



KURUMSAL KİMLİK İNŞASINI BELİRLEYEN FAKTÖRLER: BİR LİTERATÜR TARAMASI

Arş. Gör. Zeliha HEPKON

T.C. Melewar *

Kurumsal kimlik konusu son 25 yıldır hem akademisyenlerin hem de uygulamacıların belirgin bir biçimde dikkatini çekmektedir. Bu alanda pek çok makale yazılmış olmasına rağmen henüz kurumsal kimliğin inşası ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak kesin bir sonuca ulaşılabilmemiş değildir. Bundan dolayı bu çalışma, kurumsal kimlik inşası ve unsurları üzerine bir literatür taraması yapmayı ve aynı zamanda bu çalışmanın akademik ve yönetsel sonuçlarını sunmayı amaçlıyor.

GİRİŞ

Kurumsal kimlik kavramına son 25 yıldır esas olarak teknolojiye, pazar dinamiklerinde ve tüketici değerlerinde ve davranışlarında yaşanan değişikliklerden kaynaklanan nedenlerle artan bir ilgi gösterilmektedir. Hükümetlerin uygulamaya koydukları kuralsızlaştırma ve Özelleştirme programları (Ind, 1992; Markwick ve Fiil, 1997; Balmer ve Soenen, 1998) , şirketlerin uluslararasılaşması (Schmitt, 1995; Mjeijs, 2002), piyasada çok miktarda seçeneğin, bilginin ve daha incelikli tercihler yapan tüketicilerin bulunması, (Bickerlon, 1999) pazara girişin önündeki geleneksel engellerin azalması, ticaret kanallarında yaşanan değişiklikler, ademi merkezileşen

* Warwick Business School. University of Warwick
"Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature ", *Journal of Marketing Communications*, Sayı: 9, s. 195-220, (2003). çeviren: Araştırma Görevlisi Zeliha Hepkon, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İlelişim Fakültesi



örgütlenme yapıları ve artan birleşmeler ve satın almalar (Ind, 1992; Melewar ve Harrold, 2000), kurumsal kimliğe yönelik ilginin artmasına katkıda bulunan etkenlerden bazılarıdır.

Kurumsal kimlik ortaya bir tasarım anlayışı olarak ortaya çıktı ve 1970'lerde bir tasarım sorunu olarak yönetsel ilgiyi üzerine çekti. Bu ise; kurumsal kimliğin stratejik bir araç ve rekabet avantajı sağlayan bir kaynak olarak görülmesine yol açtı. (Downey, 1987; Bickerton, 1999) Kurumsal kimlik, kurumsal paydaşlar [stakeholder] içerisinde saygınlık yaratmak ve destek sağlamak ve ortaya çıkmış olan bu yeni iş ortamında rekabet avantajı sağlamak için stratejik bir kaynak olarak ele alınmaya başlandı. Kurumsal izleyicilerin yatırım kararlarını, kariyer kararlarını verirken ve ürün tercihlerini yaparken şirketlerin itibarına güvendikleri yaygın olarak kabul edilmektedir. (Dowling, 1986) Bu çalışmada önerilen kurumsal kimlik için şu tanım öneriliyor: "Bir şirketin kendisinin nasıl tanındığına ve insanların şirketi nasıl tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına izin verdiği anlamlar topluluğu" (Topalian, 1984, s.56; Olins, 1989; Markwick ve Fill, 1977)

Kurumsal kimliğin sağladığı çok çeşitli avantajları vardır. Birincisi olarak, kurumsal kimlik çalışanları motive eden merkezi bir kuvvet rolü oynayabilmektedir. Çalışanlar kendi örgütlerinin amaç, yöneliş ve özelliklerini berrak bir biçimde anlarsa örgütlerine daha büyük bir destek ve bağlılık göstereceklerdir. (Downey, 1987). İkinci olarak, kurumsal kimlik çalışanların varolan kültüre daha büyük bir duyarlılıkla uyum göstermelerini ve bir birleşmenin ya da satın almanın ardından yeni kültürün bütünleşmesini kolaylaştırır. (Downey, 1987) Üçüncü olarak, kurumsal kimlik şirketlerin yüksek vasıflı yöneticileri kendisine çekmesine yardımcı olabilir (Stigler, 1962; Belt ve Paolillo, 1982; Grey ve Smeltzer, 1985, 1987; Olins, 1990; Melewar ve



Saunders, 1998). Dördüncü olarak bir şirketin kurumsal paydaşları kurumsal kimliğin yansımaları sayesinde örgütün iş kapasitesini, yönetim gücünün, rekabetçi farkının ve ürün ile hizmet çeşitliliğinin farkına varabilirler. (Buzzell, 1968; Lippincott ve Margulies, 1988). Beşinci olarak, kurumsal kimlik aracılığıyla tüketiciler ürün kalitesi ile ilgili olarak bilgilendirilebilirler ve bu da bir şirketin ürünleri ve markalarına destek sağlar. Altıncı olarak, kurumsal kimlik kurumsal paydaşların bağlılığını sağlayan güçlü kurumsal marka oluşumunu sağlar (Balmer, 1995; Markwick ve Fiil, 1997). Yedinci olarak, finansal topluluğun bir şirketi daha iyi kavramasını ve bunun yatırımcıların dikkatini çekerek (Milgrom ve Roberts, 1986) şirketin varlıklarının daha adil bir biçimde değerlendirilmesini sağlanıp, şirketin sermaye piyasalarına erişim şansını artırılabilir. (Beatty ve Ritter, 1986)

Kurumsal kimliğin stratejik amaçlar için kullanılması düşüncesi kısa sürede stratejik yönetim, halkla ilişkiler, psikoloji, pazarlama ve örgütsel davranış gibi diğer akademik disiplinlerin de dikkatini çekmiştir. Buna ek olarak grafik tasarımcılar, iletişim uzmanları ve imaj araştırmacıları gibi uygulayıcılar da son yıllarda kurumsal kimliğin önemine katkıda bulundular

Kurumsal kimlik alanının çok disiplinli doğası, kurumsal kimliğin çok farklı tanımlarının yapılmasına yol açmıştır. Ne kurumsal kimliğin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımının ne de kurumsal kimliğin inşasını sağlayan belirli unsurların bulunmadığına şüphe yoktur. (Melewar ve Harrold, 2000). Farklı disiplinlerden danışmanlar ve akademisyenlerin katkılarıyla kavram davranış, kültür ya da diğer iletişim araçlarını içeren bir şekilde genişlemiştir. Son zamanlarda kurumsal kimliğin, bir şirketin iş stratejisi, kilit yöneticilerin felsefesi, kurumsal kültür, davranış ve kurumsal tasarım gibi tümü birbiriyle ilişkili olan ve sonuç olarak bir şirketi diğerinden ayıran çeşitli boyutları



kapsayan çok yönlü bir kavram olduğu genel kabul görmektedir. Ne var ki, kurumsal kimlik çoğu zaman kendisiyle yakın ilişkili kurumsal imaj, kişilik, itibar, kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler kavramlarıyla karıştırılmaktadır.

Kurumsal kimlik ve kurumsal kimliği oluşturan unsurların tanımı konusunda bir uzlaşma olmadığı kabul edilmektedir. Kurumsal kimlik inşasına yönelik bütünsel bir tanımın geliştirilmesi kurumsal kimliğin tanımlanmasına ve saptanmasına yönelik literatürün kapsamlı bir incelenmesi yoluyla yapılabilir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı (1) kurumsal kimliğin net olarak anlaşılmasını sağlamak (2) ilgili literatürün taranması yoluyla kurumsal kimlik inşasının unsurlarının belirlenmesine ve tanımlanmasına yönelik öneride bulunmak ve (3) bütünsel kurumsal kimlik inşasının, yönetsel ve akademik yansımalarını sunmaktır.

