

**KURUM İMAJININ YARATILMASINDA  
VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİLERİNİN  
İNCELENMESİ VE FORD OTOSAN  
İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA**

**Sevinç ERYİĞİT**

**( Yüksek Lisans Tezi)**

**Anadolu Üniversitesi. Eskişehir, 2004**

KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK  
VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE FORD  
OTOSAN İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Sevinç ERYİĞİT

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İşletme Anabilim Dalı  
Danışman: Prof. Dr. İnan Özalp

Eskişehir  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme-Yönetim Organizasyon  
Şubat 2004

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

### KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİSİNİN İNCELENMESİ VE FORD OTOSAN İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Sevinç ERYİĞİT

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2004

Danışman: Prof. Dr. İnan ÖZALP

Küreselleşmeyle birlikte günümüzde, insanlığın ilgi, ihtiyaç ve beklentileri sürekli farklılaşmakta, rekabet artmakta ve pazar koşulları zora sürüklenmekte, daha bir çok etken sahnede yerini almaktadır. Bu değişime ayak uydurmak, aynı renkleri taşıyan kalabalığın arasından farklı bir renkle göze batmak ve krizlerin çöküşler getirdiği dönemlerde dimdik ayakta durabilmekle mümkündür.

Buna paralel olarak, işletmelerin başarısının, güçlü bir kurum imajı oluşturulmasına bağlı olduğu görülmeye başlamıştır. İşletmelerin güçlü bir kurum imajını oluşturabilmeleri için önemli bir faktör de, etkili bir vizyon geliştirmektir.

Büyük başarılarla ulaşılmış güçlü bir imajı olan işletmelere bakıldığında, hemen hepsinde olan ortak yön; kim olduklarını, ne yaptıklarını ve niçin yaptıklarını bilmeleridir. İşletmede paylaşılan bir vizyonun olması başarıyı arttıran unsurlardandır. Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi, sürekli olarak işletmenin vizyonunu, çalışanlara iletmek ve bu vizyonun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bir vizyon, çalışanların işletme hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmasını sağlayacak, bu yolla oluşturulan güçlü örgüt kültürü çalışanlar üzerindeki iç imajı olumlu etkileyecektir.

Bilginin en önemli güç haline geldiği günümüzün küresel dünyasında işletmelerin; vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri, hakkında hedef kitleleri bilgilendirici özelliğe sahip güçlü bir kurum imajı anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır.

## SUMMARY

EXAMINATION OF THE EFFECT OF VISION MANAGEMENT AS A FACTOR  
ON CREATING THE INSTITUTION'S IMAGE, AND AN APPLICATION  
IN FORD OTOSAN COMPANY

Sevinç ERYİĞİT

Administration Main Science Branch

Anadolu University Social Sciences Institute, January 2004

Supervisor :Prof. Dr. İnan ÖZALP

With the globalization, expectation, need and interests of people are continually differentiating, competing is increasing and the market conditions are blown into difficulty, some more factors appear on the stage. It is possible to fail in step only by attracting the others with a different colour in a crowd, which is carrying just one colour, and standing during the crises which brings collapses.

In parallel of this, it became available that creating a strong institution image for the success of enterprise, Another important factor for creating a strong institution image is to develop an effective vision.

When we look at the successful enterprises which have strong image, it is obvious that they all know who they are, what they do and why they do. Having a shared vision in the enterprise is a factor increasing success. With this purpose, one of the main responsibilities of enterprise management is to convey the vision of enterprise continually to the workers and for the enterprise; to make the workers share this vision. A shared vision provides working as one body in reaching the enterprise targets, the organization culture created by this way effects the interior image positively on workers.

Today's global world where information became the most important power, enterprises need a strong institution image thought which informs target mass about its vision, mission, aims and targets.



**TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
<b>1: Kurum İmajı.....</b>	<b>8</b>
<b>2: ABC İşletmesi Vizyon İfadesi ve Slogan.....</b>	<b>28</b>
<b>3: Kurumsal Kimlik ve Kurumsal İmaj Arasındaki İlişki.....</b>	<b>64</b>
<b>4: Kurumsal Kùltür, Kimlik ve İmaj Arasındaki İlişki.....</b>	<b>70</b>
<b>5: İnönü Ford Otosan İşletmesinin Organizasyon Yapısı.....</b>	<b>86</b>

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
SUMMARY.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### KURUM İMAJI VE VİZYON

1. İMAJ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3
1.1. İmaj Kavramı.....	3
1.2. İmaj Çeşitleri.....	4
1.3. Kurum İmajı Kavramı.....	6
2. KURUM İMAJI YARATMANIN UNSURLARI.....	10
2.1. Alt Yapı Kurmak.....	11
2.2. Dış İmaj Oluşturmak ve Bunu Gerçekleştirme Yolları.....	14
2.2.1. Ürün Kalitesi.....	14
2.2.2. Reklam.....	15
2.2.3. Sponsorluk.....	15
2.2.4. Medya İlişkileri.....	16
2.3. İç İmaj Oluşturma ve Bunu Gerçekleştirme Yolları.....	16
2.4. Somut İmaj Oluşturma ve Bunu gerçekleştirme Yolları.....	17
2.5. Soyut İmaj Oluşturma ve Bunu gerçekleştirme Yolları.....	19
2.5.1. Müşteri Tatmini ve Sadakati Yoluyla Oluşturulan Soyut İmaj.....	19
2.5.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışıyla Oluşturulan Soyut İmaj.....	21

3. KURUM İMAJININ İŞLETMEYE KATTIĞI DEĞERLER.....	22
3.1. Finansal Açıdan Kattığı Değer.....	22
3.2. Pazar Açısından Kattığı Değer .....	23
3.3. İnsan Kaynağı Açısından Kattığı Değer.....	23
4. VİZYON KAVRAMI VE KAPSAMI.....	24
4.1. Vizyon Kavramı.....	24
4.2. Vizyonun Öğeleri.....	26
4.2.1. Değerler.....	26
4.2.2. Misyon.....	29
4.2.3. Hedefler.....	31
4.3. Vizyonun Önemi.....	31

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK VİZYON YÖNETİMİ VE ETKİLERİ

1. VİZYON YÖNETİMİ KAVRAMI.....	35
2. VİZYON YÖNETİMİNİN AŞAMALARI.....	35
2.1. Hazırlık Dönemi .....	36
2.1.1. Çekirdek Grubun Seçilmesi ve Hazırlanması.....	37
2.1.2. Planlama Veri Kitabının Hazırlanması.....	39
2.2. Vizyon Oluşturma Süreci ve Aşamaları.....	39
2.2.1. Değerlerin Tanımlanması.....	40
2.2.2. Mevcut Durumun Araştırılması.....	40
2.2.3. Misyonun Oluşturulması.....	41
2.2.4. Hedeflerin Oluşturulması.....	42
2.2.5. İşletmenin Stratejik Planlama ve Taktiklerin Oluşturulması.....	42



2.3. Vizyonun Geliştirilmesi.....	43
2.4. Vizyonun Gerçeğe Dönüştürülmesi.....	44
2.4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması.....	45
2.4.2. Stratejik Mimarinin Oluşturulması.....	45
2.4.3. Yeni Bir İşletme Yapısı Kurulması.....	47
2.4.4. Vizyonun ve Stratejilerin Benimsemesinin Sağlanması.....	47
2.4.5. Çalışanların Güçlendirilmesi ve Motive Edilmesi.....	48
2.5. Vizyonların Uygulanması ve Denetimi.....	49
2.6. Vizyon Geliştirme ve Uygulama Sorunları.....	50
3. KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİLERİ.....	53
3.1. İşletmenin, Kurum İmajını Sağlam Bir Alt Yapı Üstüne Kurmak İçin Vizyonunu Belirlemesi.....	53
3.2. Olumlu Bir kurum İmajı Yaratabilmek İçin Vizyonun Paylaşılması.....	56
3.3. Olumlu Bir Kurum İmajının Yaratılması ve Vizyonun Paylaşılması İçin Çalışanın Bütünleşmesinin Sağlanması.....	57
3.4. İşletmenin Kurum İmajıyla Uyumlu Bir Vizyon Belirlemesi.....	59
3.5. İşletmelerin Geleceğe Güvenle Bakması İçin Olumlu bir Kurum İmajı Yaratması ve Etkili bir Vizyona Sahip Olması.....	61
3.6. İşletme Vizyonunun, Kurum İmajının Yönlendirmesiyle Dışsal Sorunlardan Etkilenmesi. ....	62

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### FORD OTOSAN İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	73
1.1. Araştırmanın Amacı.....	73
1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	73

1.3. Araştırmanın Yöntemi.....	74
2. FORD OTOSAN'IN TANITIMI.....	75
2.1. İnönü Ford Otosan İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler.....	75
2.2. İnönü Ford Otosan İşletmesinin Organizasyon Yapısı.....	76
3. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ, ANALİZ VE YORUMU.....	87
3.1. Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler.....	87
3.1.1. İşletme Kurum İmajını Sağlam Bir Alt Yapı Üstüne Kurmak İçin Vizyonunu Belirlemesi.....	87
3.1.1.1. İşletme Vizyonu.....	88
3.1.1.2. İşletme Misyonu.....	88
3.1.1.3. İşletmenin Değerleri.....	88
3.1.1.4. İşletmenin İlkeleri.....	89
3.1.2. Olumlu Bir Kurum İmajı Yaratabilmek İçin Vizyonun Paylaşılması....	91
3.1.3. Olumlu Bir Kurum İmajının Yaratılması ve Vizyonun Paylaşılması İçin Çalışanın Bütünleşmesi Sağlanması.....	92
3.1.4. İşletmenin, Kurum İmajıyla Uyumlu Biz Vizyon Belirlemesi.....	94
3.1.5. İşletmelerin Geleceğe Güvenle Bakması İçin Olumlu Bir Kurum İmajı Yaratması ve Etkili bir Vizyona Sahip Olması.....	95
3.1.6. İşletme Vizyonunun, Kurum İmajının Yönlendirmesiyle Dışsal Sorunlardan Etkilenmesi.....	95
<del>3.1.7. Değerlendirmenin</del> Analiz ve Yorumu.....	96
<b>SONUÇ</b> .....	98
<b>KAYNAKÇA</b> .....	100

## GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşından bu yana korkunç bir hızla artan ekonomik ve teknolojik değişimler günlük yaşantımıza hep “daha fazla kalite” olarak yansımaktadır. Aldığımız üründe, hizmette, hemen her yerde “daha fazla kalite” olgusunu hissetmemek mümkün değildir. Bu fırtına ile birlikte gün geçtikçe beklentileri artan tüketici toplumunun talepleri ve kendilerine sunulanlar, hayallerimizin ötesine geçmiş durumdadır.

Müşteriler; küreselleşmenin sonucu olarak rekabetin arttığı, ürünlerin yaşam sürelerinin kısaldığı ve ürünler arasındaki farklılıkların azaldığı böylesi bir ortamda tercih yapmak için, ürün ya da hizmetlerde farkı yaratacak ve kendilerine değer katacak bazı standartlar aramaktadırlar. Bunun amacı, müşteriye bir değer sunmaktır. Günümüzde eğer faaliyet gösterilen pazarda müşteriler için bir değer yaratılmazsa, yapılan çalışmaların başarılı olması mümkün olmayacaktır.

Büyük değişimlerin ve rekabetlerin yaşandığı günümüzün iş dünyasında, değer sunmanın en geleneksel yolu; güçlü, etkili ve sevilen bir marka ve kurum imajının oluşturulmasıdır. Kurum imajı, hedef kitlelere değer sunarak rekabetüstü olmak için etkili bir yoldur ve gelecekte kurum imajına büyük olasılıkla daha fazla ihtiyaç duyulacaktır. Ancak kalite her yerde yükselirken, tüketicilerin gerçek değer bilinci giderek artarken, kurum imajı yaratmak ve onu korumak giderek daha da zorlaşacaktır. Bu nedenle işletmelerin kurum imajını korumak için yeni yollar bulması gerekecektir.

Değer tekeli yaratmak amacıyla güçlü bir kurum imajı oluşturmak için, sunulan üründe ve hizmette; teknoloji, müşteri memnuniyeti, toplumsal sorumluluk ve kalite açısından farklılıklar yaratmak gerekmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle müşterilerin bilinçlendiği, taleplerinin arttığı, farklılık yaratmanın zorunlu olduğu bir ortamda, güçlü bir kurum imajı yaratmak zorunluluk

haline gelmektedir<sup>1</sup>. İşletmelerin güçlü bir kurum imajı yaratmaları amacıyla, alt yapı oluşturmaları için öncelikle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir.

Kurum imajının yaratılmasında bir faktör olarak vizyon yönetiminin etkilerinin incelenmesini amaçlayan bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, imaj, kurum imajı kavramı ve imaj çeşitleri açıklanarak, güçlü bir kurum imajı yaratmanın yolları hakkında birtakım görüşler ortaya konmuştur. İşletmenin kamuoyundaki imajını belirleyebilmek için cevaplandırılması gereken sorular ile hedef kitlelere ulaşım yöntemleri üzerinde durularak, kurumsal imaj değerlendirilmiştir. Kurumsal kimlik, kültür ve imaj arasındaki ilişkiler açıklanarak, güçlü bir kurum imajının işletmeye kattığı değerler ifade edilmiştir.

İkinci bölümde kurum imajının yaratılmasında bir faktör olarak vizyon kavramı , vizyonun öğeleri ve önemi üzerinde durularak, vizyon konusunun temeliyle bir giriş yapılmıştır. Daha sonra vizyon hazırlama gerekçeleri ve vizyon oluşturma sürecinden bahsedilmiştir. Vizyonları izlemek, geliştirmek, uygulamaya taşımak ve başarı elde etmek için vizyon geliştirme ve uygulama süreci detaylı olarak açıklanmıştır. Vizyonu gerçekliğe dönüştürme ve vizyonun canlılığını koruması için yol gösterici sistemlerden bahsedilmiştir.

Üçüncü bölümde, kurum imajı yaratılmasında vizyon yönetiminin etkileri maddeler halinde açıklanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan uygulama bölümünde ise Ford Otosan A.Ş.'nin misyonu, vizyonu, kalite politikası ve örgüt yapısından bahsedilerek kısa tanıtımı yapılmıştır. Ford Otosan A.Ş.'nin kurum imajından bahsedilerek, işletmenin imajı üzerinde vizyon yönetiminin etkileri incelenmiştir.

---

<sup>1</sup> Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı** ( Birinci Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Kasım 1999), s.139.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURUM İMAJI VE VİZYON

Bu bölümde kurum imajı kavramından, imaj çeşitlerinden, kurum imajı oluşturma sürecinden ve kurumsal kimlik, kurumsal kültür, kurum imajı arasındaki ilişkilerden bahsedilecektir. Son olarak da kurum imajının işletmeye kattığı değerler üzerinde durulacaktır.

#### 1. İMAJ KAVRAMI VE KAPSAMI

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir<sup>2</sup>.

##### 1.1. İmaj Kavramı

İmaj, gerçeğin “yaklaşık” olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi fiziksel; edebiyat ve müzikteki gibi hayali de olabilir<sup>3</sup>. Diğer taraftan Gartner ise, imajı “bir dizi bilgilenme sürecinin sonunda ulaşılan imge” olarak tanımlamaktadır<sup>4</sup>. Başka bir anlatımla çeşitli kanallardan, reklamlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanılan kültürel iklimden sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirmesidir.

En genel biçimde, herhangi bir kişi, işletme ya da durum hakkında tüm görüşlerin toplamı olarak tanımlanan imajın, kendiliğinden oluşması yerine oluşturulması çabası imajoloji, imaj makerlık gibi kavramları literatüre kazandırırken, sayıları giderek artan medyanın, yeni starlara duyduğu gereksinimle birlikte, imaj yaratıcılığı popüler bir meslek haline gelmektedir. Kişi ya da işletme ile ilgili görüş ve düşüncelerin

<sup>2</sup> Sevil Özoglu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi KURGU*, sayı: 18, (Temmuz, 2001), s.345.

<sup>3</sup> İ. Yazıcı, *Kitle İletişiminde İmaj Kurumsal Bir Yaklaşım* (İstanbul: Bilim, 1997), s. 12.

