara cevap aranır;

- a) İşletmenin karşısındaki tehdit ve tehlikeler nelerdir?
- b) İşletmenin rekabet ettiği kurumlar ne yapmaktalar?
- c) Değişen teknoloji işletmenin konumunu tehdit ediyor mu?
- d) İşletmenin nakit durumunu zora sokacak finansal sorunları var mı?

İşletmenin geleceğine yönelik stratejiler oluşturulurken fırsatlar ve olanakların çok önemli noktalarda etki olacak, tehditler ve tehlikeler ise işletme tarafından yakinen takip edilecek ve bu tehdit ve tehditlere yönelik gerekli tedbirler alınacaktır. İşletme içi değerlendirme ve çevre analizi yapılırken işletmenin karşısına çıkabilecek riskler, tehlikeler ve belirsizlikler öncelikle tespit edilir ve planlama yapılırken bu riskler, tehlikeler ve belirsizlikler bundan sonraki aşamalarda değerlendirilir (Çoban ve Karakaya, 2010).

Kısaca özetlenecek olursa SWOT analizi, işletmelerin stratejilerini değerlendirebilmeleri için birbirine bağlı olmayan ve farklı bir takım analizler ile desteklenen kapsamlı bir çalışmadır.

2.4.2. Kurumsal Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Yararları

Kurumsal stratejik yönetim; işletmenin tüm faaliyetlerini içine alan ve bu faaliyetlere çevresel etkiler ile bütünlük, yön, amaç ve hedef doğrultusunda değişimi sağlayan ve kolaylaştıran çok yönlü bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Barca ve Balci, 2006).

İşletmenin çalışma kapasitesine ve dışsal etkenler konusunda sonuçlara bakarak, işletme için öncelikleri, hedefleri belirlemek ve planlanan hedeflere ulaşabilmek için çalışmaya yönelik planlamaların yapılması ve bu planlamaların uygulamaya geçilmesini içermektedir.

Aşağıdaki sorular sormak sureti ile stratejik yönetimin kaynağını analiz edebilir (Aktan, 1999):

- a) Stratejinin tanımı nedir?
- b) Strateji hangi amaçla oluşturulmalıdır?

- c) Stratejinin oluşması için en uygun zaman ne zamandır?
- d) Planlanan strateji ile ulaşılmak istenen hedef nedir?
- e) Strateji nasıl oluşturulmalıdır?
- f) Strateji kim tarafından oluşturulmalıdır?

Stratejik yönetimin kaynağını analiz eden yukarıdaki soruları sormak suretiyle alınan cevaplar bir işletme veya kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda nasıl bir ilerleme kat ettiğini ortaya koyması bakımından oldukça önemlidir. Doğru zamanda ve doğru kararların uygulamaya sokulması bir işletme ve kurum için kritik bir önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin özelliklerini beş temel esastan ele alarak şu şekilde ifade etmektedirler (Tortop vd., 2007):

- a) Stratejik yönetim; kurumun üst düzey yönetiminin bir fonksiyonudur. Üst düzey yöneticiler tarafından yerine getirilmesi ve uygulanması gerekmektedir.
- b) Stratejik yönetim; kurumun geçmişi ile değil geleceği ile ilgilidir. Kurumun şundan itibaren gelecekteki konumu, uygulamaları ve kararları ile ilgilidir.
- c) Stratejik yönetim; kurumun bir sistem olarak görür ve kabul eder. Bu sisteme etki eden alt sistemler ile kurum sistemi arasındaki etkileşim sürecini analiz eder.
- d) Stratejik yönetim; kurumsal amaçlar ile toplumsal menfaatleri bir araya getirir. Kurumu bir sistem olarak kabul ederek, dışsal çevrenin kurumsal başarı da ne denli etkili olduğunu, kurumsal amaçlar ile toplumsal menfaatlerin birbiri ile örtüşmesine özen gösterir.
- e) Stratejik yönetim; Üst kademe yöneticilerin dışında, alt kademe yöneticilere rehberlik eder. Alt kademe yöneticilerin yetiştirilmesi, bilgi ve becerilerinin artırılmasına yardımcı olur.

Kurum yönetiminde iyileştirme ya da yeniden yapılanma gayretleri, strateji için bir araçtır ve strateji olmadan bu araçların aktif kullanılması beklenemez. Muhakkak ki stratejinin hayata geçirilmesi içinde bu araçlara ihtiyaç vardır. Stratejik yönetimin, modern bir yönetim anlayışı olarak uygulamaya konması ve bu amaçla gerekli diğer aşamaların işletilmesi, modern ve problemsiz bir kurum yönetimi için vazgeçilmez bir hale gelmiştir (Aydın, 2004).

Güçlü, stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde ifade etmektedir (Akt. Özer, 2008):

- a) Değişkenlik gösteren durumları öncesinde sezme için işletmelere izin verir.
- b) İşletmeye açık amaç ve yönelimler sunar.
- c) Araştırma sırasında işletme yöneticilerine yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- d) Stratejik yönetimi gerçekleştiren işler daha etkilidir.
- e) Stratejik yönetim, işletme kararlarını daha sistematik hale getirmek için bir yoldur.
- f) Stratejik yönetim, işletmenin ana sorunlarını araştırmada yöneticilere yol gösterir.
- g) Stratejik yönetim, işletmelerin iletişimine, kaynakların tahsis edilmesine, kişisel projelerin koordinasyonuna ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişimine yardım eder.

Sonuç olarak günümüzde yönetim anlayışının en popüler kavramlarının başında gelen stratejik yönetim; ekonomik, siyasal ve toplumsal alanların tamamında kendisine yer bulmuştur. Stratejik yönetim anlayışını verimli ve etkili kullanan şahıslar, işletmeler, kurumlar ve devletler çok önemli başarılar elde etmektedirler. Kurumlarda stratejik yönetim anlayışının yaygın kullanılması ile birlikte birçok sorun çözülmeye başlanmıştır. Stratejik yönetim, yeni yönetim anlayışının sembollerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Kurum yönetiminde stratejik düşünce ve anlayışlar genel olarak kurumları çok daha etkin ve sistematik hale getirmişlerdir. Bir kurum için başarılı olabilmenin önemli faktörlerinden biri haline gelen stratejik yönetim, hazırlık aşamasında ve uygulamada önemli sorumluluklar ve deneyimler gerektirmektedir. Bunu yerine getirebilen şahıslar, işletmeler, kurumlar ve devletler başarıya ulaşabilmişlerdir.

2.5. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Firmaların rekabet avantajı sağlayabilmelerinin ve bunu koruyabilmelerinin yolu müspet bir itibara sahip olmaktan geçmektedir. Pazarın hızlı bir şekilde gelişmesi ve değişmesi, ürün ve hizmetlerin ayırt edici özelliklerinin birbirine yaklaşması, medyanın çok aktif olarak kullanılması sonucu artan etkisi ve tüketici kitlelerinin yapısının

değişmesi gibi faktörlerin etkisi altına girmişlerdir. Bundan dolayı da firmalar kurumsal itibarı arttırmayı etkili, güçlü ve stratejik bir kavram olarak görmeye başlamışlardır (Altıntaş, 2005).

Kurumsal itibar kavramının farklı bakış açıları ile tanımlandığını ve bu kavramın pek çok alanın kendi bakış açıları doğrultusunda değerlendirdiğini görmekteyiz (Bakan ve Kalender, 2007). Kurumsal itibar kavramı ile ilgili farklı düşünürler tarafından yapılan bazı tanımlar şunlardır:

a) Tüm paydaşların kurumsal itibara ait görüş ve düşüncelerini, iç kimliği ve dış paydaşların özellikle de yakın ilişkide bulunan müşterilerin kuruma ait görüşlerini içerip dış imajı da kapsayan bir kavramdır (Davies vd., 2003).

b) Kurumların geçmiş hareketlerinin farklı paydaşlar üzerinde etkiler bırakması durumunun kolektif olarak betimlenmesidir. İç ve dış paydaşların durumları ölçülürken; rekabete dayalı olmakta ve kurumsal çevreler içermektedir (Fombrun ve Van Riel, 1997).

c) Paydaşların, söz konusu kuruma zaman içerisinde atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkileri değerlendirmesi ile ilişkili olan kolektif yargıların bütünüdür (Barnett vd., 2006).

d) Paydaşların; kurumun ne olduğu, kuruma ait sorumlulukları nasıl ifa ettiği, kurumdan beklentilerin ne şekilde karşıladığı ve aynı zamanda da kurumun sosyal politik çevreye uyum sağlama yetisine ilişkin değerlendirmelerin kombinasyonudur (Anca ve Roderick, 2007).

Kurumsal itibar ile ilgili yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, bir kurumun paydaşlarının kendisi hakkındaki izlenim, düşünce ve değerlendirmeler neticesinde güçlü bir itibara sahip olduğunu görmekteyiz. Kurumsal itibar kavramının anahtar sorusu; “kurum paydaşlar tarafından nasıl algılanıyor?”dur (Wry ve Deephouse, 2006; Aktaran: Uzunoğlu ve Öksüz, 2008).

Kurumsal itibar yönetiminde;

- a) Gerçekte hangi paydaşlarımızın zihninde yerimiz önemlidir?
- b) Rakiplerimize kıyasla ne kadar fark edilir ve güveniliriz?
- c) Kurumsal kimliğimizin en büyük ve belirgin potansiyele sahip özellikleri nelerdir?

- d) Kurumumuz rakiplerine nazaran anlamlı ve benzersiz avantajlar sağlıyor mu?
- e) Kurumsal faaliyetlerimizde ürün ve hizmetler karşılıklı olarak pekiştiriliyor mu?
- f) Kurumun görünürlüğünü ve güvenilirliğini güçlendirmek için hangi stratejilerini ve iletişim kanallarını kullanmalıyız?
- g) Kurumsal itibar değerlerimiz tutarlı ve sürdürülebilir mi?

gibi sorular oldukça kritik sorulardır. Ürün, hizmet veya kurum tanıtımından daha kapsamlı olan itibar yönetimi, planlı ve disiplinli bir yaklaşım sayesinde ancak başarılı olabilmektedir. Kurumsal itibar yönetimi bütün departmanlar ile iş birliği yapılarak yönetilmesi gereken bir kavramdır. Kurumsal itibar yönetimi ile ilgili çalışmalar üst yönetim tarafından kabullenilmesinin yanı sıra üst yönetimin bu yöndeki tutum ve davranışları ile paralel olarak kurum içerisinde bir kültür oluşturulmalıdır. Devamında ise oluşturulmuş olan bu kurum kültürünün, kurumun karşılıklı etkileşim içerisine girdiği iç ve dış paydaşlarca aynı şekilde algılanması sağlanmalıdır (Kuyucu, 2003).

Kurumsal itibar yönetimi ile ayrı bir kavramın yönetimi değil, itibarın oluşumunda başlıca rolü oynayan işletme faaliyetlerinin itibar yaklaşımı çerçevesinde birbiri ile uyumlu hale getirilmesi ve yönetimi süreci kastedilmektedir. Bu başlıca işletme faaliyetlerine baktığımızda bunlar; çalışan personelin bilgi ve yetenekleri, kalite, duygusal bağlar, liderlik, finansal güvenilirlik, sosyal sorumluluk ve çevre duyarlılığıdır.

Kurumsal itibar yönetimi, kurumla ilgili güçlü bir itibarın oluşturulması ve bu itibarın devam ettirilmesi ile alakalıdır (Nakra, 2000). İtibar yönetimi, birçok firmanın yeni yeni öğrenmeye başladığı en zor yönetim şeklidir. Ayrıca çok fazla unsurun bir arada kullanıldığı fakat bu unsurların aynı anda birebir kontrol etmenin mümkün olmadığı bir yönetim şeklidir. Bu bir reklam ve pazarlama olmadığı gibi kuruma ait değerleri inanarak uygulamak, uygularken de bu değerlerin iç ve dış paydaşlara eksiksiz aktarılabilmesidir (Karaköse, 2007).

Kurumun vazgeçilemez bir değeri olan itibar, fonksiyonel bir şekilde yönetilmelidir. İtibar yönetiminin amacı; kurumun itibarına zarar verebilecek olumsuz durumlar karşısında, kurumsal süreçlerin gözden geçirilerek ve kurumsal itibara yönelik tehdit oluşturabilecek eylemlerin önceden tespit ederek ortadan kaldırılmasıdır. İtibar yönetiminin birkaç yolu vardır. Bu yaklaşımlar (Jackson, 1997):

- a) Proaktif: Kurum itibarının oluşturulması, oluşturulmuş olan bu itibarın korunması bir arada düşünülmelidir.
- b) Savunma: Kurum itibarının farklı zamanlarda tehlikelerle karşı karşıya kalabileceğinin farkında olarak, bu tehlikeler karşısında kurum itibarı korunmalıdır.
- c) Bakım / Koruma: Eğer kurum zaten iyi bir itibara sahip ise doğal olarak mevcut itibarının devam etmesini isteyecektir. Bu durumda, kurum itibarının korunması ve güçlendirilmesi için birçok yenilik yapmak ve girişimde bulunmak gerekmektedir.

Kurumun itibarı her şeyden daha önemlidir. Kurum iyi bir itibara sahip olmadan başarıya ulaşması mümkün değildir ve ayrıca kurumun geleceği de tehlikeye düşecektir. İtibar, iç ve dış paydaşla tarafından kurumun dürüstlüğü, güvenilirliği ve etkililiği ile ilişkili olarak; müşteri hizmetleri, çalışan ilişkileri, etik davranışlar ve çevresel faktörler ile ilgili uygulamalar gibi algılamalar sonucunda oluşmaktadır. Bundan dolayı kurum yöneticileri, işlerin sonuçlarıyla ilişkili olarak kurumsal amaçların beraberinde diğer tüm paydaşların ve toplumun beklenti ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak; kurumsal başarıya katkıda bulunan herkese karşı sorumluluğunun farkında olarak davranmak zorundadır (WEB_22, 2018).

Bir kurumun uzun uğraşlar sonucunda kazandığı itibarını kaybetmesinin maliyeti, ekonomik yönden maddi kayıplar vermesinden çok daha fazladır. Bu gibi durumlarda, üst yönetim kurumun kaybettiği itibarı geri kazanması için gerekli çabayı göstermiyorsa; yönetimin bu tutumu kurumun yok olmasına sebep olabilir. Çünkü maddi kayıplar tekrar kazanılabilir. Fakat zarar gören veya kaybedilen itibarın tekrar kazanılması, zannedildiği gibi ucuz ve kolay olmayacaktır. Kaybedilen itibarın yeniden kazanılabilmesi adına, kurumun itibar yönetimi ile ilgili tüm süreçleri tekrar gözden geçirilerek doğru ve hızlı çözüm stratejileri üretilmelidir.

Kurumlar hiç zaman kaybetmeden, itibarlarının yönetiminde aktif rol almalıdırlar. Son dönemlerde itibar yönetimi konusunda var olan bilgi ve dokümanlarda ciddi anlamda artış ve gelişme olmuştur. Piyasada var olan birçok faktörün, kurumun itibarına ve markasına zararlarını ve olumsuz etkisini kolayca fark etmek pek mümkün değildir. Bundan dolayı kurumsal itibar yönetimi ile ilgili olarak, kurumun iş yapma stratejisi ve

uluslararası gelişmelerin kurumsal itibara yönelik olası etkilerinin önceden bilinmesi hayati öneme sahiptir. Kurumla ilgili birçok önemli mevzuda olduğu gibi, kurumun itibarı konusunda da yöneticilerin ayrıca dikkat etmesi gerekmektedir. Bundan dolayı yöneticilerin, kurumsal iletişim, sosyal sorumluluk, sosyal ve kültürel farklılıklar konularında eğitim verilerek, yetiştirilmeleri gerekmektedir (Factiva, 2005; aktaran: Karaköse, 2007).

Piyasada sağlam bir itibara sahip olan kurumlar, ekonomik açıdan düşünüldüğünde, rakiplerine nazaran müşterinin ilgisini daha fazla çekerler. Sağlam bir itibar kazanmak uzun bir zaman alabilir. Müşteriye kurumu sevdirmek, bundan daha önemlisi müşteri ile gönül bağı kurmak ciddi bir gayret gerektirir ve zor bir iştir. Bundan dolayı, paydaşlara yapılan işlerde ve verilen sözlerde sürekli olarak tutarlı ve güvenilir olunmalıdır. Müşteriler, kurumun belirli bir zaman sonra güvenilir olmadığını ve tutarsız davranışlarda bulunduğunuzu fark ettikleri andan itibaren kolaylıkla kurumla olan gönül bağını koparacaklardır.

Sermaye, marka ve finansal kaynaklar gibi kurumsal itibar da kıymetli bir değerdir. Kurumsal amaçlara ulaşmak için; kurumsal itibar yönetimi ile paydaşlara her yönden hitap etmek gerekir. Kurumsal itibar, kurumların sergilemiş oldukları davranışların ve kendisi hakkında paydaşlarda oluşturmuş olduğu düşüncelerin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kurumların başarılı olabilmesinin sırrı, müşterilerinin güvenini kazanmak ve tüm paydaşlara en doğru bilgi ve mesajların iletilmesi ile mümkündür (Karaköse, 2007).

Kurum hakkında bir kişi veya grubun söylemiş olduğu müspet düşünceler, toplum nezdinde kurumsal itibarı yükseltecektir. Ancak tersi bir durumla karşı karşıya kaldığımızda ise doğal olarak itibar kaybına sebep olacaktır.

İyi bir kurumsal itibar elde etmenin, onu korumanın ve elde edilmiş olan bu itibarın zarar görmesi durumunda onu düzeltmenin zor olduğu gerçeğinin hiçbir zaman unutulmaması gerekir. Ayrıca kazanılmış olan bu kurumsal itibarın kolaylıkla zedelenerek zarar görebileceği gerçeği hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Bruijns'e (2006) göre uzun sürelerde kazanılan bir itibar çok kısa bir süre içerisinde yıkılabilmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz, 2008). Davies ve diğerleri (2003) itibarın geniş bir zaman sonucunda kazanılabildiğini ve çok büyük emekler vererek geliştirildiğini,

tek bir sözcükle ya da bir davranışla çok kısa bir süre içinde kaybedebileceğini vurgulamaktadır. Yukarıda anlatılanlardan hareketle kurumsal itibarın sürekli bir riskle karşı karşıya olduğunu söylemek kesinlikle yanlış olmayacaktır. Buradan hareketle kurumsal itibarın sürekli risk altında olduğunu bilerek, riskin yönetilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Uzunoğlu ve Burcu, 2008).

2.5.1. Kurumsal İtibar Yönetiminin İlkeleri

Kurumsal itibar yönetimi, şirketlerin paydaşlarının herhangi birinin itibar algılamasını yönetmeye nasıl yaklaşması gerektiği sorununun ötesinde bir şeydir, bu alanda gelişmekte olan perspektifin bir bütün olarak işin yönetimine yararlı bir şekilde nasıl uygulanacağı meselesiyle ilgilidir.

Kurumsal itibar konusundaki yazarların çoğunun farklı akademik disiplinlerden gelmesine ve farklı geçmişlere sahip olmasına rağmen, birçok yazarın bu konuda ortak bakış açısına sahip olduğunu söyleyebiliriz (Kuyucu, 2003). Bu bakış açılarını bir bütün halinde ele almak gerekirse;

2.5.1.1. Şirketin Tüm Paydaşlarının Dikkate Alınması

Şirketler satışlarla, ürünlerle, faaliyetleriyle ya da müşterileriyle ilgili eğilimlerde bulunabilirler. Ürünlerle ilgili eğilimle üstün rekabet avantajı, satışlarla ilgili eğilimle rakiplerini satışta geri bırakabilirler ya da faaliyetleriyle ilgili eğilimleriyle pazarı beslemede dünya kalitesine ulaşabilirler. Müşterilerle ilgili eğilimler ile en azından bir pazar kesitini herkesten iyi tatmin edebilirler. Birçok kurum tek bir eğilimden ziyade bütün eğilimleri harmanlamaya çalışırlar. Müşteri eğilimli olmayan bir kurum, pazarın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamaz. Müşteri eğilim oldukça önemli bir unsurdur fakat müşteriler şirketlerin ilgilenmesi gereken paydaşlardan sadece bir tanesidir.

Bir kurumun paydaşları, kurum tarafından üretilen ürün ve hizmetler ile ilişkisi olan, kurum faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen veya dışsallıklarıyla kurumu doğrudan etkileyen kişiler, gruplar veya kurumlardır (WEB_23, 2018).