KURUMSAL KİMLİĞİN TANIMI

Kimlik kelimesi Collins English Dictionary'de (2002) "bir kişi ya da şeyi tanıtan tekil karakteristikler" olarak tanımlanmıştır. Bu bakış açısıyla kimlik, ötekinin bir kişiyi diğerinden farklılaştırması anlamında bireyselliği gönderme yapar. Kurumsal kimlik literatüründe kimisi kavramın geniş ve çokyönlü doğasını göz önüne alan ve kimisi kavramda dar olarak odaklaşan (Bemstein, 1984) çok farklı tanımlar vardır. Daha önce belirtildiği gibi kurumsal kimliğin evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı yoktur. Bu ise esas olarak bu alanı kapsayan disiplinlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada ileri sürülen kurumsal kimlik tanımı " bir şirketin kendisini ifade etmesine ve insanların şirketi tanımlarken, hatırlarken ilişki kurmalarına izin verdiği anlamlar topluluğu" dur. (Topalian, 1984, s.56; Olins, 1989; Markwick ve Fill, 1997; Melewar ve Saunders, 1999) Yazarlar, kurumsal kimliğin "Örgüt



nedir?", "Neyi temsil etmektedir?", "Neyle uğraşır", "Bunu nasıl yapar" ve "Nereye gitmektedir" sorularının yanıtlarını tanımlayan ve bunlara ışık tutan tüm faktörlerin toplamı olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Sonuç olarak bir örgütün kurumsal kültürünün belirlenmesi iletişimin tüm araçlarını, kültürünü, misyonunu, hedeflerini, stratejilerini, örgüt yapısını, kontrol mekanizmalarının merkezileşmesini, ürün ve hizmetlerini, hizmet verdiği pazar ya da sektörü, ofisleri ve toptancılarını içermektedir. (Schmidt, 1995; Olins, 1991; Markwick and Fill, 1997) Kurumsal kimlik kurumun tanımlanmasının odak noktasıdır. Şirketin sözlü ve görsel tanıtımını, pazar konumlandırmasını ve kurumsal, ticari birim ve ürün düzeylerinde rekabetçi farklılaştırmayı içermektedir. Bundan dolayı kavram, örgütün faaliyet biçimleri ve benimsediği stratejilerle yakından ilişkilidir.

Bir kurumun eylemleri bölünemez: "Nasıl davranır", "Ne söyler", "İnsanlara nasıl davranır" ve "Ne yapar ve ne satar" bir bütünü oluşturan parçalardır. Bir şirketteki her şey diğer her şeyi etkiler ve herkes başka herkes üzerinde etkiye sahiptir. (Olins, 1978) Bu kurumsal kimliğin birbirleriyle çok yakın ilişkili olan örgütün fiziksel, operasyonel, insani özelliklerinden inşa edildiği anlamına gelmektedir. (Topalian, 1984)

LİTETATÜR İNCELEMESİ VE KURUMSAL KİMLİK SINIFLANDIRMASI

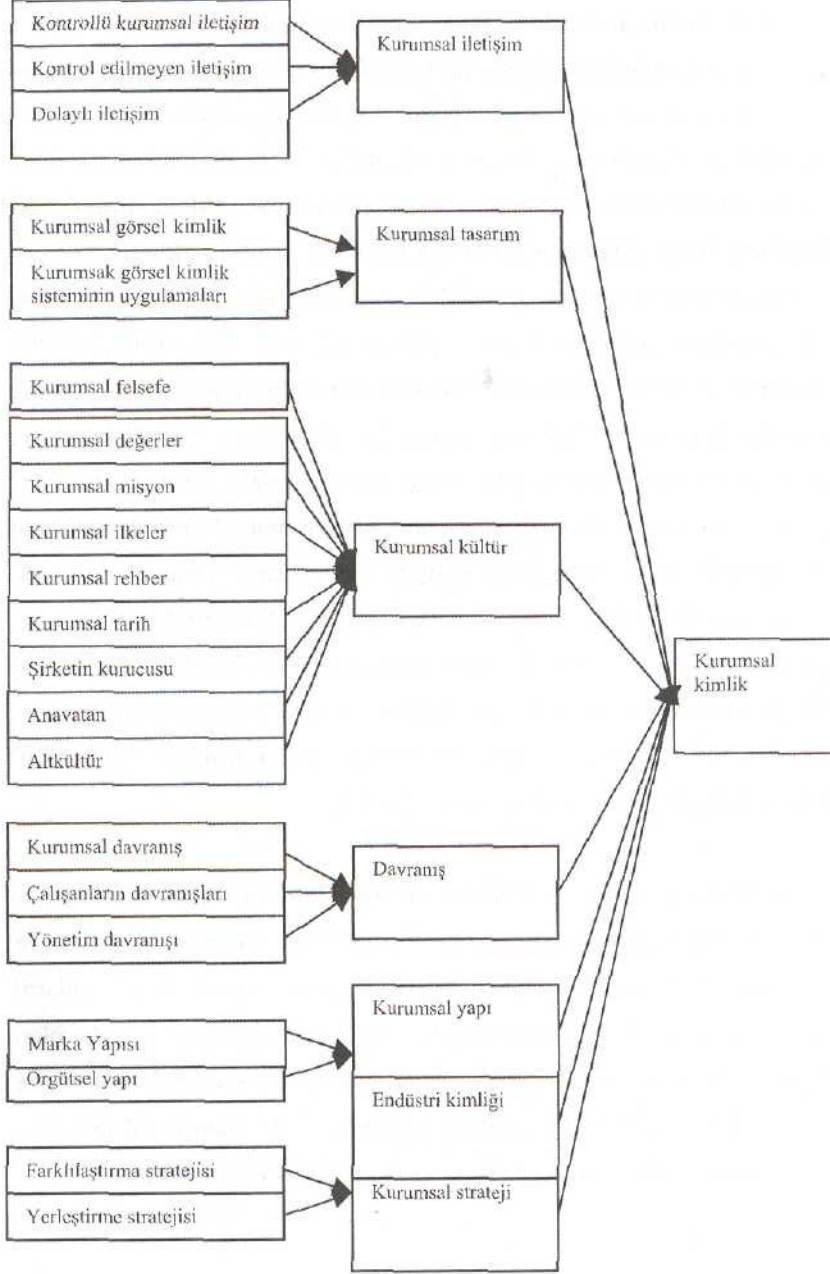
Çalışmanın bu bölümü bir kurumsal kimlik sınıflandırması geliştirmektedir. (Fig. 1) Bütünsel bir kurumsal kimlik yapısı bir literatür taramasıyla belirlenen alt-unsurlardan çıkarılmaktadır . Kurumsal kimlik yapısının belirleyicileri olarak sunulacak unsurlar kurumsal iletişim, kurumsal tasarım, kuramsal kültür, kurumsal davranış, kurumsal yapı, endüstri kimliği ve kurumsal stratejidir.



Kurumsal İletişim

Literatürde, iletişimin kurumsal kimliğe çeşitli bakış açıları vardır. İletişimsel yaklaşım, kurumsal kimliği bir örgütün iletişim kurarken kullandığı çok yönlü yöntemler olarak ele alır. Bu da kurumsal iletişim kavramının bir örgütün söylediği, yaptığı ve oluşturduğu her şeyi kapsayan iletişiminin üzerine temellendiği önermesini getirir. (Baker and Balmer, 1997) Bu yaklaşıma göre kurumsal kimlik; örgüt tarafından yansıtılan etki, imaj ve kimlik ile ilişkilidir. (Schmitt and Pan, 1994) Bu yaklaşım en çok halkla ilişkiler, pazarlama uzmanları ve tasarımcıları tarafından benimsenmektedir. (Balmer, 1998) Kurumsal iletişim kavramını geleneksel alıcı-verici modeline göre düzenleyen Bernstein'e göre (1984), örgütün kurumsal kimliği örgütün kurumsal paydaşlarına gönderilebilen sinyallerin alanını tanımlar.

Olins, (1991) kurumsal kimliğin " şirketin iletişim kurarken yaptığı herşey" olduğunu ileri sürer. (s.34) Bernstein, (1984) bu görüşü paylaşmakta ve bir şirketin her zaman tüm kurumsal paydaşlarıyla iletişim kurduğu için (her zaman gerçekleştirilirse de) iletişimle ilgili bütünsel bir görüşe ihtiyaç duyduğuna vurgu yapmaktadır. Gerçekleşen iletişim, planlı ya da plansız etki yaratır ve sonuçta iç imajlar oluşturulur, (s.57) Aynı şekilde Gray, (1995) kurumsal iletişimi; "kurumun biricikliğini sağlayan ya da farklı kurumsal paydaşlara onu markalaştıran bütün mesaj ve medya kaynakları" olarak tanımlamıştır. Bu gözlemler kurumsal iletişimin pazarlama iletişimi ile karşılaştırıldığında temel olarak farklı ve daha bütünlüklü olduğunu göstermektedir. (Van Riel and Balmer, 1997)