<sup>4</sup> A. Tokunğüç, “Tanıtım ve İmaj”, *Anatolia*, Sayı: 27-28, (1992), s. 11.

oluşturulması çabası olarak tanımlanabilen imaj yaratma, medya kurallarına uygun görüntü oluşturulması ile başlayan, davranış ve düşünce biçimi ile tamamlanan bir süreçtir.<sup>5</sup>

İnsanların konu ile ilgili bilgi ve deneyimine bağlı olan imaj, iyi, kötü, alelade olabilir ama iyi bir imaj konusundaki belirgin özellik, onun kazanıldığıdır, çünkü bir işletme hakkında herhangi bir bilginin istenerek ya da istenmeyerek kamuya ulaşması imajı etkilemektedir. İmajlar nasıl oluşur, sorusunun yanıtlarından bir tanesi, bir çok imajın kazara oluştuğu biçimindedir, diğer yandan imaj, ün ya da şekil ve deneyimle de kazanılır.<sup>6</sup>

İmaj oluştururken temel hedeflerden biri, konuyu bilen insanların sayısını arttırmak ve olumlu bilgileri yayan görüş önderlerini kazanmaktır.

## 1.2. İmaj Çeşitleri

**Kurum İmajı:** Kurumsal imaj, işletme dışındakilerin işletmeyi nasıl gördüğüne dair işletme üyelerinin inandıkları özelliklerin toplamıdır. Fakat bu tanım bazı araştırmacılar tarafından “yapılanmış dışsal imaj ( Constructed External Image )” olarak adlandırılır.

**Ürün İmajı:** Özellikle piyasaya yeni girecek malların tanıtımında etkin olan ürün imajı, kamuoyunda pek fazla tanınmayan bir işletmenin de, ürettiği ürünle faaliyet alanında oldukça iyi bir imaj edinmesine katkıda bulunur. Ürünün imajını oluşturan şeyler ise, ürün ambalajı, satış aktiviteleri ve reklamdır.

**Marka İmajı:** En yaygın imaj türü olup, genellikle günlük gereksinimlerin karşılandığı ürün ve markalardır. Ancak aynı zamanda otomobil markaları, lüks mallar ve yatırım malları da bir imaja sahiptir. Marka imajı, doyuma ulaşmış bir pazarda, ürün

<sup>5</sup> Can Kozanoğlu, **Cilalı İmaj Devri** (7. baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 1994. ve Nurdoğan Rigel, Medya Ninnileri, İstanbul; Sistem Yayıncılık, 1993 ), s.97.

<sup>6</sup> Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?** (2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Haziran 2001), s.359.

veya hizmetin diğerlerinden sıyrılması ve ön plana çıkmasına yardımcı olması açısından çok önemlidir.

**İşletmenin Kendi Algıladığı İmaj:** Bir girişimcinin kendi işletmesini görme ve değerlendirmesi olarak tanımlanabilen bu imaj türü, bir tasarımcının kendi yarattıklarına bakışı veya kişilerin kendi çocuklarını değerlendirmesi ile benzeşmektedir.

**Yabancı İmaj:** Diğer kişilerin zihnindeki görüş ve düşünceler olan yabancı imaj, işletmenin kendi algıladığı imajın tersi olarak düşünülmelidir. Ürün ve hizmetin gerçekleştirilmesiyle doğrudan ilişkisi bulunmayanların sahip olduğu yabancı imaj, güçlü markalarda işletmenin kendini algılayış biçimiyle örtüşmektedir.

**Transfer İmajı:** En yaygın biçimiyle transfer imajı, Porche ile güneş gözlükleri, davidoff ile saat gibi, uluslar arası alana sunulan, genellikle lüks tüketim maddelerinde bilinen bir ürün markasının başka bir ürüne transferi şeklinde görülmektedir<sup>7</sup>.

**Mevcut İmaj:** Bugünkü görüntü olarak tanımlayabiliriz. Mevcut imajı anlayabilmek için, imajların dinamik/değişken olduğu ve zamana uyma zorunluluğu gözönünde bulundurularak, bilimsel analizler yapılmalıdır.

**Pozitif İmaj:** iyi ve güçlü profillere sahip markaların, çevreye yansıyan ve sempati uyandıran imajı olan pozitif imaj, genellikle muhatapların deneyimleri sonucu oluşmaktadır.

**Negatif İmaj:** İşletmelerin agresif davranışları sonucunda oluşan negatif imaj, profesyonel olmayan bir satış görevlisi, kötü karşılama, işletmenin çevreye verdiği zarar gibi genellikle kişilerin zihninde yer eden olumsuzluklarla ilgilidir<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Ayla Okay, **Kurum Kimliği** (Ankara: MedaiCat Yayınları, 1999), s.265.

<sup>8</sup> Kurt Huber, **Image: Corporate-Image, Marken-Image, Product-Image** (Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie, 1987), s. 170-171.

İmaj çeşitleri birbirine geçmiş durumdadırlar. İmaj çeşitleri incelendiğinde, imajın ne kadar geniş kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir.

### 1.3. Kurum İmajı Kavramı

Artan rekabet ortamında başarılı olmak için işletmelerin; müşterilerle etkin iletişim kurmaları, tedarikçi işletmelerle birlikte çalışmaları, ekipler oluşturmaları ve hatta kimi zaman rakipleri ile birlikte stratejik ortaklıklar kurmaları ve değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. İşletmelerin değişimi gerçekleştirdikten sonra bunu hedef kitlelere duyurmayı başarmaları gerekmektedir. İşte bu noktada kurum imajının önemi giderek artmaktadır.

Kurum imajı kavramının ortaya çıkışı oldukça eskiye dayanmaktadır. Kurum imajı kavramının yüzyıllar önce orduyu yöneten bir kralın, kendisini tanıtmak için savaşta kullanılan kalkanların üzerine St George ya da Lorraine haçı gibi bir işaret kullanmasıyla ortaya çıktığı söylenmektedir. İşletmelerde kurum imajının kullanılması ise 1907 yıllarına dayanmaktadır. İlk olarak mimar olan Peter Behrens' in, Berlin'deki büyük AEG Şirketinin binalarının, ürünlerinin ve tanıtım materyallerinin tasarımından sorumlu olarak işe alınmasıyla başladığı söylenmektedir. Behrens ve ekibi; çalışanların lojmanlarından, fabrika binalarına, elektrikli çaydanlık gibi tüketici ürünlerinden, kataloglara ve fuarlara kadar her fırsatta AEG' nin görsel açıdan tanınması için kurum imajı yaratmaya çalışmışlardır. AEG' de iyi tasarımın satışları arttıracığına, iyi dizayn edilmiş ve iyi görünen ürünlerin ileri teknoloji ve yüksek performans içerdiğine inanılarak, güçlü bir kurum kimliği oluşturma çabalarına girişilmiştir<sup>9</sup>.

Kurum imajı kavramının; işletmenin isminin, tipografisinin, logosunun, renklerinin, çalışanların üniformalarının ve işletme logolarının bulunduğu mektup kağıtlarının, zarflarının formalarının ve broşürlerinin görünüşünü içeren grafik tasarımdan geldiği görülmektedir<sup>10</sup>. Geçmişte kurum imajı yaratmanın tek yolu olan işletmeye görsel açıdan bir kimlik yaratma yaklaşımı günümüzde önemini kaybetmektedir. Bugünün hedefi, işletmenin imajını yönetmek, aynı zamanda

<sup>9</sup> Wally Olins, *Corporate Identity* (London: Thames and Hudson, 1989), s.48-50.

<sup>10</sup> Steven Howard, *Corporate Image Management* (Singapore: Butterworth-Heinemann, 1998), s.1.



işletmenin gerçek değerlerini, çalışanlarını, ürünlerini, markalarını, yöntemlerini, inançlarını temsil etmektedir<sup>11</sup>.

Konuya daha geniş bir perspektiften bakılarak, bu doğrultuda bir kurum imajı tanımı yapılırsa; kurum imajı, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili hedef kitle (iç ve dış çevrenin oluşturduğu bir bütün) üzerinde bıraktığı bütünsel algı ve işletmenin yöneticisinden en alt düzeyde bulunan işçisine kadar çeşitli kuvvetlerin bileşimiyle oluşan bir güçtür<sup>12</sup>.

Kurumsal görünüm (Corporate Design), kurumsal iletişim (Corporate Communications), kurumsal davranışın (Corporate behaviour) toplamında ifadesini bulan kurumsal imaj, iç ve dış hedef kitle üzerinde inandırıcılık ve güven yaratmak ile sürdürmek gibi önemli bir işlevi yerine getirmektedir.

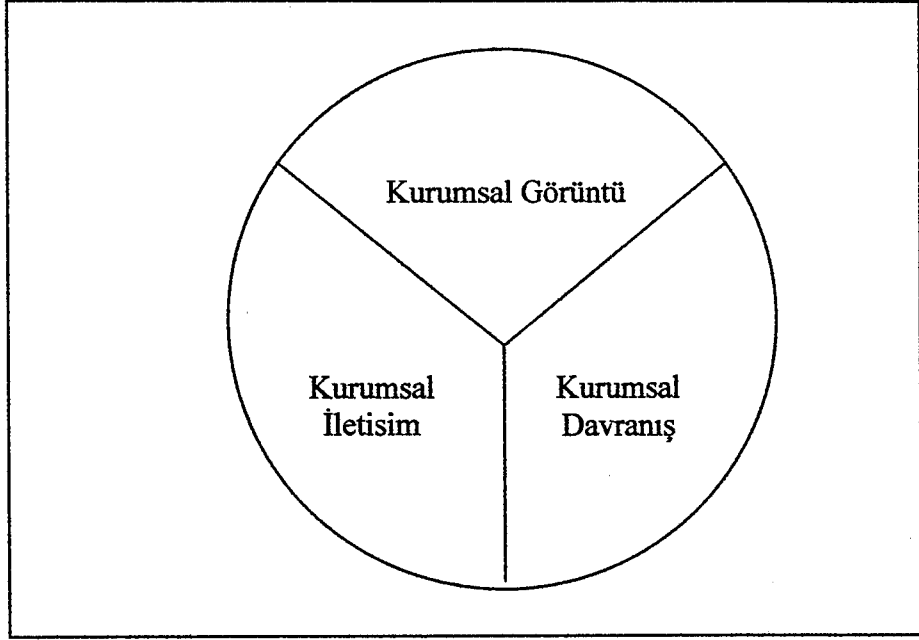
Hem işletme içinde, hem de dışında oluşturulacak imajın, tek ve inandırıcı olabilmesi için, gerçekte uyum içinde olması gerekmektedir. Kurumsal görünümün kapsamında ele alınan işletme logosu, yazı karakteri, kuruluş renkleri, basılı materyal, ambalaj, satış geliştirme tedbirleri, ilânlar, sergi ve standlar ile işletmenin yararlandığı tüm iletişim araçlarının uyumu ile ortak bir görünüm yaratılmalı, işletmenin iç ve dış bütün iletişimini, yani reklam ve halkla ilişkiler uygulamalarını içeren kurumsal iletişimle, hedef kitleye, işletmenin sosyal ve ekonomik anlamını netleştiren mesajlar iletilmelidir. Kurumsal davranış ise, bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, diğer taraftan çalışanların işletmeyle bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Bu üç unsurun toplamından oluşan kurumsal imaj ise; iletişim karmaşasının özel bir aracı olarak değil, üst düzeyde tüm iletişim politikası için önemli rol oynamaktadır. Brendt, kurumsal imajı, iletişim politikasına dahil etmekle; ancak diğer yöntem ve araçlardan ayırarak "işletmeyi ilgilendiren iletişim politikasına entegre edilmiş,

---

<sup>11</sup> Howard, a.g.e., s.66.

<sup>12</sup> Mustafa Tanyeri, "Global Rekabet Ortamlarında Firmaların İmaj Geliştirmesi", 2. Halkla İlişkiler Mesleği Semineri Tanıtım Günleri, İzmir, 24 Nisan 1996.

üst(ün) bir kavram olarak tanımlamaktadır<sup>13</sup>. Bunu Şekil 1'deki gibi gösterebiliriz:



**Şekil 1: Kurum İmajı**

Filiz Balta Peltekoğlu, *Halkla İlişkiler Nedir?* (2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Haziran 2001), s.359.

Son yıllarda marka ya da ürün tanıtımı yapmak için harcanan büyük meblağlara artık kurumsal imaj oluşturma çabaları da eklenmiştir. ABD'de Ulusal Reklam Birliği'ne (ANA-Association of National Advertisers) göre, Amerika'da işletmelerin yarıdan fazlası ürün reklamı kadar imaj geliştirme faaliyetinde bulunmaktadır.

Bu süratli artışa zemin hazırlayan nedenler ise, işletmelerin birleşmesi, yönetim biçiminin değişmesi, kâr yöntemlerinde farklılığın, bir yandan iş dünyasının gerçeklerini, diğer taraftan onun çeşitli kitleler tarafından algılanma biçimini etkilemesidir. İşletmelerin imajının eskimesi, işletmenin ürünü, kârı ve

<sup>13</sup> Dinkel, a.g.e., ss26-28.

geleceği hakkında hedef kitlelerin kuşku duyması, işletmelerin günün gerçeklerini yakalamasını ve muhatapları tarafından bu şekilde algılanmasının gerekliliği imaj konusuna yatırımı kaçınılmaz kılmaktadır<sup>14</sup>.

1960'larda yılda 1 milyar \$ daha iyi görüntü için harcayan Amerikan firmalarında, ortalama bir işletmenin yöneticisine kamuoyunda ne tip bir imaj yaratmak istediği sorusu sorulduğunda alınacak cevap çoğunlukla makul fiyata kaliteli ürün imajı yaratmak istediği yönündedir, oysa günümüzde pahalı, erişilmesi güç imajı yaratılmaya çalışılmaktadır.

İşletmenin tek amacı makul fiyata kaliteli ürün ve hizmet olabilir mi? Yoksa bu ilkel bir yaklaşım mıdır? Daha doğrusu bu cevap, hedef kitlenin işletmeden hoşlanıp hoşlanmadığı konusunda doğru fikir verir mi? Herkes her zaman hoşlanabilir mi? Bu soruya cevap ararken işletmenin kişiliği ne durumdadır?

Bazı insanlar diğerlerinden bazı nedenlerle ya hoşlanırlar ya da antipati duyarlar ve insanların çoğu, diğerlerini giysileri, kullandıkları arabaları, evleri, dış görünüşleri ve çeşitli fiziksel davranış ve faktörlerin etkisinde kalarak yargılar. Ticari işletmeler için ise, vitrin, büyüklük, yerleşim alanı, güvenilirlik, çalışanların tutumu gibi faktörlerin ve fiziksel görünüm ve reklamların etkisiyle kamuoyunda bir görüş oluşur.

İnsanlar kitapları kapakları, ürünü ambalajı, işletmeyi çalışanları, ürün, hizmet ve reklamlardan edindikleri izlenimlere göre yargırlar. Burada önemli bir nokta, bireysel ya da kolektif davranışlar için, olaylardan çok göstergelerin, sembollerin etkisinde görüşlerin biçimlendiğidir. İnsanlar gerçekler değil, gerçek hakkındaki sübjektif yargılarına göre davranışlarını yönlendirirler. Bu ise, işletmeye karşı pozitif davranışların geliştirilmesinin belirsizlikle dolu olmasının temel nedenidir<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup>James R. Gregory, Jack G. Wicchman, *Marketing Corporate Images* (Lincolnwood, Illinois USA, 1993), s.3-4.

<sup>15</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s.363.

Kurum imajı, bir işletme hakkında kişilerin zihninde, alınmış mesajların toplamının oluşturduğu bir resim, bir izlenimdir. Her işletme kendi hakkında çalışanlarına, yatırımcılarına, müşterilerine ve kendisini izleyen herkese mesajlar gönderir. İşletme kendisi için özel tasarlanmış bir imaj yaratmak istese de mesajın algılanışı gönderilmesinden daha önemlidir. İstenen ve istenmeyen mesajlar iç ve dış müşteri tarafından alınır. Bu nedenle doğru ve olumlu bir kurum imajı yaratmak için devamlı ve tutarlı bir çalışma gereklidir<sup>16</sup>.

İmaj hakkında bir çaba olsun ya da olmasın, yine de işletmeyle ilgili bir imajın oluşmasını engellemek imkansız olup, düşünüldüğünden çok daha önemlidir.