Kurumun paydaşlarını en genel ifadeyle; tedarikçiler, çalışanlar, medya, sahipler, hissedarlar, finansal piyasa, rakipler, uluslararası topluluklar, baskı grupları, yerel,

bölgesel ve ulusal hükümet ile ulusal topluluklardır. Bir şirketin çalışanları içeride ki paydaşlarıdır. Her şirkette, ama özellikle hizmet sektöründe kaliteli elemanları işe alma ve koruma merkezi önemde bir konudur. Tedarikçiler ise hizmet sundukları şirketlerin çeşitli yanları konusunda kaygı duyabilirler. Vadeli satış yapıyorsa kurumun ayrıca finansal paydası konumuna gelirler.

Paydaşlar, kurum faaliyetlerinden yakından ve doğrudan etkilenecek olanlar, kurumun yapmış olduğu faaliyetlerinin etkilerinin dolaylı yoldan ve çok daha uzun vadede olacağı ya da hiç bir etkisinin olmayacağı paydaşlar olarak kategorilere ayrılabilirler. En çok etkilenecek olan paydaşlar; müşteriler, çalışanlar ve tedarikçilerdir.

2.5.1.2. Kurumsal İtibar Unsurları

Kurumsal itibarın en önemli iki unsuru, en önemli paydaşlardan müşterilerin ve çalışanların kurum hakkındaki görüşleridir. Birçok çalışmada imaj ve itibar kavramı birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu çalışmada imaj; şirketin iç ve dış paydaşları tarafından nasıl algılandığı şeklinde ifade edilmiştir. İtibar ise; kurumsal kimliği ve imajı dikkate alarak ortaya koyduğu izlenimler bütünüdür.

2.5.1.3. İtibar Çok Sayıda Etkileşimle Oluşur

İtibarın yararları arasında; ürünler için daha yüksek fiyatlar, daha düşük is gücü ve sermaye maliyetleri, daha iyi çalışan bağlılığı, karar almada daha büyük serbestlik ve bir kriz meydana geldiğinde bir iyi niyet tamponu olması sayılabilir. İtibar ile finansal performans arasındaki bu bağlantıların çok azı kanıtlanmıştır. Bunlar, gösterilebilir olmaktan çok sezgisel bağlantılardır. İtibar nasıl edilir buna baktığımızda; bir kurumla ilişkili görüşlerin nasıl oluştuğu ve dolayısıyla da itibarın ortaya çıkış şekli konusunda belirli tanımlamalar vardır. Kurumsal itibarı oluşturmak tek bir temas ile mümkün değildir; bir kuruma ait imaj, elemanlarının müşterilerine nasıl davrandığından, benzer kurumlarla olan temaslarından elde ettiği izlenimlere, kurumun ulusal kökenlerinden, ürettiği ürün tipi ve gerçekleştirdiği iletişime kadar birçok faktöre bağlıdır (Davies vd., 2003).

2.5.2. Kurumsal İtibarın Faydaları

Bir kurumun başarılı olabilmesi için iyi bir itibara sahip olması gerekmektedir. Bu durum kurumun fiziksel, finansal ve entelektüel değerlere öncelik vermesini gerektirmektedir. Oluşturulmuş olan iyi bir itibar; kuruma girişmiş olduğu rekabetlerde avantaj sağlamaktadır; özel veya kamu kurumlarının ya da kâr amacı gütmeyen kurumların elde etmiş oldukları başarılarında ve karşılaştığı başarısızlıklarda doğrudan etkilidir. Bunun yanında itibar, çalışanları ve müşterileri etkileyerek kurumun başarıya ulaşmasına ve ilişkide olduğu bütün paydaşların da desteğini kazanılmasını sağlamaktadır (Osbornegroup, 2005, Aktaran: Karaköse, 2007).

Olumlu bir kurumsal itibar oluşturabilmenin ve oluşturulmuş olan bu itibarı uzun vadede koruyabilmenin söz konusu kuruluşu birçok yararı mevcuttur. Bir kurumun oluşturmuş olduğu itibar, kurumla ilişkili olan çevrelere kurumun ürettiği ürünlerin kalitesi, servisleri, çalışan özellikleri, stratejileri ve hatta kuruluşun geleceği hakkında fikir vermektedir. Bu sayede firmanın pay sahiplerinin, piyasada mevcut olan rakipleriyle kuruluşlarını karşılaştırabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun devamında ise kurumun, iç ve dış müşterileri (pay sahipleri) kurum hakkında yatırım kararları verirken, kariyer planlaması yaparken ve firmanın üretmiş olduğu ürünleri arasından tercih yaparken kurumun kurumsal itibarını göz önünde tutarak oluşturmuş oldukları çıkarımlardan faydalanırlar. Dolayısıyla kurumla ilişkili olarak olumlu bir itibarın oluşturulması, nitelikli iç ve dış müşterilerle kuruluşun irtibata geçebilmesi ve çalışabilmesi açısından çok önemli bir etkiye sahiptir (Devine ve Halpern, 2001, Aktaran; Altıntaş, 2005).

İtibar iç ve dış paydaşların kuruma bakışlarını etkilemeleri açısından çok önemlidir. İtibar, aynı zamanda kurumun iletmek istediği mesajların hedeflediği kitleye ulaştırılmasını sağlayarak, kurumun iletmış olduğu ürün ve hizmetlerin müşterilerce seçilebilirliğini etkilemektedir. İnsanlar, bir kurumda veya kuruma yatırım yapmaya, o kurumun itibarını dikkate alarak karar vermektedirler. Başarılı girişimciler maddi kazanç elde etmenin doğru insanlarla ve iyi bir itibara sahip kurumlarla çalışmaktan geçtiğini bilmektedirler. Yapılmış birçok yatırım ve fonlamanın arka planında kurumların itibarı ve kurumlara ait marka değerlerinin yattığı bilinmektedir (Karaköse, 2007).

İtibarın ne kadar değerli bir şey olduğu kaybedildiğinde daha iyi anlaşılmaktadır. İtibar tanımlanırken, paydaş gruplarının kurum hakkındaki detaylı düşünceleri göz önünde bulundurulmaktadır. Ortak itibar; kurumun marka değeri hakkında müşteriden, yatırımcı ortaklara, çalışanlardan ve topluma kadar geniş bir kesimin kurum hakkındaki genel tepkileri olarak ifade edilmektedir. Kurum tarafından oluşturulmuş olan iyi bir itibarın kuruma çok faydası bulunmaktadır. Bu faydaların arasında; fiyatların yönetilebilmesi bu sayede de satın alınacak ürünlerin çok daha düşük fiyattan alınması, işe alınması düşünülen nitelikli personelin daha kolay şekilde ikna edilmesi, daha tecrübeli çalışanların ve çok daha bilinçli aynı zamanda da kalıcı müşterilerin kazanılması, normalden çok daha fazla kazanç ve karlılık elde edilmesi, kriz anlarında çok daha az riskle karşı karşıya kalınması, tedarikçiler ve müşteriler tarafından kurumun çok daha fazla tolere edilmesi gibi faydalar sıralanabilmektedir (Csr Magazine, 2003; Aktaran; Karaköse, 2007).

İyi bir itibarın faydalarını şu şekilde saymak mümkündür (Sherman, 1999, Aktaran; Karaköse, 2007):

- a) Rakiplerin engelleme faaliyetlerine karşı koruyucu bir görev ifa eder ve rekabet konusunda sürekli bir avantaj sağlar.
- b) En nitelikli personelleri kuruma çekerek, kurumun eksiklerinin giderilmesine katkıda bulunarak, daha nitelikli çalışanlardan oluşan bir kurum oluşturur. Böylece çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar.
- c) En iyi tedarikçileri ve iş ortaklarını kuruma çeker.
- d) Paydaşların kuruma olan güvenlerini artırarak, algılanan riski azaltmak suretiyle, kurumun yatırımcılardan ve kaynaklardan yararlanma ihtimalini artırır.
- e) Yeni pazarlara ulaşılmasını sağlayarak, kurumun pazar payını artırır ve bu sayede kuruma yatırımcı çekerek, kurumun küresel pazarlara ulaşımı sağlar.
- f) Kurum tarafından oluşturulan ürün ve hizmetlere katma değer kazandırarak, müşterilerin ürün veya hizmet satın alımında karşılaştıklarını düşündükleri riskleri azaltmalarına yardımcı olarak, müşterilerin birbirinin ikamesi olarak algıladıkları ürün ya da hizmetler arasında tercih yapmalarına yardımcı olmak.
- g) Kriz dönemlerinde kurumun hayatta kalmasına katkı sağlar.

2.6. KURUMSAL İLETİŞİM YÖNETİMİ VE KURUMSAL İLETİŞİMİN ÖNEMİ

Kurumsal iletişim, kurumun kendi tanıtımını yaptığı ve çalışmalarını hedef kitleye sunduğu bir araçtır. Hedeflenen pazara ulaşabilmek adına kurumun uygulamaya geçirdiği tüm iletişim çabaları kurumsal iletişimin sınırları içerisinde yer almaktadır (Saruhan ve Özdemir, 2004).

Kurumsal iletişim, yazılı ve görsel medya araçları vasıtasıyla paydaşlarına kendi kimliğini, vizyonunu, misyonunu aktarması ve bu sırada hem resmi hem de gayri resmi iletişim kanallar aracılığıyla ilettiği mesajların bütünüdür. Kurumsal iletişimi Yönetiminin iki nedeni vardır. Birincisi; önemsenen paydaşlarda olumlu bir itibar oluşturulması konusunda netice vermesi, İkincisi ise; Paydaşların çalıştığı kurumu görmek istedikleri itibar ve imaj seviyesine çekerek, hedef kitlenin gözünde tanınan ve de saygın bir konuma çekerek kurumun verdiği hizmetlerin ve ürettiği ürünlerin pazarda bilinirliğini sağlamasıdır (Erdoğan vd., 2006).

Kurumsal İletişim üç başlık altında incelenebilmektedir. Bunlar Yönetimsel İletişim, Pazarlama İletişimi ve örgütsel iletişimidir. Yönetimsel iletişim; İç Paydaşların ve üst yönetimin amaç ve hedefler konusundaki iletişimini, Örgütsel iletişim; yatırımcılar ile olan ilişkiler ve endüstriyel ilişkileri de içerisine almaktadır. Pazarlama iletişimi ise müşterilerle marka vizyonu ve kurum kültürüne uygun bir biçimde iletişimde kalınmasıdır (Uztuğ, 2003).

Kurumsal iletişim pazarda paydaşların kurumsal davranış etkinliğini belirler (Steidl, Emery, 1997). Aynı zamanda kurumsal iletişim kurumun değer ve davranış biçimlerini hedef kitleye anlatabildiği oranda kurumun hedef kitle tarafından algılanması istenilen seviyede olamayacaktır. İletişimin eksik kalması durumunda değer ve kültürler hedef kitle tarafından, eksik veya yanlış anlaşılma ile beraber, sahiplenilip özümsemeyecektir (Ind, 1990).

Kurumsal iletişim kurumun sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla, kurum verimliliğini arttırmak ve kurumu hedeflediği pazar tarafından beğenilerek, örnek gösterilen bir hale getirmek amacıyla devam ettirilen bir iletişim türüdür. Aynı zamanda

kurumsal bir yapıya bürünmüş ve topluma mal olmuş kurumların içerde ve dışarıda kurdukları ilişkilerdir.

Etkili bir kurumsal iletişim kurmak ve bu iletişimi sürdürülebilmek amacıyla kurumun iç ve dış paydaşları ile iletişimin iyi bir çizgiye oturması gerekmektedir. Diğer yandan kurumsal iletişim kurumların hedeflerine ulaşmalarında önemli bir etkidir. Reklam yayınlanmasında ve kurumsal imaj oluşturulmasında, medya ve tüketici ile olan ilişkilerin geliştirilmesinde, kurum içi kültürün oturtulmasında ve kurum birlikteliğinin oluşturulmasında, karar alma süreçlerinde dahi kurumsal iletişimin etkisi söz konusudur.

Kurumsal iletişimin en önemli rolü; kurumu aktif ve etkili bir biçimde beğenilir hale getirmektir. Üst düzey yöneticilerin iletişim faaliyetlerindeki tutumları markalaşma konusundaki tutumları ile doğru orantılıdır. Markalaşma kurumun en stratejik yönlerinden birisidir. Bu noktada marka iletişimi kurumsal iletişim profesyonellerine bırakılmalı ve bu profesyonellerce markanın idaresi yapılmalıdır. Diğer yandan kurumsal iletişim yöneticileri sadece markaya ait stratejik kararlar alma sürecinde değil, hedef kitlelere yönelik pazarlama stratejisi oluşturmada da danışmanlık yapmalıdır. İletişimin planlanması ve yönetim stratejilerinin desteklenmesi de yine kurumsal iletişim bünyesinde yer alan görevlerdir (WEB_24, 2019).

Kurumsal iletişim uygulanmalarında kurumun dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibidir (WEB_25, 2019):

- a) Kurumsal iletişim bir yönetim aracıdır ve bu araç etkili bir şekilde kullanılmalıdır.
- b) Kurum hitap edeceği hedef kitleyi doğru bir biçimde tanımalıdır.
- c) Kurumun güçlü ve zayıf yönleri bilinmelidir.
- d) Kurumun hedeflediği kitleye ne kadar tanındığı bilinmelidir.
- e) Rakiplerince kurumun nasıl görüldüğü bilinmelidir.
- f) Kurum yapmış olduğu faaliyetlere yönelik olarak hangi özelliklere sahip olduğunu iyi bilmelidir.
- g) Kurumlar gerektiği durumlarda profesyonel yardımdan çekinmemelidir.

2.6.1. Kurumsal İletişimin Amacı ve Hedefleri

Kurumsal iletişim, kurumun önceden planlamış olduğu amacına ve hedeflerine ulaşabilmesi adına oluşturduğu iletişim biçimidir. Başka bir şekilde ifade edecek olursak; planlanmış olan hedeflere, amaçlara ve hedef kitleye ulaşabilmek adına kurumun tek elden yönetilmesi durumudur. Kurumsal iletişim bir kurumun yaşamına devam edebilmesi ve entropiye maruz kalmaması adına kurumsal sürecin yönetilmesinde önemli bir yere sahiptir. Kurumsal iletişim, kurum ve kurumun hedef grupları arasında uyum sağlayarak uzlaşma ortamı bulmayı hedefleyen bir yönetim sürecidir. Kurumun hedeflerine ulaşabilmek amacıyla, planladığı ve uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının bileşkesi olan kurumsal iletişim, çağdaş kurum ve kuruluşların tamamında uygulanan bir iletişim çeşididir (Özgen, 2006).

Diğer yandan kurumsal iletişim kamuoyunu etkileme amacıyla, tüm iletişim kanallarının sistemli bir biçimde kullanılmasıdır. Kurumsal iletişim uzun süreli bir iletişim olmakla birlikte, amacı imaj oluşturmak, var olan imajı korumak veya değiştirmektir (Şimşek, 2006).

Kurumsal iletişimin temel hedefleri arasında hedeflenen kitlenin kuruma karşı tavır ve davranışlarında değişiklik yaratmak, aynı zamanda da kurumu daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasını sağlayıp, kurumun başarısının ölçülmesini hedeflemektedir. Aynı zamanda kurumu daha çekici hale getirerek tanıtımını sağlamaktır.

Markayı güçlendirmek, kurum içerisinde görev dağılımını sağlamak, karar mekanizmasının çalışmasını sağlamak ve alınan kararların uygulanmasını sağlamak da kurumsal iletişimin amaçları arasında sayılmaktadır. Ayrıca kurum çalışanlarının kurum tarafından verilen görevleri neden yaptıklarını anlaması ve bunun sayesinde motivasyonlarını arttırması da yine kurumsal iletişimin amaçları arasındadır.

İş hayatında yer alan kurumların en büyük kaynağı ve kurumu rakipleri arasında ileri çıkartan en önemli faktör insan kaynağıdır. Bir kurumun iç ve dış paydaşlarının ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılayacak bir ortam sağlayabilmesi son derece önemli hale gelmiştir. Yönetim kademesinde görev yapanlar bu ortamı sağlayacak en önemli faktörün kurumsal iletişim olduğunun farkına varmışlardır (Kocabaş, 2005).

Kurumlarda etkili bir iletişimin neden var olması gerektiği ile ilgili cevaplar sıralanırken, en başta planlama, örgütlenme, yönetme ve denetimden oluşan yönetim süreçlerinin doğru bir şekilde yerine getirilmesinin yanı sıra, en çok da eş güdümlenme sürecinin başarılı olabilmesi için iletişime ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumlar yaşayan bir organizmadır. Bundan dolayı iç ve dış paydaşlarında olumlu bir intiba bırakarak yaşamlarını devam ettirebilmeleri için, kurumsal iletişimlerini iyi bir şekilde sürdürmeli ve yönetmelidirler. Bu sebeple kurumlar etkili bir iletişime verdiği önemi ortaya koyarak amaç ve hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşabilmek için kurumsal iletişim kavramını ön planda tutarak, kurumun yenilenmesi ve bu doğrultuda yönetilmesi gerekmektedir.

Kurumsal iletişimden beklenen hedefleri kısaca şu şekilde sayılabilir (Akyürek, 2005):

- a) Kamuoyunu, iç ve dış paydaşlarını etkilemek.
- b) Finansal topluma karşı kurumsal imajı güçlendirmek.
- c) Kurumsal faaliyetlerin medyada daha çok gündeme gelmesini sağlamak.
- d) Kurumun karşılaştığı problemlerin iç ve dış paydaşlarca anlaşılmasını sağlamak.
- e) Kurumu doğrudan etkileyen yasal düzenlemelerde yasa yapıcıları etkilemek.
- f) İç paydaşlarda kurum kültürünü oturtarak aidiyet duygusunu oluşturmak.
- g) Hedef kitlenin tutum ve davranışlarını yönlendirmek.

Kurumsal iletişim, kurumun hayatta kalabilmesi ve gelişimini devam ettirebilmesi için gerekli olan kurum içi ve kurum dışı iletişimi sağlar. Yine kurumsal iletişimin başarısı, iletişimin kurumun hedefleri bağlamında belirli bir düzen ve kurumsal yapı içerisinde olması, ayrıca etkili bir iletişim politikası oluşturulabilmesine bağlıdır.

2.6.2. Kurumsal İletişimin İşlevi

İletişim bir kurum adına verimlilik ve kalitenin temelidir. Yönetimin asli görevlerini başarılı bir şekilde yürütmesi, doğru bir kurumsal iletişim ile mümkündür. Kurumsal iletişimin işlevleri ve hedeflediği amaçlar şu şekilde sıralanabilir:

Kurumsal iletişim; kurumun çalışanlarını ve kurumun yönetsel parçalarını birbirine bağlayan, aralarında da uyum ve eşgüdümü sağlayan bir araçtır.

Kurumsal iletişim; kurumdaki çalışanların ve çalışan gruplarının birbiri arasında oluşturdukları ve kurumun amacı doğrultusunda gerçekleştirdikleri iletişim alışveriştir. Kurumdaki işleyişin devamı ve ortaya çıkmış ya da çıkacak sorunların çözümü kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşebilecektir.

Kurumsal iletişim; kurumun yönetimindeki en önemli araçlardan birisidir. Kurumun yönetim süreçlerini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi tamamen doğru bir kurumsal iletişim sayesinde gerçekleşebilmektedir.

Kurumsal iletişim; kurum hiyerarşisinin belirlenmesinde ve kurum otoritesinin belirlenmesindeki en önemli araçtır.

Kurumsal iletişim; kurum çalışanları ve çalışanlar tarafından oluşturulmuş olan informal grupların birbiriyle ve kurumun bütünüyle sağlıklı bir iletişim kurmalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum da kurum çalışanlarının kuruma aidiyet hissetmelerini sağlamaları açısından katkı sağlamaktadır.

Kurumsal iletişim; kurum içerisinde karşılıklı güven tesis edilmesini, kurum dışında da paydaşlara iyi hizmet sunulmasını sağlamaktadır.

Kurum içerisinde tesis edilen etkili iletişim ortamı, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlarca kolay bir şekilde kabul görmesi ve kurumun bu hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına çalışanlardan daha fazla katkı görülmesini sağlaması adına önem arz etmektedir (WEB_26, 2019).

2.6.3. Kurumsal İletişimin Türleri

Kurumsal iletişimin, kontrol edilen, kontrol edilemeyen ve dolaylı iletişim şeklinde üç türü vardır.