Chaloner, (1990) kurumsal iletişimi bir Örgütün algılama yönetimi ve değişim yönetimi olarak tanımlamaktadır. Onun için kurumsal iletişim "... telefon santrali operatörlerinin verimliliğinden çalışanlarla ilişkilere, finansal performans ve yönetim şekline uzanır" (Chaloner, 1990, s.29). Bu görüş " kurumsal iletişimi şirketin çeşitli kurumsal paydaşlarla iletişim kurarken kullandığı her türlü biçim, yol ve araç olarak tarif ediyoruz" diyen Haynes (1990) tarafından da paylaşılmaktadır (s.90) (Marketing, 1990). Çünkü bu "kurumsal kimlik bir çeşit sıralama kullanılarak kurumsal paydaşlara yansıtılmakta ve örgütün nasıl anlaşılacak istediğini göstermektedir". (Markwick and Fiil, 1997, s.396). Yazarın görüşüne göre bu sıralamalar biraraya getirilebilir ve böylece tartışılarak planlanmış mesajlar belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere belirli kurumsal paydaşlara yönlendirilebilirler. Bu planlanmış iletişimin tipik olanları; kurumsal kimlik programlarının kullanılması reklam mesajlarının birbiriyle uyumlu bölümleri (British Airways), giyim kodları ile çalışma yöntemleri (Mc Donald's) ve müşteri iletişimi ile ilgili politikalarıdır (TNT'de telefonlara gece yanıt verilmesi). Markwick and Fill (1997) planlanan bu sıralamaların bazılarının davranışlar, Örgütün eylemleri ve diğer iletişim çeşitleri üzerinde odaklaşırken, diğerlerinin örgütün sembolleri ve kendisini ifade eden tasarım ve grafiklerden oluşan görsel kimliğini oluşturacağını eklemiştir

Baimer ve Soenen'e göre (1998) kurumsal iletişim kontrol dışı iletişimi içerir. Örneğin; (1) personelin kurumsal paydaşlarla ilişkileri (2) yönetim, pazarlama ve örgütsel iletişim gibi kontrol edilebilir iletişim (3) görsel kimlik (4) çalışanların davranışları (5) örgütün dış kurumsal paydaşlarla başlattığı her tür iletişim olan dolaylı iletişim. Dolaylı iletişime örnek olarak basındaki makaleler, televizyon haberleri ve rakiplerin yorumları verilebilir. Schmidt (1995) kurumsal iletişimi, algılamayı etkilemeyi amaçlayan her türlü iç ve dış bilgi olarak tanımlar. Onun



kurumsal kimliğin belirleyicilerinden biri olarak gördüğü kurumsal iletişim şunlardan oluşmuştur: kurumsal tasarım, iç ya da dış kurumsal iletişimin biçim ve içeriği, pazarlama iletişimi, mimari, iç tasarım ve mekanı.

Bu çalışma Gray ve Balmer'in (1998) kurumsal iletişim tanımını kabul eder. (s.697) Söz konusu tanım şöyledir: "Bir çeşit medya aracılığıyla bir şirketin kimliğini çok sayıdaki kurumsal paydaşlara ileten resmi ve gayri resmi kaynaklardan gelen mesajların toplamı" şeklindeki Sonuç olarak kurumsal kimlik inşasının unsurlarından olan kurumsal iletişim, kontrol edilen kurumsal iletişim (yönetim iletişimi, örgütsel iletişim ve çalışanların iletişimi) kontrol edilmeyen iletişim ve dolaylı iletişimi kapsar. Ancak kurumsal tasarım ya da görsel tanımlama kurumsal iletişimin bir parçası olarak bir alt-unsur olmaktan çok modelde ayrı bir alt-unsur olarak önerilir.

Kontrol edilen kurumsal iletişim

Kurumsal iletişim çok farklı profesyonel gruplar arasında evrensel bir anlam taşımamaktadır. Bazı yazarlar kurumsal iletişimi halkla ilişkilerle eşanlamlı olarak görürler (Örneğin Garbett, 1988) Kurumsal iletişim yalnızca çeşitli uzmanlık alanları (örneğin halkla ilişkiler ve kurumsal reklam) için oluşturulmamıştır. Aynı zamanda medya ilişkileri, finansal ilişkiler, çalışan ilişkileri ve kriz iletişimi için de kullanılmaktadır- (Argenti, 1998; Van Riel, 1997a)

Kontrol edilen kurumsal iletişim genel kurumsal iletişimin bir parçasıdır. Organizasyonun kurumsal paydaşları ile uygun bir ilişki kurabilmesi için bilinçli olarak kullanılan etkin ve verimli bir biçimde düzenlenmiş iç ve dış iletişim biçimlerinden oluşan bir yönetim aracıdır. (Van Riel. 1995; Van Rekom,



1997). Van Riel (1995) organizasyonlar tarafından uygulanan ve kontrol edilen üç tip iletişimi sınıflandırmıştır: yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel İletişim.

Ancak çoğu yazar kurumsal iletişimi kontrol edilen ve kontrol edilmeyen olarak sınıflandırmaz. Kurumsal iletişimi daima kontrol edilir biçimde tanımlama eğilimindedirler. Örneğin, Ind (1992), Markwick ile Fiil (1997) örgütlerin özellikle kendilerini kurumsal paydaşlara sunarken kullandıkları davranış kalıplarını açıklamış ve kurumsal iletişimi kurumsal kimliği imaja dönüştüren bir süreç olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra Ind (1992) kurumsal iletişimin kimlik ve imaj arasında temel bağ olduğunu vurgulamıştır.

Van Riel'in (1995) kontrol edilen kurumsal iletişim sınıflandırması bu çalışmada geliştirilen kurumsal kimlik inşasının bir unsuru olarak kullanılmaktadır. Bu unsur; yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi içermektedir.

- (1) Yönetim iletişimi: Olins'e (1989) göre yönetim iletişimi; şirketin yönetimi tarafından tanımlanan, iç ve dış kurumsal paydaşlara sunduğu vizyonu ve misyonu aracılığıyla iyi bir itibar sağlanması sürecini içermektedir. Yönetim iletişimi; stratejik yönetim, kişilik ve kimlik arasında bağ kurmanın yanı sıra kurumsal kişilik ve kimlik arasındaki ilişkileri içermektedir. (Hatch ve Schultz., 1997). Bunlar üst düzey yönetimin organizasyonun hedefleri ve amaçlarını yayarken kullandıkları temel araçlar olarak görülmektedir. (Melewar ve Wooldridge, 2001). Kenndey (1977 kurumiçi yayınlar, basın açıklamaları, yönetimin yıllık raporları gibi yönetim iletişimin iç ve dış görünümünü açıklamıştır.



(2) Pazarlama iletişimi: Van Riel (1995) pazarlama iletişimini örgütün mal ve hizmetlerinin satışlarını destekleyen bir iletişim biçimi olarak tanımlamıştır. Örgütün piyasadaki iletişiminin çoğu dikkatlice planlanmış ve kontrol edilen promosyon programları aracılığıyla gerçekleşir. Örgütün pazarlama iletişimi hedeflerini başarmak için kullandığı araçlar ve teknikler "promosyon karması" olarak adlandırılır. Promosyon karmasının temel unsurları reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler, doğrudan satış ve satış promosyonunu içerir. (Dickson, 1997)

(3) Örgütsel iletişim: Van Riel (1995) örgütsel iletişimi bir organizasyonun bağımsız ilişki kurduğu kurumsal paydaşlarıyla her tür iletişimi olarak tanımlamıştır. Halkla ilişkiler en çok bilinen en eski örgütsel, iletişim biçimidir. Son zamanlarda örgütsel iletişim finans ve insan kaynakları gibi yatırımcı ilişkileri ve çalışanlarla ilişkileri kapsayan çeşitli işlevsel alanlara bölünmüştür.

Hem Pazarlama hem de örgütsel iletişim kimlik ile imaj ve imaj ile stratejik yönetim arasında önemli bir iletişim bağlantısı rolü oynar. (Hatch ve Schultz, 1997) Hem grafik tasarımcılar hem de pazarlamacılar bir şirketin tüm kurumsal paydaşlarıyla iletişiminin istikrarlı olması gerektiğini ileri sürerler. (Bernstein, 1984; Schmitt et.al., 1995; Van Riel ve Balmer, 1997)

Kontrol edilmeyen iletişim

Kontrol edilmeyen iletişim genellikle örgütün çalışanları ve dış kurumsal paydaşları arasındaki ilişkilerden kaynaklanan iletişimi içerir. (Moingeon ve Ramanantsoa, 1997) Pek çok durumda örgüt bilinçli olarak dağıtılmayan ya da



üzerinde tartışılmadan oluşturulan sinyaller gönderir; bu bir çeşit kontrol *dışı* iletişimidir. Örneğin şirketin santralinin açık olduğu ve telefon aramalarının yönlendirildiği zamanlarda şirketten çevresine sinyaller gider. (Olins 1985; Moingeon and Ramanantsoa, 1997) Telefon konuşmaları, mektuplar bile kurum kimliğini açığa çıkarır. Telefon konuşmaları ele alındığında insanların telefonlara ne kadar sürede yanıt verdiği ve ne yolla yanıt verdiği buna örnektir. Benzer bir şekilde bir mektup ele alındığında mektubun içeriği, yanıt verme süresi, kibarlığı, açıklığı ve yanıtın edebiyat düzeyi ve mektup başlığında gösterilen fiziksel kalite önemlidir. Yeni faktörler örneğin "word of mouse" un potansiyel gücüyle müşterilerden müşteri on-line topluluklarına iletişim de kontrol dışı iletişim biçimindedir.