Bir işletmenin nasıl bir imaja sahip olduğunun tespit edilebilmesi için, şu anda imajın nasıl olduğunun ve kamuoyunun ne kadarının işletmenin olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin ürün ve hizmetleriyle karşılaşan herkesin, işletme hakkında edindiği bir imaj vardır. Her bireyin algılaması ve işletmeye karşı attığı imaj farklı olacaktır. Bir işletmenin imajından bahsederken, kişilerin benimsedikleri görüşlerin toplamı söz konusudur. Burada kişileri hedef kitlelere ayırarak hangi hedef kitlenin işletmeyi nasıl algıladığının tespit edilmesi gerekmektedir. Böylelikle de, değişik hedef kitlelerin kuruluşu nasıl algıladıklarını tespit etmek, işletmenin faaliyetlerine yön vermesinde etkili olacaktır.

## 2. KURUM İMAJI YARATMANIN UNSURLARI

Kurum imajı oluşturma çabalarının altında yatan neden; işletmelerin, rakiplerinden görsel açıdan ayırt edilebilmelerini sağlamak bir başka deyişle, işletmelerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak amacıyla logo, amblem, isim ve sembol yaratma yoluyla kurum imajı oluşturmalarıdır<sup>17</sup>. Kurum imajı oluşturmak için yapılan çalışmaların sürekli ve düzenli olması gerekir. İyi bir strateji belirlenerek

<sup>16</sup> Nicholas Ind, N. Ind, *The corporate image: Strategies for effective identity programmes.* (London: Cogon Page Ltd. ), s.20.

<sup>17</sup> Howard, a.g.e., s.144.

planlanmalıdır. Bu çalışmalarda, hedef kitlelerin işletmeyle ilgili tüm olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin, istek ve beklentilerinin değerlendirilmesi oldukça önemlidir.<sup>18</sup>

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte, insanlar sayısız ve birbirinden farkı olmayan seçenekler arasında karar vermede zorlanmakta ve bu yüzden daha çok duygularına ve deneyimlerine dayanarak seçim yapmaktadırlar. Bu da kurum imajı oluşturmada, insanların duygusal ihtiyaçlarına önem verilmesi gerektiğini gündeme getirmiştir. Böylece “soyut imaj” adı verilen, insanların duygu ve tecrübeleriyle oluşan bir imaj türü ortaya çıkmaktadır. “Creating A Miliion Dollar Image For Your Business” adlı kitabın yazarı Bobbie Gee: Müşterilerle ve çalışanlarla iletişimde etkili olmak, müşterilerin ve çalışanların işletmeye güven oluşturmalarını sağlamak, müşterilerle ve diğer hedef kitlelerle duygusal bir bağ kurmak amacıyla güçlü bir kurum imajı yaratmak için beş unsurun gerçekleşmesi gerektiğini ifade etmektedir<sup>19</sup>. Bunlar ;

1. Alt Yapı Kurmak
2. Dış İmaj Oluşturmak
3. İç İmaj Oluşturmak
4. Somut İmaj Oluşturmak
5. Soyut İmaj Oluşturmak

### 2.1. Alt Yapı Kurmak

Bir kurum imajı oluşturmanın ilk aşaması, işletmede gerekli olan değişimleri gerçekleştirmek ve bu yolla, oluşturulacak imajı sağlam bir alt yapı üstüne kurmaktır. işletme içinde kurum içi değişimi gerçekleştirmeden ve uygun bir alt yapı oluşturmadan yapılan imaj çalışmaları, kısa vadeli sonuçlar getirecektir. İyi bir kurum imajı yaratırken işletmenin gerçek özelliklerini yansıtmaları gerekmektedir.

İşletmelerin güçlü bir kurum imajı yaratmaları amacıyla, alt yapı oluşturmaları için işletmelerle kendilerine bir vizyon oluşturmaları gerekmektedir. Kurum imajını

<sup>18</sup> Mehmet Ak, *Firma, Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj* (İstanbul: M. Group Publishing, 1998), s.174.

<sup>19</sup> Bobbie Gee, *Creating A Million Dollar Image For Your Business* (U.S.A: PageMill Press, 1995), s.16-17.

sağlam bir alt yapı üstüne kurmak için belirlenecek bir vizyon; işletmeyle ilgili şu öğeleri içermelidir:

- ❖ Prensip
- ❖ Misyon Tarifi
- ❖ Felsefe
- ❖ Uzun Dönemli Hedefler
- ❖ Standartlar

Prensip; sabitlenmiş veya önceden tayin edilmiş kurallar veya iş tarzı olarak tanımlanabilir. Prensiplerin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesi, çalışanların günlük problemler ve krizler karşısında nasıl tutum izlemesi gerektiğini belirler. Böylece çalışanlar zor durum karşısında nasıl davranacaklarını bilirler ve kendilerini güvende hissederler.

Misyon ise; bir görev ya da sorumluluktur. İşletme içi yönetim gücüdür. Misyon tarifi genel olmamalıdır, aksine spesifik olmalıdır. Misyon hedefe doğru bir yol çizmelidir<sup>20</sup>. Misyon, işletme içindeki ve dışındaki herkese işletmenin kim olduğunun ve ne yapmaya çalıştığının anlatılmasıdır<sup>21</sup>. İyi bir misyon oluşturmak önemlidir, çünkü işletmenin ideallerini ve mükemmellik standartlarını yansıtacağından, çalışanlar bu ideallere ve standartlara ulaşma yolunda motive olacaklardır.

Bir işletmenin felsefesinin tarifi, işletmenin ne için var olduğunu ve ne elde etmek istediğini açıkça belirtmesi açısından çok önemli bir öğedir. Başarılı bir kurum imajı yaratmak için farklı olmak ve bu farkı tanımak gerekmektedir. Bu yüzden felsefeyi tarif ederken de, işletmeyi rakiplerden farklı yapan özellikleri tanımlamak gerekir. Bu işletmeyi alanında eşsiz yapacak kurum imajını oluşturmaya izin verecektir. Örneğin; dünya çapında ünlü Disney Parkları'nın felsefesi "Biz mutluluk yaratırız" dır. Bu felsefe çalışanlara kurum imajı yaratmada görevlerinin ne olduğunu açıkça söylemektir. "Gidin ve insanları mutlu edin!" Felsefe, işletmenin farklılığını göstermelidir.

---

<sup>20</sup> Gee, a.g.e.,s.26.

<sup>21</sup> Joseph V. Quigley, **Vizyon: Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**. Çeviren: Berat Çelik (1. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Mayıs 1998), s.29.

Diğer yandan güçlü bir alt yapı oluşturmak için, yazılı standartlarında oluşturulması gerekmektedir. Standartlar; felsefeyi, hedefleri ve prensipleri destekleyen faaliyetleri tanımlamaktadır. Her düzeydeki çalışan, kendisinden ne beklendiğini bilmeye ihtiyaç duymaktadır. Yazılı standartların oluşturulmasıyla daha az yanlış yapmak ve daha az yanlış anlamak mümkün olabilecektir. Standartlara sahip olmak ve onları bütün çalışanlarla paylaşmak çok önemlidir. Bir işletme çalışanlarla başarılı olur ya da başarısızlığa uğrar<sup>22</sup>.

Güçlü vizyonlar genellikle tepedeki kişilerden kaynaklanmaktadır. Liderlerin vizyonu geliştirdikten sonra yapması gereken, insanlara bunu benimsetmek ve vizyonu paylaşmaktır. Eğer vizyonun paylaşılması sağlanmazsa, vizyonun hayata geçmesi de olanaksız olur<sup>23</sup>.

Günümüzde iyi bir imaj yaratmada alt yapı oluşturmanın diğer bir koşulu; işletmenin yapısında ve yönetimin anlayışında değişimler gerçekleştirmektir. Yalın ve yatay işletme yapısı; hiyerarşinin ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratle alındığı bir örgüt yapısıdır. İşletmeler ne kadar yalın ve dinamik olursa; iletişim, karar verme ve ekip çalışması o kadar başarılı olacaktır.

İşletmelerin günümüzde güçlü, uzun vadede etkili bir imaja sahip olmaları için; öncelikle bir vizyon geliştirmeleri ve sonra işletmenin yapısıyla, yönetim anlayışıyla, işletmenin kültürüyle, işletmenin insan kaynakları anlayışıyla ilgili bir takım değişimleri gerçekleştirerek, sağlam bir alt yapı oluşturmaları gerekmektedir. Bu değişimleri gerçekleştirmeden yapılacak imaj çalışmaları istenilen sonucu vermeyeceği gibi, işletmenin gerçek yüzünü yansıtamayacağından, kısa vadeli olacaktır<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Gee, a.g.e., s.33.

<sup>23</sup> Stepher R. Covey, "Paylaşılan Vizyon", *Executive Excellence*, Ekim 1997, sayı:7, s.4.

<sup>24</sup> Güzelcik, a.g.e., s.178.

## 2.2. Dış İmaj Oluşturma ve Bunu Gerçekleştirme Yolları

Güçlü bir kurum imajı oluşturmanın ikinci unsuru, işletme için bir dış imaj oluşturmaktır. Dış imaj; işletme dışındaki hedef kitlelerin, işletme hakkındaki fikirleri ve algılarıdır. Dış imaj oluşturmanın öğeleri<sup>25</sup>:

1. İşletmenin ürettiği ürünün kalitesi,
2. Reklam,
3. Sponsorluk faaliyetleri,
4. Medya ile ilişkilerdir.

### 2.2.1. Ürün Kalitesi:

Dış imaj oluşturmanın birinci öğesidir. Uzun dönemli kurum imajını ve ürünü etkileyen en önemli faktörlerden biridir. David Garvin'e göre, ürün kalitesinin boyutları<sup>26</sup>:

- ❖ **Ürünün Performansı:** Ürünün ana operasyon özelliklerini göstermektedir. Örneğin; fast food ve havayolları gibi hizmet sektörlerinde ise performans, hızlı hizmet demektir.
- ❖ **Ürünün Özellikleri:** Kalitenin ikinci boyutudur. Özellikler, ürün ya da hizmetin temel fonksiyonlarına eklenmelidir.
- ❖ **Güvenirlilik:** Ürünün belirtilen zaman içinde bozulma veya hatalı çalışma olasılığını belirtmektedir.
- ❖ **Uygunluk:** Ürünün dizaynının ve çalışma özelliklerinin belirlenen standartlara olan uygunluğunun derecesidir.
- ❖ **Dayanıklılık:** Ekonomik ve teknik açılarından, ürün ömrünün ölçüsüdür. Teknik olarak dayanıklılık; bir insanın kullandığı ürünün, hizmet dışı kalıncaya kadar ondan aldığı kullanım miktarıdır.
- ❖ **Hizmet Yeteneği:** Hizmet yeteneği hız, beceri ve kibarlıktır.

---

<sup>25</sup> Gee, a.g.e., s.16.

<sup>26</sup> David A. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, November- December, 1987, s. 103.



- ❖ **Estetik:** Bir ürünün nasıl görüldüğü, tadı, kokusu vb özellikleridir. Aslında bu kişisel değerlendirme ve bireysel tercih konusudur.
- ❖ **Algılanan Kalite ve İmaj:** İmaj algılanan kalitenin ana elamanıdır.

Günümüzde ürünün kalitesi yoluyla kurum imajı yaratma yaklaşımı, pek etkili olmayacaktır. Çünkü küreselleşme sonucu olarak, dünyanın her yerinde teknoloji kullanılarak, artık dünyanın her yerinde aynı kalite ürün üretmek mümkündür.

### 2.2.2. Reklam:

Dış imaj oluşturma yöntemlerinden reklam, müşteriye satın almak üzere işletmeye getirebilir. Ancak eğer müşteri ürün ve sunulan hizmetten tatmin olmamışsa, reklamlarla yaratılan imaj pek de uzun ömürlü olmayacaktır. Diğer yandan reklam kampanyalarının imaj programından ayrılması, aksine imaj programıyla reklam kampanyasının birleştirilmesi gerekmektedir<sup>27</sup>.

### 2.2.3. Sponsorluk:

Sponsorluk, kurum isminin hedef kitleler tarafından tanınmasına yardımcı olan faaliyetlerdir. İşletmenin iletişim hedeflerine ulaşma amacıyla bağlantılı olan sportif, kültürel ve sosyal alanlar gibi geliştirilmeye ihtiyaç duyulan alanlardaki kişi ve organizasyonlar için, para veya araç-gereç desteğiyle bütün aktivitelerin planlanması, organizasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesidir<sup>28</sup>.

Sponsorluk faaliyetleri, işletmenin marka değeriyle özdeşleştiği ölçüde işletmenin tanıtımı ve imajının güçlenmesi açısından büyük etki yaratan faaliyetlerdir<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Gee, a.g.e., s.52.

<sup>28</sup> Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk** (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998), s.23-24.

<sup>29</sup> Banu Çolak, "DHL Sponsorluk Faaliyetlerinin Uzun Dönemli Yatırımlar Olduğuna İnanıyor", **Profesyonel PR Türkiye**, Yıl:1, Sayı:4, 10 Şubat 1999, s.18.

#### 2.2.4. Medya ilişkileri:

Kurum imajı oluşturulurken, oluşturulan imajın, hedef kitlelere ulaşmasında medyanın rolü büyüktür. İşletmelerle ilgili olarak medyada çıkan haberler, işletmelerin hedef kitleler tarafından algılanan imajını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir<sup>30</sup>.

Çok geniş kitlelere seslenen medyanın işletmenin mesajlarının hedef kitleye ulaştırılması açısından büyük önemi vardır. İşletmenin kendisini tanıtabilmesi için çok büyük bir olanak yaratır.

İşletme ne olursa olsun, hangi üstün kapasiteleri taşırsa taşırsın, bunlardan uygun bir dille bahsedip, varlığını çevreye duyurmadığı sürece başarılı olamaz<sup>31</sup>.

#### 2.3. İç İmaj Oluşturma ve Bunu Gerçekleştirme Yolları

Günümüzde kurum imajı yaratmanın üçüncü unsuru, iç hedef kitlelere yönelik imaj yaratma çalışmalarıdır. İç imaj, işletme içindeki atmosferdir. İç imaj, işletmenin, çalışanlar üzerindeki imajıdır ya da çalışanların müşteriye yansıttığı imajdır. Olumsuz bir iç imaj, kaybedilen müşteriler ve olumsuz bir ün demektir. İç imaj programları, çalışanların işletmeye bağlılığını ve sadakatini arttırmayı amaçlamaktadır<sup>32</sup>.

Güçlü bir imaj yaratabilmek için; çalışanların gerekli olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar şunlardır<sup>33</sup>:

- ❖ Çalışanların, bir vizyona ve çalıştıkları işyerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.
- ❖ Yönetimin, kendilerine saygı göstermesine ve patronlarıyla reklam yönü olmayan eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaçları vardır.

<sup>30</sup> Okay, a.g.e., s.53-54.

<sup>31</sup> Serkan Güleler, "Yönetim Danışmanları İçin İletişim Danışmanlığı", Marketing Türkiye, 1 Aralık 1999, Sayı:207, s.50.

<sup>32</sup> Gee, a.g.e., s.12.

<sup>33</sup> A.g.e., s.65.

- ❖ Yönetimle açık, dürüst ve iki yönlü işleyen bir iletişime ihtiyaçları vardır.
- ❖ Çalışanların, yaratıcılıklarını göstermeleri için kendilerine fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.
- ❖ Yaptıkları iyi işlerin sonunda takdir edilmeye ve ödüllendirilmeye ihtiyaçları vardır.
- ❖ İyi yaptıkları işler hakkında onay görmeye ihtiyaçları vardır.
- ❖ Terfi için fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.
- ❖ Son olarak, sadece üretimin bir parçası olarak değil, aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

#### **2.4. Somut İmaj Oluşturma ve Bunu Gerçekleştirme Yolları**

Somut imaj, müşterinin beş duyuyla hissettiği ilk izlenimleridir. İşletme isminden logosuna, iş yerinin dekorundan mektup kağıdına kadar, görsel kimlik oluşturmaya yarayan bütün her şeyi kapsamaktadır<sup>34</sup>.