2.6.3.1. Kontrol Edilen Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim gruplar arasında farklı anlamlara sahiptir. Örneğin bazı düşünürler kurumsal iletişimi halkla iletişimin eş anlamlısı olarak görürken bazıları da kurumsal iletişim kavramını medya ilişkileri, finansal ilişkiler, çalışan ilişkileri ve kriz iletişimi için kullanmışlardır (Argenti, 1994; Van Riel, 1997).

Kontrol edilen kurumsal iletişim; kurumsal iletişimin bir parçası olarak görülen kontrol edilen kurumsal iletişim kurumun paydaşları karşılıklı doğru bir iletişim

kurabilmesi adına bilinçli ve doğru bir şekilde kullanılan, etkili ve verimli şekillerde düzenlenmiş, iç ve dış iletişim türlerinden oluşan bir yönetim aracıdır (Van Riel, 1995; Van Rekom, 1997). Diğer yandan “kontrol edilen kurumsal iletişimin” üç türü mevcuttur. Bunlar yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimidir (Van Riel, 1995).

Yönetim İletişimi; kurum yönetiminin tanımlayarak iç ve dış paydaşlara sunmuş olduğu vizyon ve misyon vasıtasıyla olumlu bir itibar oluşturma sürecidir. Yönetim iletişimi kurumsal kişilik ve kurumsal kimlik bağı kurmak ve bu kurulmuş olan bağın yönetimini içermektedir (Hatch ve Schultz, 1997).

Pazarlama İletişimi; kurumun üretmiş olduğu mal ve hizmetlerin pazara sunumuna ve piyasa tarafından kabul edilmesine katkı sağlayan bir iletişim çeşididir. Kurumun pazar ile girmiş olduğu iletişim promosyon programları vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Pazarlama iletişiminin hedeflerini gerçekleştirebilmek adına “promosyon karması” denilen teknikler kullanılmaktadır. Promosyon karması; reklamları, bireysel satışları halka ilişkileri ve doğrudan satışları içermektedir (Melewar, 2003).

Örgütsel İletişim; Bir kurumun tüm paydaşları ile kurduğu her türlü iletişim olarak tanımlanabilmektedir. Halka ilişkiler en yaygın ve en bilinen örgütsel iletişim biçimidir.

2.6.3.2. Kontrol Edilemeyen İletişim

Bu iletişim türü, kurum çalışanları ve kurumun dış paydaşları arasında gerçekleşen ilişkilerden kaynaklı bir iletişim çeşididir (Melewar, 2003). Kurum bilinçsiz bir şekilde dağıtılmayan sinyaller göndererek kontrol dışı bir iletişim sergilemiş olur. Örneğin kurumun telefonlara bakma şeklinden ve telefonu yanıtlama süresinden, kendisine gönderilen maillere vermiş olduğu yanıt üslubuna kadar hepsi kontrol dışı iletişim biçimidir.

2.6.3.3. Dolaylı İletişim

Kurumun iç ve dış paydaşları dışındaki, kitlelerle başlattığı her türlü iletişimi ifade etmektedir. Bunların arasında kurumla ilişkili çıkan haberlerden, üçüncü şahısların kurum hakkındaki görüşlerine kadar her şey dolaylı iletişimin unsurları arasındadır.

2.7. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE ÖNEMİ

Kurumlar açısından kurumsal sosyal sorumluluk (KSS); toplumların kurumlardan beklentileri ve kurumların zorunlu olmamasına rağmen kendi istekleri ile uyguladıkları sorumluluklar olarak ifade edilmektedir. Bu tür faaliyetler, toplum nazarında kurumlara pozitif bir imaj kazandırarak, kar elde etmelerine ve uzun süreli çalışmalarına olanak sağlayacağı faaliyetler olarak düşünülmektedir (Ferrell ve Friedrich, 1994).

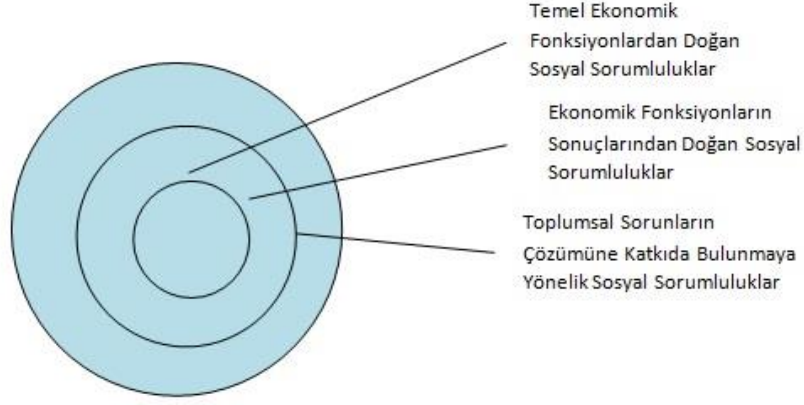
KSS faaliyetlerini önemseyen kurumlar önemli kazanımlar elde etmektedirler. Öncelikle kurumların marka değerleri ve buna bağlı olarak piyasadaki değerleri artış göstermektedir. Bu dönemde tüketiciler bir ürünü alırken sadece kalitesi ve fiyatına endeksli değil, aynı zamanda bu ürünü üretip satan şirketin sosyal sorumluluk faaliyetlerini de dikkate alarak değerlendirmektedirler. Auger, 2003 yılında ABD’de ekip arkadaşları ile birlikte yaptığı bir araştırmada tüketicilerin toplumun etik kurallarına uygun olarak üretilmiş ürünlere daha fazla ilgi gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Toplumun bu yöndeki davranış ve tutumları eğitim seviyesine bağlı olarak da değişkenlik göstermektedir.

KSS’lerin farkında olan işletmeler yeni satış pazarlarına girerken ve müşteri memnuniyeti ve devamlılığını sağlarken rakiplerine karşı önemli avantajlar elde etmektedirler. Dünyadaki birçok fon ve kurumsal yatırımcının yatırımlarını yapmadan önce öncelikle yatırımı yapacakları şirketin sosyal sorumlulukları konusundaki hassasiyetlerini ve uygulamalarını göz önünde bulundurmaya başlamışlardır.

Mal ve hizmet üreten şirketler, toplumsal sistemin temel taşlarından birisi olarak değerlendirilmektedir. Sanayileşme sürecine önemli anlamda katkıda bulunmaları, şirketlerin toplum içerisindeki konumlarının daha detaylı incelenmesine sebep olmuş, bu yöneliş ile beraber şirketlerin sosyal sorumluluk değerleri önem kazanmıştır (Erden, 1987).

Sosyal sorumluluklar birinci dairede iş imkanı oluşturmak, kazanç elde etmek vb. ikinci dairede; çevreye şirket faaliyetlerinden kaynaklanan bir zararın oluşmaması, şirket çalışanlarına yönelik çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak yer almakta, üçüncü dairede ise şirketlerin eğitim, sağlık ve çevre kirliliği gibi temel

toplumsal konulardaki tutumları ve bu davranışlara çözüm odaklı uygulamalarda bulunmaları yer almaktadır (Davis ve Blomstrom, 1975).



Şekil 2.6 Davis ve Blomstorm'un "3 Çember Modeli" (Davis ve Blomstorm, 1975).

KSS kavramına dikkat eden işletmeler üç temel tema üzerinde taahhütte bulunmaktadır (Argüden, 2002);

- a) Öncelikle şirketlerin iş hayatında faaliyetlerini sürdürürken yasalara, toplumun ahlaki yapısına, insan haklarına uygun hareket etmeleri ve şirket faaliyetlerinin tüm dünyada topluma ve çevreye karşı oluşabilecek zararı minimize etmek zorunda olduklarını kabul etmeleri ve buna uygun hareket etmeleri gerekir.
- b) Şirket faaliyetlerinin yalnız şirketin içini değil; piyasaları, tedarikçi firmaları, iş yapılan bölgeyi, STK'ları ve kamu sektörünü de etkilediğinin ve tüm paydaşlar ile uyumlu bir iş birliği içerisinde çalışabilmelerinin farkında olmaları gerekir.
- c) Şirketlere ait sorumlulukların ilk öncelikle şirket yönetim kurulları, yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerin olduğunun kabul edilmesi gerekir.

Günümüzde KSS kavramının ve uygulamalarının şirketler ve paydaşları bakımından kabul gördüğü ve önem taşıdığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Ancak bu uygulamaların öncelikle şirket, toplum ve STK'lar başta olmak üzere tüm paydaşlara sağladığı faydalar ve sürdürülen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ne kadar samimi oldukları üzerinde durulmaktadır.

KSS kampanyaları dâhilinde şirketler sosyal sorumluluk kapsamında belirlenmiş bir konuda katkı sağlamak ve farkındalık yaratmak için faaliyet ve uygulamalarda

bulunurlar. Kurumsal sosyal sorumluluk şirketin sosyal faaliyetleriyle ilgilidir. Sosyal sebeplere bağlı pazarlama anlayışı, toplumun yararına bir fayda sağlamayı amaçlayan ve toplum ile şirket arasında oluşan bir sosyal yapıyı ifade etmektedir.

2.7.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dünyada ve Türkiye'deki Tarihsel Gelişimi

James Watt'ın 1765 yılında keşfettiği buhar makinesinin bir enerji kaynağı olarak kullanılması ile başlayan Sanayi Devrimi ile birlikte, hayvan ve insan gücüne dayalı geleneksel üretim biçiminden makine gücünün ön plana çıktığı, insan ve hayvan gücünün yerini makinelerin almış olduğu üretim biçimine geçilmiş, makineleşme ile birlikte seri üretime geçilerek ürün sayısı ve çeşitliliğinde hızlı bir artış yaşanmıştır. Bu gelişmeler neticesinde daha çok hammadde, daha çok makine gücü, ulaştırma, çok üretilmiş mal, çok tüketici, çok satıcı, çok insan çalıştıran ve çok büyük sermayeleri olan, büyük işletmeler hızla kurulmaya başlamıştır. Neticede küçük sermaye ile iş yapmaya çalışan küçük atölyelerin yerini büyük fabrikalar almış, sonrasında şirketler ve şirketleşmeler başlamış, peşi sıra holdingler kurulmaya başlamış ve nihayet devletlerin bütçelerini bile aşan çok büyük kurumlar karşımıza çıkmıştır (McNeil, 1994).

Petrol şirketinin kurucusu John D. Rockefeller, demir-çelik şirketini kurucusu Andrew Carnegie ve otomobil şirketinin kurucusu Henry Ford gibi büyük şirketlerin kurucuları dünyanın en zengin ve en güçlü insanları haline gelmişlerdir. 20. yüzyılın başlarında batı toplumu, büyük şirketleri çok güçlü oldukları, rekabet kurallarına dikkat etmedikleri, sadece ortaklarının menfaatini korudukları, müşterilerine ve çalışanlarına hak ettikleri önemi vermediklerini düşündükleri için eleştirmeye başlamıştır.

Bu süreç küreselleşmenin ve dünya ekonomisindeki gelişmelerin tabii neticesidir. Bunu engellemek mümkün değildir. Teknolojinin, iletişimin, ulaşımın gelişmesi, dünyada sınırların kalkıp uluslararası ticaretin kolaylaşması ile doğal bir seyir halinde gelişen bir süreçtir. Küreselleşmeyi durdurmaya çalışmak akan bir nehrin önüne geçerek akarsuyu durdurmaya çalışmaya benzer. Bu ise mümkün değildir. Bunun yerine bu süreci lehimize çevirmeye çalışmak ve bu doğrultuda işler yapmak daha doğru olacaktır (Bozkurt, 2011).

Nihayet 2000 yılında da insan hakları, çevre ve yolsuzluk konularını içeren on prensipten meydana gelen “Küresel İlkeler Sözleşmesi” ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk dünyanın en büyük teşvik edici projesi haline gelmiştir (WEB_27, 2019).

Türkiye’deki KSS faaliyetlerini geçmişi ise Osmanlıya kadar uzanmaktadır. Osmanlı’da bugünkü KSS faaliyetlerine benzer çalışmalar vakıf adı altında kamu hizmetlerinin temelini oluşturan sağlık, eğitim ve sosyal güvenlik gibi konularda faaliyetlerini sürdürürdü. Geçmişten gelen vakıf kültüründen dolayı bugün Türkiye’de birçok aile Holdingine bağlı vakıf mevcuttur. Bundan dolayı toplumun şirketlerden beklentisi de vakıf kültürü etrafında şekillenmekte ve KSS, şirketlerin hayırseverlik faaliyetleri ve bağışları ile eşdeğer tutulmaktadır. Bu bağlamda yapılan bağışların miktarları genelde gizli tutulmakta olduğundan etkilerinin değerlendirilmesi tam anlamı ile çok mümkün olmamaktadır (Bikmen, 2003).

1960’lardan sonra asgari ücret, çalışan hakları, sigortalı çalışma, tüketici hakları, çevreye duyarlı üretim vb. gibi konular ele alınmak sureti ile bu konularda birçok öneri teklif gündeme getirilmiştir. Ayrıca bu yıllarda STK’ların toplum nazarındaki rolü önem kazanmış, kadın hakları ve ırk ayrımı gibi konularda önemli çalışmalar yapılmıştır. 1960’lı yıllarda yaşanan bu değişikliklere duyarsız kalmayan şirketler de bir takım faaliyetler yaparak KSS’lerini yerine getirmeye çalışmışlardır. 1970’lerde şirketlerde görülen KSS uygulamaları; karı paylaşma, ortaklara bilgi sağlamak, reklamların ahlaki olması, iş dağılımında adalet, çevreyi koruma ve yapılan faaliyetlerin topluma etkileri göz önünde bulundurularak faaliyet yapmak olarak saymak mümkündür. 1980’lerden itibaren ise; çalışanlara daha iyi çalışma koşulları, toplum sağlığını koruma, ihtiyaç sahiplerine yardım etme, atıkları azaltmak ve geri dönüşüm şeklinde saymak mümkündür. Bu dönemlerde KSS faaliyetlerinin şirketlere sağlayacağı faydaların tam olarak bilinmemesinden dolayı genelde şirketler kanuni zorunluluktan kaynaklanan yükümlülüklerini yerine getirmeye çalıştığı görülmektedir (Aktan ve Börü, 2007).

Bu güzel gelişmelere müteakip devleti, iş dünyasını, STK’ları ve diğer gönüllü grupları etkileyen büyük bir yıkım olmuştur. 1999’da İzmit’te gerçekleşen depremde resmi kayıtlara göre 17.000 vatandaşımız hayatını kaybetmiştir. Devletin depremden sonra müdahalede yetersiz kalması ve depremedelere gerekli yardımı sağlayamamasından dolayı hem kurumsal hem de bireysel gönüllü oluşumları harekete

geçirmiştir. Depremden sonra birçok sivil toplum kuruluşu ve gönüllü gruplar yıkılan binalarda kurtarma çalışmalarında aktif görev almışlardır. Bu çalışmalar sırasında AKUT ismi ile bilinen sivil arama kurtarma topluluğu en çok göze çarpan grup olmuştur. Bu çalışmalarda AKUT öylesine bir görev üstlenmiştir ki TSK'dan sonra Türkiye'de en çok güvenilen kurum olmuştur (Adaman vd., 2005). 1999 depremi Türkiye'de STK'ların duyarlılığının artmasına, gönüllü grupların oluşmasına ve bu gibi durumlarda şirketlerin KSS faaliyetlerine katılımın yaygınlaşmasına çok önemli katkısı olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak günümüze gelindiğinde ise yaşanan hızlı değişimler ile paydaşların beklentilerinin çoğu zaman baskıya dönüşmesi sebebi ile KSS şirketlerin rekabet edebilmesi bakımından nerdeyse zorunluluk haline gelmiştir (Öksüz ve Selvi, 2015). Bundan dolayı şirketler KSS faaliyetlerini şirket politikası içerisinde stratejiler geliştirerek bilinçli ve planlı bir şekilde yapmaktadırlar.

2.7.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İşletmelere Avantajları ve Dezavantajları

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere avantajlarını şöyle sıralayabiliriz (Argüden, 2004; Barutçugil, 2004):

- a) Olumlu bir sosyal çevre oluşturularak işletmelerin kamuoyunca kabul görmesi sağlanabilir.
- b) İşletmelere mali sorumluluk gibi görünen bazı işlemler daha sonrasında kar olarak geri dönebilir.
- c) İşletmelerin toplumun sorunlarını analiz edip bunlara çözüm bulma yolunda hareket etmesi, toplumun bir parçası haline gelmesini sağlayabilir.
- d) Çevre dostu ve ekolojik sisteme duyarlı işletmelere ulaşılır.
- e) İşletmeler yeni iş sahaları oluşturmada ve müşterilerin sadakatini sağlamada ciddi avantajlar elde ederler.
- f) Donanımlı ve çok yönlü çalışanların işletmelere bağlılığın artmasına yardımcı olur.
- g) İşletmelerin finans kaynaklarının genişlemesine neden olur.
- h) İşletme çalışanları ve müşterileri, işletmelerin uyguladığı organizasyona daha fazla değer vermeye ve güven duymaya başlarlar. Aynı zamanda paydaşların

işletmeye olan bağlılığı artar. Bunun neticesinde müşteri memnuniyeti ve satın alım oranı artarak satışların kar oranı da yükselir.

- i) İşletme çalışanlarının birbirleri ile olan diyalogları, güven duyguları, dayanışmaları ve takım ruhu artar. Buna bağlı olarak da organizasyon performansı, takım çalışmasının etkinliği, çalışanların moral ve motivasyonunun artmasını sağlar.
- j) İşletme organizasyonlarının toplum ve devlet organları ile olan ilişkileri güçlenir ve gelişir.
- k) Toplumun yararına olan sosyal sorumluluk projelerinde aktif rol alan işletmelerin çalışanlarının bilgilerini, becerilerini ve deneyimlerini geliştirir. Ayrıca çalışanların kendilerine olan özgüvenleri arttırarak yaratıcı düşünen ve sorunlara karşı çözüm odaklı yaklaşabilen bireyler haline gelirler.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının işletmelere dezavantajlarını şöyle sıralanabilir:

- a) Sosyal sorumluluk çalışmalarından kaynaklanan maliyetler ürün maliyetlerine eklendiğinde fiyatlar artış göstereceğinden işletmenin pazar kaybına sebep olabilir.
- b) Sosyal sorumluluk faaliyetlerini gerçekleştirirken yeni çalışanlara ihtiyaç duyulabilir.
- c) İşletme yetkililerinin ve yöneticilerinin sosyal sorumluluk projelerinin içerisinde fazla duyarlı davranmaları işletmenin amaç ve hedeflerinden uzaklaşılmasına sebep olabilir.

Sonuç olarak KSS faaliyetlerinin işletmeler açısından dezavantajları muhakkak vardır. Fakat dezavantajlarının yanında, avantajlarının bariz üstünlüğünü göz ardı etmemek gerektiğini ifade edebiliriz.

2.7.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Sınıflandırılması

Kurum ve işletmelerin var olma amacı mamul üreterek veya hizmet sunarak katma değerli üretim yapıp kar elde etmektir. Ancak işletmelerin ana faaliyet amaçlarını yerine getirirken istihdama ve ekonomiye doğrudan katkıda bulunması, kurumların toplumsal beklentileri tam olarak karşıladığı anlamına gelmez. Toplumun kurumlardan beklediği

başka bir sorumluluk da varlığını borçlu olduğu topluma sosyal faydalar sağlayabilmesidir. Şirketlerin ana görevi ve sorumluluklarının haricinde toplumsal sosyal fayda anlamında yaptığı faaliyetler, kamuoyu tarafından kurum adına olumlu olarak algılanır. Dolayısıyla kurumlar toplum içerisinde ekonomik olmayan birtakım sorumlulukları da üstlenmek durumunda kalmaktadırlar (Yönet, 2005). Bu doğrultuda KSS, işletmelerin kanuni zorunluluk ve kendi menfaatlerinin de ötesine geçerek topluma katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunması durumudur (McWilliams vd., 2006).

İşletmeler varlıklarını toplumlara borçludur. Toplumun ihtiyaçlarını belirleyerek mal üretimi ve hizmet sunulmasını görev olarak kabul eden işletmeler, bu faaliyetlerine toplumun kendilerine verdiği örtülü izin dâhilinde devam edebilirler. Toplumun onay vermediği, benimsemediği ve antipatik bulunduğu bir şirketin faaliyetlerine devam etme imkânı bulunmamaktadır. KSS, toplumsal faydayı ekonomik faydayla birleştiren şirketlerin faaliyetlerini özgürce yapması adına toplumla yaptığı bir anlaşma olarak kabul edilebilir (Cadbury, 2006).