Dolaylı iletişim

Dolaylı iletişim örgütün dışardaki kesimleriyle başlattığı her tür iletişimi ifade etmektedir. İstenmeden gönderilen ya da acil mesajları, basındaki makaleleri, televizyonda örgütle ilgili haberleri, rakiplerin yorumlarını ve örgütle ilgili üçüncü şahısların raporlarını içerir.

Kurumsal Tasarım

Kurumsal tasarım yani kurumsal kimliğin görsel cephesi, bir kurumun kimliğinin en önemli parçasını oluşturur. (Melewar ve Saunders, 1998) Kurumsal tasarım ve görsel kimlik belirlenmesi birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Kurumsal kimliğin görsel cephesi açısından literatürdeki hakim görüş şirketin altını çizdiği herşeyi onun kendine has özelliği olarak almaktır. Ancak görsel kurumsal kimliğin unsurları konusunda farklı görüşler vardır. Bu çalışmada öne sürülen



kurumsal kimlik inşasında kurumsal tasarım kurumsal kimliğin, kurumsal görsel kimlik ve onun uygulamalarını da içeren bir alt ögesidir.

Kurumsal görsel kimlik

Kurumsal görsel kimlik firmanın görsel kimliğinin özündeki grafik tasarımıdır. (Melewar and Saunders, 1999) Kurumsal görsel kimlik şirketin iç bağlılığının dış göstergesidir. (Abratt, 1989; Melewar and Saunders, 2000) Diğer bir deyişle kurumsal görsel kimlik kurumsal paydaşların şirketi diğerlerinden farklı tanımasını sağlayan görsel unsurların toplamıdır.

Dowling (1994) kurumsal kimliği " bir örgütün kendini insanlara tanıtırken kullandığı semboller" olarak ifade eder. (s.40) Balmer (1995) görsel kimliğin örgütler tarafından kullanılmasını incelemiş ve örgütlerin grafik tasarımını iki temel amaç için kullandıklarını bulmuştur. Birincisi, örgütün kültürel değerlerinin altını çizmek içindir. İkincisi örgütün iletişim çabalarının temellerini oluşturmak için kullanılmasıdır. Melewar ve Saunders (1999) kurumsal görsel kimliğin, kurumsal kimliğin şirketlerin kurumsal paydaşlarına kendi kalitelerini, prestijlerini stillerini yansıtan bir parçası olduğunu ileri sürdüler. Yazarlar isim, slogan, logo tipi ve/veya sembol, tipografi ve renkten bir kurumsal görsel kimlik karışımı oluşturmuşlardır.

Kurumsal görsel kimlik uygulamaları

Melewar ve Saunders (2000) kurumsal görsel kimliğin; şirkete, ürünler, binalar, araçlar ve diğer işlerle ilgili unsurlar gibi çok geniş bir ölçekteki uygulamalarla kendi görsel kimliğini iletmeye yardımcı olduğunu belirtmişlerdir. Henrion ve Parkin'in (1967) bakış açısı bu geniş bakış açısıyla benzerdir. Buna göre her



şirketin kurumsal paydaşlarına göstermek istediği bir yüzü vardır. Onların görüşlerine göre şirketin kendisi için belirlediği yüz, faaliyetlerin ve unsurların paketlenişi görsel kimliği oluşturur. Görsel kimliğin örgütün ürünlerinin, basılı materyallerinin (mektuplaşma, iş formları ve promosyon literatürü) ve iç ve dış tasarım önermelerinin (fabrikalar, ofisler, depolar, teşhir salonları ve toptan ucuzluk mağazaları) ortaya çıkışıyla görünebileceğini belirtmişlerdir. Aynı çizgide Dowling (1994) şirket binalarının mimarisi, yeri, ofislerin iç dizaynı, çalışanların uniformalarının insanların şirketi tanımalarına yardım ettiğini savunmuştur.

Yukardaki argümanlardan, her şirketin sürekli ürettiği materyallerle kendi tasarladığı yollarla açık mesajlar yolladığı sonucu çıkartabilmektedir. Bunlar; ürün tasarımı, çevre tasarımı ve iletişim materyalleri, araçları ve kurumsal giyim gibi diğer uygulamalardır. (Olins, 1985; Melewar ve Saunders, 2000) Schmith (1995) Örneğin ürün tasarımının şirketin kurumsal kimliği ile çok yakın ilgili olduğunu belirtmiştir. Benzer bir şekilde Seiler (1984) ofis binalarının önemini ve kurumsal kimlikle ilişkisini açıklamıştır. Melewar ve Saunders (2000) kurumsal görsel kimliğin diğer uygulamalarının kurumsal giyiniş, reklam, promosyon, hediyeler ve ambalaj olduğunu bulmuştur.

Kurumsal kültür

Kurumsal kimliğin unsurlarıyla ilgili bir uzlaşma olmamasına rağmen kurumsal kültürün genel olarak kurumsal kimlik inşasının parçası olduğu kabul edilir. (Bernstein, 1984; Balmer ve Soenen, 1997). Kurumsal kimlikle bağlantılı olarak kurumsal kültüre ilişkin bakış açılarını ikiye ayırmak mümkündür: Pazarlama akademisyenleri ve örgütsel davranış perspektifi . (Alvesson, 1994)



Konuyu işlevselci bir perspektif ile ele alan ilk bakış kültürü bir değişken olarak ele alır ve "kültür bir örgütte hangi işlevi yerine getirir?" sorusuna yanıt arar. Bu bakış açısı pazarlama konusunda çalışan akademik çevrelerce oluşturulmuştur. Diğer yandan sembolik bir perspektif olan ikinci görüşe göre (sosyal-yapısalcı bakış açısı) kültür bir metafor olarak görülmektedir ve temel soru " Örgütün üyeleri için anlamı nedir?" dir. (Schultz, 1994; Rowlinson ve Procter, 1999) Sosyal-yapısalcı görüş örgütsel davranışçılarca çok geniş olarak kabul görmüştür.

Kurumsal kültür kurumsal kimlik oluşumunda önemli bir role sahiptir. Benzer bir biçimde Kiriakidou ve Millward (1999) kültürün kurumsal kimliğin gelişimi ve kabulünde önemli bir rolü olduğunu savunurlar. Bununla beraber değerler, ürün ve hizmetlerin kalitesi, kurum performansı ve kurumsal davranış da kurumsal kimliği ifade eder.

Dowling (1986) şirketin paylaşılan değerleri, inanç ve davranışları olarak tanımlanan kurum kültürünün kurumsal kimliğin sonuçlarından ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Downey (1987) kurumsal kimliği kurumsal kültürün kaynağı olarak belirtmiştir. Dowling'in (1986) kültür tanımını kabul etmiş ve kültürün şirketin "ne" olduğunu ve kimliğin de "niçin" olduğu sonucuna varmıştır.

Ambler ve Barrow (1996) kurum kültürünü örgütsel amaç ve stratejiyi ya da kurumsal kimliği destekleyen değerler olarak tanımlar. Benzer bir şekilde Barley, kurumsal kimlik ve kurumsal kültür arasındaki bağlantıları kurumsal kültürü "bir şirketin faaliyetlerini yürütürken kullandığı yolu belirleyen değer, inanç, kabullenişler ve sembollerin karmaşık bir kümesi" olarak tanımlayarak ortaya koymuştur. Aynı çizgide Norman (1991) normatif rehber ilkeleri ve kültürü bir örgütün can alıcı başarı faktörleri ve ayırıcı özellikleri olarak



tanımlayarak kurumsal kültürü kurumsal kimliğin belirleyicilerinden biri olarak görmüştür. (Wilson, 1997). Schmidt (1995) kültürü kendi kurumsal kimlik modelinin bir parçası olarak işlemiştir. Aşağıdakiler kurumsal kültürün bazı unsurlarıdır.

Kurumsal felsefe

Kurumsal felsefe bir şirketin kurumsal kültürünü oluşturan esas değer ve varsayımlarını içermektedir. Abratt (1989) ve Balmer (1995) kurumsal felsefeyi yönetim kurulu ve kurucular tarafından belirlenen misyon ve değerler olarak tanımlamıştır. Bernstein' in (1984) kurumsal felsefe ve kurumsal kimlik arasında kurduğu ilişki kurumsal kimliğin öncelikle şirketin felsefesinin belirleyicisi, ikinci olarak da bir aracı olması inancından kaynaklanmaktadır. (Abratt, 1989)

Kurumsal değerler

Literatürdeki uzlaşma bir şirketin taşıdığı değerlerin kurumsal kimliğin oluşmasında önemli bir rol oynadığı biçimindedir. Kurumsal değerler kurumsal kültürün ardında yatan inanç ve ahlaki ilkelerdir. Aynı şekilde, Van Riel ve Balmer (1997) kurumsal değerleri bir örgütün kurumsal kültürünü oluşturan günlük dili, ideolojisi ve çalışanların ritüelleriyle ilgili hakim inançlar sistemi olarak tanımlar.