Frank Jefkins, bir işletmede görsel açıdan kimliği oluşturacak öğeleri şöyle özetlemektedir<sup>35</sup>:

- ❖ Şirket araçlarının üzerinde yer alan işletmeyi tanıtan renkler ve yazılar,
- ❖ Sipariş formları, faturalar, kartlar, haber bültenleri, biletler ve bütün kırtasiye malzemeleri,
- ❖ İşletmeyi tanıtan tabelalar, sergi standları, showroomlar, fuarlar,
- ❖ Fiyat listeleri, kataloglar, etiketler, ambalajlar,
- ❖ Görsel medyadaki bütün reklamlar, evlere dağıtılan kuruluş gazeteleri
- ❖ Kullanım kılavuzları, servis kitapçıkları,
- ❖ Üniformalar, şapkalar, rozetler,
- ❖ Satış noktasında yer alan görsel materyaller,
- ❖ İşletmeyle ilgili video kasetler ve slayt gösterileri,
- ❖ Günlükler ve takvimler,
- ❖ Anahtarlık, kalem gibi eşantyonlar,

---

<sup>34</sup> Gee, a.g.e., s.44.

<sup>35</sup> Güzelcik, a.g.e., s.185.

- ❖ Yıllık raporlar, muhasebe raporları, hisse senetleri, hissedarlar ve işletme arasında yapılan özel yazışmalar,
- ❖ Yemek takımları, peçeteler, mönüler, masa örtüleri, kül tablaları.

Somut imaj oluşturmada, bütün duyular önemlidir. Bu konuda en etkili örnek: Kanada'da bir diş hekimi olan Dr. Ron Bentham'ın, beş duyuyu büyük bir yaratıcılıkla kullanarak, kendi işi için çok etkili bir imaj oluşturmayı başarmasıdır. Dişçiler için bir numaralı imaj problemi, korku faktörüdür. İnsanlar dişçiye gitmekten ve acı çekmekten korkarlar. İnsanların korkularını azaltmak amacıyla Dr. Bentham, ofisini insanların gelmelerini hoşlanacakları şekilde dekore etmiştir. Dekorasyonla yaratılan atmosfer, endişe seviyesini azaltmaktadır. İlk olarak ofis binası çok güzel bir köy evine benzemektedir ve bu ev, güzel bir manzara ve ağaçlarla çevrelenmiş iki dönümlük arazide yer almaktadır. Aynı zamanda evin içi de klasik steril dişçi ofislerine benzememektedir. Dr. Bentham iç dizayn için biraz mimarlık psikolojisi kullanmıştır. Evdeki en tehlikesiz odanın mutfak olması ve genellikle misafirlerin ağırlıklı olarak toplanmak istedikleri yer olması nedeniyle, müşterinin kapıdan ilk girdiği oda mutfak, kabul odası gibi birleştirilmiştir. Taze pişirilmiş ekmek kokusu evi sarmaktadır. Yeni gelenlere bayan Bentham tarafından kahve ve pasta ikram edilmektedir. Bu arada hoş bir müzik çalınmaktadır. Eğer hasta, bitişik oturma alanında beklemeyi tercih ederse o alana alınmaktadır. Bu alanda sadece köy atmosferini yansıtan koltuklar ve divanlar vardır. Yeme, içme işi bittikten sonra, hastaya muayene odasına geçmeden önce diş macunu verilmekte ve dişlerini fırçalaması istenmektedir. Daha sonra hasta, orman manzarası ve büyük pencereleri olan muayene odasına alınmaktadır. Buna ek olarak çalışanlar, her gelen hastaya kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak güzel sözler söylemektedirler. Görüldüğü gibi, Dr. Bentham, muayenehanenin dekorasyonu ve manzarasıyla hastanın gözüne, yeni pişen ekmek ve pasta kokularıyla burnuna, çalan müzik sayesinde kulağına, sunulan yiyeceklerle tat alma duygusuna hitap ederek güçlü bir imaj oluşturmayı başarmıştır. Sonuçta Dr. Bentham'ın uzun bir hasta listesi olduğuna şüphe yoktur. Bu durumda Dr. Bentham herhalde hastaların randevularına sadık kaldığı dünyadaki birkaç dişçiden biridir<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Gee, a.g.e. , s.48.

## 2.5. Soyut İmaj Oluşturma ve Bunu Gerçekleştirme Yolları

Günümüzde güçlü ve etkili bir kurum imajı yaratmak için işletmelerde bir altyapı kurduktan, görseleliğe dayanan dış imajı oluşturduktan ve çalışanlara yönelik iç imaj çalışmaları yaptıktan sonra yapılması gereken en önemli ve en son aşama, müşterilerle duygusal bağlantı kurmayı sağlayan soyut imaj oluşturmaktır<sup>37</sup>.

Eğer gerçekten güçlü bir soyut imaj yaratılması ve müşterilerin kuruma duygusal olarak bağlanması isteniyorsa; yönetimin ve çalışanların müşterilere nasıl nazik ve kibar davranılacağı konusunda eğitilmeleri, müşteriyle kurulan iş ilişkilerinde müşterilerin takdir edilme ve kendini önemli hissetme ihtiyacına cevap vermeleri gerekmektedir. Soyut imaj müşteri tatmini ve sadakati yoluyla ve kurumun sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olduğunun hedef kitleler tarafından algılanmasıyla oluşturulmaktadır. Soyut imajı gerçekleştirme yolları ise şöyle sıralanabilir<sup>38</sup>:

- ❖ Müşteri tatmini ve sadakati yoluyla oluşturulan soyut imaj
- ❖ Sosyal sorumluluk anlayışıyla oluşturulan soyut imaj

### 2.5.1. Müşteri Tatmini ve Sadakati Yoluyla Oluşturulan Soyut İmaj

Ürünlerde ve hizmetlerde çeşitliliğin artması, bireyin “tüketici” olarak öneminin artmasını sağlamıştır. Böylece eğitilmiş, hemen hemen her konuda bilgi sahibi, talep eden müşteriler oluşmaya başlamıştır. Artık müşteriler uygun fiyatlarda iyi ürün ve hizmet kalitesi beklemektedirler.

Günümüzde bir işletme, sadece düşük maliyetle ürün üreterek veya sadece farklılık stratejisi uygulayarak, pazardaki liderliğini koruyamamaktadır. Rekabetin hızla arttığı günümüzde müşterilerin sürekli artan beklentilerini, rakiplerine göre fazladan bir şeyler sunarak karşılamak, hatta müşteri beklentisinden fazlasını vermek ve sadık müşteriler oluşturarak, sonuçta soyut imaj oluşturmak gerekmektedir.

---

\* Güzelcik, a.g.e., s.199

<sup>38</sup> Gee, a.g.e., s.86.

Ülkemizde de müşteri isteklerinin önemine inanan ve müşteriye göre üretim yapan bir işletme olan Vakko'da, günü yoğun yaşayan iş adamları ve yöneticiler için özel hizmetler sunulmaktadır. Alışveriş sırasında iş adamları için fax, telefon gibi ofis hizmetleri Vakko mağazalarında sunulmaktadır. Ayrıca ölçüleri standartlara uymayan müşteriler için, özel dikimler yapılmaktadır<sup>39</sup>.

Müşteriyi memnun etmeden, ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamadan, onlara sunulan hizmetlere bir değer katmadan, güçlü bir kurum imajı oluşturulamayacağı artık anlaşılmaya başlamıştır. Müşteri tatminiyle oluşan soyut imaj, pazar payını arttıracaktır. Bu nedenle işletmelerin müşteri isteklerini karşılamaları, müşteriyi tatmin etmeleri gerekmektedir. Tatmin olan müşteri zamanla sadık müşteri haline gelecektir. Müşteri tatmini ve sadakati, zaman içinde güçlü bir kurum imajı olarak işletmeye geri dönecektir.

İşletmenin ismi, logosu ve ambleminin dizaynı gibi unsurlar ilk olarak müşteriyi etkileyebilir. Ancak, müşteriyi tatmin etmenin yolu, müşteriyle kurulan ilişkilerde yatmaktadır. Tüketiciler, üreticiyle olan ilişkilerinde performans, güvenilirlik, destek, rahatlık ve tatmin olmayı isterler. Çalışanlar ise, tatmin eden bir gelir, rekabet ve büyüme isterler. Kurum imajını kullanarak müşteri tatmini oluşturmak isteyen işletmelerin, müşterilerin ve çalışanların bu beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. İsimlerin, logoların yaratıcı bir şekilde dizayn edilmesiyle müşterilerin ilgileri çekilebilir. Ancak asıl mücadele, kurum imajını kullanarak, uzun dönemli, karlı bir ilişki kurabilmektir. Bütün kurum imajı programlarının temel görevi, müşteri tatminini hedeflemesidir.

Müşteri tatmini ve sadakati yoluyla işletmeye güçlü bir soyut imaj yaratabilmek için; müşterilerle ilişki kurmak, sunulan ürün ve hizmete değer katmak ve müşteriye göre üretim yapmak, müşterinin güvenini kazanmak gerekmektedir<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> Cem Hakko, "Kalitenin Yarattığı İmaj", *Executive Excellence Dergisi*, Sayı:6, Eylül 1997, s.10.

<sup>40</sup> Güzelcik, a.g.e. , s. 207.

### 2.5.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışıyla Oluşturulan Soyut İmaj

Sosyal sorumluluk; bir işletmenin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, işletme içi ve çevresindeki kişi ve işletmelerin beklentilerine uygun bir çalışma stratejisi ve politikası uygulamasıdır<sup>41</sup>.

Küreselleşmeyle birlikte, sosyal bilincin arttığı günümüzde; güçlü, uzun vadeli ve etkili bir kurum imajı yaratmak için, sosyal sorumluluk anlayışına sahip bir işletme olmak gerekmektedir. Sosyal sorumluluk anlayışına sahip işletmeler, hem çalışanları, hem de müşterileri tarafından saygıyla söz edilen, güven duyulan işletmeler olarak algılanacaktır. Bu algılamalar sonucunda, işletmeler hakkında güçlü bir imaj elde edilecektir. Bu amaçla işletmeler, eğer çevreye karşı sorumlu işletmeler olarak ün kazanarak güçlü bir kurum imajı oluşturmak istiyorlarsa, üç çeşit çözüm uygulamalıdır. Buna göre;

- ❖ Üst yönetim çevreye karşı hassas olacaklarına ve çevre için birtakım girişimlerde bulunacaklarına dair doğru taahhütlerde bulunmalıdır.
- ❖ Çevrecilik, bütün işletme tarafından bir iş yapma yolu olarak benimsenmelidir. Bir ürünün yaşam döngüsü boyunca sağlık, güvenlik ve çevreye yaptığı etkileri göz önünde bulundurmak gereklidir.
- ❖ İşletme, çevreyi geliştirecek ve korumaya yardım edecek yeni ürünler ve yeni yöntemler geliştirmelidir.

Sosyal sorumluluk yoluyla oluşturulan güçlü bir imaj, işletmelerin 21. yüzyıla lider durumunda girebilmeleri için zorunluluk haline gelmektedir. Artan rekabet ortamında kalite, fiyat ve hizmet kalitesi, işletmeleri birbirinden farklılaştırıcı faktör olmaktan çıkmaktadır. Böyle bir ortamda kurum imajı büyük önem kazanmaktadır<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim* (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1987), s.110.

<sup>42</sup> Güzelcik, a.g.e. s, 229.

### 3. KURUM İMAJININ İŞLETMEYE KATTIĞI DEĞERLER

Steven Howard, günümüzde iyi bir kurum imajının işletmeye değer kattığını ifade etmiştir. Bunlar<sup>43</sup>:

- ❖ Finansal açıdan kattığı değer.
- ❖ Pazar açısından kattığı değer.
- ❖ İnsan kaynağı açısından kattığı değer

#### 3.1. Finansal Açıdan Kattığı Değer

Yeniden bir marka veya ürün ismi oluşturmak, varolan bir tanesini satın almaktan çok daha pahalıya mal olacaktır. Bu nedenle işletmeler var olan tanınmış bir markayı tercih etmektedirler. İyi bir kurum imajının finansal değeri çok yüksektir. Hatta bu değer bazen kuruma kayıtlı demirbaşların değerinden çok daha yüksektir. Buna örnek 1988 yılında Philip Morris'in Kraft firmasını, tüm taşınabilir varlıklarının dört katı bir fiyatla, 12,9 milyar dolara satın almasıdır<sup>44</sup>. Ayrıca Nestle'nin İngiltere'nin ünlü çikolata ve şekerleme üreticisi Rowntree'yi, bu işletmenin net varlıklarının sekiz katı bir fiyata; 2,5 milyar sterline, Jacobs Suchard'la rekabet ederek ele geçirmesi de örnek verilebilir<sup>45</sup>.

Markaların satın alınmasında ödenen bu rakamlar, herkese itibarın ve imajın değeri olduğunu ve bu değer en azından parasal olarak uygun bir biçimde ifade edilebileceğini hatırlatarak, bir kurumun imajının gerçek bir varlık olarak görülmesi gerektiğini göstermiştir<sup>46</sup>.

Kurum imajı da günümüzde diğer varlıklar gibi bakım ve geliştirmeye ihtiyaç duyar. Bunun yanı sıra diğer varlıklar gibi sigorta ettirilmesi de olasıdır<sup>47</sup>.

---

<sup>43</sup> Howard, a.g.e., s.31.

<sup>44</sup>Peter Sheldon Green, *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, Çev: Abdullah Ersoy (İstanbul: Milliyet Yayınları,1996).

<sup>45</sup> Green, a.g.e., s.195.

<sup>46</sup> A.g.e., s.17.

<sup>47</sup> Güzelcik, a.g.e., s.237.



### 3.2. Pazar Açısından Kattığı Değer

İyi bir kurum imajı, pazar payını genişletmede önemli bir role sahiptir. Japon devi Toyota firmasının, pazar araştırmaları sonunda; Japonların, Mercedes, BMW, Cadillac gibi üst sınıf lüks arabalarla rekabet edecek bir araba üretebileceklerine inancın olmadığını görmesi üzerine, ürettiği Lexus marka arabaları Toyota'dan tamamen bağımsız tutmak için çaba harcamıştır. Lexus için ayrı satış bayileri ve servisler kurmuş ve Lexus için Japon çağrışımı yapmayan bir kurum imajı geliştirerek, Amerikan halkına, Japonların da lüks ve yüksek kaliteli bir araba üretebileceklerini ispatlamıştır<sup>48</sup>. Buradan da görüleceği gibi güçlü ve iyi yönetilen kurum imajı, kurumun pazar payının genişlemesi yoluyla kuruma değer katmaktadır.

### 3.3. İnsan Kaynağı Açısından Kattığı Değer

İyi bir Kurum İmajı, İnsan Kaynağı açısından da değer katmaktadır. Güçlü bir kurum imajı, iki nedenle aynı zamanda değerli bir insan kaynağı aracıdır. Birincisi iyi bir imaja sahip olmak, yetenekli çalışanları etkilemekte ve o işletmede çalışmak için teşvik etmektedir. Böylece yetenekli çalışanlar, işletmenin başarısı için çalışmakta ve sonuçta güçlü müşteri ilişkileri geliştirmektedirler. İkincisi, pozitif bir kurum imajı, çalışan masraflarını azaltmaktadır. Çünkü yetenekli çalışan genellikle kurum imajı iyi olan işletmelerde çalışmak istemektedir. Yetenekli ve eğitilmiş çalışanların işe alınmasıyla birlikte eğitim masrafları da azalmaktadır. İyi bir imaja sahip olan işletmeler, genellikle çalışan aramazlar, nitelikli çalışanlar bu işletmelere başvururlar. Böylece işletmeler nitelikli çalışan aramak için daha az zaman ve enerji harcamaktadırlar.

Ayrıca iyi bir kurum imajına sahip işletmeler kazanma programlarını uygulamak ve stratejilerini geliştirmek için, gerekli insan kaynaklarını çok kolaylıkla bulacaklardır. Çalışanlarını ve potansiyel çalışanlarını, kurum imajı yönetimine dahil eden organizasyonlarda işe alım masrafları azalacaktır. Gerçekte en iyi kalifiye elemanlar iş aradıklarında, ilk önce bu işletmelere gelmektedirler. Çünkü artık insanlar saygı

---

<sup>48</sup> Howard, a.g.e., s.35-36.

duydıkları, değer ve inançlarını paylaştıkları ve çalışanları ile ilişki kuran bir işletmenin sağladığı psikolojik getiriye aramaktadırlar<sup>49</sup>.