Günümüz iş dünyasının en önemli kavramlarından biri olan KSS, kurumsal süreklilik ya da sorumlu rekabet kavramlarına da atıfta bulunmaktadır (WEB_28, 2007).

Sorumlu işletmecilik, kurumsal hesap verebilirlik, kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sorumluluk gibi isimlerle de adlandırılan KSS, modern iş dünyasının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiş bulunmaktadır. Kurum ve işletmelerin topluma fayda sağlayacak sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sınıflandırılması üzerine birçok çalışma yapılmıştır.

Archie Carroll'un tanımladığı KSS sınıflandırmasına göre dört tür sorumluluk bulunmaktadır:

a) Ekonomik Sorumluluklar: Şirket ortak ve hissedarlar için kârlı olabilmek, personel için ideal istihdam ortamını oluşturmak, müşteriler için kaliteli ürünler üretmek veya hizmetler sunmak.

b) Yasal Sorumluluklar: Hukuki kurallar içerisinde hareket ederek rekabet ortamında en iyi sonuçlara ulaşmak.

c) Etik Sorumluluklar: Adaleti ayakta tutarak işi ahlakına göre hareket etmek.

d) Hayırseverlik: Herhangi bir karşılık beklemeden hayır odaklı işler (philanthropic) için zaman ve para harcayarak topluma faydalı faaliyetlerde bulunmak.

Tablo 2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Dört Bileşeni

Sosyal Sorumluluk Türü	Sosyal Beklenti	Sonuç / Örnek
Gönüllü Sorumluluk	Toplum tarafında işletmeden arzulanır.	Şirket toplumu destekleme programlarına katkıda bulunur.
Etik Sorumluluk	Toplum tarafında işletmeden beklenir.	Şüpheli, sorgulanabilir uygulamalardan kaçınmak.
Yasal Sorumluluk	Toplum bir gereklilik olarak görür.	Tüm yasalara (çevresel yasalar, tüketici yasaları) itaat etmek. Kurallara uymak.
Ekonomik Sorumluluk	Toplum bir gereklilik olarak görür.	Maliyetleri minimize etmek, satış gelirlerini maksimize etmek ve kârlı olmak

Kaynak: (Cingöz ve Akdoğan, 2012).

Archie Carroll'un KSS üzerine yaptığı çalışmaları farklı bir bakış açısıyla ele alan Lantos'a göre ise üç tür KSS'den bahsedilmektedir (Lantos, 2002).

a) Hayırseverlik Odaklı KSS: Şirketlerin karşılık beklemeden toplum yararına icraatlarda bulunmasıdır.

b) Etik KSS: İşletmelerin KSS adına yaptığı faaliyetlerde ahlaki ilkelere bağlılığı ele alınır. Yapılan işin mahiyeti kadar seçilen yol ve yöntem de önem taşır. Etik KSS, bireylerin olduğu gibi tüzel kişilerin de ahlaki sorumluluklarını yerine getirip getirmediğiyle ilgilenir. Bu bağlamda işletmelerin çevre kirlilik önlemleri, ürün güvenliği, çocuk işçi çalıştırmama, kayıt dışı işçi çalıştırmama, insan haklarını yok saymama vb. gibi diğer sorumluluklarını yerine getirirken, kültürel ve sosyal refahına zarar vermeden faaliyetlerine devam etmesini savunmaktadır.

c) Stratejik KSS: İşletmeler, elde ettikleri karlılığın bir bölümünü toplumla paylaşarak stratejik amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hareket etmiş olurlar. Çünkü hedef kitlelerine yapılan doğrudan veya dolaylı yardım veya destekler, şirketlerin kendi çıkarları için yapmış oldukları ciddi bir yatırımdır. Dolayısıyla KSS, şirket tüzel kişiliği ve hissedarları için finansal çıkarlara uygun bir hareket metodudur (Yönet, 2005).

2.7.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Üzerine Türkiye'deki Başarılı Örnekler

İş dünyasının sosyal sorumluluk çalışmalarına bakış açısı günümüzde değişmekte ve kurumlar tüketicileri 'dünyayı daha iyi bir yer yapmaya' teşvik etmektedir. Bu anlamda ilk örnekleri veren şirketlerin temsilcileri de atılan adımların müşterileriyle daha sıcak bir iletişim kurmalarında etkili olmasını bekliyor ve ayrıca müşterilerle ortak yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarının insanların çevresine karşı daha duyarlı olmasını sağlayacağına inanmaktadırlar. Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kapsamında ülkemizdeki başarılı örneklerden birkaç tanesini inceleyelim.

2.7.4.1. Meslek Lisesi Memleket Meselesi

Milli Eğitim Bakanlığı işbirliğiyle 2006 yılında Koç Holding, Mesleki-Teknik Eğitimi özendirme programı kapsamında eğitime destek amaçlı Meslek Lisesi Memleket Meselesi (MLMM) Projesi'ni başlattı. Koç Holding, bu proje ile mesleki- teknik eğitimin Türkiye ekonomisine katkısının önemini anlaşılması ve toplumun tüm kesimleri tarafından farkındalık yaratılmasını hedeflemiştir. Ayrıca bu konuya öncülük ederek iş dünyası ve devlet arasında işbirliğinin tohumlarını atmayı, nitelikli iş insanlarının yetiştirilmesine katkıda bulunarak gençlerimizin mesleki-teknik eğitime özendirmeyi amaçlıyor. Bu proje çerçevesinde yedi yılda, seksen bir ilde ve iki yüz elli okulda, sekiz bin meslek lisesinde okuyan öğrencilere staj imkânı, eğitim bursu, koçluk ve istihdam önceliği sağlamak sureti ile istihdama ve eğitime destek olmuştur (WEB_29, 2006).

2.7.4.2. Baba Beni Okula Gönder

Türkiye'nin her bir köşesinde tüm kız çocuklarının eğitim imkânlarından faydalanabilmesini sağlamak amacıyla, 23 Nisan 2005'te Doğan Gazetecilik tarafından, Baba Beni Okula Gönder (BBOG) kampanyası başlatılmıştır. Fikir önderliğini, Hanzade Doğan Boyner'in yaptığı bu proje kapsamında bu güne kadar birçok kız çocuğunun nitelikli ve üretken kişiler olarak yetiştirilmesine olanak sağlanmıştır. Kampanya sayesinde, Türkiye genelinde eğitim imkânlarından yoksun kaldığı tespit edilen kız çocuklarına maddi konularda destek verilirken bir taraftan da toplumun bu konudaki

bilinç düzeyini yükseltecek etkinlikler düzenlemek sureti ile toplumsal farkındalık yaratılmaya çalışılmıştır.

Baba Beni Okula Gönder kampanyası çerçevesinde dokuz yılda 12 ilköğretim ve 33 yurdun yapılması sağlanmış ve yaklaşık 10.500 kız çocuğuna eğitimi süresince burs verilmiştir. Aydın Doğan Vakfı da bu kampanya kapsamında beş kız öğrenci yurdu yaptırmak sureti ile kampanyaya çok büyük bir katkı sağlamıştır. Her yıl bu yurtlarda 3.500 kız çocuğu barınma imkânına sahip olmaktadır. Kampanya kapsamında 300 binin üzerinde bağışçıya ve bu bağışçılardan 35 milyon TL civarında bağışa ulaşılmıştır (WEB_30, 2006).

2.7.4.3. Turkcell Kardelen Projesi

Türkiye’de bir GSM operatörü markası olan Turkcell’den eğitim ile ilgili çok yankı uyandıran bir sosyal sorumluluk kampanyası olan “Kardelenler” projesi, diğer bir adıyla “Çağdaş Türkiye'nin Çağdaş Kızları" projesi gelmiştir. Kadın ve Aileden Sorumlu Devlet Bakanlığı, 28 Ağustos 2000 tarihinde Turkcell ve Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği tarafından düzenlenen bir basın toplantısı ile kamuoyunun haberdar edildiği proje kapsamında Türkiye’de nitelikli bireyler oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla, Türkiye genelinde, okuma azmi ve kararlılığı gösteren beş bin kız öğrenciyi kapsamaktadır.

Turkcell Kardelen projesi, ailelerin maddi imkânsızlıklarından dolayı eğitimlerine devam edemeyen kız çocuklarına eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasını, bu çocuklarımızın meslek sahibi olmasını ve de kendi ayakları üzerinde durabilen, geleceğe umutla bakacak, ufku açık bireyler haline gelmelerini amaçlamaktadır. Bu kapsamda 2000 yılından itibaren 100.000’den fazla kız çocuğuna burs verilmiştir (WEB_31, 2000).

2.7.4.4. İşimiz Okumak Projesi

2010 yılından bu yana Garanti Emeklilik, Boğaziçi Üniversitesi ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ortak çalışması ile para kazanmak amacıyla öncelikle sokaklarda ve farklı iş kollarında çalıştırılan çocukları, çalıştırıldıkları iş ortamından tamamen

koparmak sureti ile okullarına dönmesini sağlamak amacı ile "İşimiz Okumak" isimli KSS projesini yürütmektedir.

Yaklaşık dokuz yıldır devam eden proje kapsamında çocuk işçilerin yoğun olarak çalıştırıldığı tespit edilen İstanbul'da 13 ilçe ve 45 okulda, 6.200 civarı öğrenci ve velisine ulaşılmıştır. Öğretmenlerimizin katkıları ile okulda ve okul dışında gerçekleştirilen sosyal, akademik, sportif ve kültürel faaliyetler ile çocukların okulu sevdirmesi ve bağlarının güçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Aile ve çocuk iletişimi seminerleri ile ebeveynlere de ulaşmak sureti ile çocukların iş yerlerinden ve sokaklardan uzak tutmanın asıl yolunun ailelerden geçtiği konusunda ebeveynlerde farkındalık yaratılması hedeflenmiştir.

İşimiz okumak projesi kapsamında 2010 yılından itibaren yapılan çalışmalar kapsamında verilen eğitimlerin ve de sekiz yüzü aşkın gönüllümüzün destekleri ile 914 çocuğumuzun çalışmakta oldukları işlerden tamamen ayrılarak okullara geri dönmesi ve daha güzel bir geleceğe sahip olması sağlanmıştır. Bu kapsamda asıl hedef her geçen yıl daha fazla çalışan çocuklara ulaşarak, eğitim hayatlarını devam ettirmelerini sağlamak ve bu sayede geleceğe umutla bakan çocuklar yetiştirmektir (WEB_32, 2010).

2.7.4.5. 81 İlde 81 Orman Projesi

Türkiye'de de önem kazanan konulardan biri olan iklim değişikliği ve küresel ısınma ile ilgili bireysel, toplumsal ve kurumsal önlemler almak hayati önem taşımaktadır. Bu kapsamda İş bankası kurumsal sosyal sorumluluk projesi kapsamında Çevrenin korunması ile ilgili başlatmış olduğu başta çocuklar ve gençler olmak üzere toplumun çevre konusundaki duyarlılığının artırılması amacı ile Tarım ve Orman Bakanlığı ve TEMA Vakfı işbirliği ile 2008 yılı son çeyreğinde "81 İlde 81 Orman" projesini hayata geçirilmiştir.

Bu kapsamda 81 ilde yaklaşık 1.500 hektar alana 2.205.000 adet fidan dikilmiştir. Dikimi tamamlanan fidanların bakımı da devam etmektedir. Projenin en ön plana çıkan özelliği dikimi tamamlanan fidanların beş yıl boyunca bakımlarının da üstlenilmesidir. Bu sayede orman alanlarında yüksek oranda gerçekleşmeye ulaşılması hedeflenmektedir. Projenin fidan dikimi süresince düzenlenen törenler ile basında yer almak sureti ile başta çocuklar, gençler ve tüm toplumun çevresel konulara olan

duyarlılığını arttırmayı ve çevre bilinci yüksek bir toplumun yetişmesi hedeflenmektedir (WEB_33, 2008).

2.7.4.6. Şehrin İyi Hali Projesi

Akbank'ın kurumsal sosyal sorumluluk projeleri kapsamında 2018 yılında dördüncüsünü organize ettiği ve üniversiteli gençlerin katılımı ile hayata geçirdiği “Şehrin İyi Hali” projesine bu yıl, İstanbul başta olmak üzere toplam 26 şehirde 2 bin 600 genç kalplere dokunmak ve iyilik yapmak için gönüllü oldu. Gençler, yaptıkları bu etkinlikler sonrasında ise Akbank'ın Volkswagen Arena'da düzenlenen Kalben konserine konuk oldular.

Akbank bu sene yeni 5 STK'yı da projeye katarak toplam on Sivil Toplum Kuruluşu ile iş birliği yaparak sosyal sorumluluk projelerini gönüllü gençler ile hayata geçirdi. Bu yıl gönüllü gençler ile birlikte ve sivil toplum kuruluşlarından, Toplum Gönüllüleri (TOG), Yedikule Hayvan Dostları, TURMEPA, Çorbada Tuzun Olsun, HAÇİKO, Darülaceze Başkanlığı, Hayat Sende, Özel Olimpiyatlar Türkiye Dernekleri, Dem ve Down Sendromu Derneği iş ortaklığı yaparak engellilerle spor etkinlikleri, okul boyama, yaşlılarla hobi atölyeleri, barınak hayvanlarının bakımı, kıyı temizliği, devlet korumasındaki gençlerle bir arada vakit geçirebilecek etkinlikler, işaret dili atölyesi, sokaklarda yaşamakta olan evsizlere çorba dağıtımı gibi 26 şehirde 70 yakın sosyal sorumluluk projesinde kalplere dokunan, iyilikler yapma fırsatı bulmuştur (WEB_34, 2018).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL MARKA YÖNETİMİ VE YURT İŞLETMECİLİĞİ ÜZERİNE BURSA İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmada Bursa ilinde Nilüfer, Osmangazi ve Yıldırım ilçelerinde faaliyet gösteren özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimi hakkındaki bilinç düzeyleri ve bu konudaki uygulamalarını anlamaktır. Çalışmanın anlamayı esas alan doğasıyla nitel araştırma özelliğini taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır (Eryılmaz, 2008; Yıldırım ve Şimşek 2018).

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Nicel araştırmalarda ana kütle büyüklüğü, kabul edilen güven oranı ve hata payına göre sabit örneklem büyüklükleri mevcuttur. Öte yandan nitel araştırmada örneklem büyüklüğü cevapların birbirini tekrarlamaya başladığı noktadır. Cevapların kendisini tekrarlamaya başladığı noktada araştırmacı örneklemin doyduğuna (Saturation Point) (Glaser ve Strauss, 1967) hükmederek araştırmayı sonlandırır.

Bu çalışmada da Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gidilerek bahsi geçen üç ilçede faaliyet gösteren özel yurtların listesi alınmıştır. Bu listede 44 özel yurt işletmesi mevcut olup, bu listeden vakıf ve kooperatif yurdu işletmesi olan 16'sı çıkartılmak suretiyle sadece özel yurt işletmesi olan 28 özel yurt işletmesi listede bırakılmıştır. Bunlar içerisinde de 5 yılını doldurmamayanlar kurumsallığını tamamlamadığı düşünülerek 5 özel yurt işletmesi listeden çıkartılmıştır. Geriye görüşme kapsamına alınabilecek toplam 23 yurt işletmesi kalmıştır. 23 yurt işletmesinin 4 ile görüşme gerçekleştirilememiştir. Bu işletmeler kurumsal olmama, aşırı yoğunluk, yöneticinin

şehir dışında olması vb. hususları gerekçe göstererek araştırmaya katılmamışlardır. Geriye kalan 19 yurt ile çalışmanın yürütülmesine karar verilmiştir. Ancak bu yurtların da 5 tanesi hem kız ve hem erkek yurdu olarak faaliyet gösterdiği için görüşülmesi planlanan görüşmecisi sayısı 14'e inmiştir. Bu doğrultuda nihai olarak kıstaslara uyan 19 özel yurt işletmesi ile araştırmanın yürütülmesine karar verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki özel yurt işletmelerinde kurumsal marka yönetimi hakkında malumat sahibi olduğu düşünülen yurt kurucusu, işletmecisi ve/veya müdürü ile görüşme yapılması hedeflenmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada birincil veri toplama yöntemi olarak “yarı yapılandırılmış görüşme” (Semi-Structured interview) yöntemi tercih edilmiştir. “Yarı yapılandırılmış görüşmede (YYG)” yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yöntemleri arasında karma bir karakter gösterir. Yapılandırılmış görüşmeye benzerlik arz eder çünkü görüşme, daha önceden hazırlanmış bir görüşme formu çerçevesinde gerçekleştirilir. Ancak görüşme esnasında araştırmacının görüşmenin gidişatına göre ek sorular sorabilmesi açısından da yapılandırılmış görüşmeden farklılık arz eder. Benzer biçimde, yapılandırılmamış görüşme ile esneklik açısından benzerlik arz eder ancak araştırmacının elinde daha önceden hazırlanmış bir görüşme formunun olması nedeni ile yapılandırılmamış görüşmeden farklılık arz eder (Coşkun vd., 2015; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

İlaveten ziyaret edilen özel yurt işletmelerinde kurumsal marka yönetim süreçleri ile ilgili bazı dokümanlar ilgili kurumlardan talep edilmiştir. Bu sayede, tez sahibi kendisine verilen cevapların doğruluğunu değerlendirme imkânını bulmuştur. Benzer biçimde kurumların web sayfaları da incelenerek kurumsal marka yönetim süreçlerini ne derece etkin biçimde yönettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır.

Son olarak tez sahibi kurumları ziyaretleri esnasında gerçekleştirdiği “yapılandırılmamış gözlem”leri de (unstructured observation) yine kendisine sunulan cevapları kontrol etmek için kullanmıştır. Yazında ana veri toplama yöntemine ilaveten verilerin doğruluğunu test etmek amacıyla ikincil veri toplama yöntemlerinden de

yararlanılmasına “çeşitlendirilme (triangulation)” karar verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek 2005; Eryılmaz, 2008; Coşkun vd., 2015).

Bu doğrultuda çalışmada veri toplamak için bir “görüşme formu (interview protocol)” hazırlanmıştır. Görüşme formunda ilk kısım görüşmenin süresi ve içeriği hakkında katılımcıların bilgilendirilmesine yönelik enformasyonu içermektedir. Görüşme formunun ikinci kısmı görüşmeye katılan kişi (örneğin ismi, doğum tarihi, cinsiyeti, vb.) ve kurum (örneğin kuruluş yılı, öğrenci kapasitesi) hakkında ilgili veriye ulaşma imkânı sağlayacak soruları içermektedir. Görüşme formunun üçüncü kısmı ise özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetim süreçlerini anlamaya yönelik 11 açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Kimi sorularda sorunun anlaşılmaması veya kısa cevaplarla geçiştirilmesi riskine karşı alternatif sorular ve sondalar belirlenmiştir. Görüşme formunun sonuna ise katılımcılara görüşlerini özgürce ifade edebilme imkânı vermek gayesi ile son olarak ekleme yapmak istedikleri bir konu olup olmadığına ilişkin bir soru eklenmiştir. Bahsi geçen görüşme formuna EK A’den ulaşmak mümkündür.

Görüşmeler esnasında katılımcılar konu ile ilgili fikirlerini paylaşırlarken kabul eden katılımcıların ifadeleri ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılmasına müsaade etmeyen katılımcıların cevapları ise not almak sureti ile kayıt altına alınmıştır.

3.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Analiz sürecinde öncelikle katılımcıların cevapları yazılı hale getirilmiş, bir başka ifade ile “transkribe” edilmiştir. Ardından katılımcıların her soruya verdikleri cevaplar doğrultusunda kurumsal marka yönetim sürecinin farklı unsurları bağlamında özel yurt işletmelerinin genel durumuna ilişkin bir bakış açısı kazanılmaya çalışılmıştır.

Veri analizi esnasında ilgili sorunun doğasına göre bazı sorularda soruya verilen cevaplara göre genel bir anlayış kazanmak için “betimsel analiz” yapılmıştır. Kimi sorularda ise “tematik analiz”in yapılmasının daha uygun olacağına kanaat getirilmiştir. Bu doğrultuda metinler satır satır okunarak, kodlar, bu kodların altında toplanacağı kategoriler ve en nihayetinde de kategorileri kendi altlarında toplayacak temalar

belirlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Temalara ilişkin anlayışı netleştirmek adına her tema için katılımcıların ifadelerinden alıntılar yapılmıştır.