Kurumsal misyon

Kurumsal misyon şirketin varoluş sebebi olarak tanımlanabilir (De Witt ve Meyer, 1998). Abratt (1989), Kurumsal misyonu kurumsal felsefenin en önemli parçası olarak ele almıştır. Misyonu, şirketi diğerlerinden ayıran amacı olarak



tanımlamıştır. Kurumsal misyonun kurumsal stratejik yönetimi belirleyerek kurumsal kimlik oluşmasına katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. De Witt ve Meyer (1998) kurumsal misyon kavramının kurumsal vizyonla sık sık karıştırıldığını belirtmiştir. Onlara göre kurumsal misyon temel çıkış noktalarını ortaya koyarken bir kurumsal vizyon şirketin varmayı ümit ettiği gelecektir.

Kurumsal ilkeler

Schmidt'e göre (1995) kurumsal ilkeler bir şirketin misyon, hedefler ve değerini tanımlar ve tüm kurumsal eylemler için standartları ve temelleri oluşturur. Fritz (1999) kurumsal ilkeler bildirelerinin öncelik kriterleri olarak doğru ve yanlışın belirlenmesinde temel olduğunu öne sürmektedir. Hatta misyon bildirgesi kurallar düzeninin fonksiyonu olarak da kullanılabilir.

Kurumsal Klavuz çizgiler

Kurumsal klavuz çizgiler (guidelines) bireysel alanlardaki iş aktivite ve işlevleri için kurumsal ilkelerinin yorum ve gerçekleştirilmesini içerirler. Schmidt (1995) rehberlerin tüm çalışanların davranış ve eylemlerinin, bölümlerinin ve işlevlerinin kurumsal ilkelerle ilişkisini açıklayarak kurumsal kimlik ve kurumsal klavuz çizgiler arasındaki bağlantıyı göstermektedir.

Kurumsal tarih

Kurumsal kültürle ilgili pek çok çalışma kurumsal tarihle ilişkileri içerir. Kimlik, örgütün tarihinin bir ürünüdür. (Rowlinson ve Procter, 1999) Ancak, kimlik de aynı zamanda tarih üretir. Örneğin, Balkaran (1995) bir şirketin tarihinin kimliği üzerine etkisini "bir varlıktaki günlük rutin ve aktiviteler basit bir şekilde



gerçekleşmez fakat tarihsel gelenek sayesinde olur" diyerek açıklamıştır, (s.58) Bu yorum kurumsal tarihin kurumsal kültürle ilişkisi bağlamında kurumsal kimlik üzerindeki ilişkisini göstermektedir.

Şirketin kurucusu

Varolan kurumsal kimlik literatürü kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal itibarla ilgili modellerin çoğunluğu vizyon kökenlidir. (Olins, 1978; Gray ve Smeltzer, 1985; Dowling, 1986, 1993; Abratt, 1989; Balmer, 1995; Van Riel, 1995; Van Riel and Balmer, 1997) Örneğin Olins (1978) bir örgütün kimliğinin kurucusundan ayrılmaya direnç gösterdiğini belirtmiştir. Deal ve Kennedy (1982) kurumsal başarı, kurumsal kültür ve şirketin kurucusu arasındaki ilişkiyi işaret etmektedirler.

Köken ülke

İletişim ve imaj oluşumu bakış açısını kabul Varey (1999) "anavatan" kavramı çerçevesindeki bir perspektifle ulusal kimlik ve kurumsal kimlik arasındaki bağlantıyı düşünmüştür. Anavatan tasarımı "resim, itibar ve bir ülkede tüketicileri ürüne bağlayan sterotip" olarak tanımlanmıştır. (Piron, 2000, s.30) İskoçya Varey'de bir grup İskoç firmada yapılan araştırma ulusal odak kârın ortaya çıkarılması olduğu zaman şirketlerin kendi ulusal kimliklerini kurumsal kimliklerinin bir parçası olarak tutundurdıklarını ortaya çıkarmaktadır. Aynı çalışmada Varey (1999) İngiliz insanların gururlu, medeni, kültürlü ve soğuk olarak, Almanları etkin, endüstriyel, rekabetçi ve yaratıcı, Amerikalıları rekabetçi, maceracı, sosyal, ve eğlence seven olarak tanımlamıştır. Buradan ulusal karakteristiklerle bağlantılı sıfatların doğrudan iş imajı ile bağlantılı olduğunu göstermiştir.



Avison (1997) de bu konuyla ilgilenmiştir. Almanlığın büyük mühendislik anlamına geldiğini ve belki de bu nedenle AEG'nin reklamlarında "Almanya'dan Gelişmiş Mühendislik" sloganının kullandığını belirtmiştir. Buna ek olarak Japon imajı etkin bir şekilde hassasiyeti yüreklilikle birleştirdikten sonra "Japon malı" yaratıcı ve yüksek teknoloji ürünler olarak görüldü. Bu bakış açısını yaymak için Dixon, Japonca çağrışımlı bir isim olan "Matsui" i kendi markasında kullanıyor. (Avison, 1997, s.35) Bu örnekler firmaların kendi kimlikleri için iletişim kurarken anavatan tasarımını kullanabilmekte olduklarını göstermektedir.

Altkültürler

Kurumsal kimlik ile ilgili literatürdeki hakim görüş örgütün bir tek şirket kültürü olduğudur. Ancak, bir grup pazarlama akademisyenin görüşleri farklıdır. (Balmer ve Wilson, 1998) Örneğin, Meyerson (1991) popüler literatürün çoğunluğunun (özellikle Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982), Barley (1983) ve Schein (1991) ün entegrasyon perspektifi) kurumun örgütsel kültürünün tek tip, homojen ve kurum genelinde paylaşılan anlamlar ve ortaklıklar içerdiğine dayanan hatalı bir varsayıma dayandığı sonucuna varmıştır. Entegrasyon perspektifine göre benimsenmiş değerler, resmi pratikler ve gayriresmi inançlar, normlar ve davranışlarla tutarlıdır. Sonuç olarak kültürel üyeler örgütte paylaşılan sadakat ve bağlılığı yücelten benzer değerleri paylaşırlar. (Balmer ve Wilson, 1998) Kültürün (genellikle örgütsel kültürü) kurucunun inanç ve değerlerinin bir yansıması olarak gören bu birleştirici bakış açısı basit ve aldattıcı görünmektedir. (Louis, 1985; Alvesson ve Berg, 1992; Alvesson, 1994)



Balmer (1995) bu entegrasyon perspektifini reddetmiştir. Farklılaştırma perspektifini kabul ederek kurum kültürünün birden çok kültürün birleşimi olduğunu ileri sürmüştür. Sonuç olarak fark perspektifine göre uzlaşma örgüt genelinde olmaktan çok yalnızca bir altkültürün sınırları içinde oluşur. Balmer; Van Maanen'in (1991) çalışan gruplarının kendilerini örgütle değil özel gruplarla tanımladıklarını bulduğu Disneyland ile ilgili çalışmasına gönderme yapmıştır. Bu özel grup ya da altkültürlerin farklı işler, farklı statü seviyeleri, cinsiyet ve sınıfla ilgi olduğu bulunmuştur. Balmer ve Wilson (1998) kendi alan çalışmalarını verili bir örgütle ilgili biricik olan şeyin örgüt sınırları içerisinde özel bir altkültürler karışımı olduğu yönünde sonuçlandırmışlardır.

Hatch (1997) ile Rowlinson ve Procter (1999) örgütlerin altkültürlerin deposu olarak görülebileceğini ileri sürmektedir. Moingeon ve Ramanantsoa (1997) Bourdieu'nün (1989) "sosyal alanlar" kavramı teorisini kullanmışlardır. Sosyal alan değişik altalanlarda alan rolü oynayan altalanlardan oluşan bir alanlar kümesi tarafından oluşturulmaktadır. Örgüt kavramına göre, Örgütün bölümlenmesi, görelî özerkliği, ortak tasarımı (örgütün üyelerinin davranışlarını idare eden temel varsayımları, itici kuvvetleri ve değerleri) ve sembolik ürünler. (Kollektif tasarımın yansımaları) olan örgütsel alanların alt alanları olarak anlaşılabilir. (Kollektif tasarımın yansımaları) olan örgütsel alanların alt alanları olarak anlaşılabilir.