#### 4. VİZYON KAVRAMI VE KAPSAMI

21. yüzyıl yeni düşüncelerin, yeni teknolojilerin, yeni örgüt yapılarının ve yeni yönetim anlayışlarının doğup büyüdüğü bir yüzyılı temsil etmektedir. İşletmeler, çevrelerindeki hızlı değişim ve gelişmeler nedeniyle hiç beklemedikleri veya önceden göremedikleri fırsat ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu durumda bu değişim ve gelişmeleri önceden görebilen işletmeler varlıklarını sürdürebileceklerdir<sup>50</sup>.

İşletmelerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatalmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri, çalışanların işletmeye bağlılıklarının sağlanabilmesi ancak işletme yöneticilerinin güçlü bir vizyona sahip olmalarıyla mümkün olabilecektir. İşletme faaliyetlerinin yürütülmesindeki yetenek ve vizyon, işletmenin yaşamını devam ettirmesini sağlayacak; işletme ayakta kalacaktır. Aynı zamanda işletmede sürekli bir vizyonun oluşturulması büyümeyi, gelişmeyi, işletmenin kendini yenilemesini, değişime ayak uydurabilmesini; yerel, ulusal ve küresel ekonomiye katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Ancak tüm bu istenen başarının sağlanması da, bir vizyona sahip olmaktan çok bunu işletme çalışanlarına aktarmakla mümkün olabilecektir<sup>51</sup>.

##### 4.1. Vizyon Kavramı

Vizyon, günümüzde en çok kullanılan ve en az anlaşılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Bu kelimeyle sıra dışı başarı düşünülür. İnsanları bir toplumda bir arada tutan, derinden bağlı olunan değerler düşünülür. İnsanları kışkırtan, harekete geçiren, cüretkar, canlılık veren amaçlar düşünülür. Bir işletmenin var oluşunun altında yatan sebepler hayal edilir. Bireylerin içine kadar işleyen en iyi çabaları ortaya çıkaran öğeler düşünülür. Olmak istenilen, hayali kurulan öğeler düşünülür<sup>52</sup>. Vizyon bir düş ürünü, bir

<sup>49</sup> Howard, a.g.e., s.73.

<sup>50</sup> Adnan Çelik ve Tahir Akgemci, *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, (Konya: Nobel Yayın Dağıtım, 1995), s. 217.

<sup>51</sup> Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi," 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler (Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000), s. 187.

<sup>52</sup> James Collins and I Jerry Porras, *Değişim*, (İstanbul: Mess Yayın, 1997), s. 305.

fantezi midir? Öyle ise yaşamın çizgisi tümüyle rastlantısal olurdu. Vizyonlar yalnızca geleceğe yansıtılmış anılar mıdır<sup>53</sup> ? Vizyon sınırsız bir hayal gücüyle gerçekçiliğin bir arada bulunmasını gerektirmektedir. Vizyonun önemi bilinmekle beraber vizyonun gerçek anlamı nedir?

Vizyon kavramı köken olarak eskidir. Latince'de birden fazla anlam yüklenen *videre* fiilinden türetilen *visio* sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığında kullanıldığı, hayalperest, düşlerde dolaşan kişilerin de vizyoncular olarak tanımlandığı belirlenmiştir<sup>54</sup>. Vizyon kavramının başlangıçta daha çok mistik anlamlar yüklenerek kullanıldığı anlaşılmaktadır. Kavramın, ilk kez yönetim alanına ne zaman ve nasıl girdiği tam olarak saptanamayan ancak 1990'lı yıllardan itibaren vizyon (vision) olarak yönetim literatürüne geçen sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilir<sup>55</sup>.

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır<sup>56</sup>. John Kotter'a göre vizyon; işletme geleceğinin resmidir ve vizyonun insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir<sup>57</sup>.

Diğer bir tanıma göre ise vizyon, mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakışı ifade etmektedir. Vizyon geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir<sup>58</sup>.

<sup>53</sup> U. Sollman and R. Heinze, **Vizyon Yönetimi: Önceden Düşünülmüş Başarı** (1. Basım. İstanbul: Evrim, 1995), s.123.

<sup>54</sup> A.g.e., s.183.

<sup>55</sup> Ş. Şule Erçetin, **Lider Sarmalında Vizyon** (Ankara: Öner Matbaacılık, Kasım 1998), s.87.

<sup>56</sup> Yahya Fidan, "İşletme Vizyonu ve Stratejisi", Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları, (Konya.6 Ekim-25 Aralık 1997), s. 189.

<sup>57</sup> Güzelcik, a.g.e., s. 85.

<sup>58</sup> Selen Doğan, "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi", Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri (Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000), s. 188.

## 4.2. Vizyonun Öğeleri

Vizyon, bir işletmenin değerlerinin, isteklerinin ve hedeflerinin en temel ifadesidir. İşletmenin bugün nerede olduğunu ve gelecekte gitmek istediği yolu açık bir dille anlatmalıdır. İşletme, çalışanların yaşamında önemli bir yere sahiptir. İçinde bulunulan durum ve arzu edilen geleceği ve gidilen yönü bilmek isterler. Bu soruların yanıtları vizyonun temel öğelerini oluşturur.

### 4.2.1. Değerler

Değerler bir işletmenin belli sınırlar çerçevesinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir. Değerler, vizyonun üç öğesinden (değer, misyon, hedefler) biridir.

Kurucular bir işletmeye hayat verdiklerinde misyon ve hedefleri tanımlamadan önce değerleri oluştururlar. Mantıksal açıdan bakıldığında değerler, işletmenin misyonundan ve hedeflerinden önce gelir<sup>59</sup>.

Değerleri ifade etmek ve bunları vizyonun bir parçası gibi kabul etmek, her türlü engelleri, zıtlıkları ve değişiklikleri aşmaya yardımcı olur. Vizyonun temelinde mükemmellik, kalite ve değerler yatmaktadır.

İşletmenin değerleri açık ve net olmalı, genel anlamda işletme amacına nasıl ulaşacağını açıklamalıdır. Değerlerin, yapılacak hareketleri yönlendirebilmesi için, çalışanlar tarafından serbest bir şekilde seçilmesi gerekir. Herhangi bir standart, gerçekten bir değer ise, insanlar bunu benimsemelidir. Çok açık ve net olarak belirlenmiş olan işletme değerleri, işletmenin çalışanları arasında, duygusal taahhüt ve bütünleşme sağlar.

Bir işletme, işletme değerlerini açık ve net olarak ifade ederse, bölümlerin hedefi ile bireylerin hedefi arasında daha büyük uyum söz konusu olur. İşletme değerlerinin paylaşılması, çalışanların birlik ve bütünlük içinde hareket etmelerini sağlayacağı gibi, işlerin yapılma biçiminde de süreklilik ve standardizasyon sağlar.

<sup>59</sup>Joseph Quigley, *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Mayıs 1998), s.15.

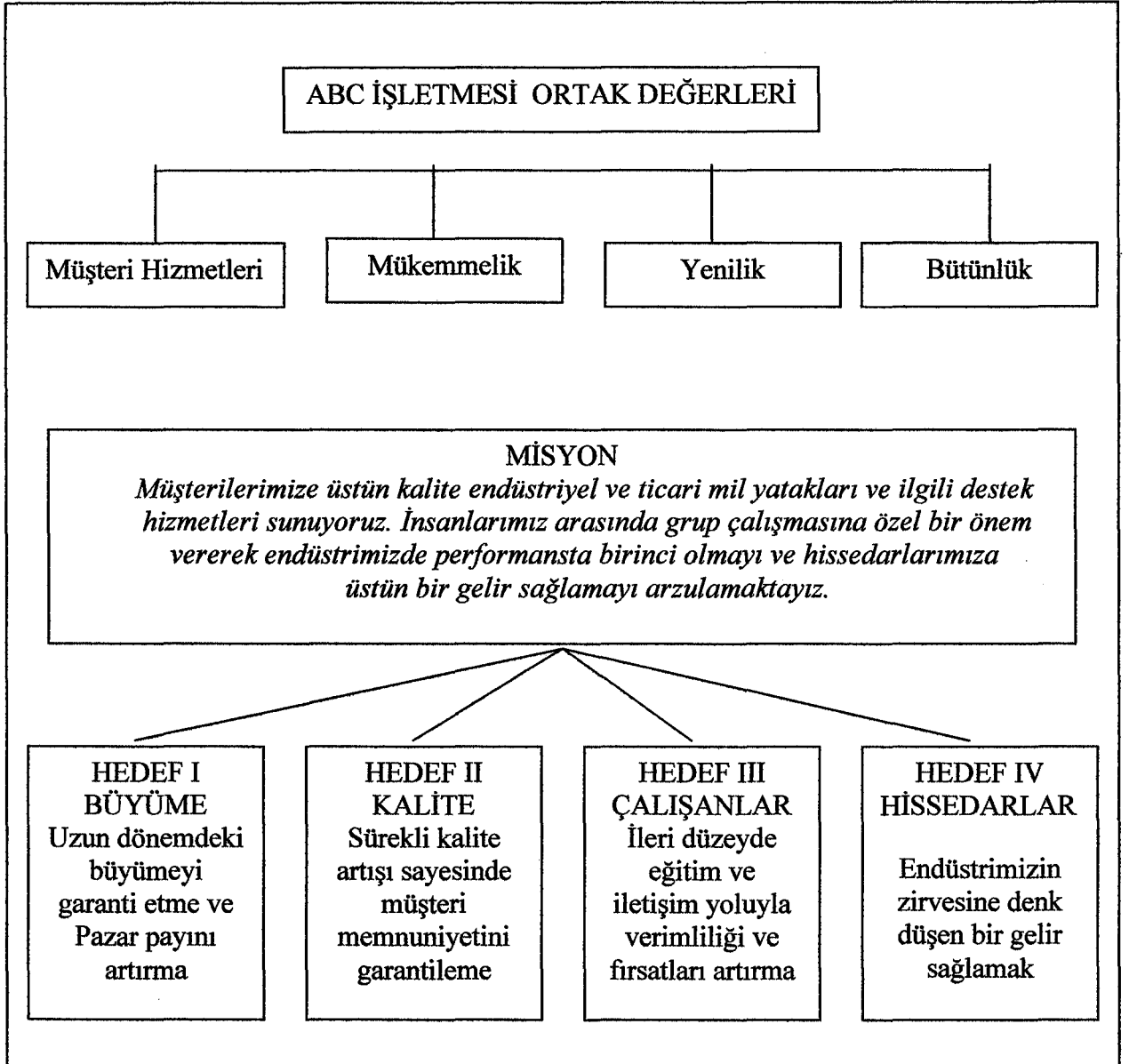
*İşletme değerlerinin oluşumu:*

Yapılan bir çalışmada, başarılı işletmelerin, aşağıdaki temel inanış biçimlerinin hakim olduğu değerleri oluşturdukları belirtilmiştir<sup>60</sup>:

- ❖ En iyi olduğuna inanmak,
- ❖ İş başarımada ayrıntının önemine olan inanç,
- ❖ Bireylerin önemine olan inanç,
- ❖ Mükemmel kalite ve servise olan inanç,
- ❖ Çalışanların büyük bir bölümünün yenilikçi olduklarına olan inanç,
- ❖ Resmi olmayan ilişkilerin iletişimi kuvvetlendirdiğine olan inanç,
- ❖ Ekonomik büyüme ve karın önemine olan inanç,
- ❖ Ortak değerlerin açık ve anlaşılır hale getirilmesi, tüm işletmelerin temel aşamalarından ilkidir. Yazılı veya resmi hale getirilmemiş olsa bile, daha önceden de varolan ortak değerlere, tüm çalışanların uyum göstermesi beklenemez. Ancak, ortak değerlerin tanımlaması ve anlaşılır hale getirilmesi, işletmenin değerleri teşvik etme niyetini açıkça göstermesi açısından önemlidir.

Vizyon ifadesi, kapalı bir önerme değildir. Bir slogan, diyagram, bir resim, dikkati çekebilecek herhangi bir şey de içerebilir. Şekil 2'nin altındaki slogan ya da haykırışın amacı, vizyon ifadesinin bütünündeki ruhu çağrıştırırken, kolay hatırlanabilecek birkaç sözcükle vizyonun biçimsel bölümlerinin önemini yakalamaktır. ABC İşletmesi Vizyon İfadesi ve Slogan (Şematik):

<sup>60</sup>Thomas J. Peters-Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (Harper Collins Publisher, New York, 1982), s:125.



**Şekil 2: ABC İşletmesi Vizyon İfadesi ve Slogan**

Joseph Quigley, **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Mayıs 1998), s.90.

### 4.2.2. Misyon

Misyon, sözlük anlamı itibariyle “bir kimseye veya bir kurula verilen görev” olarak tanımlanmaktadır<sup>61</sup>. Bir yönetim kavramı olarak ise misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla ne yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder<sup>62</sup>.

Misyon, ürün veya hizmetin ne olması gerektiğini, müşterilerin ve çalışanların işletme hakkındaki imajlarını, müşterilerin kim olduğunu ve onlara ne tür değerler üretildiğini sentezleyen bir süreçtir. Misyon, strateji belirleme, kritik başarı faktörlerini tanımlama, anahtar fırsatları tespit etme, kaynakları verimli kullanma, müşterilerin ve ortakların memnuniyetini sağlamada yol göstericidir.

Formal bir misyon ifadesi, işletmeyi benzer bir başka işletmeden ayıran temel iş alanını ve faaliyetlerini aşağıdaki unsurları kapsayacak bir şekilde tanımlar<sup>63</sup>:

- 1) Müşteriler (Müşterimiz kim?)
- 2) Ürünler (Temel ürünümüz ya da hizmetimiz nedir?)
- 3) Yer (Nerede rekabet ediyoruz?)
- 4) Teknoloji (Temel teknolojimiz nedir?)
- 5) Uzun süre hayatta kalmaya bakış (Ekonomik amacımız nedir?)
- 6) Felsefe (Temel inançlarımız, değerlerimiz, arzularımız, felsefi önceliklerimiz nedir?)
- 7) Kendi kendine bakış (Başlıca zayıf yönümüz ve rekabet avantajımız nedir?)
- 8) Kamu imajına bakış (Kamu sorumluluğumuz nedir ve arzuladığımız imaj nasıldır?)
- 9) Çalışana bakış (Çalışana karşı tutumumuz nasıldır?)

<sup>61</sup> Türk Dil Kurumu, s.575,

<sup>62</sup> Ömer Dinçer, *Strateji Yönetim ve İşletme Politikası* (2. Baskı, İstanbul, 1992), s.51.

<sup>63</sup> Kathryn M. Bartol; David C. Martin, *Management* (Third Edition, Irwin Mc Graw-Hill, 1998), s. 190-191.

Misyon hangi evrelerden oluşmaktadır? Bu konuda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Sözelimi Abell, şu soruyu önermektedir: “İşimiz nedir, biz ne işle ilgileniyoruz?” bu soruya üç farklı yanıt verebiliriz: Hangi tüketici gruplarının ihtiyaçlarının karşılandığı, hangi tüketici ihtiyaçlarının tatmin edildiği ve tüketici ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı. Want ise misyon konusunun temel öğelerini şu şekilde sıralamaktadır: Amaç, işletme amaçları, işletme kimliği ve kültürü, işletme politikaları, işletme değerleri. Kotler işletme misyonunun beş temel ögesi olduğunu söylemektedir: İşletmenin tarihi, yönetimin ve girişimcilerin temel yönelimleri, çevresel koşullar, kullanılabilir kaynaklar ve ayırt edici rekabet üstünlüğü<sup>64</sup>.

Misyon belirlenirken bazı ilkelere uymak gerekir. Söz konusu ilkeler şunlardır:

❖ Misyon kolay anlaşılabilir ve çalışana kolay anlatılıp, öğretilmelidir. Pek çok karmaşık ilişkileri olan ayrıntılı bir misyon ifadesinin çalışana açıklanması ve benimsetilmesi kolay değildir.

❖ Misyon genel ifadelerle değil, faaliyetlere yön gösterecek kadar açık olmalı, sonunda işletmeyi istenen yönde yönetmeye yardımcı olacak ve bir ideolojik dayanak oluşturacak şekilde belirlenmelidir.