3.5. BULGULAR

Araştırma kapsamında 14 özel yurt işletmesinde 14 kişi ile 9 dakika ile 1 saat 17 dakika arasında, toplam 423 dakika süren YYG'ler yürütülmüştür. Analiz edilmek üzere transkribe edilmiş görüşme metinlerinin toplam 76 sayfa uzunluğunda olduğu görülmüştür.

Görüşmeye katılanların 8'i erkek 6'sı kadındır. Araştırmaya katılanların en genci 26, en yaşlısı ise 60 yaşında olup, araştırmaya katılanların yaş ortalaması 40'dır. Araştırmaya katılan yurt kurucusu, işletmecisi ve/veya müdürünün meslekte çalışma süresi ortalama 9 yıldır ve meslekte çalışma süreleri 8 ay ile 24 yıl arasında değişmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların % 14'ü lise, % 72'si Lisans, % 14'ü Yüksek Lisans, eğitime sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların kurumdaki pozisyonlarına bakıldığında ise % 28'i işletmecisi, % 58'i müdürü, % 14 yönetim memuru olarak görev yapmaktadır. Aynı zamanda bu görevleri yapan kişilerin % 28'i kurucu vasfına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya dahil olan özel yurt kurumlarının en eskisi 1995 yılında, en yenisi ise 2014 yılında kurulmuştur. Bu doğrultuda çalışmaya katılan özel yurt kurumlarının ortalama yaşı 11'dir. Bahsi geçen yurtlar öğrenci kapasitesi açısından incelendiklerinde en az öğrenciye sahip yurdun öğrenci sayısının 37, en fazla olanının ise 400 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmaya katılan özel yurt kurumlarının ortalama öğrenci sayısının 131 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğrenci yurtlarının çalışan sayıları incelendiğinde ise en düşük çalışan sayısının 2, en yüksek çalışan sayısının ise 21 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmaya katılan özel yurt kurumlarının ortalama çalışan sayısının 8 olduğu tespit edilmiştir.

Görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen genel bulgular ve her soruya verilen cevaplardan ilginç olanlarına ilişkin alıntılar aşağıda sunulmaktadır.

***Soru 1:** Kurumsal marka kimliğinizi kısaca tanımlayabilir misiniz? Kurumsal kimliğin görsel unsurları olan isim, logo / amblem, yazı karakteri, renk ve basılı evraklar hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?*

Katılımcıların birinci soruya ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde 6 yurt işletmesinin kurumsal marka kimliği kavramı hakkında malumat sahibi oldukları, geri kalan katılımcıların ise kavrama çok fazla aşına olmadıkları tespit edilmiştir.

Kavram hakkında malumat sahibi olan katılımcılardan bir tanesi kurumsal marka kimliği hakkında şu ifadeleri kullanmaktadır:

...Öğrenci Yurtları; Bursa'da ilk şubesini 2009 yılında kurarak yurt işletmeciliğine başlayan, 10 yıllık süre zarfında Bursa'da Kız-Erkek 2 şube, Ankara'da Kız-Erkek 2 şube, Konya'da da Kız-Erkek 2 şube olmak üzere toplam 6 şube ile Türkiye çapında hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmadır. ...Öğrenci Yurtları; "Kalite ve huzurun adresi" sloganıyla, her yıl kalitesini arttırarak ve kurumsallaşmasını tamamlayarak 10 yıldır varlığını sürdürmektedir. Yurt işletmeciliğinde en iyi olmayı hedeflemektedir. "...Öğrenci Yurtları" markası, 2010 yılında Türk Patent Enstitüsü'ne tescil ettirilerek pateni alınmıştır. Firma logomuz, beyaz zemin üzerinde mavi türkuaz renklerinin kullanılmasıyla oluşturulmuş ve tescili yaptırılmıştır. Yazı karakteri olarak "Goudy Old Style" kullanılmıştır. Basılı evraklar olarak; afiş; broşür, branda kartvizit, antetli kâğıt, dergi ve internet reklam ilanları, sticker etiketleri kullanılmaktadır (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

Aşağıda da kurumsal marka kimliği kavramına aşına olmayan bir katılımcının kavram hakkında ifadeleri şu şekilde sunulmaktadır:

Kurumsal bir yönümüz yok. Aile işletmesi olarak faaliyet gösteriyoruz (Katılımcı 7, Yurt Müdürü, Erkek, 36).

Soru 2: Sizi rakip yurtlardan ayıran en önemli özellikleriniz nelerdir?

Araştırmaya dahil olan katılımcıların ifadeleri incelendiğinde katılımcıların kendi yurtlarını diğerlerinden farklı kılan özellikler olarak “sunulan hizmetler”, “teknolojik olanaklar”, “yönetim anlayışı” ve “fiziksel imkanlar” gibi temaları dile getirdikleri görülmektedir. Aşağıda tablo 3.1’de bu soruya verilen cevaplarda rastlanan temalar, bu temalar altındaki kategoriler ve kategorileri oluşturan kodlar sunulmaktadır.

Tablo 3.1 Yurt İşletmelerini Rakiplerinden Ayıran Faktörlere İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Açık büfe kahvaltı, sıcak servis, birinci sınıf, markalı ürünler, mutfak, özel aşçı	Yiyecek ve içecek	Sunulan hizmetler
7/24 güvenlik, güvenlik organizasyonu	Güvenlik hizmetleri	
Sık sefer	Servis hizmetleri	
Günlük temizlik, nevresim değişimi, hijyen	Temizlik hizmetleri	
Çamaşır makinesi, kurutma makinesi	Çamaşır hizmetleri	
Ekstra ücretli, kavatlı, akşam yemeği	Cafe / kantin hizmetleri	
7/24 internet	İnternet hizmetleri	Teknolojik olanaklar
Yönetmelik	Kurumsal yönetim	Yönetim anlayışı
Disiplin, kontrol, emanet	Rehberlik ve kılavuzluk	
Hizmet içi eğitim, güler yüzlü personel	Genel merkezden yönetim ve denetim	
Arkasında durmak, aksamadan, en iyi şekilde	Taahhütlerin yerine getirilmesi	
Yüzme, fitness, tenis	Spor olanakları	Fiziksel imkanlar
Sürekli	Kütüphane	
Kullanıma açık	Mescit	
Sessiz ortam	Çalışma salonu	
Öğrenci sayısı	Kapasite	
Ev ortamı, 1+1, 2+1, ayrı banyo, ayrı wc, özel çamaşır makinesi	Daire şeklinde dizayn	
Güvenilir, sağlam	Üniversiteye yakınlık	Konum
Ortam	Yerleşime yakınlık	
Sakin, huzurlu, ailelerin yaşadığı	Semt	

“Sunulan hizmetler” temasına ilişkin alt kategorilerden bir tanesi olan “servis hizmetleri” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Bizim en büyük avantajımız demeyeceğim ama, farklılıklarımızdan bir tanesi şu; kendimizin servis araçları olması yani servis araçlarımız bize ait ve üniversiteye en fazla servis yapan firmalardan bir tanesiyiz. Herkes yurdunda servis var der. Ama sayısını söylemez. Biz 16 kez diyoruz. 17 kez servis yapanda Görükle’de başka bir yurt yok. Genelde bunları dışarıdan kiralarak yapıyorlar. ... Aracı kendisinin olmayan var. Ama dediğim gibi hepsi kendinin öz malı öz sermayesi olan MEB’e bağlı tek yurt diyebiliriz (Katılımcı 14, Yurt Müdürü, Erkek, 38).

“Yönetim anlayışı” teması altındaki “Genel merkezden yönetim ve denetim” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

... öğrenci yurtlarını rakip yurtlardan ayıran en önemli özellik, kurumsallığını tamamlaması ve bir genel merkez tarafından yönetilmesi ve denetlenmesidir. Yine genel merkez tarafından hizmet içi eğitimlerle yetiştirilen donanımlı ve güler yüzlü yönetici ve çalışanlarıyla şubelerinde hizmet vermesidir (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

“Teknolojik olanaklar” teması altındaki “internet hizmetleri” kategorisine ve “fiziksel olanaklar” teması altındaki “spor olanakları” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

... 24 saat kesintisiz internet, 24 saat resepsiyon hizmeti, 24 saat güvenlik hizmeti, bunları sağlıyoruz. Onun dışında yüzme havuzu, fitness, tenis kortları; dışarıdan üyelik aldığımız yerleri kendi öğrencimize ücretsiz yararlandırıyoruz (Katılımcı 1, Yurt Müdürü, Kadın, 26)

“Konum” teması altındaki “üniversiteye yakınlık” ve “yerleşkeye yakınlık” kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Görükle’deki konumumuz açısından bakacak olursak aslında şöyle diyebilirim, ben bunu ikiye ayırıyorum. Öğrenci açısından bakacak olursak aslında yerleşime biraz uzak olmamız dezavantaj gibi gözüküyor. Öğrenci yerleşime kısa zamanda gitmek ortama yakın

olmak istiyor. Fakat veli açısından; üniversiteye yakın olması, yerleşme biraz daha uzak olması daha güvenilir, daha sağlam bir yurt olduğu düşüncesi oluşuyor. O yüzden iki taraf açısından bakacak olursak hem avantaj hem dezavantaj olarak gözüküyor diyebiliriz (Katılımcı 9, Yurt Müdürü, Kadın, 39).



Soru-3: Öğrencilere hangi yollarla ulaşıyorsunuz? Bu konuda yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Neden-Niçin?

Tablo 3.2 Yurt İşletmelerinin Öğrencilere Ulaşma Yöntemlerine İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Üniversite, stant	Stant kurmak	Geleneksel yöntemler
Eski öğrenciler, tanıdıklar, eş, dost, akrabalar, yurttta kalanlar, yakınlar, arkadaşlar	Tavsiyeler	
Kayıtlı öğrenci, içerdeki, var olan	Erken kayıt	
Raket, reklam, kayıt dönemi	Billboardlar	
Üniversite, stant, kampus	Broşür dağıtımı	
Facebook, İstagram	Sosyal medya	Modern yöntemler
Google adwords, web sitesi, portal	İnternet	
Veliler, öğrenciler	Sms atmak	

“Geleneksel yöntem” teması altındaki “stant kurma” kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

...kayıt haftasında Uludağ Üniversitesi içerisinde kurulan ...öğrenci yurtları tanıtım standında yurdun tanıtımı yapılmaktadır (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

Öte yandan bazı yurt işletmelerinin kimi geleneksel yöntemleri kullanmaktan vazgeçtikleri tespit edilmiştir. Örneğin:

... Bunun yanında eskiden yapıyorduk bilmiyorum şu anda devam edebilecek miyiz, billboardlar, afişler, stantlar, eski dönemlerde yapıyorduk sonra birkaç yıldır yapamıyoruz ...sanırım okulda bu konuda çok istekli olmadı rakamları da çok afaki yüksek tuttu stant başı günlük 1000 TL gibi e tabi her fakülteye stant açmak bizim için mümkün değil yani ister istemez bundan uzaklaşmak zorunda kaldık. Uzun yıllar Nilüfer Belediyesi bize destek vermişti, onların Kazım Koyuncu parkında oraya stantlar açılıyordu, şimdi onlarda kalmadı. O yüzden 2-3 yıldır kendimiz bir şeyler yapmaya çalışıyoruz elimizden tutan olmuyor maalesef (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

“Modern yöntemler” teması altındaki “sosyal medya” ve “internet” kategorilerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

İnternet ve sosyal medyada yer alıyoruz. Kayıt dönemlerinde Google Adwords’te reklamlarımız yer alıyor. Bazı portallara üyeyiz. Özel olarak çalıştığımız bir medya planlamacımız var ve bu konuda yıllık anlaşmalarımız var (Katılımcı 10, Yurt Müdürü, Kadın, 55).



Soru-4: Bursa'da ismi öğrencilerin zihninde nasıl bir imaja sahiptir? Kısaca açıklar mısınız?

Araştırmanın bulguları göstermektedir ki 14 yurt işletmesinin 12'si (%86) kurumsal imajlarının olumlu olduğunu düşünmektedirler. Kurumsal imajlarının olumlu olduğunu düşünen katılımcıların ifadelerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Rahibe okulu diye çıkarmışlardı bir ara adımızı. Çünkü belli bir saatte buraya dönme yükümlülüklerinden ötürü. Ama onun dışında çok güzel bir dönem geçiriyorlar. Özellikle mezun olup giden 95'li yıllardan 2000'li yıllardan gelip de hayatlarının en güzel dönemlerinin burada geçtiğini telaffuz eden işte ziyaret eden özellikle yaz tatillerinde buraya gelip muhakkak uğrayan mutlaka iletişime geçen çok arkadaşlarımız var. Allah'a şükür onları olumsuz etkileyecek kötü bir olayda yaşamadık. Hepsi ile de çok mutlu ayrıldık. Yani bilmiyorum kalbi kırık ayrılan bir öğrencimiz yoktur herhalde. Hepsini mezun etmenin gururunu yaşadık. Bence çok tatlı anılarla ayrıldılar. Sadece bu yaşama esnasında onları rahatsız eden kısıtlamalar olmuştur onlarda olması gerekenler zaten. Belli bir düzenin işlenmesi için olması gereken kurallar. Onlarında sağlıklı bir öğrencilik dönemi geçirmeleri için tabii ki belli kural ve düzenlemeler olmak zorunda, bizde onları kırmadan üzmeden gerçekleştirmeye çalışıyoruz (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

Öte yandan kimi yurtların sadece var olan kurumsal imajları ile yetinmeyip, bu imajı güçlendirmek için çeşitleri çabalar içerisinde oldukları tespit edilmiştir. Örneğin:

İmajımızı güçlendiren en önemli faktör, kayıt esnasında öğrenciye vaat ettiğimiz tüm sözleşme koşullarını, her ne koşulda olursa olsun yerine getirmemizdir (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

İki yurt işletmesinin ise (%14) kurumsal imajları hakkında tereddüt içerisinde oldukları görülmektedir. Bu yurtlardan gelen katılımcıların görüşlerine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

İlk başlarda imajımız hiç iyi değildi. Sebebi İsmimiz Zeynep Gülrüh olunca gülrüh, ruhlı muhlı öğrenciler korktu ilk üç yıl bunun çok sıkıntısını çektik. Ama bu bizim ailemizin isimleri Gülrüh, Ferruh büyüklerimiz bu şekilde koymuş. Gülrüh olunca bizi bazıları cemaat zannettiler, bu da bizim için olumsuz bir imaj oldu. Öyle olmadığımızı

anlatmak zorunda kaldık. Hatta Milli Eğitim İl Müdürlüğü isterseniz ismi değiştirebilirsiniz diye bize teklif etti ama biz değiştirmedik. Artık 16 senedir bu şekilde isim oturdu, alıştırdık milleti bundan sonrada değiştirmeyi dūřünmüyoruz (Katılımcı 12, İşletmeci, Erkek, 60).



Soru-5: Kurumsal kültürün göstergesi olarak kurum çalışanları ve tedarikçilerine yönelik yapmış olduğunuz çalışmalar nelerdir?

Araştırma bulguları göstermektedir ki kimi yurtlarda Kurum kültürü konusunda her hangi bir çalışma yapılmamaktadır. Örneğin:

Valla böyle bir çalışmamız yok (Katılımcı 8, İşletmeci, Erkek, 45).

Katılımcılar kurum kültürüne ilişkin herhangi bir çalışma yapılmamasını çeşitli şekillerde gerekçelendirmektedirler. Örneğin:

Aile işletmesi olduğumuz için bu şekilde bir faaliyetimiz yok (Katılımcı 7, Yurt Müdürü, Erkek, 33).

Her ne kadar kurum kültürü ile ilgili çalışmaları olduğunu iddia eden katılımcıların ifadelerinin kurum kültürü kavramı ile doğrudan alakalı olduğunu iddia etmek güçse de çalışanlara yönelik kurum kültürü çalışmalarına aşağıdaki temalar altında toplamak mümkündür:

Tablo 3.3 Yurt İşletmelerinin Çalışanlara Yönelik Kurum Kültürü Çalışmalarına İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
İş güvenliği eğitimi, kurs, hijyen eğitimi, yetişkin eğitimi, yönetici eğitimi, kazan eğitimi, belgeler, sertifikalar	Kurum içi eğitim	Eğitim
Yemekler, kahvaltılar, doğum günleri, iftar yemekleri, bayramlar, mangallar, erzak paketi, piknik, geziler, tatiller, hediyeler	Sosyal aktiviteler	Motivasyon
Taktir, iletişim, demokratik yatay yapı, hiyerarşi yok	Yönetim tarzı	

“Eğitim” teması altındaki “kurum içi eğitim” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Kurumsal olarak zaten kendi bünyemizde kendi personelimiz dönem dönem belli eğitimlerden ve kurslardan geçiyor. Özellikle Milli Eğitimin zaten bu konuda istekleri var, yaptırımları var, artı zaten biliyorsunuz ki resmi olduğumuzdan belli kaidelerimiz var yani nasıl diyeyim burada çalışan bir temizlikten görevli bir personelin atamasını MEB’de yapmak zorundayız, bunu yaptığınız esnada da zaten yapılması gereken şartlarda hijyen eğitimidir, iş güvenliğidir, diğer erkek personelde kazan kullanma eğitimidir, değişik şartlar var. Artı bizler için yetişkin eğitimi psikolojileri gibi, yöneticilik eğitimleri gibi, diğer arkadaşlar içinde geçerli dönem dönem zaten bu tarz eğitimler var. Artı yurt müdürlüklerinin de dediğim gibi ben 95 den beri buradayım yaklaşık 4 defa yurt müdürlüğümün düşmesi söz konusu oldu, düşme derken hak kazanmak için tekrardan belli eğitimleri almak ve o kursları verme ve onları sonuçlandırma gibi kriterler hep oldu ve onlarla süre geldi onları vermek durumunda kaldık. Ki bunlar çok güzel şeyler, mutlaka artıları var ve olacak böylede devam edecek diye düşünüyorum (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

“Motivasyon” teması altındaki “yönetim tarzı” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

alışan personelin motivasyonu için onların hepsini arkadaşımız olarak görüyoruz. Burada piramit hiyerarşi yok, daha demokratik yatay bir yapımız var. Bütün alışanlarımızın hepsi bizim için çok özel ve çok önemli. Aile havası oluşturmaya çalışıyoruz öğrenci ve çalışanlar olarak. İşte tepede bir müdür astitđi açık kestitđi kestik hataları sürekli cezalandırıyor böyle bir yönetim anlayışımız yok. Yaklaşımımız pozitif ve çözüm odaklı (Katılımcı 10, Yurt Müdürü, Kadın, 55).

Soru-6: Yurt işletmecisi olarak kısa, orta ve uzun vadeli kurumsal stratejik planlarınız var mı? Bu sektörde geleceğinizi nasıl görüyorsunuz?

Katılımcıların bu soruya verdikleri cevap incelendiğinde araştırmaya katılan yurt işletmelerinin kısa, orta ve uzun vadeli kurumsal planlara yaklaşımlarını üç başlık altında toplamanın mümkün olduğu görülmektedir.

Birinci gruptaki işletmeler kısa, orta ve uzun vadeli planlarının bulunduğunu iddia eden işletmelerdir. Örneğin:

Evet var. Kısa vadede öğrenciye en iyi hizmeti sunarak onların mutlu ve sağlıklı bir ortamda kalmasını sağlamak. Orta vade de gelişen koşullara ayak uydurarak öğrencilerin istek ve talepleri doğrultusunda gerekli yenilikleri ve düzenlemeleri yaparak kurumun kalitesini daha üst seviyelere taşımak. Uzun vadedeki hedefimiz ise bu sektörde en iyi olmak suretiyle kurumun sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu sektörde gerekli çağın şartlarına uyarak gerekli yenilikleri yapmak suretiyle geleceğini iyi görüyorum. Ancak tüzük ve yönetmeliklerin devamlı değişkenlik göstermesi bizde tedirginliğe yol açmaktadır. Son dönemde yaşanan enflasyon artışlarının maliyetleri arttırması sebebiyle karlılığın azalması durumu uzun süre devam eder ve gerekli önlemler alınmazsa bu durum sektör için en büyük tehdit haline gelir (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

Bu soruya verilen cevaplara göre ikinci grubu oluşturan yurt işletmeleri ise genellikle kısa ve uzun vadede planlarının olduğunu, önlerini görebildiklerini iddia eden ancak uzun vadeye dair endişelerini dile getiren işletmelerdir. Örneğin:

Kısa vadedeki en önemli planımız, Milli Eğitim'in isteği doğrultusunda kız ve erkek yurdumuzu yönetimsel olarak ayıracağız. Müfettişler gelecek değerlendirmelerini yapacaklar ve biz de bu talepleri yerine getireceğiz. Örneğin bahçe giriş kapıları ayrılacak. Orta vadeli hedeflerimize gelince, Bursa Teknik Üniversitesi civarında konforlu yurt eksikliği mevcut, oraya bir şube açabiliriz. Başka şehirlerde şube açmak gibi düşüncemizde var. Size ilginç bir hikâyeye anlatacağım, Karşılı bir işadamı bir cemiyet yapıyor ve gelen misafirlerini lütfen kim ne hediye getirdiyse üzerine adını yazsın diyor. Tabii ki bu durum misafirleri ilk bakışta rahatsız ediyor, Hatta oradan ayrılmayı düşünenler falan olduğunu görünce şunu söylüyor; ben fakir bir ailenin çocuğuyum o şekilde büyüdüm, yurttan kaldım, şimdi sizden gelen hediyelerle yurt yaptıracağım ve hepimizin adını yazacağım, gelen öğrenciler de size teşekkür edecekler. Uzun vadeli

planlarımıza gelecek olursak, bu ekonomik koşullarda önümüzü göremediğimiz için şimdilik ekstra bir planımız yok (Katılımcı 10, Yurt Müdürü, Kadın, 55).