Davranış

Davranış, özel bir hareket etme şeklini ifade eder. Literatürdeki uzlaşma, Örgütsel kimliğin örgüt ve çalışanlar arasındaki uyum (örgütün devamı ve gelişimi için çalışma ruhu) tarafından şekillendirildiğini açığa çıkarmaktadır. Buna ek olarak kimlik, çalışanların kişisel benzerlikler ve kurumsal standartlar ve öncelikler tarafından belirlenen aidiyet hissi, örgütte bulunmanın getirdiği iyi hissetme hissi



ve örgüte sadakatle de ilgilidir. (Topalian, 1984) Sonuç olarak davranış; genel olarak kurumsal kimliğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Aşağıdakiler davranışın bazı unsurlarıdır.

Kurumsal davranış

Kurum kültürüyle aynı çizgide planlanan ya da spontan olarak ortaya çıkan kurumsal tutumlar sonucu ortaya çıkan kurumsal eylemlerin toplamına kurumsal davranış denir. Örgütsel davranış perspektifine göre kimlik çalışanların örgütle ilgili ne anladığı, ne hissettiği ve ne düşündüğünü anlatır. Kimlik Örgütün paylaşılan ayırıcı ve karakteristik değerlerinden oluşan kolektif bir anlayış olarak varsayılmaktadır. Benzer bir şekilde Van Riel (1997a ve b) kurumsal kimliği; kökeni örgütün üyelerinin bireysel davranışları olan, örgütün zaman içinde aynılığı"nı ya da sürekliliğini, farklılığını ve merkeziliğini ifade eden kendi tanıtımı olarak tanımlamıştır. Lambert (1989) kurumsal kimliğin bir örgütün farklı olmasını sağlayan tüm dışa vurumlar olarak tanımlanabileceğini öne sürmüştür. Aynı çizgide Goldman (2001) kurumsal davranış kimliğin bir unsuru olarak vurgulamıştır. Benzer bir şekilde kendi kurumsal kimlik tanımında Northart (1980) kurumsal davranış tam olarak kurumsal kültürün bir unsuru olarak açıklamıştır. "Kurumsal kimlik; örgütün ürün ve hizmetleri, çalışanları, yönetimi, davranışları ve iş ortamı ve tabiiyetidir" demiştir. (Northart, 1980, p.29) Ludlow'a göre (1997) "Kurumsal davranış kesinlikle kimliğin bir boyutudur" (s.88) Özellikle kriz zamanlarında kurumsal davranış (Kurumsal ilişkiler ve basın ilişkileri) şirketin kurumsal paydaşlarının bakış açısını görsel kimlik kadar güçlü bir şekilde etkiler demektedir.



Çalışanların davranışları

Akademisyenler artan bir şekilde kurumsal kimliğin, çalışanların davranışlarından kaynaklanan örgütün kendine ait özellikleri ile ifade edilmekte olduğuna kabul etmektedirler (Balmer, 1995; Van Riel, 1997b; Balmer ve Wilson, 1998). Hatch ve Schultz (1997) örgütsel ve kurumsal kimlik arasındaki farkı birbirine bağlamıştır. Kurumsal kimlik ile ilgili literatür üst yönetimin kurumsal vizyon ve stratejinin oluşturma ve iletilmesini açıklarken Hatch ve Schultz örgütsel kimliğin birincil olarak çalışanların kendilerini örgüt içinde tanımlama yolları ile ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir.

Balmer ve Wilson (1998) kurumsal kimliğin örgütsel kimliği tasarlayarak belirlediğine inanmaktadır. Olins (1991) kurumsal kimlik oluşumunda personelin ve davranışının can alıcı rolünü açıklamıştır. Bu yazarlara göre örgütsel kimlik yerel anlam ve örgütsel semboller üzerine yükselmektedir. Sonuç olarak kimlik, örgütsel kimliğin korunması ve gelişimi için bir sembolik şartlar olarak görülen örgütsel kültürde bulunmaktadır. Kennedy'yi izleyen yazarlar kurumsal kimlik oluşumunda çalışanların rolünü kabul etmişlerdir.

Yönetim davranışı

Kurumsal kimlik literatüründe üst yönetimin kurumsal kimliği belirlediği yönünde genel bir anlayış vardır. Üst yönetim örgütün iç ve dış kurumsal paydaşlarına iletişim ve davranış yoluyla temel fikirlerini ifade eder. (Hatch ve Schultz, 1997). Hatch ve Schultz (1997) üst yönetimin eylem ve konuşmalarının Örgütsel kimlik ve imajı aynı anda etkilediğini vurgulamaktadır.



Kurumsal yapı

Kurumsal kimliğin anahtar parçalarından olan kurumsal yapı (Olins, 1986; Chajet, 1989; Strong, 1990, Melewar ve Saunders, 1998) marka yapısı ve örgütsel yapıyı içermektedir. (Ind, 1992; Melewar ve Saunders, 1998)

Marka yapısı

Kurumsal markalaşma, farklılaştırma ve tercih yaratmakla ilgilidir. Literatürde kurumsal kimlik ve markaların sık sık birlikte ortaya çıktığı ile ilgili bir uzlaşma olmasına rağmen (Balmer, 1999) kurumsal kimliğin marka yapısı ve stratejisi ile nasıl bir ilişkisi olduğu konusunda farklılıklar vardır. Murphy (1987), Olins (1989), Laforet ile Saunders (1999) kurumsal kimlikle markalaşma arasındaki karşılıklı etkilenmeyi ortaya koymuşlardır. Olins (1989) kurumsal kimliği inşa etmek için üç bakış açısı önermektedir: monolitik, onaylanmış ve markalaşmış yapılar.

- (1) Monolitik yapı: Kurum bir isim ve görsel tarz kullanmaktadır. Bu durumda şirketin kurumsal kimliği tüketicilere markadır.
- (2) Onaylanmış yapı: Kurumsal kimlik bayilerle, yayılacak görsel stillerle ilişkisi bağlamında kullanılmaktadır.
- (3) Marka yapısı: Bu tip yapılar tamamen farklı marka isimleri ve görüntüleri altında ürünlere sahiptir.

Örgütsel yapı

Örgütsel yapı, iletişim ve raporlama sorumlulukları çerçevesindeki kurumsal yapının bir parçasıdır. (Melewar ve Saunders, 1998) Örgütsel yapıya ilgili temel kaygı coğrafi ve ürün bazında merkezileşme ve ademi merkeziyet derecesidir.



Bir şirketin örgütsel yapısı marka yapısı üzerindeki etkisi anlamında kurumsal kimliği için çok önemli bir rol oynar. (Laforet ve Saunders, 1999) Unilever gibi çok bayili şirketler yakın aile ilişkileri olan Mars gibi şirketlerle karşılaştırıldığında farklı durumdadırlar. Laforet ve Samiders (1999) monolitik bir kimliği oluşturan kurumsal bir hakim yapının standartlaşma için daha çok şansı olduğu için merkezi şirketlere daha kolay uyum sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Çok yüksek merkezileşmiş yapı içindeki çalışan bir şirket genellikle bayileri için otonomiye reddeder ve tüm anahtar fonksiyonları merkezden kontrol eder. Bundan dolayı bu durumlarda ana şirket ve bayilerde kimlik hemen hemen aynıdır. (Melewar ve Saunders. 1998) Tersine bir biçimde GlaxoSmithKline gibi kuvvetli biçimde ademi merkeziyetçiliğe kaymış şirketler herhangi bir kontrolü elinde bulundurmamakla ve kendi uluslararası bayilerine kendi kurum kimliklerini geliştirme izni vermektedir. Bu görüşü destekleyen Olins (1989) kontrollerin zayıf ve yöneticilerin kendi fikirlerini uygulama şansına sahip olduğu ademi merkeziyetçiliğin güçlü olduğu şirketlerde marka-merkezli yapıların daha kolay adapte olduklarını ileri sürmektedir. (Laforet ve Saunders, 1999)

Sektör kimliği

Sektörün boyutu, büyüme modelleri, değişim oranları, rekabet gücü ve teknoloji kullanımı gibi bir sektörün ekonomik ve teknik karakteristik özelliklerinin temelinde yer alan sektör kimliği bir şirketin kurumsal kimliğinin şekillendirilmesinde rol oynamaktadır. (Olins, 1995) Şirketin içinde faaliyet gösterdiği sektörün kimliği şirketin sahip olduğu ya da tasarladığı bireysel kurumsal kimlik derecesinde etkiler. Balmer (1995) güçlü sektör kimliğinin, şirketlerin benzer plan ya da misyon bildiremelerine sahip olmalarına neden



olduğunu ileri sürmektedir. Morison (1997) tarafından bankacılık sektöründe yapılan deneysel bir çalışmada sektör kimliğinin çok güçlü kaldığı durumlarda şirketlerin kendi bireysel kimliklerini tasarlamalarının çok zor olduğunu açıklamaktadır. Melewar ve Jenkins (2002) bu görüşü paylaşmaktadır.