❖ Misyon, işletmeyi stratejik olarak yönlendirmesini sağlamak için istenen gerçekliği, uyumu, tutarlılığı ve kesinliği sağlamalıdır.

❖ Misyon, sadece var olan sistemin korunmasını değil; müşterileri, ürünleri, çalışanları ve rekabeti dikkate almalıdır.

İşletmenin misyon ifadesinin oluşturulması zordur ve uzun zaman alır. Üst yönetimin katılımı önemli ise de çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, müşterilerin ve işletmenin yakın çevresinin de misyon ifadesinin oluşumuna katkıları gereklidir. Misyon ifadesi yazıldıktan sonra, onu hazırlayanlar tarafından analiz edilmeli, tartışılmalı, gerekli görülen bölümleri değiştirilmelidir<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> Stephen Cummings and John Davies, “Mission Vision and Vision”, **Long Range Planning**, V.27, No:6, s. 147.

<sup>65</sup> Akın Duman, “İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği Tusaş Motor Sanayii A.Ş.” Yayınlanmamış (Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 42.



Bir işletmenin misyonu, onu diğerlerinden ayırıcı özelliğe sahiptir. İşletmenin diğerlerinden farklı ve özel olarak neler yaptığını belirtir. Ortak misyon, işletmenin paylaşılan değerleri ile bağlantılı olmalıdır. Misyon, insanların yaptıkları işe daha iyi odaklanmasına ve karşılarına çıkan engellere karşı daha sağlam durmalarına yardımcı olur. Açık ve net bir misyon, insanlara neyin daha önemli olduğunu gösterir. Kişiler daha tutucu olmak yerine, daha aktif olurlar ve strateji belirleme yeteneği kazanırlar.

#### 4.2.3. Hedefler

Hedefler, “İşletme neyi başarmaya karardır?” sorusunu cevaplar ve uzun dönemde işletmenin yönünü tayin eder. Neyi başarmak istediğinizi belirler ve iş yönetimi için seçtiğiniz yönde rehberlik eder. Hedefler, işletme misyonu ve değerleri gibi kısa dönemden tahmin edilebilen çok az değişimle uzun döneme dayalıdır.

Hedefler, misyon ve değerlerden esinlenerek oluşurlar ve işletme tarafından belirli strateji ve taktiklere dönüşürler. İşletmenin misyonu hedefler ile desteklenmelidir. Aksi halde misyon hiçbir zaman başarılamayacak bir iyi niyet ifadesi olarak kalacaktır<sup>66</sup>.

Hedefler, işletme liderleri tarafından, çeşitli birimlerin katılımı sağlanarak ve önerileri değerlendirilerek hazırlanmalıdır. Hedef belirlerken liderlere ileri derecede özgürlük tanınmış olması gerekir. Bu onların hedefleri sahiplenmelerini ve bu hedeflere ileri derecede bağlılık göstermelerini sağlar<sup>67</sup>. Acele ve net olarak belirlenmiş hedefler, işletme liderlerine bir işe girişme veya bırakma konusunda fikir verir. Hedefler, organizasyonun değerleri, misyonu ile stratejisi ve taktikleri arasındaki bağlantıyı kurar.

#### 4.3. Vizyonun Önemi

Vizyon varlığı ile işletme ve çalışanlara, karşılaşılan problemlerin çözümünde, yardımcı olan ve güç veren gelecekle ilgili görüntü ve resimdir<sup>68</sup>.

<sup>66</sup> Peter Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999), s.89.

<sup>67</sup> Quigley, a.g.e., s:72.

<sup>68</sup> Pat Mesiti, *Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar*, Çev.: Elmas Canan Karderin, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, Mart 1996), s. 56.

Açık ve net bir vizyonun bulunmaması, günümüzde bir çok işletmenin sonunu hazırlamıştır. Açık ve net bir iletişim ve vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarına ve çabalarını belirli bir noktada odaklamalarını sağlar<sup>69</sup>.

Bir işletmenin başarılı bir geçmişe sahip olması, gelecekte de bu başarısını devam ettireceği anlamını taşımaz. Öyle bir zaman gelir ki, işletmenin yeniden yapılanması, bir vizyon oluşturması gerekir. İşletmenin vizyon ihtiyacı ile ilgili belli başlı uyarı işaretleri şunlardır<sup>70</sup>:

- ❖ Ortak amaç hakkında kararsızlık, örneğin işletmenin anahtar yöneticilerinin fırsatlar ve tehlikeler, hangi müşterilerin daha önemli olduğu, öncelikli servis ve teknoloji hizmeti/üretimi konusunda fikir birliği oluşturamamaları.
- ❖ Çalışanların gelecekte ümitli ve içinde buldukları durumdan hoşnut olmamaları.
- ❖ İşletme yasal güvenirliğini, pazardaki pozisyonunu kaybetmesi, rakiplerin müşterilere daha iyi ürün /hizmet sunmaya başlaması.
- ❖ İşletmenin sosyal, politik ve ekonomik eğilimlerden uzaklaşması, yakın çevrenin bu konudaki uyarıları.
- ❖ İşletmenin övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların işletmenin bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları.
- ❖ Çalışanların sınırlı iş tanımları içinde kalmaları, risk almaktan kaçınmaları, değişime karşı çıkmaları, yeni projede sorumluluk almaktan kaçınmaları.
- ❖ Birlikte hareket etme yeteneğinin azalması, yöneticilerin rapor edecek yenilik, değişim bulamamaya başlaması, çekici bir geleceği daha fazla düşleyememeleri.
- ❖ Çalışanlar arasında dedikoduların artması, üst yönetime olan güvenin azalması.

---

<sup>69</sup> Eren, a.g.e., s.408.

<sup>70</sup> Burt Nanus, **Visionary Leadership**, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1992), s.22.

Bu işaretlerden bir ya da iki tanesinin varlığı işletmenin ya gideceği yönün iyi iletişim kurularak anlatılamadığı ya da mevcut vizyonun daha fazla ikna edici, çekici olmaktan uzaklaştığı sonucunu doğurur. Artık işletmenin yeni bir vizyona yönelme zamanı gelmiştir.

Oluşturulan vizyonun işletmenin her kademesindeki çalışanlarca paylaşılması gerekir. Bir işletmede, paylaşılan bir vizyon, birbirlerine güvensizlik duymuş olan çalışanları, birlikte çalışmaya yöneltmek için atılmış ilk adımdır. Bir ortak kimlik yaratır, paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur. Yüksek başarı düzeyindeki ekipler incelendiğinde, en çarpıcı özelliklerinden birinin amaç ve vizyon ortaklığının olduğu saptanmıştır<sup>71</sup>.

Bir işletmede ortak bir vizyona güçlü bir bağlılık yoksa, işletmenin düzenini kurmak ve o koşullar altında çalışmak oldukça güçleşir. Bu bağlılığın sağlanabilmesi için işletme vizyonunun bir parçasını oluşturan değerler aynı kalmalı, ancak değişen koşullara göre vizyon güncelliğini korumalı ve takım vizyonu işletme vizyonunu desteklemelidir<sup>72</sup>.

Güçlü fikirler dizisi olan doğru vizyonu seçmek ve açıklamak, gerçek liderliğin en doğru testi ve gerçekleştirilecek en zor görevlerinden birisidir. Ancak, bir kere başarılı olduğunda, işletme, arzulanan gelecek için gerekli yöne sevk edilmiş olur.

Vizyonun önemini şu şekilde sıralayabiliriz:

- ❖ Vizyon geleceği güvence altında tutarak, rekabet avantajı için yaratıcı stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Yani vizyon, yaratıcılık ve yenilikçiliği destekler.
- ❖ Tutarlılığa ve inandırıcılığa sahip parlak bir vizyon ortaya koyan lider, gücün temel kaynağına sahiptir.
- ❖ Vizyon sahibi işletmeler çalışanlarına yetki verir.

<sup>71</sup> Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan (3. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, Mart 1996), s. 229.

<sup>72</sup> Nilgün Aydemir, "Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı", **İktisat, İşletme, Finans**, Sayı:168, (Mart 2000), s.30.

- ❖ Vizyon ile çalışanlar, kendilerini büyük bir bütünün parçası olarak görüp, işletmedeki yerlerini belirleyebilir ve işletmeye karşı sahiplenme duygusu hissederler.
- ❖ Ortak vizyon, insanların birlikte çalışmasını ve işbirliğini kolaylaştırır.
- ❖ Çalışanların işletmelerine ve liderlerine güvenleri artar.
- ❖ Vizyon, Çalışanlar için itici bir güçtür ve çalışanları bütünleştirir. Paylaşılan vizyon ile atılcı hareket ederler ve böylece çalışanların yaratıcılıkları, motivasyonları artar.
- ❖ Ortak değerler temelinde yükselen güçlü bir örgüt kültürüne sahip işletmeler, diğer işletmelerden daha üstün bir performans sergilerler.
- ❖ Vizyon ile mükemmeliyet için gerekli yapı oluşturulur.
- ❖ Vizyon, bugün ile gelecek arasında köprü görevi görür. Gelecek için yol göstericidir.
- ❖ Vizyon, uzun vadede işletmelerdeki insanların istekleri ile, pazar koşullarına ilişkin yönelim fikri ve duygusu geliştirir.
- ❖ Tutucu bir işletme kültürünün zorlayıcı etkisi, bir işletme için olumsuzluğu ifade ederken, yeni bir vizyon bir umut olabilir. Bu vizyon yeni normlar çerçevesindeki iş gücünün mobilizasyonunu ve bu yeni davranışsal modelin haklılığını, temel davranış modelindeki değişmeyi ve inançları uyumlu olan yeni elemanların işletmeye akışını teşvik eder<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup>Akdemir, A.g.e. , s.15

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK VİZYON YÖNETİMİ VE ETKİLERİ

#### 1. VİZYON YÖNETİMİ KAVRAMI

Vizyon yönetimi, stratejik yönetimde dikkate alınması gereken eğilimleri belirlemektedir. Bu eğilimler; işletmenin ne olduğu, ne olmak istediği, ulaşmak istediği yere nasıl ulaşacağı ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını nasıl değerlendireceğidir. Stratejik yönetim sürecinde geçilen ve işletmelerin gelecekte kendilerini bekleyen fırsatların ve tehditlerin belirlenmesini içeren evre vizyon yönetimine aktif yapan bir evredir. Çünkü, stratejik yönetimde söz konusu evrenin geçilebilmesi için öncelikle işletmenin kendisini tanımlaması, yani amaçları ve değerlerinden oluşan misyonunu ortaya koyması gerekmektedir. Bundan sonra gelecekte bulunmak istediği nokta olan vizyonunu ve kısa dönemli hedef ve stratejilerini belirlemelidir. Bütün bu unsurların belirlenmesi ve uygulamaya konması vizyon yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Vizyon yönetimi işletmelerin yeni bir vizyon yaratmaları veya mevcut vizyonlarını geliştirmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Vizyon yönetim süreci, sahip olunan vizyonun işletmenin rekabet ortamı içerisinde varlığını devam ettirebilmesini sağlamadığı, işletmenin durağanlaşmasına ve gittikçe gerilemesine neden olduğunda işlemeye başlayacaktır.

Günümüz işletmelerinde vizyon yönetimi kapsamında vizyona önem vermek, onun üzerinde çalışmak, onu geliştirmek ve daha önceden görülebilen yolda ilerlemek ~~öncelikli~~ çalışmaktadır.

#### 2. VİZYON YÖNETİMİNİN AŞAMALARI

Vizyon yönetim süreçlerini vizyonun hazırlık dönemi, oluşturulması, geliştirilmesi, gerçeğe dönüştürülmesi, paylaşılması, iç ve dış paydaşların vizyona bağlılığının sağlanması, vizyonun yapılması ve denetlenmesi oluşturmaktadır.

## 2.1. Hazırlık Dönemi

Vizyon oluşturma çalışmalarına başlamadan önce, kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği endüstri, benzer işletmeler, işletmenin kendisi ile ilgili tüm özellikler ve detaylar öğrenilmeli, işletmenin güçlü ve zayıf yanları, işletmeyi bekleyen fırsat ve tehlikeler, işletmenin varlık nedeni, değerleri ve mevcut stratejisi çok iyi analiz edilmelidir.

Vizyon Oluşturma çalışmaları sırasında, hissedarlar, yönetim grubu, çalışanlar, müşteriler, yerel idare ve sendika ile yakın ilişki içine girilmeli, görüşleri alınmalı, işletmenin onların desteğine ne kadar bağımlı olduğu, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmalıdır.

Yeni bir vizyon oluşturma aşamasındaki alternatifleri araştırırken, olabildiğince açık fikirli, ileri görüşlü olmak ve çok boyutlu düşünmek gerekir. İşletmenin mevcut durumu ve gittiği yön tatmin edici olarak algılanabilir. Benzeri endüstrilerde aynı yönde gidiyor olabilirler. Ancak, bu durum, işletmenin gittiği yönün tam anlamıyla doğru olduğunu göstermediği gibi, belki de yeni bir arayış, yeni bir yön için bir gösterge olabilir.

Vizyon oluşturma grubu, vizyonun mutlaka kendi fikir ve önerilerinin eseri olması gerektiğini düşünmemelidir. Genellikle yeni bir yön için en iyi fikirler, tutucu olmamak, her türlü özveriye açık olmak ve olumlu bakmak kaydıyla işletmenin çeşitli bölüm ve birimlerinden gelir. Çalışanlar vizyon oluşturma sürecine katılma, yeni fikirler üretme konusunda cesaretlendirilmeli ve her fırsatta katkıları takdir edilmelidir.

Grup, işletme için yapılanları hafife alarak, yanlışlıkları öne sürerek, kendisini ön çıkartmaya çalışmamalıdır. Çalışanlar zaten vizyon oluşturma grubunun değişik işler yaptığının ve işletmeyi yeni bir yöne hedeflemeye çalıştığının farkında olacaktır. Bu nedenle, geçmişin yanlışlıklarından ders çıkartılarak ve başarılı yanları örnek alınarak, işletmenin daha ileri gitmesi için gerekli fırsatlar araştırılmalıdır.

Grubun başarısı, işletmeyi ne kadar etkin bir şekilde ileriye doğru götüreceğünün derecesi ile ölçülecektir. Liderlik bu nedenle önemlidir.

Vizyon oluşturma s¼reci, bahsedilen t¼m bu ¼zellikleri dikkate alabilecek bilgi birikimi ve beceriye sahip kişiler veya grubun se¼imi ile başlar<sup>74</sup>.

### 2.1.1. ¼ekirdek Grubun Se¼ilmesi ve Hazırlanması

Vizyon Oluşturma s¼recindeki ¼nemli adım, vizyonu kimin oluşturacağının saptanmasıdır. ¼alıřmalara kimler katılacak, nasıl bir y¼ntem uygulanacak ve hangi sıra izlenecek? Vizyon oluşturma s¼recine katılım gelecekteki başarı i¼in gereklidir. Bu nedenle doğru kişiler se¼ilmelidir<sup>75</sup>.

İşletmenin b¼y¼kl¼đ¼ne bağlı olmaksızın, hedefleri ve politikaları ortaya koyan ve gelecekteki stratejiyi belirleyen ¼ç ya da beş kişi vardır. Her işletmede, planın y¼r¼t¼lmesinde olduk¼a asli bir konuma sahip olması dolayısıyla ilk form¼lasyona dahil edilmesi zorunlu olan bir diğer beş ya da on y¼netici ¼zerinde durulmaktadır. Aksi taktirde uygulamada başarısızlık riski y¼ksek olacaktır. İki grup birleştirildiğinde Sekiz ila on kişilik bir grup ortaya ¼ıkmaktadır. Bu k¼¼¼k grup vizyon oluşumunda ¼ekirdek grup olarak adlandırılmaktadır.

¼ekirdek grubun t¼m ¼yelerinden işletmeyi ve i¼inde bulunduğu durumu algılayışlarını belirlemek amacıyla, gizli bir anket doldurmaları istenir. Anketin ve bunu izleyen g¼r¼řmenin amacı, ¼ekirdek grup ilk toplantısını yapmadan ¼nce stratejik d¼ř¼nceyi harekete ge¼irmektir. Anket aşağıdaki kritik konulara değinmektedir<sup>76</sup>:

- ❖ İşletmenin ge¼miřindeki ¼nemli başarılar ve başarısızlıklar
- ❖ Organizasyonun bug¼nk¼ g¼¼¼l¼ ve zayıf noktaları
- ❖ Gelecekte beklenen fırsatlar ve engeller
- ❖ En ¼nemli g¼revler

<sup>74</sup> Duman, a.g.e.,s.28.