Üçüncü gruptaki işletmeler ise kısa, orta ve uzun vadeli kurumsal planlarının olmadığını beyan edenlerdir. Bu gruptaki işletmelerden gelen bir katılımcıya dair alıntı aşağıda sunulmaktadır:

İyi görmüyorum neden? Bursa Teknik Üniversitesini Kestel'e taşımayı düşünüyorlar. Bu durumda bizim yapabilecek bir şeyimiz kalmıyor. Ayrıca kısa, orta ve uzun vadeli plan yapamıyorum. Çünkü binamız çok eski ve küçük. Çok fazla yapabilecek bir şeyimiz yok. Yeni bir işletme açmamız da mümkün değil. Çünkü devlet bizden hep alıyor. Hep borçluyuz. Hiç vermiyor. Hâşâ vermeden almak Allah'a mahsustur. Bu durumda yeni bir yer açmak için gerekli sermayemiz yok. Gittiği yere kadar gidecek. Nerede trak orada bırak diyoruz. Yapacak bir şey yok (Katılımcı 12, İşletmeci, Erkek, 60).

Son olarak bulgular genel olarak incelendiğinde araştırmaya katılan yurt işletmelerinin kısa, orta ve uzun vadeli kurumsal plan bilinç ve uygulama düzeylerinin zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin: uzun vadeli kurumsal planlarının bulunduğunu iddia eden yurt işletmelerinin rakiplerine ilişkin bir değerlendirmelerinin bulunmaması ilginç bir bulgudur. Araştırmaya katılan yurtlar içerisinde sadece birisinin SWOT analizi yaptığı tespit edilmiştir. İlgili yurdun SWOT analizini EK B'de bulmak mümkündür. İlaveten kısa, orta ve uzun vadeli planlarının bulunduğunu iddia eden işletmelerin hiçbirinde yazılı (formel) bir planın bulunmaması da bir diğer ilginç bulgudur.

Soru-7: Bursa da kurumsal itibarınız nasıl, bu itibarı kazanmak için ne gibi çalışmalar yaptınız?

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cevapları incelendiğinde tüm katılımcıların ait oldukları yurt işletmelerinin kurumsal itibarlarının müspet olduğu yönünde hemfikir oldukları görülmektedir. Öte yandan katılımcıların bir tanesi haricinde itibar kavramını dış paydaşlar nezdinde, bilhassa müşteriler açısından değerlendirdikleri ve ender olarak da tedarikçi nezdinde itibarı denkleme dâhil ettikleri tespit edilmiştir. Dış paydaşlar nezdinde itibarı belirleyen faktörlere ilişkin kategoriler ve kodlar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.4 Yurt İşletmelerinin Dış Paydaşlar Nezdinde İtibarı Belirleyen Faktörlere İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Kusursuz, memnuniyet	Hizmet kalitesi	Dış paydaşlar nezdinde itibar
İyi intibaa	Güven	
Hijyen	Temizlik	
Ticari hayat	İşletme sahiplerinin itibarları	
Kardeş işletme, kardeş kuruluş	Ortak yönetim altındaki işletmeler	

“Dış paydaşlar nezdinde itibar” teması altında “hizmet kalitesi” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

... Öğrenci Yurtları, Bursa genelinde tanınmış olması ve bilinirliği sayesinde güzel bir itibara sahiptir. Çok sayıda resmi, özel kurumlar ve kişiler tarafından öğrencilere yurdumuz tavsiye edilmektedir. Ayrıca tedarikçilerimizden almış olduğumuz ürün ve hizmetlerde hiçbir sıkıntıyla karşılaşmadan ihtiyaçlarımızı karşılayabilmekteyiz. Bu da 10 yılda kazanılan kurumsal itibarın en somut göstergelerinden bir tanesidir. Kurum olarak şunun bilincindeyiz, “İtibar 30 yılda kazanılır 1 günde kaybedilir.” Bu yüzden kurumsal itibarımızı kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederiz (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

Benzer biçimde “dış paydaşlar nezdinde itibar” teması altındaki “işletme sahiplerinin itibarları” kategorisine ilişkin bir diğer alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Başta da söylediğim gibi işletme sahiplerimiz zaten bilinen kişiler olduğu için hem tanınıyorlar, hem de güvenilir olarak biliniyorlar. Ticari hayatlarını bu şekilde devam ettirdikleri için yurt olarak bizlerde bu şekilde biliniyoruz. Bundan dolayı kurumsal itibarımız iyi (Katılımcı 9, Yurt Müdürü, Kadın, 39).

Genel olarak bu soruya verilen cevaplar incelendiğinde yurt işletmelerinin itibar yönetimi çalışmalarının yeterli olmadığı tespit edilmiştir. Kısmen kurumsal itibar yönetimi çalışmalarının olduğu görülen yurt işletmelerinin ise yazında kurumsal itibarın boyutları olarak kabul edilen finansal performans, kurumsal sosyal sorumluluk performansı vb. gibi noktalara atlayarak mutlak anlamda hizmet kalitesi boyutuna odaklandıkları tespit edilmiştir. Son olarak Özel yurt işletmelerinin personel vurgusu yapan bir tanesi haricinde tamamen dış paydaş gruplar nezdinde itibara odaklandıkları tespit edilmiştir. Bu istisnai yurt işletmesine dair alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Personelimizde de yaptığımız iş sözleşmesinde tüm iş ayrıntıları yazar. Personelin maaşını bir gün bile sekmeden günü gününe alır. Resmi tatillerde mesailerini alır (Katılımcı 10, Yurt Müdürü, Kadın, 55).

Soru-8: Kurumunuz ile ilgili kurumsal iletişim konusundaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?

Araştırmaya katılan katılımcıların yanıtları incelendiğinde özel yurt işletmelerinin kurumsal iletişim çabalarına informel ancak etkin biçimde sürdürdükleri görülmektedir. Sıklıkla yurt işletmelerinin iç ve dış paydaş grupları ayrı ayrı ele alarak her paydaş grup için farklı iletişim taktikleri izledikleri tespit edilmiştir. Özel yurt işletmelerinin kurumsal iletişim çabalarına yönelik verilen cevapları baz alan tema, kategori ve kodlar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3.5 Yurt İşletmelerinin Kurumsal İletişim Çabalarına İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Güler yüz, çekinme, abla, dert, anne gibi, konferans, eğitim, piknik, aile ortamı, iyi niyet, yasal düzenleme	Öğrenciler	Dış paydaşlar ile iletişim
Emanet, 24 saat ulaşabilmek, her an, hata bildirmek, şeffaf, patron, doğru bilgi, müşteri memnuniyeti, samimi, devamlı, irtibat	Veliler	
Güvenilir, maddi sıkıntı, uyarı, zamanında ödeme	Tedarikçiler	
Ziyaret, tanınmak	İş çevresi	
Güler yüz, doğru iletişim, aile içi iletişim, dürüst, açık sözlü, direk iletişim, eşit ücret, aylık toplantı	Çalışanlar	İç paydaşlar ile iletişim

“Dış paydaşlar ile iletişim” teması altındaki “öğrenciler” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Ama onlara küçük küçük eğitimler veriyoruz. Özellikle bir toplumsal yara olduğu için toplumsal cinsiyet eşitliği ile alakalı eğitimler veriyoruz. Kadın olmakla alakalı bu ayrıma karşı nasıl müdahale edecekleriyle ilgili eğitimler veriyoruz. Bunlar hem de öğrencilerimiz bizim de çok rahat gelip konuşup derdini anlatabiliyor. Bir konu ile ilgili fikir daha açacakları zaman ya da bir problemlerini anlatacakları zaman, öğrencilerimizle sürekli iletişim halindeyiz (Katılımcı 9, Yurt Müdürü, Kadın, 39).

“Dış paydaşlar ile iletişim” teması altındaki “veliler” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Öğrencinin yaptığı bir hatayı veliye bildirmek zorundayız. Çünkü burada patron veli ve her velinin çocuğu hakkında doğru bilgi almaya hakkı var bu çok önemli. Biz burada iyide olsa kötü de olsa biz bunu iletmek zorundayız. Bizim yurdumuzda giriş çıkış saati var ama kızımız 2’de de gelebilir ama ailesinin haberi olmak zorunda. Ailesinin haberi varsa 5’tede gelebilir sorun yok (Katılımcı 4, İşletmeci, Erkek, 42).

“İç paydaşlar ile iletişim” teması altındaki “çalışanlar” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

...personelle olan iletişimimizde belli bir yetki ve görev dağılımımız belli programımız belli. O dairede [çerçevde] zaten arkadaşlarımız ne yapmaları gerektiğini biliyorlar. Öğrenciyle nasıl davranılması gerektiğini, onlara nasıl hitap edilmesi gerektiğini, nasıl yaklaşımda bulunulması gerektiğini, bunları biz zaten dönem dönem konuşuyoruz (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

Soru-9: Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında düşünceleriniz nelerdir? Bu konuda yapmış olduğunuz çalışmalar var mı? Kısaca anlatabilir misiniz?

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cevapları incelendiğinde özel yurt işletmelerinin yarısından fazlasının (%57) ya herhangi bir KSS faaliyetinin bulunmadığı ya da kavramın içeriğini fazlaca bilmedikleri tespit edilmiştir. KSS faaliyetlerine ilişkin herhangi bir menfi fikrin bulunmadığı diğer bir bulgudur. KSS faaliyeti yerine getiren yurt işletmelerinin ise bu faaliyetleri hangi kategorilerde gerçekleştirdikleri aşağıdaki tematik analizde sunulmaktadır:

Tablo 3.6 Yurt İşletmelerinin KSS Faaliyetlerine İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Kitap toplama, burs, ücretsiz yurt, şehit çocukları, barınma	Eğitim	KSS
Kedi evi, köpek evi, veteriner	Sokak hayvanları	
Yangın tatbikatı, deprem tatbikatı, 17 ağustos, doğal afet, göçük	Doğal afet bilinçlendirme	
Tiyatro, sergi, konser, sanat	Kültürel etkinlikler	
Mavi kapak	Sağlık	

“KSS” teması altındaki “eğitim” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Son dönemlerde kurumsallaşmasını tamamlamış birçok firmanın önemli kurumsal sosyal sorumluluk projelerini gerçekleştirdiğini görmekteyiz. Bizim işletmemiz çok büyük çaplı bir firma olmamasına rağmen, kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında öğrencilere yönelik yapmış olduğumuz faaliyetlerimiz var. Bunlardan kısaca bahsedecek olursak; birincisi tüm şubelerimizde Şehit çocuklarını ve kardeşlerini öğrenim hayatları boyunca ücretsiz olarak yurtlarımızda barındırıyoruz. İkincisi, Bursa’ya şehir dışından gelen öğrencilerimize yönelik, Osmanlıya başkentlik yapmış olması sebebiyle Bursa’nın tarihi ve kültürel mekânlarına ücretsiz olarak geziler düzenleyerek, öğrencilerimize tarih bilincini aşlamayı hedefliyoruz. Üçüncüsü, ihtiyaç sahibi öğrencilere belirli oranlarda burs vermek suretiyle barınma hizmeti almalarına katkıda bulunuyoruz (Katılımcı 5, İşletmeci, Erkek, 32).

“KSS” teması altındaki “sokak hayvanları” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Hayvan severlerle yaptığımız çalışmalar var. Kedi evlerimiz var. Köpek kulübemiz var. Yan tarafta veterinerimiz var. Yaralı bir hayvan gördüğümüzde örneğin yaralı bir kuş gördüğümüzde hemen götürüyoruz. Veterinerlikte okuyan öğrencilerimiz var onlarda yardımcı oluyorlar. Bizim buradaki mottomuz yani öğrenciye vermek istediğimiz şey bazen söylemlerimizde kullanırız ya yani hayvan bile deriz ya oradaki bile ifadesini kaldırmak. Demişler ya bileden bile incinir karınca. Çünkü sevmiyorsan dokunma ama zarar da verme. Psikolojik olarak yetiştirilme konusunda gerçekten evrimini tamamlayamamış bir toplumuz (Katılımcı 9, Yurt Müdürü, Kadın, 39).

“KSS” teması altındaki “kültürel etkinlikler” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Öte yandan ayrıca kültürel etkinliklere çok önem veriyoruz. Ayda bir çocukları toplayıp tiyatroya götürüyorum. Hayatında ilk defa tiyatroya bizim organizasyonumuzla giden öğrencilerimiz var. Bunun haricinde konserlere, sanatsal sergilere gidiyoruz. Sanatı sizinle sevdik ve öğrendik diyen öğrencilerimiz var. Bu ülkede sanatla ve sporla uğraşan bir genç kutuplaşmaz, boş zamanlarını spor ve sanatla geçiren bir gençten bu ülkeye zarar gelmez (Katılımcı 10, Yurt Müdürü, Kadın, 55).

Soru-10: Kurumunuzda kalan öğrencilere yönelik kurumsal anketler yapıyor musunuz? Anketlerin faydaları ile maliyetlerini değerlendirildiğinde neler söyleyebilirsiniz?

Araştırmaya dahil olan katılımcıların cevapları incelendiğinde 14 özel yurt işletmesinin 9'unun (%64) herhangi bir anket çalışması yapmadıkları tespit edilmiştir. Anket çalışması yapmayan Bir yurt işletmesinden gelen katılımcının yurdun anket yapmama gerekçesine ilişkin alıntılar aşağıda sunulmaktadır:

Yapmıyoruz. Yapmamamızın nedeni şudur. Yılda 3 kez toplantı yapıyorum kızlarla. Yurdumuzda 150 kız kalıyor. Toplantıyı cumartesi günü kahvaltıdan sonra yapıyorum. Okulun ve dersin olmadığı ve herkesin yurttan olduğu bir zamanda yapıyorum. Katılanlar 50 kişiyi geçmiyor. 3'te 1 katılım olması beni üzüyor. Bunlar üniversite öğrencisi olduğu için yatağından tek tek çekip de kaldırma ve getirme şansımız olmuyor. Tabi bunların on, on beş tanesi kursta olabilir evde olabilir. Tabi ama 150 kişilik öğrenci grubundan 120-130 kişinin katılmasını insan istiyor. Ama hiçbir zaman bu sayıya ulaşamadık. Öyle bir anket çalışmamız yok ama bu toplantıda kızlarımızın şikâyetleri ve isteklerini dinliyoruz (Katılımcı 14, Yurt Müdürü, Erkek, 38).

Aslından anket önceden yapılmış ama biz bu sene hiç yapmadık. Neden yapmadık artık biliyorsunuz sosyal medyada hemen küçük küçük anketler düzenleyebiliyorsunuz. Oradan öğrenciler oylayabiliyorlar. Bu tarz anketleri çok kullandık. Bir de bizim öneri ve şikâyet kutumuz var. Her öneri bizim için bir hediyedir diyerek, öğrencilerimizden talep ve şikâyetlerini alarak gözlemliyoruz. Aslında kurumlar için şu çok önemlidir. O şikâyet kutusunda onların birliktliğini görmek değil. Onların yapılabilirliğini görmek çok önemlidir. Ankette uzun vadeli şeylerin geri dönüşlerini alabilirsiniz. Ama birebir görüşmeler ve şikâyet kutusu uygulamalarıyla hemen geri dönüşler alabilirsiniz. Aslında şikâyet kutusu terimini de kullanmamak lazım öğrencilere olumsuz ifade yansıtmış oluyoruz. Öğrenciler önerilerinin hemen dikkate alındığını görürse bu onlar için daha önemli olur. Mutlak memnuniyet sağlayamayız belki ama küçük farklılıklar yaratıp ortak faydalarda buluşup bir memnuniyet yaratabiliriz (Katılımcı 9, Yurt Müdürü, Kadın, 39).

Anket çalışması yapan 5 yurt işletmesinden 4'ünün (%80) yılda iki kez bu çalışmayı yürüttükleri tespit edilmiştir. Bir yurt işletmesi ise senede bir kez anket çalışması gerçekleştirmektedir. Anket çalışması yürüten özel yurt işletmelerine dair bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Her yıl yapıyoruz. Bunu da oturttuk işin gerçeği. Her yıl nisan mayıs aylarında burada anket yapıyoruz. Her yönüyle çok detaylı bir anket buradaki hizmetin kalitesinden saatinden bir kahvaltının içeriğinden yemeğın kalitesinden malzemesinden, ödediği paradan, hakkını alıp alamadığından dâhil çok detaylı bir anket yapıyoruz. Bence bu çok faydalı bir şey. Hem onların düşüncelerine verdiğimiz değeri gösteriyor, hem de bize de çok şey katıyor. Eksikleri görmek açısından dile getirilemeyen birçok şey açısından (tabi dile getirilsin diye yakınlık kuruyoruz, iletişim kurabiliyoruz, iletişime çok açığız onu daha önceden de belirttim, çalışan arkadaşlarımda o şekilde) ama hani bazen göremediğimiz, duyamadığımız, kaçırdığımız çok şey olduğunu fark ediyoruz. Olumlu ya da olumsuz fark etmez. Anket illa olumsuzluk demek değil, olumlu tarafları da çok oluyor, bizi de motive eden yanları çok oluyor (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

Soru-11: Yurt işletmeciliği sektöründe faaliyet göstermenin kolaylıkları ve zorlukları nelerdir? Kısaca anlatır mısınız?

Araştırmaya dahil olan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde 14 katılımcının 9'unun (%64) yurt işletmeciliğine zorluklarını ve kolaylıklarını bir arada alarak yaklaştıkları görülmektedir. 5 katılımcı (%36) ise yurt işletmeciliğinin herhangi bir kolay yanının olmadığını ifade etmektedirler. Örneğin:

Yurt işletmeciliğinde kolay diyebileceğimiz pek bir şey yok. Zorluklarına gelince, haksız rekabet çok fazla. Resmi olmayan yurtlar hiçbir vergi ödemiyor. Hiçbir resmi kurumun denetimine dâhil değil. Bu da bizim gibi resmi yurtları çok zor duruma düşürüyor. En büyük zorluğu bu (Katılımcı 7, Yurt Müdürü, Erkek, 33).

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde yurt işletmeciliğinin kolaylıklarının altında toplandığı kategoriler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.7 Yurt İşletmelerinin Kolaylıklarına İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Küçük şeyler	Mutlu etmek	Kolaylıklar
Güzel fakülteler, iyi hedefler, bilinçli aile, Uludağ tıp, üniversite gençliği, eğitim seviyesi,	Bilinçli Çocuklar	
Severek, isteyerek, evladım gibi, yenilenmek, gençleşmek, trendleri yakalamak	Sevilecek iş	
Annemi, babamı ararım	Kız öğrenci yurdu	

“Kolaylıklar” teması altındaki “bilinçli çocuklar” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Bizim için kolay tarafı somut olarak güzel çocuklarımız var, bilinçli çocuklarımız var. Üniversite öğrencilerinin hepsi bilinçli değil maalesef her tür çocuk var; gezmeye gelende var, eğlenmeye gelen de var, vakit geçirmeye, evden uzaklaşmaya gelende var vs. Bizim için güzel tarafı işletmemiz adına gerçekten güzel fakülteleri kazanmış iyi hedefleri olan bilinçli aile ve bilinçli yapıda öğrencimiz var. Kapasitemizin üçte biri tıp öğrencisidir. Bunun dışında

mühendislikler, veterinerlikler bunlar hedefleri olan eğitimi ön planda tutması zorunlu olan ya da o düşünce ile o mantıkla gelen çocuklar olduğu için ne istediğini biliyor. Ne alabileceğini biliyor ve verdiğinizi de alıyor. O da güzel. Alamayan vermekte çok zorlandığımız çocuklar da var. Eğitim olarak ta iletişim olarak da, yardım olarak da, fikir olarak da, hizmet olarak bile zorlandığımız dönem dönem çocuklar olabiliyor. Ama bu yönde çok güzel dönemler de geçirebiliyoruz uzun yıllardır hatta bir ara uzun yıllar Uludağ tıp yurdu olarak anılmıştık. Birçok şeyi onlara göre planlıyorsunuz çünkü. Bunlarda bizim için olumlu ve kolay yanları (Katılımcı 2, Yurt Müdürü, Kadın, 45).