Kurumsal strateji

Kurumsal strateji; bir şirketin ürünlerinin ve pazar alanının, şirketin seçmiş olduğu pazarlarda rekabet ederken kullandığı genel hedef ve politikalarının etrafını çizen ana plandır. (Gray ve Balmer, 1998). Kurumsal strateji şirketin ne ürettiğini, ne kadar kar elde edeceğini ve bu ürünlerin müşterilerin şirketle ilgili hislerini nasıl etkileyeceğini belirler. Kiriakidou ve Milvvard (1999) kendi kurumsal kimlik kavramlaştırmalarında kurumsal strateji ve kimlik arasında bağ kurmuşlardır. Benzer bir şekilde Shee ve Abratt (1989) bir kişilik kavramıyla kurumsal strateji ve kimlik arasında bağ göstermişlerdir. Kurumsal stratejinin örgütün kimliğinde yattığını savunmuşlardır. Kurumsal kişilik örgütün kimliğini oluşturan karakteristik özelliklerin toplamı olarak görülmüştür. Sonuç olarak strateji kurumsal kimliğin bir parçasıdır. (Markwick ve Fiil, 1995) Benzer bir şekilde Stuart (1998) kurumsal kimliği kurumsal strateji üzerine temellenmiş kurumsal kişiliğin ifadesi olarak görmektedir.

Markwick ve Fiil (1997) kurumsal strateji ve stratejik yönetimi kurumsal kimliğin bir parçası olarak düşünmektedirler. Birkight ve Stadler (1986) kurumsal stratejiyi iletişim, kişilik, sembolizm, davranış, strateji ve imajdan oluşan kurumsal kimlik karışımı içerisine koymakladılar. Balmer ve Soanen (1997) de stratejiyi örgütün "ruh", "düşünce" ve "ses" ini içine almak ve "örgütün ne olduğunu" tasvir etmek olarak tanımladıkları kurumsal kimliğini bir parçası olarak düşünmektedirler.



Van Riel (1995) ve Morison (1997) kurumsal kimlik değişim programlarında kurumsal stratejinin rolüne dikkati çekmiş ve kurumsal stratejinin kurumsal kimliğin anahtar fonksiyonlarından olduğunu ileri sürmüşlerdir. Morison (1997) kurumsal kimliğin şirketin, hedeflerine bağlı olduğunu öne sürmüştür. Sonuç olarak kimlik stratejiyi takip etmektedir.

Farklılaşma stratejisi

Simpson (1988) bir şirketin farklılaşma stratejisi ile kimliği arasındaki ilişkilere odaklanmıştır. Kimliği şirketi farklılaştıran ve müseccel yollarla değer yaratma kabiliyetini -deneyim, yetenekler, bilgi ve becerilerin fonksiyonlararası karışımı- belirleyen şirketin tekil kapasiteleri olarak tanımlamıştır. İnsanlar üzerindeki Öncelikliği ve fiyattan önce insana duyarlı meseleleri, kalite, servis, temizlik ve değerden oluşan kompleks formülü ile kendisini diğer fast food lokantalarından ayıran McDonald's örneğini vermiştir. McDonald's gibi şirketler için farklılaşmanın kendi içinde barındırdığı, kendisini tanımlayan kapasitelerden faydalanmak anlamına geldiğini bunun da "kim olduğu" ve daha genişleterek "kim olmadığı" ile temellendirdiğini vurgulamıştır. (Simpson, 1988) Simpson(1988)'i destekleyen Smith (1990) kurumsal kimliğin " bir Örgüt olarak şirket kimdir?" "Onu rakiplerinden genelde ayıran nedir?" ve "şirketin gerçekten en iyi yaptığı şey nedir?" i kapsadığını belirtmiştir.

Konumlandırma Stratejisi

Konumlandırma, hedeflenen kimliği içerir.. Golnick (1985) konumlandırmayı şirketin iş kimliğini ve yapmak istediği işin tümünü anlatan bir sözcük olarak



tanımlamıştır. Bir şirketi rakiplerinden ayırdeden konumunu, şirketin kendisini nasıl anlamlandırdığı belirler.

SONUÇLAR, DOLAYIMLAR VE GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALARIN DOĞRULTUSU

Bu çalışma kurumsal kimlik kavramını çokdisiplinli bir perspektifle ele almıştır. Birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olan birçok unsurdan oluşan bir kurumsal kimlik sınıflandırması geliştirilmiştir. Bu çalışmanın kurumsal kimlik literatürüne yaptığı katkı kurumsal kimliğin göze çarpan tüm unsurlarının ele alınmasından kaynaklanmaktadır.

Bu analizden dört sonuç çıkarılabilir. Birincisi kurumsal kimlik bir örgüt için taşıdığı stratejik önemin farkedilmesinden bu yana bir kavram olarak çok popüler hale gelmiştir. Kurumsal kimlik, stratejik yönetim, pazarlama, halkla ilişkiler, grafik tasarım, psikoloji, örgütsel davranış ve etnografiyi kapsayan, disiplinlerarası ve bütünleşmiş bir konudur. İkinci olarak, kurumsal kişilik kurumsal kimliğin temeli olarak kabul edilmiştir ve bu bir şirketin kimliğinin onun örgütsel kültürü, değerleri ve kuralları tarafından belirlendiğine delalet etmektedir. Üçüncüsü, kurumsal kimlik iyi bir itibar ve rekabet avantajı sağlayabilmek için istikrarlı bir yönetime ihtiyaç duymaktadır. Dördüncüsü, yöneticiler kurumsal kimliğin yönetilmesi görece daha kolay olan elle tutulur yönleri üzerinde odaklanmaya eğilimlidirler. Bu, kimlik inşasında en çok sözü edilen unsurların kurumsal iletişim ve kurumsal tasarım olduğu anlamına gelmektedir.

Kurumsal kimlik inşasının unsurlarının belirlenmesi ve tanımlanmasıyla geliştirilmiş olan kurumsal kimlik sınıflandırması, birçok akademik ve yönetsel



dolayılara sahiptir. Bu çalışmada belirtildiği gibi kurumsal kimlik çeşitli akademik disiplinleri içermektedir. Bu durum kurumsal kimlik tanımına yönelik farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına ve bu suretle de kurumsal kimliği inşa eden unsurlar üzerinde uzlaşma sağlanamamışına yol açmaktadır. Dolayısıyla kurumsal kimlik çalışmalarında çok disiplinli bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır.

Rekabet avantajı sağlamak açısından yaşamsal bir önem taşıyan, şirketin itibarının temellerini oluşturan belirli imajları biçimlendirebilecek olan, kurumsal kimlik, şirketin kurumsal paydaşlarına aktarılmış olur. Kurumsal kimlik sınıflandırması kurumsal kimliğin tüm unsurlarını kapsadığı için yöneticilere bu anlamda yardımcı olabilmektedir. Bir şirket güçlü bir kurumsal marka yaratmak ve rekabet avantajı sağlayabilmek için çok etkin bir şekilde iletişim kurmalıdır. Bütünsel bir kurumsal kimlik inşası yöneticilere kurumsal kimlik kavramını açıkladığı ve unsurlarını belirginleştirdiği için rehberlik edebilir.

Sonuç olarak; bu çalışma mümkün olduğu kadar hepsini içine alarak kurumsal kimliğin çeşitli belirleyicilerini sıralamaya çalışmış ve sonuçlar önerilen kurumsal kimlik sınıflandırması şeklinde diagramatik olarak açıklanmıştır. Sınıflandırma; belirleyicilerin son tahlilde kurumsal kimliği belirlediğini göstermektedir fakat çeşitli faktörlerin ve aralarındaki çakışmaların değişik derecelerde gerçekleşmesi bu farklı belirleyicilerin pratikte nasıl kabul edildiği ve yönetildiği sorusunu ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle pazardaki değişikliklere göre kurumsal kimliği geliştirmek ve değiştirmek için ne gibi mekanizmalar oluşturulacaktır. Bu mekanizmalara verilen önem ürünleri ve hedef müşterilerine bağlantılı olarak firmadan firmaya ve sektörden sektöre değişiklik gösterecektir. Sınıflandırmada görülen akış ters yönde de işlemektedir,



fakat bu ters akımın nasıl ve nereye olduğu sorusu ancak alan araştırmasıyla pratik olarak yanıtlanabilecektir. Bu çeşit araştırmalar şirketlerin kurumsal kimliği tanımlama ve geliştirme ya da değiştirme yolları ve ekonomik koşullara uyumun nasıl tayin edileceği gibi soruları ne kadar çok sıraladıklarını araştıracaktır. Kurumsal kimlikle ilgili soruların şirkette nerede ve nasıl tartışıldığını bilmek ve bu tartışmaların sonuçlarının yönetim yapısını nasıl beslediğini bilmek önemlidir. Gelecekteki araştırmalar uygulayıcıların ve uzmanların kurumsal kimliği neyin oluşturduğu ile ilgili bakış açılarını içermelidir. Test edilebilen bazı operasyonel hipotezlerin formüle edilebilmesi için sonradan bazı kalitatif analiz biçimlerinin peşine düşülebilir.