<sup>75</sup> Tom Naoman, **Developing A Vision, Mobilizing Inspired Action**, ( Cincinnati: Being First Inc. ,1994), s.5.

<sup>76</sup> Quigley, a.g.e.,s.114.

Yönetim kurulu başkanı, anketi çekirdek grubun her bir üyesine gönderir. Gizli anketlerin özetlenmesi ileri derecede nesnellik gerektiren bir iştir. Bu, çekirdek grubun başarısında temel olan birkaç görevden ilkidir. Diğer görevler çekirdek grubun her bir üyesinin gizli görüşmesini yürütmeyi ve yönetim işleminde temel bir rol oynamayı içerir.

Çekirdek grubun her üyesini hazırlamada ikinci aşama, gizli görüşmedir. Görüşme yanıtları inceleme, sorunları açığa kavuşturma ve bireysel eğitimleri belirleme fırsatı sağlar. Bu görüşmelerde bilgi içeriği kadar önemli olan şey, kişisel içerik, ilk görüşmeden önce her bir katılımcı ile bireysel ilişki kurma fırsatıdır.

Görüşmenin bir diğer işlevi, katılımcıların rollerini vurgulamaktır. Bu toplantıda insanların görevlerine ilişkin bir tavır sergilememeleri fazlasıyla önemlidir. Bütün katılımcılar, işletmeyi bir bütün kabul ederek, yönetim kurulunun başkanının yanında orada bulunmaktadır<sup>77</sup>.

Çekirdek grubun başlıca görevi sıkı bir işletme vizyonu ifadesi ve destekleyici stratejik plan üretmektir. Piyasa analizi kullanılabilecek tekniklerin sadece bir tanesidir ve bir grubun vizyon ve planını geliştirmesinde kullanabileceği daha bir çok teknik vardır. Anketin kendisi ve çekirdek grubun verdiği yanıtlar, iç ve dış etkenler üzerine grubun vardığı en uygun yargıyı ve daha da önemlisi, bu etkenlere işaret etmek için yapılması gerekenler üzerine düşüncelerini ifade eden, çok uzman bir durum analizi sağlar. Yardımcı nitelikteki planlama veri kitabı da iç ya da dış kaynaklardan özel pazar analizlerini de içerebilir. Çekirdek grup, bundan sonra, anket analizinden ya da planlama veri kitabından uygun olduğunu düşündüğü biçimde sonuçlar çıkarabilir. Kısaca, planlama araç ve teknikleri, daha temel planlama görevlerinin yerini almamalıdır. İşletme vizyonunu ve stratejik planı formüle etme, çekirdek grupla ortak olarak liderin bir numaralı işidir<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Quigley, a.g.e., s.119.

<sup>78</sup> Quigley, a.g.e., s.125.



### 2.1.2. Planlama Veri Kitabının Hazırlanması

Çekirdek grubun, vizyonlarına ilişkin görevlerinde başarılı olmasında önemli bir ölçüt, işletmeye ve onun bulunduğu ortama dair mümkün olduğunca tam ve doğru bir ortak bilgileri olmasıdır. Bu, planlama koordinatörü tarafından derlenen planlama veri kitabının amacıdır. Kitap, anket yanıtlarının özetini içerir ve ilk toplantıda ortaya konacak temel bir kaynak-çekirdek grubun kişisel gözlemlerine dayanan kapsamlı bir durum analizi sağlar. Planlama veri kitabına hangi belgelerin dahil edilmesi gerektiği konusunda son kararı genellikle yönetim kurulu başkanı verecektir.

Veri kitabı, normal işletim, maliyet ve rekabet verilerine ek olarak, işletmenin ahlaki değerleri, kültürü, politikası ve uygulamaları ile ilgili tarihsel bilgi ve belgeleri de bir araya toplanmış biçimde kapsamalıdır. Toplantı tarihinden en az bir hafta önce hazırlanmalı, gözden geçirilmeleri ve özümsemeleri için uygun bir zaman sağlamak amacıyla katılımcılara dağıtılmalıdır<sup>79</sup>.

### 2.2. Vizyon Oluşturma Süreci ve Aşamaları

Vizyon oluşturma geleceği tahmin etmektir, yaratıcı ve keşif ruhuna sahip olmayı gerektirir, risk almaya ve öğrenmeye açık olmayı gerektirir. Vizyon oluşturulurken hep farklı açılardan bakmaya çalışılmalıdır. Ancak böylece herkesin katılabileceği bir vizyon meydana getirmek mümkün olacaktır.

Vizyon oluşturma, kolay bir düşünce yöntemi değildir; genellikle bugünün gerçeklerine, sorunlarına ve bugün verilmesi gereken kararlara eğilmekte, günlük kararlar alınırken, geleceğe dair beklentiler yerine, geçmiş deneyimler temel alınmaktadır. Bir vizyon oluşturmak şu soruları sormakla mümkün olacaktır; “İşletme olarak bize ne olacak?” ya da “İşkolumuz nereye gidiyor ve işletmemizin bu işkolu ile nasıl bir ilişki içinde olmasını istiyoruz?”

Vizyon oluşturma sürecini, yalnızca en üsttekilerin, yani yöneticilerin denetleyebileceğine inanmak yanlış olacaktır. İşletme çalışanları da gerek kurumsal, gerek de çalıştıkları bölümlere ait vizyonları oluşturma ve bunları izleme kapasitesine sahiptirler.

<sup>79</sup> Quigley, a.g.e., s.120.

İşletmede vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. İşletmede vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır<sup>80</sup>. Vizyon oluşturma süreci başlıca şu başlıklar altında incelenebilir<sup>81</sup>:

- ❖ İşletmenin değerlerinin tanımlanması,
- ❖ İşletmenin mevcut durumunun araştırılması,
- ❖ İşletmenin misyonunun araştırılması,
- ❖ İşletmenin hedefinin oluşturulması,
- ❖ İşletmenin stratejik planlama ve taktiklerinin oluşturulması.

### 2.2.1. Değerlerin Tanımlanması

Bir işletmenin değerleri, doğruluktan ayrılmamalı, bu değerler açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bu değerler misyon ile tutarlı olarak, vizyona ulaşmak için çıkılan yolda nasıl davranılması gerektiği konusunda yol göstericidir<sup>82</sup>. İşletmeyi oluşturan çalışanlar, onları bir araya getiren nedenleri bilmelidirler. Bireylerin işletmede bulunma nedenleri, birbirlerinden ve işletmeden beklentileri farklılık gösterir. Değerlerin oluşturulması, bu farklılıkları en az düzeye indirmek ve çalışanların ortak bir amaç etrafında bütünleşmelerini sağlamak açısından önemlidir.

### 2.2.2. Mevcut Durumun Araştırılması

Vizyon oluşturma grubu üyeleri, işletmenin değerlerini tanımladıktan sonra, işletmenin mevcut durumunu ve içinde bulunduğu çevre şartlarını göz önüne almalıdır.

<sup>80</sup> Aktan, C. C. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim. (İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999), s.3.

<sup>81</sup> Cynthia D. Scott, Dennis T. Jaffe, Glenn R. Tobe, **Organizational Vision, Values and Mission**, (Crisp Publications Inc. Menlo Park, California, 1993), s.13.

<sup>82</sup> Senge, a.g.e., s.224.

İşletmenin içinde bulunduğu durum ve çevre şartları aşağıdaki hususlara göre incelenebilir:

- ❖ İşletmenin mevcut durumunun incelenmesi,
- ❖ İşletmenin tarihçesinin incelenmesi,
- ❖ İşletmenin kuruluş amacının incelenmesi,
- ❖ İşletmenin SWOT'unun incelenmesi,
- ❖ İşletmenin çevresi ile ilgili araştırmalar,
- ❖ İşletmenin müşteri ve rakiplerinin durumu<sup>83</sup>.

### 2.2.3. Misyonun Oluşturulması

Modern bir işletmenin, misyonu oluşturulmalı, misyon yaşayan bir belge haline getirilmeli ve tüm çalışanları ile paylaşılmalıdır.

Vizyon oluşturma grubu, işletmenin ortak misyonunun oluşturulmasında şu faktörler üzerinde durulmalıdır<sup>84</sup>;

- ❖ İşletmenin temel misyonunun tanımlanması,
- ❖ İşletmenin her faaliyet alanı ile ilgili misyonun ve uzun dönemli hedeflerinin tanımlanması,
- ❖ İşletmenin misyonu ile bağlantılı stratejinin belirlenmesi,

Bu stratejilerle ilişkili taktiklerin oluşturulması ve işletmenin misyon ifadesinin oluşturulması uzun ve zor bir iştir. Her ne kadar üst yönetimin katılımı önemli ise de çalışanların, hissedarların, tedarikçilerin, müşterilerin ve organizasyonun yakın çevresinin de misyon ifadesinin oluşumuna katkıları gereklidir. Kapsamlı araştırmalar yapılmadan acele kararlar alınmamalıdır.

<sup>83</sup> Scott, Jaffe and Tobe, a.g.e., s.47.

<sup>84</sup> Quigley, A.g.e. , s.89.

### 2.2.4. Hedeflerin Oluşturulması

Vizyon oluşturma grubu, işletmenin misyonu ile bağlantılı olarak, vizyon oluşturma sürecinin dört aşaması olan hedefleri oluşturmaktadır. Hedefler, çalışanlara, işletmenin vizyonunu gerçeğe dönüştürmek için gerekli yönü gösterirler. Hedefler, bir eylemin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenleri tanımlar ve öncelikleri belirler. Bir işletmenin değerleri ve misyonu ile bağlantılı ve uyumlu olarak belirlenmiş hedefler, işletmenin başarısını arttıracaktır.

Hedeflerin etkin bir şekilde oluşturulabilmesi için dikkat edilmesi gereken bazı özellikler aşağıdadır<sup>85</sup>:

- ❖ Odaklanma,
- ❖ Mücadele,
- ❖ Çok boyutlu düşünce tarzı,
- ❖ Önceliklerin belirlenmesi

Seçilen hedef sayısının fazla olması, çabaları zayıflatacaktır. Hedeflere etkin bir şekilde odaklanabilmek için hedef sayısı 3-5 arasında olmalıdır.

### 2.2.5. İşletmenin Stratejik Planlama ve Taktiklerinin Oluşturulması

Stratejinin yazılı hale dönüştürülmesi ise stratejik planlama sürecidir. Stratejiler, bir işletmenin vizyonun öğelerinden, uzun dönemli hedeflerini gerçeğe dönüştürmek üzere taahhüt edilen eylem planlarıdır. Stratejiler kısa ve orta dönemli işlerde ve karar almada yol göstericidir. Stratejik planlama sürecinde önce işletmenin genel amaçları belirlenir. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için işletmenin yakın, genel ve uluslararası çevre koşulları analiz edilerek bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, faaliyetleri geliştirmek için imkanlar, fırsatlar, tehlikeler, sıkıntıların neler olduğunun teşhis edilmesine çalışılır. Böylece işletmenin kendini tanı süreci tanımlanır. Bulgular, işletmenin bu çevrede ve rakipler karşısında nasıl hareket edeceği konusunda

<sup>85</sup> Quigley, a.g.e., s.38.

yöneticileri yönlendirecektir<sup>86</sup>. Her hedef için 3-5 strateji belirlenmeli ve bu stratejiler iletişimi kolaylaştırmak amacı ile bir iki cümleyi geçmemelidir.

Stratejilerin bu tür yararlarının yanında, özellikle planlama aşamasında önemli bir maliyeti getirdiği bilinmelidir. Strateji oluşturma çalışmaları; insan, zaman ve para yatırımını gerektirmektedir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu zaman göz ardı edilir. Buna karşılık, sayısı gittikçe artan işletmelerde, yeni bir vizyon ortaya çıkmaktadır. İlk bakışta, üst yöneticiler, kalite ile ilgilenmeye başlamışlardır. Kaliteyi, verimlilikle bağdaştırmışlar, müşterilerin bakış açısıyla tanımlamışlar ve kaliteyi stratejik planlama sürecine dahil etmişlerdir.

### 2.3. Vizyonun Geliştirilmesi

Vizyonun etkili olması tamamen vizyon geliştirme sürecine bağlıdır. Zayıf süreç, zayıf vizyonlar üretir<sup>87</sup>. Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu, hem de gelecekte olabilecekleri kavramak için bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin edecek uygun işletme hedef ve stratejileri belirlemektir. Bu tahminler ne kadar tutarlı, ne kadar gerçekçi ise, vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olur<sup>88</sup>.

Bir süreç olarak vizyon geliştirme, zihinlerde yeşeren, gelecekle beslenen soyut bir çerçeveye sahiptir. Bu nedenle bazı yazarlar vizyon geliştirme paradigmasını yaratıcılıkla ilişkilendirmiş ve bunun şiddetli yaşanan bir süreç olduğu üzerinde durmuşlardır.

Dolayısıyla vizyon geliştirme süreci, belli bir takım ilke, model, yaklaşım ve öğrenme aşamasını içerir ve bunlar üzerinde yoğunlaşır. Genel olarak vizyon süreci şu ilkel bağlamda değerlendirilir<sup>89</sup>:

<sup>86</sup> Eren, a.g.ç., s.100.

<sup>87</sup> Bob Frisch, "A Pragmatic Approach to Vision", *Journal of Business Strategy*, V:19, (July-August 1998), s.12.

<sup>88</sup> Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, (4. Baskı, Konya: Damla Yayıncılık, 1998), s.366.

<sup>89</sup> Gürcan Papatya, "Vizyon: Hayal ile Gerçek Arasındaki Gerilim", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:3 (1998), s.123-134..

- ❖ **Veri Tabanı Oluşturma:** Gerek vizyon geliştirme gerekse uygulamada verilerin toplanması, saklanması, ihtiyaç halinde güncelleştirilmesi birincil öneme sahiptir. Çünkü değişim, ancak, sinyalleri alabilenler için kolaylık ve rahatlık taşımaktadır. Güçlü bir veri tabanı bunu realize edecektir.
- ❖ **Fantezi Olmanın Ötesinde Bir Gerçeği İfade Etme:** Ağdalı, mübalağalı düşüncelerin sözcüklerle ifadesi, vizyon özünün gözardı edilmesine neden olur. Bu açıdan vizyon kurmada vizyonun gerçeği ile çatışmamasına dikkat etmek gerekir. Fakat şu da var ki vizyon, somut olmayı ifade etmez. Bilâkis vizyon, yaratılmak istenen dünyayı açığa vurur. Dolayısıyla vizyonun bireylerin duygusal derinliklerini yansıtmaları doğaldır.
- ❖ **Pratik ve Pragmatik Olmaktan Vazgeçme:** Genellikle ölçülebilirlik ve somutlaştırma çabaları, ister istemez vizyonun özüne aykırıdır. Çünkü vizyon, insanın hayal, umut ve ideallerini ya da ruhsal boyutunu temsil ettiğine göre, pratik ve pragmatik olamaz; öyle bir yön, vizyonu engeller. Bu açıdan vizyona ulaşılmasa bile, vizyonun yön gösterici kuvvetli bir işlevi olduğu gözönüne alınmalıdır. İşletmeyle ilişkili herkes ve her şey vizyon geliştirme paradigmasının anlamını bütünler. Sözelimi müşteri, vizyonun oluşturulmasında büyük önem taşır.
- ❖ **Etkileşim ve İletişimin Önemi:** Etkileşim ve iletişim vizyon kurma değerlerini oluşturur. Bu uygulama başarısının niteliğini etkileyecektir. Bu noktada vizyonun soyut niteliği ya da gelecek görüntüsü, işlevselliğini uygulamada, ayrıcalıklı değerlendirilmesini gerektirmektedir. Fakat öncelikle; vizyona kendini adanmak, içtenlikle katılmak ve vizyonu paylaşmak ve samimiyetle kabul etmek gerekir. Bu, vizyonun işletmede çalışanların tümü tarafından benimsenmesini ve paylaşılmasını zorlar.

#### 2.4. Vizyonun Gerçeğe Dönüştürülmesi

Bir işletmenin vizyonunu oluşturmak ne kadar zor ve zaman alıcı ise, vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi de öyledir<sup>90</sup>.