“Kolaylıklar” teması altındaki “kız öğrenci yurdu” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Kolaylıkları, açıkçası bize kolay geliyor, belki de biz alıştık. Tabii bizim yurdumuz kız öğrenci yurdu, kız yurdu olması hasebi ile biraz daha kolay olduğunu düşünüyorum. Çünkü bir durum olduğunda anneni, babanı ararım diyorum öğrenci çekiniyor. Erkek yurdu olsa bunu deseniz öğrenci size ararsan ara der geçer (Katılımcı 12, İşletmeci, Erkek, 60).

Araştırmaya katılan katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde yurt işletmeciliğinin zorluklarının altında toplandığı kategoriler aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.8 Yurt İşletmelerinin Zorluklarına İlişkin Tematik Analiz

<i>Kodlar</i>	<i>Kategoriler</i>	<i>Temalar</i>
Uyum	Farklı kültürlerden	Zorluklar
Milli Eğitim	Bürokrasi	
Zaman, çaba	Emek/mesai harcamak	
Vaat, aşırı vaat	Beklentilere cevap vermek	
Emanet, kontrol, takip, kız öğrenci yurdu, açık telefon, giriş-çıkış saati, sırtınızda sorumluluk, gönül rahatlığı	Gençlerin güvenliğine dair sorumluluğu	
Sürekli aynı kalite	Kalite standardizasyonu	
Yeni istek, talep, ek maliyet	Tüzük, yönetmeliklerde değişiklik	
Resmi olmayan yurt, vergi yok, denetim yok	Haksız rekabet	
Sübjektif, farklı istekler	Hizmet sektörü	
Fiyat, ekonomi	Ekonomik koşullar	

“Zorluklar” teması altındaki “gençlerin güvenliğine dair sorumluluğu” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

Yurt sektöründe aslında çok büyük bir sorumluluk alıyoruz. Bir öğrencinin barınması ile ilgili büyük bir geçmişte gördük yangınlar çeşitli şeyler Allah korusun oldu. Şimdi yurt demek 150 tane anne babanın gönül rahatlığı ile çocuğunu bırakabileceği bir yer demek. Yani bunu sağlamak profili oluşturmak zaten zor. Bundan sonra gelecek 10 ayda okul başlayıp bitene kadar ki dönemde bu sürede de idareyi sağlamak, daha çalışılabilir halde tutmak zor. Kızlar anlaşıyor, kavga ediyorlar, tartışıyorlar, eften püften nedenlerle şikâyetler geliyor. Yurt işletmek çok zordur. Hem böyle nedenlerden dolayı, hem de aldığımız sorumluluklardan. Duman sensorumuz öğrenciler tarafından kapatılıp sigara içen öğrenciler var. Şimdi buna ne yaparsınız yani. Bir kişinin yapmış olduğu bir hata diğer tüm öğrencileri etkileyebilecek durumda iken çok zor bir şey. Karşılığında kazandığın para da çok zor karşılığı değil yani. Otel de adam bir akşam kalıyor gidiyor daha fazla para kazanıyorsun. O yüzden kolaylıkları var mı? Yok. Görmedim, ama zorluklarını, kat be kat gördük (Katılımcı 14, Yurt Müdürü, Erkek, 38).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Bu çalışmada Bursa'da faaliyet gösteren özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimi faaliyetlerine ne derece aşına oldukları ve bunu ne kadar etkin biçimde yönettikleri anlaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma bulguları kurumsal itibar, kurumsal strateji ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kurumsal marka kavramının elementi olan unsurların araştırmada yer alan özel yurt işletmeleri tarafından etkin biçimde kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Öte yandan yine kurumsal marka yönetimi kavramının bir parçası olan kurumsal iletişimde ise örgütlerin, her ne kadar informel çabalar içerisinde olsalar da, daha etkin oldukları tespit edilmiştir.

Araştırmanın bazı orijinal noktaları bulunur gibi görünmektedir. Örneğin Türkçe yazında kurumsal marka yönetimi ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmakla birlikte bunlardan bazıları kavramsaldır (örneğin Başok vd., 2017), kimileri ise araştırma içermekle birlikte farklı sektörlerde gerçekleştirilmiştir. Örneğin Yalçın ve Ene (2013) araştırmalarını öğrencilerle gerçekleştirmişlerdir. Dolayısıyla çalışmanın eğitim sektöründe gerçekleştirildiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer biçimde Yeygel ve Yakın (2013) çalışmalarını bankacılık sektöründe gerçekleştirdiler. Bu bağlamda çalışmanın farklı bir sektörde ve görgül olması hasebiyle öncekilerden farklılık arz ettiğini söylemek mümkündür. Benzer biçimde uluslar arası yazında da kurumsal marka yönetimi ile ilgili çokça çalışma olsa da (örneğin Curtis vd., 2009) bilindiği kadarıyla yurt işletmeleri üzerine herhangi bir çalışma yapılmamıştır.

Elbette hiçbir çalışma eksiksiz değildir. Doğal olarak bu çalışmanın da bazı kısıtları vardır. Birincisi çalışmada katılımcıların ifadeleri esas alınmış ve bunların doğru olduğu kabul edilmiştir. Her ne kadar kurumlardan cevaplarını destekleyici bazı dokümanlar alınsa da (örneğin SWOT analizi yaptığını iddia eden işletmeden bu konuyla ilginin alınması gibi) bu her cevap için mümkün olmamıştır. İkincisi, çalışma mümkün mertebe geniş bir veri tabanı ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Ancak elbette çalışmanın daha

fazla yurt işletmesi ile gerçekleştirilmesi çalışmanın kalitesini arttırmak açısından faydalı olabilecekti.

Son olarak bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalar için bir zemin oluşturması mümkündür. Örneğin bu çalışmada özel yurt işletmelerinin kurumsal marka yönetimi çalışmalarını etkin biçimde yürütmedikleri tespit edilmiştir. Gelecek yapılacak bir araştırmanın kurumsal marka yönetimini uygulama düzeyini belirleyebilecek faktörleri nicel olarak test etmesi ilgi çekici olabilecektir. Yine kurumsal marka yönetimini uygulayan işletmelerin performansının bu uygulamadan nasıl etkilendiğini tespit etmek yazına mühim bir katkı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

Kitaplar

- 1) Aaker, D. A., (1991), “*Managing Brand Equity*”, The Free Press, New York, USA.
- 2) Aaker, D. A., (1996), “*Güçlü Markalar Yaratmak*”, MediaCat Kitapları, İstanbul, 84.
- 3) Aaker, D. A., (2014), “*Aaker On Branding. 20 principles that drive success.*”, Morgan James Publishing, New York, USA.
- 4) Adaman, F., Çarkoğlu, A., Şenatalar, B., (2005), “*Toplumun kamu yönetimine kamu hizmetlerine ve reforma bakışı*”, Tesev Yayınları.
- 5) Ak, M., (1998), “*Firma/Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj*”, Işıl Ofset, İstanbul, 17, 18, 21.
- 6) Aktan, C., C., (2007), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, İGİAD Yayını, Veste Ofset, İstanbul, 18.
- 7) Aktan, C. C., Börü, D., (2007), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, içinde: Aktan, C. C. (ed.), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, İktisadi Girişim ve İş Ahlakı Derneği Yayını, İstanbul.
- 8) Aktuğlu, K., I., (2004), “*Marka Yönetimi-Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*”, İletişim Yayınları, İstanbul, 30, 134.
- 9) Akyürek, R., (Ed.), (2005), “*Kurumsal İletişim Yönetimi*”, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 9-10.
- 10) Argüden, Y., (2002), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, ARGE Danışmanlık Yayınları, No:03, İstanbul, 9.
- 11) Argüden, Y., (2003), “*İtibar Yönetimi*”, Arge Danışmanlık Yayınları, Ankara, 47.
- 12) Argenti, P. A., (1994), “*Corporate Communication*”, Irwin Publications, New York.
- 13) Aydın, A. H., (2004), “*Türk Kamu Yönetimi Sisteminde Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar*”, Gazi Kitabevi, Ankara, 106.
- 14) Aydın, M., (2000), “*Eğitim Yönetimi*”, 6. Basım, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 25, 55.

- 15) Ayla, O., (2000), “*Kurum Kimliği*”, Mediacat Kitapları, 2.Baskı, Ankara, 168.
- 16) Bakan, Ö., Kalender, A., (2007), “*Halkla İlişkiler Bağlamında Kurumsal İtibar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, Bilal Arık ve Mustafa Şeker (der), İletişim ve Ötesi, Tablet Yayınları, Konya, s. 345-370.
- 17) Bakan, İ., Büyükbeşe, T., ve Bedestenci, Ç. (2004), “*Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*”, Alfa Yayınları, İstanbul, 42.
- 18) Balmer, J. M. T., Greyser, S. A., (2003), “*Revealing The Corporation. Perspectives On Identity, Image, Reputation, Corporate Branding And Corporate Level Marketing*”,Routledge, New York, 143.
- 19) Barutçugil, İ., (2004), “*Stratejik İnsan Kaynaklar Yönetimi*”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 222.
- 20) Carter, D. E., (1985), “*Designing Corporate Identity Programs For Small Corporations*”, Art Direction Book Company, USA, 56.
- 21) Coşkun, R., Altunışık, R., Yıldırım, E., (2017), “*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- 22) Çakırer, M. A., (2013), “*Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*”, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, Türkiye, 3.
- 23) Davies, G., Chun, R., Da Silva, R., V., Poper, S., (2003), “*Corporate Reputation and Competitiveness*”, Routledge, New York, USA, 26, 162.
- 24) Davis, K., Blomstrom, R. L., (1975), “*Business And Society: Environment And Responsibility*”, McGraw-Hill, New York, USA, 241-245.
- 25) Değirmenci, M., (2007), “*Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*”, Hiperlink Yayınları, İstanbul,136,137.
- 26) Dinçer, M. K., (2001), “*İş Yaşamında ve Özel Yaşamda Kişisel İmaj*”, Üçüncü Basım, İstanbul.
- 27) Eren, E., (1998), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”, Beta Yayınları, İstanbul, 140.
- 28) Ferrell, O. C., Friedrich, J., (1994), “*Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*”, 2nd ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 85.
- 29) Fındıkçı, İ., (1996), “*Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*”, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 87.

- 30) Glaser, B. and Strauss, A. L. (1967), "*The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*", Aldine Publishing Company, Chicago, 2.
- 31) Greenberg, J., Baron, R.A., (2000), "*Behavior in Organizations, Seventh Edition*", Prentice Hall, New Jersey, 545.
- 32) Gülnar, B., (2007), "*Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*", 1. Basım, Literatürk Yayıncılık, İstanbul, 43.
- 33) Güzelcik, E., (1999), "*Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*", Sistem Yayıncılık, İstanbul, Türkiye, 181, 238.
- 34) Haigh, D., İlgüner, M., (2012), "*Marka Değeri*", Marketing Yayınları, İstanbul.
- 35) F.A. von Hayek, "*The Confusion of Language in Political Thought*", in: Friedrich A. Von Hayek (1978), "*New Studies in Philosophy, Politics and Economics and the History of Ideas*", Chicago, University of Chicago Press. S. 72-76.
- 36) Ind, N., (1990), "*The Corporate Image: Strategies For Effective Identity Programmes*", Kogan Page, London, UK, 76.
- 37) İlhan, E., (1994), "*İşletmelerde Davranış*", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 278-279.
- 38) Jague, A., (1987), "*The Winning Corporation*", Acropolis Books Ltd., Washington D.C., USA, 180.
- 39) Kazancı, M., (1999), "*Kamuda ve Özel Sektörde Halkla İlişkiler*", 1. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara, 28.
- 40) Koçel, T., (1999), "*İşletme Yöneticiliği*", Genişletilmiş 9. Bası, Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş., İstanbul, 116.
- 41) Kozlu, C., (1986), "*Kurumsal Kültür*", Defne Yayıncılık, İstanbul, 67.
- 42) Kuyucu, B. A., (2003), "*Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Kurumlarda Başarılı Ve Etkin İtibar Yönetimi*", Ar-Ge Danışmanlık Yayınları No:4, İstanbul, 20-24.
- 43) Küçükdoğan, R., (2009), "*Reklamda Kültürlerarasılık Reklam İletişiminde Yerel/Küresel Göstergeler*", Es Yayınları, İstanbul, 21.
- 44) Martin, G., Hetrick, S., (2006), "*Corporate Reputations, Branding And Managing People: A Strategic Approach To HR*", Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 21.
- 45) Okay, A., (2002), "*Kurum Kimliği*", Mediacat Kitapları, İstanbul, 17, 46, 85, 87, 148, 149, 179.

- 46) Olins, W., (1996), *"The Wolf Olins Guide to Corporate Identity"*, Gower, USA, 85.
- 47) Olins, W., (1999), *"Corporate Identity"*, Campus, New York, 63, 85, 115.
- 48) Öksüz, B., Selvi, Ö., (2015), *"Tekstil ve Hazır Giyim Sektöründe Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Yeşim Tekstil Örneği"*, içinde, Mine Demirtaş (der), *"Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kurumsal İtibar"*, Derin Yayınları, İstanbul, 55-80.
- 49) Özdevecioğlu, M., (1995), *"Organizasyon Kültürü"*, M. Özel (edi), 2. Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 120-128.
- 50) Özgen, E., (2006), *"Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri"*, 1. Basım, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 16.
- 51) Özer, M. A. (2008), *"21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler"*, Nobel Yayın, Ankara, 496-497.
- 52) Peltekoğlu, F., B., (2007), *"Halkla İlişkiler Nedir?"*, Beta Basım-Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 287, 375.
- 53) Redmond, M., V., (2000), *"Communication: Theories and Applications"*, First Ed., The Houghton Mifflin Companies, Boston, USA, 392.
- 54) Sabuncuoğlu, Z., (2007), *"İşletmelerde Halkla İlişkiler"*, Alfa Akademi Yayınları, Bursa, 65.
- 55) Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (1998), *"Örgütsel Psikoloji"*, Alfa Yayınevi, Bursa, Türkiye, 51-52, 97.
- 56) Saruhan, Ş. C., Özdemir, A. Ö., (2004), *"Değer hedefli işletmecilik"*, Marmara Üniversitesi İstanbul: Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 214.
- 57) Schein, E. H., (2004), *"Organizational Culture and Leadership"*, Jossey-Bass, San Francisco, USA, 21.
- 58) Solmaz, B., (2007), *"Kurumsal İletişim Yönetimi"*, 1. Basım, Tablet Kitabevi, Konya, 28.
- 59) Soydaş, A., U., (2005), *"Global İşletmelerde Kurum Kimliği ve Kurumsal Marka"*, İstanbul, 29, 32, 40, 240.
- 60) Steidl, P., Emery, G., (1997), *"Corporate Image an Identity Strategies and Professional"*, Mc Wool Pub, Aust, 77.
- 61) Şimşek, M., (2006), *"Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü"*, 2. Baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 203-204.

- 62) Tevrüz, S., (1997), “*Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*”, Kalder Derneği Yayını, İstanbul,
- 63) Torlak, Ö., (2001), “Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi”, Beta Basım A.S., İstanbul, 66.
- 64) Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A., (2007), "Yönetim Bilimi", Nobel Yayıncılık, Ankara, 308.
- 65) Tuna, A. A., Tuna, M., (2007), “*Kurumsal Kimlik Yönetimi*”, Detay Yayıncılık, Ankara, 11, 95, 98.
- 66) Uztuğ, F. (2003). “*Markan Kadar Konuş “Marka İletişimi Stratejileri”*”, MediaCat Kitapları, İstanbul, 62, 75.
- 67) Uslu, A., Erdem, Ş. ve Temelli, A., (2006), “*İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi*”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2006-7, İstanbul, s:17.
- 68) Van Riel, C. (1995), “*Principles of Corporate Communication*”, London: Prentice Hall.
- 69) Yaylacı, G., Ö., (1999), “*Reklamda Stratejik Yönetim*”, Alfa Yayınları, İstanbul, 154.
- 70) Yıldırım, A., Şimşek, H., (2018), “*Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*”, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 212.

Çeviri Kitaplar:

- 1) Fiske, J., (1996), "*İletişim Çalışmalarına Giriş*", Süleyman İrvan (çev.), Bilim Sanat Yayınları, Ankara, Türkiye, 34.
- 2) Kotler, P., Lee, N., (2006), "*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*", Sibel Kaçamak (çev.), MediaCat Yayınları, İstanbul, Türkiye, 2-3.



Tezler:

- 1) Acar, E., (2007), “*Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 6.
- 2) Altıntaş, E., (2005), “*Kurumsal İtibar Ve Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Örneği*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 18-36.
- 3) Berber, S., (2008), “*Kurumsal Marka Yönetimi ve Bir Alışveriş Merkezi Üzerine Uygulama*”, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Türkiye, 33.
- 4) Cansu, O. C. (2006), “*Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim ilişkisi ve bir şirket uygulaması*”, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı. Ankara, 16,17.
- 5) Kara, K., (2006), “*Gençlerin Satın Alma Davranışı Üzerinde Marka Bağlılığının Etkisi ve Örnek Olay İncelemesi*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 46.
- 6) Usta, R., (2012), “*Kurumsal Kimlikte Kültürün Yansıması*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Grafik Tasarım Ana Sanat Dalı Grafik Tasarım Programı, 7.
- 7) Zorlu, N., (2000), “*Etkili Kurumsal İmajda Halkla İlişkiler*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 11.

Makaleler:

- 1) Ab Hamid, M. R., Mustafa, Z., Suradi, N. R. M., Idris, F., Abdullah, M., (2011), “*Multi-Factor Of Employee Values: A Confirmatory Factor Analytics (CFA) Validation.*”, African Journal of Business Management. 5(32), p. 12632-12640.
- 2) Aktan, C. C., (2008), “*Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz Ağustos Sayısı, 2008, 6.
- 3) Aktan, C. C., (1999), “*2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim*”, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 7.
- 4) Anca, C. E., Roderick, B., (2007), “*The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market To Small Firms: A Customer Value Perspective*”, Industrial Marketing Management Journal, 36(2), 234.
- 5) Andreassen, T. W. ve B. Lindestad (1998), “*Customer Loyalty and Complex Services*”, International Journal of Service Industry Management, 9/1, s.7-23.
- 6) Argüden, Y., (2004), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, Kal-Der Forum, Yıl 4, Sayı 13, 5-7.
- 7) Auger, P., Burke, P., Devinney, T.M., Conviere, J. J., (2003), “*What Will Consumers Pay for Social Product Features?*” Journal of Business Ethics 42, 3: 281–304.
- 8) Aydemir, B., A., (2008), “*İşletmelerin Yeni Rekabet Aracı Olarak Kurumsal İtibar*”, “İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C:10, Sayı:2, 27-53.
- 9) Balmer, J. M. T., Gray, E. R., (2003), “*Corporate Brands: What Are They? What of Them?*”, European Journal of Marketing, 37,7/8,972-997.
- 10) Barca, M. & Balcı, A. (2006), “*Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39, s. 29-50.
- 11) Barnett, M., L., Jermier, J., M., Lafferty, B., A., (2006), “*Corporate Reputation: The Definitional Landscape*”, Corporate Reputation Review, (9-1), 28.
- 12) Başok, N., Tos, O., Kilimci, C., (2017), “*Kurumsal Marka Yaratılmasında Halkla İlişkilerin Rolü*”, Yeni Düşünceler, (8), 74-88.