Kaynakça

- Abratt, R. (1989) A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management* **5**(1), 63-76.
- Alvesson, M. (1994) Talking in organizations: managing identity and impressions in an advertising agency. *Organizations Studies* **15**(4), 535-63.
- Alvesson, M. And Berg, P.O. (1992) *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Ambler, T. And Barrow, s. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* **4**(3), 185-206.
- Argenti, P. (1998) *Corporate Communication*, 2nd edn. Boston: Irwin/Mc Graw Hill.
- Avison, S. (1997) The race to go global: brand development in new markets. *Journal of Brand Management* **5**, 28-39.
- Gray, E. (1995) Corporate image is a strategic concept. *In Proceedings of the 13th Annual Conference of the Association of Management, Vancouver*, 250-7.
- Gray, E.R. and Balmer, J.M.T. (1998) Managing corporate image and corporate reputation. *LongRange Planning* **31** (5), 695-702.
- Gray, E.R. and Smeltzer, L.R. (1985) Corporate image: an integral part of strategy. *Sloan Management Review* 73-8.



- Gray, E..R. and Smeltzer, L.R. (1987) Planning a face-lift: implementing a corporate image program. *Journal of Business Strategy* **8**(1), 4-10.
- Grunig, İ.E. (1993) Image and substance: from symbolic to behavioral relationship. *Public Relations Review* **19**(2), 121-39.
- Hatch. M.J. (1997) The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review* **18**, 657-93.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* **31**(5), 356-65.
- Haynes, L. (1990) Corporate communication: marketing dossier positive vibes. *Marketing 21* June, 29-30.
- Henrion, H. And Parkin, A. (1967) *Design Coordination and Corporate İmage*. London: Studio Vista.
- Hunt, T. And Grunig, J.E. (1994) *Public Relations Teehniques*. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Hutton, J. (1997) The influence of brand and corporate identity programmes on consumer behaviour: a conceptual iramework. *Journal of Brand Management* **5**(2), 120-35.
- Ind, N. (1992) *The Corparate Image: Strategies for Effective Identity Programmes*. London: Kogau Page.



Kennedy, S.H. (1977) Nurturing corporate images: total Communications or ego trip? *European Journal of Marketing* **11**, 120-64.

Kiriakidou, O. and Millward, L.J. (1999) *Corporate Identity: External Reality or Internal Fit*. International Centre for Corporate Identity Studies Working Paper Series, University of Strathclyde.

Kitchen, P.J. and Moss, D. (1995) Marketing and public relations: the relationship revisited. *Journal of Marketing Communications* **1**(2), 7-11.

Kotler, P. and Mindak, W. (1978) Marketing and public relations. *Journal of Marketing* **42**(4), 13- 20.

Laforet, S. And Saunders, J. (1999) Managing brand portfolios: why leaders do what they do? *Journal of Advertising Research* **39**(1), 51-66.

Lambert, A. (1989) Corporate identity and facilities management. *Facilities* December, 7-12.

Lippincott, A. and Margulies, W. (1988) *America 's Global Identity Crisis 2: Japan and Europe Move Ahead*. New York : Lippincott and Margulies Inc.

Louis, M. (1985) An investigator's guide to workplace culture. In P.J. Frost, L. Moore, M. Louis, M. Laudberg and .1. Martin (eds). *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 381-9.



- Ludlow, C. (1997) The global identity crisis in the airline industry. *The Journal of Brand Management* **5**(2), 85-91.
- Marketing (1990) Marketing dossier positive vibes. *Marketing* 21 .kine, 15-18.
- Marwick, N. And Fiil, C. (1997) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing* **31**(5), 396-409.
- Mejis, M. (2002) The myth of manageability of corporate identity. *Corporate Reputation Review* 5(1), 20-34.
- Melewar, T.C. and Harrold, J (2000) The role of corporate identity in merger and acquisition activity. *Journal of General Management* **26**(2), 1 7-31.
- Melewar, T.C. and Jenkins, E. (2002) Defining the corporate identity construct Corporate Reputation review 5(1), 79-91.
- Melewar, T.C. and Saunders, J. (1998) Global Corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits, *International Marketing Review* **15**(4), 291-308.
- Melewar, T.C. and Saunders, J. (1999) International corporate visual identity: standardisation or localisation? *Journal of International Business Studies* **30**(5), 583-98.
- Melevvar, T.C. and Saunders, J. (2000) Global corporate visual identity systems: using an extended marketing mix. *European Journal of Marketing* **34**(5), 538-50.



Melewar, T.C. and Woolridge, A. (2001) The dynamics of corporate identity; a review of process model. *Journal of Communication Management* **5**(4), 327-40.

Merims, A.M. (1972) Marketing's stepchild: product publicity. *Havard Business Review* **36**(5), 107-13.

Meyerson, D. (1991) National ambiguity? A glimpse of an occupational culture. In P.J. Frost, L. Moore, M. Louis, M. Laudberg and J. Martin (eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills, C. A: Sage Publications, pp. 241-52.

Milgrom, P. and Roberts, J. (1986) Price and advertising signals of product quality. *Journal of Political Economy* **94**, 796-821.

Moingeon, B. And Ramanatsoa, B. (1997) Understanding corporate identity: the French school of thought. *European Journal of Marketing* **31**(5), 383-95.

Morison, I. (1997) Breaking the monolithic mould. *International Journal of Bank Marketing* **15**(5), 153-62.

Murphy, J. M. (ed) (1987) *Branding: A Key Marketing Tool*. London: Mac Millan.

Normann, R. (1991) *Service Management*. Chichester: John Wiley&Sons.

Northart, L.J. (1980) Corporate identity is not a design problem. *Public Relations Journal* November, 28-36.



Novelli, W.D. (1988) Stir some PR into your communication mix. *Marketing News* 22, 5.

Olins, W. (1978) *The Corporate Personality: An Inquiry Into the Nature of Corporate Identity*. London: Design Council.

Olins, W. (1985) Management by design. *Management Today* 62-9.

Olins, W. (1986) The strategy of design. *Management Today* May, 52-5.

Olins, W. (1989) *Corporate Identity: Making Business Strategy Visible Through Design*. London: Thames and Hudson.

Olins, W. (1990) Marketing guide no. 15: corporate identity. *Marketing* 2 April, 21-4.

Olins, W. (1991) The power of corporate identity. *World Executive 's Digest* October, 34-9.

Olins, W. (1995) *The New Guide to Identity*. London: Design Council.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *The Search of Excellence*. New York: Harper Collins Publishers.

Piron, F. (2000) Consumers' perceptions of the country of origin effect on purchasing intentions of (in) conspicuous products. *Journal of Consumer Marketing* 17(4), 30-9.



- Spector, A.J. (1961) Basic dimensions of the corporate image. *Journal of Marketing* **25**, 47-51.
- Stigler, G.L. (1962) Information in the labour market, *Journal of Political Economy* **70**, 49-73.
- Strong, F.P. (1990) A company study, Kodak: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising* **3**, 55-62.
- Stuart, H. (1998) Exploring the corporate identity/corporate image and corporate reputation. *Long range Planning* **31**(5), 695-702.
- Topalian, A. (1984) Corporate identity: beyond the visual overstatements. *International Journal of Advertising* **3**, 55-62.
- Van Maanen, J. (1991) The smile factory: work at Disneyland. in P.J. Frost, L. Moore, M. Louis, M. Laudberg and J. Martin (eds.), *Organisational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, pp. 412-23.
- Van Rekom, J. (1997) Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing* **31**(5), 410-22.
- Van Riel, C. (1995) *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (1997a) Research in corporate communication: an overview of an emerging field. *Management Communication Quarterly* **11**(2), 288-309.



Van Riel, C. (1997b) Protecting the corporate brand by orchestrated communication. *Journal of Brand Management*. **4**(6), 409-18.

Van Riel, C. And Balmer, J.M.T. (1997) Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing* **31**(5), 340-55.

Varey, R.J. (1999) *Managing Identity at the Crossroads of the National Highroads of the Corporate Lowroad*. International Centre for Corporate Identity Studies working Paper Series, University of Strathelyde.

Wilson, A. (1997) The culture of branch team amd its impact on service delivery and corporate identity. *International Journal of Bank Marketing* **15**(5), 163-8.