- 13) Bikmen, F., (2003), “*Corporate Philanthropy in Turkey: Building on Tradition, Adapting to Change*”, SEAL - Social Economy and Law Project Journal, Autumn, (2).
- 14) Bolat, O., (2006), “*Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9/15), 110-111.
- 15) Bozkurt İ.: (2011), “*Globalleşme Nedir, Ülke Ekonomisine Etkileri Nelerdir?*”, Tüm Etkin Sanayici İşadamları ve İş Kadınları Dernekleri Federasyonu (TESİAD) Bülteni, Bursa, 10-11.
- 16) Brown, A. (1995), “*Politics, Symbolic Action and Myth Makingin Pursuit of Legitimacy*”, Organization Studies, (15/6), 861-878.
- 17) Cadbury, A., (2006), “*Corporate social responsibility*”, Contemporary Critiques, 1 (1), 5-21, 12.
- 18) Cengiz, S., (2012), “*Kurumsal İtibarınızı İyi Yönetmek Neden Önemlidir-2?, Kurumsal Marka ve Yönetimi.*”, Retail Dergisi, (39), 74.
- 19) Cingöz, A., Akdoğan, A. A., (2012), “*İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri: Kayseri İli’nde Bir Uygulama*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 335.
- 20) Curtis, T., Abratt, R., & Minor, W. (2009), “*Corporate Brand Management in Higher Education: The Case of ERAU*”, Journal of Product & Brand Management, 18(6), 1-17.
- 21) Çağlar, İ., (2001), “*Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma*”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3(3), 125-148.
- 22) Çiftçioğlu, B. A., Gök, B., (2018), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kurumsal İtibara Etkisi ve Bir Uygulama*”, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED), 4/2, 183-196
- 23) Çoban, B. ve Karakaya, Y. E., (2010), “*Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim Ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar*”, e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences, 5/4, 342-352.
- 24) Dowling, G.R. (1986), “*Managing Your Corporate Images*”, Industrial Marketing Management, London, 15/2, 109–115.

- 25) Durmaz, Ö. (2008), “Logo Tasarımı Üzerine Profesyonellerden Görüşler”, İstanbul, Grafik Tasarım Dergisi, (27), 38.
- 26) Erdem, A. R., (2003). “Üniversite kültüründe önemli bir unsur: Değerler.” Değerler Eğitimi Dergisi, Ekim, (1), 55-72.
- 27) Erden, D., (1987), “İşletmelerin Sosyal Sorumluluğunun Algılanması: Mühendislik ile İşletme ve İktisat Öğrencileri Kıyaslaması”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 20, No: 2.
- 28) Erdoğan, B., Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S., Özkaya, H., (2006), “Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15 (Ağustos), 46-58.
- 29) Eryılmaz, M. E., (2011), “Yeni Kurumsalcı Örgüt Kuramı Perspektifinden İlköğretim Örgütsel Alanında Yaşanan Kurumsal Değişim Ve Nedenleri”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 38 (Aralık), 1-35.
- 30) Fombrun, C., Van Riel, C., (1997), “The Reputational Landscape”, Corporate Reputation Review, (1-1), 5-13.
- 31) Gülsünler, M. E., (2007) “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 281–295, Konya.
- 32) Gürbüz, F., (2010), “Swot Analizi-Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 26(4): 369-378.
- 33) Gürüz, D., (2004), “Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Faaliyetlerinin Etkinliğinde İzlenim (İmaj) Yönetimi”, 794.
- 34) Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997), “Relations between organizational culture, identity and image”, European Journal of Marketing 31(5), 356-65.
- 35) İbicioğlu, H., (2005), “Üniversite öğrencilerinde kurumsal imaj algulamalarını etkileyen faktörlere ilişkin S.D.Ü.İ.B.F. öğrencilerine yönelik bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 59-73.
- 36) Jackson, P. (1997), “Reputation Management”, Techniques: Making education & Career Connections; Vol. 72 Issue 6, 26.

- 37) Karakılıç, N., Y., (2005), “*Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerine Etkileri: Afyon’da Perakende Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (7.2), 183.
- 38) Karaköse, T., (2007), “*Örgütlerde İtibar Yönetimi*”, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi (Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan) Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Sayı:11, 3-9.
- 39) Karatepe, S., (2008), “*İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (C.7, S.23), 4 ve 83.
- 40) Karcıoğlu, F., Yakupoğulları, C., (2000), “*Meslek Yüksekokullarının Örgütsel Çatışma ve Uzlaşma Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (c.15, s.1-2), 251.
- 41) Kazoleas, D., Kim, Y., Mofit, M. A., (2001), “*Institutional Image: A Case Study*”, Corporate Communications, Vol: 6.
- 42) Kocabaş, F., (2005), “*Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği*”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 13: 250-251.
- 43) Korkmaz, A., (2007), “*Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi*”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17. sayı, 387.
- 44) Köse, S., Tetik, S., Ercan, C., (2001), “*Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, (1,1,219), 242.
- 45) Küçük, F., (2009), “*Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları*”, e-Journal of New World Sciences Academy, 4 (2), 142-153.
- 46) Küçüksüleymanoğlu, R., (2008), “*Stratejik Planlama Süreci*”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (2), 403-412.
- 47) Lantos, G. P., (2002), “*The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility*”, The Journal of Consumer Marketing, (19): 2/3, 206.

- 48) Lembet, Z., (2006), “*Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk*”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9.
- 49) McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P., (2006), “*Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*”, Journal of Management Studies, 43 (1), 1-18.
- 50) Melewar, T. C., (2003), “*Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature*”, Journal of Marketing Communications, V:9 , 195-220.
- 51) Nakra, P., (2000), “*Corporate Reputation Management: “CRM” With A Strategic Twist?*”, Public Relations Quarterly, 45 (2), 35-42.
- 52) Nalbant, Z., E., (2005), “*İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı*”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, (c:12, s:1), 193.
- 53) Okur, M., E., (2006), “*Kurumsal Saygınlık Yönetimi*”, Öneri Dergisi, (7, 26), 144.
- 54) Orcan, M., (2007), “*Yoksullukla Mücadelede Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) Kampanyaları*”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2), 27-38.
- 55) Öztürk, G. (2006), “*Logonun Kurum Kimliği Üzerindeki Etkisi*”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:5 Sayı:9 Bahar, ss.1-17.
- 56) Prusak L., Cohen D., (2001), “*How to invest in social capital*”, Harvard Business Review, Jun;79(6), 164.
- 57) Saydan, R., Kanıbir, H., (2007), “*Global Pazarlamada Toplumsal Kültür Farklılıklarının Önemi (Çokuluslu Şirket ve Yerel Kültür Örnekleri)*”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 6/22,74-89.
- 58) Sullivan, J., Kameda, N., Nobu, T., (1991), “*Bypassing in Managerial Communication*”, Business Horizons, (Vol:34, No:1), 71-80.
- 59) Şağbaşı, L., (2006), “*Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri*”, Akademik Bakış, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN, Sayı: 9 Mayıs – 2006, 1-14.
- 60) Uzoğlu, S., (2001), “*Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür Ve Kurumsal İmaj*”, Kurgu Dergisi, S:18, 337-353.
- 61) Uzunoğlu, E., Öksüz, B., (2008), “*Kurumsal İtibar Risk Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü*”, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi Temmuz 2008, 5(3), 111-123.

- 62) Van Riel, C. (1997), “*Research In Corporate Communication: An Overview Of An Emrging Field*”, Management Communication Quaterly 11(2), 288-309.
- 63) Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997), “*Corporate identity: The concept, its measurement and management*”, European Journal of Marketing, 31, 340.
- 64) Van Rekom, J. (1997), “*Deriving an operational measure of corporate identity*”. European Journal of Marketing 31(5), 410-22.
- 65) Yalçın, A., Ene, S., (2013), “*Online Ortamda Kurumsal Marka İmajının Marka Sadakati İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi, 14/1, 113-134.
- 66) Yeygel, S., Yakın, M., (2007), “*Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi*”, Selçuk İletişim, 5/1, 102-117.
- 67) Yönet, E. (2005), “*Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk*”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(13): 239-264.

Raporlar:

- 1) Aktan, C., C., (2008), “*Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*”, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22-(4), 4-21.



İnternet Kaynakları:

- 1) WEB_1, (2018), Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “Marka”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c921e9b0579d4.31699921, (17.02.2018).
- 2) WEB_2, (2016), Yılmaz, H., İ., “Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi”,<http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>, (13.01.2018).
- 3) WEB_3, (2018), Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “Kimlik”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c9222df7d7151.07425560, (24.02.2018).
- 4) WEB_4, (2018), Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “Kültür”,http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa414b5e13007.68810503, (01.03.2018).
- 5) WEB_5, (2018), Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “İtibar”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa4160ce3ace4.23187084, (10.01.2018).
- 6) WEB_6, (2018), “Kurumsal İtibar”, <http://www.ticariyer.com/kurumsal/kurumsal- itibar-nedir.html>, (24.02.2018).
- 7) WEB_7, (2018), Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, “Sosyal”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5aa41c705ad019.66432610, (17.02.2018).
- 8) WEB_8, (2018), Argüden, Y., “Kurumsal Marka Değeri”, <http://www.arge.com/tr/makaleler/kurumsal-marka-degeri/>, (21.01.2018).
- 9) WEB_9, (2018), “Genişletilmiş Kimlik”, <https://bilgekutlug.wordpress.com/tag/genisletilmis-kimlik>, (23.05.2018).
- 10) WEB_10, (2019), “Matbaa / Logo ve Amblem”, <http://www.matbaa.net/logo-ve-amblem/>, (01.01.2019).

- 11) WEB_11, (2018), “Bilmeniz Gereken En Önemli Logo Tasarımı İpuçları”, <http://www.teknoloji6.com/bilmeniz-gereken-en-onemli-logo-tasarimi-ipuclari-33954/> (20.05.2018).
- 12) WEB_12, (2018), https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2012/05/No_7_vol2_11_kucuk_bayuk.pdf, (25.05.2018).
- 13) WEB_13, (2018), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/55362> (25.05.2018).
- 14) WEB_14, (2018), Tutar, <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/kavram.htm>, (12.04.2018).
- 15) WEB_15, (2018), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/olusum.htm>, (24.04.2018).
- 16) WEB_16, (2018), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/olusum.htm>, (24.04.2018).
- 17) WEB_17, (2018), <http://www.canaktan.org/yonetim/kurumsal-kultur/ozellik.htm>, (13.04.2018)
- 18) WEB_18, (2018), <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423905116.pdf>, (10.05.2018).
- 19) WEB_19, (2018), <http://www.swotanalizi.com/>, (10.05.2018).
- 20) WEB_20, (2018), <http://www.swotanalizi.com/>, (12.06.18).
- 21) WEB_21, (2018), <http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>, (15.06.18).
- 22) WEB_22, (2018), Reputation Management, https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf, (30.11.2018).
- 23) WEB_23, (2018), Dinçer ve Çakır, <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh288.pdf>, (26.10.2018).
- 24) WEB_24, <https://pazarlamasyon.com/kurumsal-iletisim-nedir-nasil-uygulanmalidir>, (14.03.2019).
- 25) WEB_25, <https://pazarlamasyon.com/kurumsal-iletisim-nedir-nasil-uygulanmalidir>, (14.03.2019).
- 26) WEB_26, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan-acar/kurumsal-iletisim-yonetimi-nedir-1483422>, (14.03.2019).
- 27) WEB_27, <https://ungc.bilgi.edu.tr/tr/sss.html> (06.04.2019)

- 28) WEB_28, (2007), Hohnen, P., Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business, Jason Potts, (eds), http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf, (05.04.2019).
- 29) WEB_29, (2006), <http://www.mesleklisesimemleketmeselesi.com/tr-TR/MLMMNedir/Amac>, (15.03.2019).
- 30) WEB_30, (2005), <http://www.doganholding.com.tr/kurumsal-sorumluluk/baba-beni-okula-gonder.aspx>, (15.03.2019).
- 31) WEB_31, (2000), <https://www.turkcell.com.tr/tr/hakkimizda/sosyal-sorumluluk/toplumsal-sorumluluk-projelerimiz/kardelenler?place=autocomplete&qt=kardelen>, (15.03.2019).
- 32) WEB_32, (2010), <https://www.garantiemeklilik.com.tr/isimiz-okumak-projemiz>, (27.03.2019).
- 33) WEB_33, (2008), <https://www.isbank.com.tr/TR/hakkimizda/kurumsal-sosyal-sorumluluk/cevre/Sayfalar/cevre.aspx>, (27.03.2019).
- 34) WEB_34, (2018), <https://www.haberturk.com/istanbul-haberleri/17180190-akbank-sehrin-iyi-hali-projesi-ile-26-sehre-iyilik-tasidi#>, (27.03.2019).

Çeviri:

- 1) Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987), “*Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*”, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul, 383.
- 2) Goffee, R., Jones, G., (2002), “*Kurum Kültürü*”, Çev: Kıvanç Kutmandu, Pelin Ofset, Ankara, 35.
- 3) McNeil, W., (1994), “*Dünya Tarihi*”, Çev: Alaaddin Şenel, İmge Kitabevi, Ankara, 465.

EK A - GÖRÜŞME FORMU

Görüşmenin tarihi:

Başlama zamanı:

Hocam, her şeyden önce şunu söylemeliyim ki bu görüşme sizin bilginizi ölçmeye yönelik bir görüşme değil; siz zaten konunun uzmanı olduğunuz için sizinle görüşmeyi talep ettim. Siz de reddetmediniz, teşekkür ederim. Görüşmemizin yaklaşık 1 saat sürmesi beklenmektedir. Görüşmeyi uygun gördüğünüz takdirde ses-kayıt cihazıyla kaydetmek istiyorum. Görüşmede sizden elde ettiğim veriler isminiz kullanılmadan çalışmaya aksettirilecektir.

Görüşmeye katılan kişinin;

İsmi :
Doğum tarihi :
Cinsiyeti :
Meslekte çalışma süresi :
Eğitim durumu :
Unvanı :

Kurum bilgileri:

Kuruluş yılı :
Öğrenci kapasitesi :
Çalışan sayısı :

Görüşme Soruları

1. Kurumsal marka kimliğinizi kısaca tanımlayabilir misiniz? Kurumsal kimliğin görsel unsurları olan isim, logo / amblem, yazı karakteri, renk ve basılı evraklar hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?

2. Sizi rakip yurtlardan ayıran en önemli özellikleriniz nelerdir?

Alternatif soru: Rakiplerinize göre öğrencilerinize sunduğunuz ekstra avantajlarınız nelerdir?

3. Öğrencilere hangi yollarla ulaşıyorsunuz? Bu konuda yeterli olduğunuzu düşünüyor musunuz? Neden-Niçin?

4. Bursa da ismi öğrencilerin zihninde nasıl bir imaja sahiptir? Kısaca açıklar mısınız?

Sonda: İmajınızı güçlendirmek için bir çalışmanız var mı?

5. Kurumsal kültürün göstergesi olarak kurum çalışanları ve tedarikçilerine yönelik yapmış olduğunuz çalışmalar nelerdir?

Sonda: Çalışan personelin motivasyonu için ne gibi faaliyetler yapıyorsunuz?

6. Yurt işletmecisi olarak kısa, orta ve uzun vadeli kurumsal stratejik planlarınız var mı? Bu sektörde geleceğinizi nasıl görüyorsunuz?

Alternatif soru: SWOT analizi konusunda ne düşünüyorsunuz? İşletmenize ait bir SWOT analiziniz var mı?

7. Bursa da kurumsal itibarınız nasıl, bu itibarı kazanmak için ne gibi çalışmalar yaptınız?

8. Kurumsal iletişim, kurumun kendi kültürünü ve felsefesini tüm paydaşlarına etkin bir şekilde iletilmesi sürecidir.

Kurumunuz ile ilgili Kurumsal İletişim konusundaki düşüncelerinizi öğrenebilir miyiz?

Sonda:

- İç paydaşlar; çalışanlara yönelik iletişim
- Dış paydaşlar; tedarikçilere, öğrenci velileri ve iş çevresine yönelik iletişim (imaj çalışması)

9. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hakkında düşünceleriniz nelerdir?

Sonda: Bu konuda yapmış olduğunuz çalışmalar var mı? Kısaca anlatabilir misiniz?

10. Kurumunuzda kalan öğrencilere yönelik kurumsal anketler yapıyor musunuz?

Anketlerin faydaları ile maliyetlerini değerlendirildiğinde neler söyleyebilirsiniz?

Alternatif soru: Kurumunuzda yapılan anketlerdeki istek ve talepleri karşılamak için bir çalışmanız var mı? Örnek verebilir misiniz?

11. Yurt işletmeciliği sektöründe faaliyet göstermenin kolaylıkları ve zorlukları nelerdir? Kısaca anlatır mısınız?

Ek soru: Öğrencilerde mutlak memnuniyet sağlamak mümkün müdür? Neden-Niçin?

Son olarak, ekleme yapıp yapmak istediğiniz bir konu var mı Hocam?

Hocam değerli zamanınızı bana ayırdığınız için çok teşekkür ediyorum. Zahmet oldu. Sizinle tanıştığım çok memnun oldum.

Görüşmenin bitiş anını kaydediniz:

EK B ... Öğrenci Yurdu SWOT Analizi

<u>Güçlü Yönler</u>	<u>Zayıf Yönler</u>
1. Genel merkezden yönetim ve denetim	1. Güçlü ve deneyimli kadro bulmadaki zorluk
2. Güçlü ve deneyimli idari kadro	2. İdari Kadro istihdamındaki sıkıntılar
3. Çalışanların birbirleri ile olan bağlılığı	3. Yurtlardaki öğrenci portföyündeki çeşitlilik
4. Teknik donanımlı modern binalar	4. Öğrenciler arasındaki bölgesel farklılıklar.
5. Gelişmeye ve yeniliğe açık olmak	5. Binaların kiralık olması
6. Öğrencilere kendi evindeki güven ve huzuru vermek.	6. Şube sayısı arttıkça iletişimdeki sıkıntılar (Özellikle diğer şehirlerin yönetimi)
7. Açık büfe kahvaltı ve 4 çeşit sıcak yemek imkanı	7. İşletmenin kurumsal markalaşma sürecinin devam etmesi.
8. Öğrenciye verilen değerın paraya verilen değerden daha yüksek olması.	8. Karlılığın gün geçtikçe düşmesi
9. Ekonomik fiyat politikamız	
10. Üniversitelere servisle ulaşım	
11. Üniversiteye ve yerleşkeye yakın olması	
12. Öğrenci merkezli yönetim anlayışı	
13. Özel yurtlar arasında diğerlerine göre daha yüksek marka bilinirliği	
14. Gelir durumu düşük öğrenciye burs imkanı	
15. KSS projelerinin olması	
16. e-kayıt imkanı.	

<u>Fırsatlar</u>	<u>Tehditler</u>
1. Nüfusun genç olması ve yükseköğrenimin artık zaruret olarak görülmesi	1. KYK, vakıf, dernek ve özel yurt sayılarının artması
2. Başarıyı ve istikrarı ödüllendiren bir sisteme sahip olması	2. Öğrencilerin kendi bulunduğu şehirdeki üniversiteyi tercih etmesi
3. Öğrencilerin vakıf / dernek yurtlarına güveninin azalması sebebi ile özel yurtları daha çok tercih etmesi	3. Hiçbir resmiyeti olmayan apart ve pansiyonlarda öğrenci barındırılması.
4. İnternet kullanımının artması sebebi ile kayıtların internetten yapılması.	4. Devletin vakıf yurtlarına yaptığı yardımlardan dolayı eşit rekabet ortamının ortadan kalkması
5. Marka bilinirliğimizin artması	5. KYK'nın her yıl kız ve erkek yurdu kontenjanlarını arttırması. Ayrıca sezon içerisinde sürekli kayıt yapması
6. Yurt dışından gelen öğrenci sayısının artması	6. Ekonomideki kırılgan yapıdan dolayı; yüksek enflasyon, ailelerin satın alma gücünün düşmesi, maliyetlerin çok yükselmesi
	7. MEB'in sürekli yönetmelik ve tüzük değişikliği yapması

ÖZGEÇMİŞ

- Adı ve Soyadı : Mümin GÜLER
- Doğum Yeri ve Tarihi : Kırcaali / 08.04.1980
- Medeni Durumu : Evli
- Mezun Olduğu Lise : Bursa İmam Hatip Lisesi
- Mezun Olduğu Üniversite : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 2003
- İş Deneyimi : Özgüler İnşaat, Genel Koordinatör, 2004
- TESİAD Genel Koordinatörü, 2006
- TESİAD FEDERASYONU (Tüm Etkin Sanayici, İşadamları ve İş Kadınları Federasyonu) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 2010
- TESAM (Ekonomik, Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi) Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 2011
- L.S. Özel Eğitim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Başkanı, 2009
- HAPPY LIFE Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti. Yönetim Kurulu Üyesi, 2018