<sup>90</sup> John W. Gardner, *On Leadership*, (New York: The Free Press, 1990), s.121.

Zamanında ve tutarlı yönetim, vizyonu gerçekliğe dönüştürme ve vizyonun canlılığını koruması için onu yenileme noktasında ciddi bir önem taşır. Çekirdek grup üyeleri arasında genelde bir coşku vardır. İşletmenin hayatında önemli bir şeyi başardıklarını düşünürler. Tepeyi aştıkları ve işin zor kısmı tamamlandığı için bir rahatlama hali de söz konusudur. Ancak gerçekte böyle değildir; her şey yeni başlamıştır. Bir işletme vizyonunun ve stratejik planlama yönteminin işletmeye monte edilmesi genelde üç yıl sürer. “Monte etmek” ile, yönetimin vizyon ve stratejik plana, yeni riskler ya da büyük girişimler için bir kontrol noktası olduğu kadar gelecek için tutarlı, yol gösterici bir sistem olarak bakılmaktadır<sup>91</sup>.

#### 2.4.1. Kültürel Değişimin Yaratılması

İşletme kültürü, işletmede işlerin nasıl yapılacağını belirleyen öğrenilen tutum ve davranışlardan oluşur. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla ve değerlerle, yazılı politikalarla ve prosedürlerle kendisini gösterir. Bütün bunlar işletmenin zayıf ve güçlü yanlarını oluşturur. Bir işletmenin kültürü değişimi destekleyici ya da engelleyici özellikler taşıyabilir. İşletme kültürü, değişimi en zor ve zaman alıcı unsurlardan biri olarak kabul edilmekle beraber, işletmedeki liderlik ve öğrenme süreçleri vizyonu gerçekleştirmeyi sağlayacak bir işletme kültürü yaratılmasında etkili olabilir<sup>92</sup>. Vizyonun, inançların, değerlerin, amaçların ve normların işletmenin üyelerinin tümü tarafından paylaşılması ve yaratılan kültürü üyelerin aynı biçimde algılaması sağlanmalı; sistem bu inançları, değerleri ve amaçları sürekli bir şekilde destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır<sup>93</sup>.

#### 2.4.2. Stratejik Mimarinin Oluşturulması

Strateji formülasyonundan önce olası fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi için dış çevrenin, zayıf ve güçlü olunan yönlerin saptanması için de iç çevrenin çok iyi analiz edilmesi gerekir.

<sup>91</sup> Quigley, A..g.e. , s.199.

<sup>92</sup> İnan Özalp, *İşletme Yönetimi* (Eskişehir: Birlik Ofset, 2000), s. 332.

<sup>93</sup> Benligiray, a.g.m., s.180

Vizyonun gerçekleştirilmesi için kurulacak mimarinin temelini, misyon belirlemesi oluşturur. Misyon, işletmelerin varlık nedenlerini tanımlayan ifadelerdir. Misyonun belli bir kararlılığa sahip olması gerekir. Örneğin, işletmelerin on yıllık bir zaman ufunda hayatta kalmaları için gelecek yirmi-otuz yılı düşünerek misyon tanımı yapmaları zorunludur.

Misyon, sürekli yeniden değerlendirme konusu yapılmaz. Örneğin, misyonun bir yıllık incelemelerde bir sözcüğünde ya da bir cümlesinde yapılan değişikliklerle yenilenmesi alışılmış bir şey değildir.

Radikal misyon değişikliği yapılması ise, nadiren rastlanan bir durumdur. Ancak gerçekten değişim yaratmak isteyen işletmelerin, misyonları üzerinde ciddi bir şekilde düşünmeleri gerekir. Çünkü bir işletme için hem işletme içindekilere hem de dışındakilere köklü bir değişime uğradığının işaretini gönderecek daha hızlı başka bir yol yoktur<sup>94</sup>.

Vizyonu gerçekleştirme yolunda kurulacak stratejik mimarinin ikinci unsuru uzun dönemli amaçlardır. Amaçlar, “İşletmenin başarmayı söz verdiği şey nedir?” sorusunun cevabını verirler ve işletmenin uzun dönemli yönünü belirlerler. Onlar, başarılmak istenen ve işin idaresi için yönlendirici rehber olarak algılanan sonuçları tanımlarlar. İşletmenin değerleri ve misyonu gibi amaçları da çok az değişim gösteren uzun bir bakış açısını gösterir. Drucker’e göre, bir işletmenin vizyonu ve misyonu amaçlara dönüştürülmek zorundadır. Eğer bu yapılmazsa, onlar sadece başarılamayacak iyi niyetler olarak kalacaklardır. Çünkü amaçların hayati bir fonksiyonu, vizyon ve misyon ile stratejiler ve faaliyet planları arasında bağlantı kurmaktır. Bir başka deyişle amaçlar, değerler ve misyon ifadeleri olarak arzu edilen dünya ile gerçek dünyadaki vizyonu gerçekleştirecek işletmenin stratejileri ve taktikleri arasında bağlantı kurar.

En iyi şekilde ifade edilmiş vizyonlar bile, vizyonu bir gerçek haline getirmeyi sağlayacak sağlam stratejiler ve taktikler olmaksızın başarısız olmaya mahkumdurlar.

---

<sup>94</sup> Quigley, A.g.e. , s.20.



Stratejiler vizyon ifadesinden çıkarılırlar ve günlük faaliyetlere, karar vermeye rehberlik ederler. Gerekli veriler elde edilerek stratejilerin saptanmasından sonraki aşamada temel amaçlara ulaşmak için beklenen sonuçların ya da ulaşılması gereken hedeflerin saptanması gerekir. Bunu takiben işletmenin tümünü kapsayan bir hedefler hiyerarşisinin oluşturulması ve bu hedeflere ulaşabilmek için ilgili düzeylerin izleyecekleri fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi gerekir.

Daha sonraki aşamada amaçlara ve hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma çabalarını belirleyen, bu çabalara yön veren ilkeler sistemi ve kurallar topluluğu olan politikalar belirlenir. Programlarla, bütçelerle ve prosedürlerle stratejik düşünce kademe kademe operasyonlara doğru gelişir. Stratejiler ve taktikler işletmenin amaçlarını yerine getireceğini garanti eden ifadelerdir. Özellikle faaliyet planları, hesap verme sorumluluğu için temel oluştururlar. Örneğin vizyonunu zamanlı bir şekilde başarma yönündeki ilerlemeyi ölçmeye yardım ederler.

#### **2.4.3. Yeni Bir İşletme Yapısı Kurulması**

Planların mümkün olduğunca kesin ve etkili bir şekilde uygulamaya konması amacıyla yeni bir işletme yapısı oluşturulmalıdır. Bu işletme yapısı için iş ve hiyerarşik kademe sayısının saptanması; işlere uygun kadronun oluşturulması; etkili bir fiziksel çalışma ortamının yaratılması; gerekli araç, gereç ve donanımın sağlanması; ihtiyaç duyan kişilere eğitim olanağı sağlanması; planların gerektirdiği görev ve sorumluluk dağıtımının yapılması; kime ne kadar yetki verileceğine karar verilmesi gerekir. Ayrıca planı gerçekleştirmek için ekonomik özendiricilere ve planın ilerlemesini denetlemeye yardımcı olacak izleme sistemlerine ihtiyaç duyulur. Bunların tümü başarıyı sağlayacak şekilde uyumlaştırılmalıdır.

#### **2.4.4. Vizyonun ve Stratejilerin Benimsemesinin Sağlanması**

İşletme üyelerinin tümünün vizyonu gerçekleştirecek şekilde çalışmalarını sağlamak için öncelikle onların inandırılmaları gerekir. Bu, bir tasarım sorunundan çok iletişim sorunudur. İletişimin kapsamına vizyonun ve stratejilerin uygulamaya sokulmasına yardımcı olabilecek ya da engel oluşturabilecek herkes dahil edilmelidir. Yöneticilerin, astların, işletmenin diğer bölümlerinde yer alanların yanı sıra tedarikçilerin idari makamların ve hatta müşterilerin de bu kapsamda yer alması

mümkündür. Söz konusu iletişimde mesajlar ister sözcüklerle isterse, özenle seçilmiş simgelerle verilmiş olsun, sadece anlaşıldıkları için kabul edileceklerini varsaymak yanlış olacaktır. İnsanların verilen mesajlara inanmalarını sağlamak için güvenilirlik çok önemlidir.

Mesajı veren kişinin performansı, mesajın içeriği, mesajı ileten kişinin doğruluk ve güvenilirlik konusundaki imajı, söylemlerle eylemler arasındaki tutarlılık gibi faktörler güvenilirliğe katkıda bulunacaktır.

#### 2.4.5. Çalışanların Güçlendirilmesi ve Motive Edilmesi

İşletme üyelerinin aynı yönde hareket etmelerini sağlamak için güçlendirilmeleri gerekir. Bazı işletmelerin pazar ya da teknolojiye ani değişikliklere ayak uydurma güçlüğü çekmelerinin nedenlerinden biri, bu işletme üyelerinin çoğunun kendilerini güçsüz hissetmeleridir. Güçlendirme, çalışana "güç" vermeyi ifade eder. Güçlendirilmiş bir çalışan, kendisini motive edilmiş hisseden, bilgisine ve uzmanlığına güveni artan, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duyan, olayları kontrol edebileceğine inanan ve işletmenin amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı bulduğu işi yapan bir kişidir. Güçlendirme derecesinin artması demek, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak amaçlarını belirlemeleri, karar vermeleri ve uygulamaları, işletmenin vizyonu ve misyonu doğrultusunda sonuç üretmeye çalışmaları ve kendi kendilerini ya da ekip üyelerinin birbirini kontrol etmeleri demektir. Güçlendirme için<sup>95</sup>;

- ❖ Bilginin herkesle paylaşılması, açık bir yön duygusunun sağlanması ve benimsetilmesi,
- ❖ Çalışana kendilerini geliştirmeleri için uygun ortam ve eğitim sağlanması,
- ❖ Çalışanın başarılı uygulamalar yapmasını sağlayacak kaynakların sağlanması,
- ❖ Vizyon ve misyona ulaşma yönündeki çabaların değerlendirilmesi ve teşvik edici önlemlerin alınması gerekir.

<sup>95</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1994), s.323.

İşletme üyelerinin vizyonu gerçekleştirme yönünde çaba harcamaları yönünde motive etmek için izlenecek yollardan bazıları şunlardır:

- ❖ İşletmenin vizyonunun her zaman seslendikleri insanların değerlerini vurgulayacak bir şekilde dile getirilmesi gerekir. Bu işin bireylerin gözünde değer kazanmasını sağlar.
- ❖ İnsanların işletme vizyonunun (ya da vizyonun belli bir kişiye en yakın yönünün) nasıl hayata geçirileceği konusundaki kararlara düzenli olarak dahil edilmesi gerekir. Bu insanlara bir kontrol duygusu verir.
- ❖ Çalışanın vizyonu gerçekleştirme çabaları koçluk yapılarak, geribildirim sağlanarak ve model oluşturularak desteklenmelidir. Bu yolla onların profesyonel olarak yetişmelerine ve öz saygılarını arttırmalarına katkıda bulunulur.
- ❖ Başarıları tanınmalı ve ödüllendirilmelidir. Bu da, yalnızca insanlara başarıma duygusu vermekle kalmaz, onlara kendilerini önemseyen bir işletmeye ait olma duygusunu da kazandırır. Bütün bunlar yapıldığında, çalışmanın kendisi içsel bir motivasyon kaynağı olacaktır<sup>96</sup>.

## 2.5. Vizyonların Uygulanması ve Denetimi

Vizyonların izleyenlere aktarıldıktan ve amaçlarla, stratejilerle uyumlaştırıldıktan sonra uygulamaya taşınması gerekir. Bu evrede amaçlara doğru gidişin ve gidiş şeklinin (stratejinin) üzerinde durulur.

Vizyoncular, vizyonların uygulamaya konduğu, hedefe ulaştığı ve başarısının algılandığı zaman, anında ve kısa süreli sevinç yaşarlar. Harcanan enerjinin alınan karşılığı, sonuçtan alınan zevkle doruğa ulaşır. Ancak bu “başarı kutlaması” aynı zamanda bu vizyonun içeriğine ve projesine veda anlamına da gelir. Bunu bir anlamda “başarının başarısızlığı” olarak da ifadelendirebiliriz. “Vizyondan saptanan hedeflere ulaşıldıysa başarısızlık, ulaşılmadıysa başarı vardır” mantığı da bu paraleldedir. Zira vizyondan saptanan amaçlara ulaşıldıysa, belirlenen vizyonun ömrü

<sup>96</sup> Benligiray, a.g.e. s. 180.

dolmuş, bu nedenle de başarısız olunmuş ve yeni “vizyon belirlemek gereklidir demektir”. Vizyondan belirlenenlere ulaşılmadıysa başarı var demektir. Vizyonun ömrü dolmamıştır ve “hala geçerliliği var” demektir. Bu bağlamda vizyondan belirlenenlerin hala geçerliliği yok ise, yeni düşler kurarak, fanteziler geliştirerek yeni vizyonları regüle etmek gereklidir.

Vizyonların etkisi süreçlerden ve stratejik yönetim fonksiyonlarından da gözlenebilir<sup>97</sup>.

Vizyon geliştirme, uygulama ve sonuç alma bir süreci ifade etmektedir. Vizyon geliştirme yaratıcı olmayı, hayal gücüne sahip olmayı ve bunları uygulamaya taşımayı, hayalleri gerçek kılmayı gerektirir. Vizyona sistematik bir süreç olarak yaklaşıldığında, soyut-somut bağlantısı kurulduğunda, soyut ile somutun karıştırılmadığı, eş deyimle birisi için diğeri dışlanmadığında ancak sonuca ulaşılabilir. Çünkü bir işletmede vizyon için planlamacılara; bunu uygulamaya taşıyarak, gerçekleştirmek için de uygulamacılara gereksinim vardır<sup>98</sup>.

Denetim, vizyonun karşıtı olarak görülen bir kavramdır. Denetim, sürekli somut olarak gerçekleşmiş olanın kesin kriterlerinin dar açısından bakmaktır. Denetim, düşünülmüş ve istenmiş olanı gerçekleşmiş olanla karşılaştırmaktır. Denetim vizyonu dizginlemekte ve vizyonların neye yaradığı konusunda iddialar üretmektedir. Denetim, değerlendirmeye yönelmiş işletmelerde vizyon sahibi olmanın ve onları geliştirmenin ödülüdür. Yalnızca sonradan amaca ulaştığı anlaşılan vizyonlar işe yarayacaktır. Vizyona yönelik çabaların yararlılığını belirleyecek olan ölçü ise işletmenin yer aldığı Pazar olacaktır. Bu bakımdan kurulacak bir denetim mekanizması, vizyona yönelik işlevleri değerlendirme ve yönlendirme fırsatı sağlayacaktır<sup>99</sup>.

## 2.6. Vizyon Geliştirme ve Uygulama Sorunları

Gizli ve güç anlaşılan vizyonun, gerek geliştirmede, gerekse uygulamada sorunların asıl kaynağı olması doğaldır. Ya da berrak bir kavram olmaması nedeniyle,

<sup>97</sup>Akdemir, A.g.e. , s27

<sup>98</sup> Wlofrang Loos, “ Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi”, Ullrich Sollman, Roderich Heinze, Sollman, Ulrich and Roderich Heinze. a.g.e. s.9.

<sup>99</sup> Loos, a.g.e. s.11.

gerçeği kavrama konusunda vizyonun doğasına bakmak ve onu etkileyen faktörleri incelemek daha anlamlı olacaktır.

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında vizyon ile ilgili sorunlar ortaya çıkabilir. Bu çoğu kez bireysel davranışlara, bireylerin kendi çevrelerine yaklaşımına ve dış uyarılara bağlanır. Bunlar ana başlıklar halinde şöyle sıralanabilir<sup>100</sup>:

- ❖ Gelecekle ilgili sorunların iyi tanımlanamaması,
- ❖ Vizyon oluşturma sürecine yeterli sürenin ayrılmaması,
- ❖ Vizyonu yazma ve ifade etme güçlüğü,
- ❖ Vizyon oluşturma grubunun seçimindeki yanlışlıklar,
- ❖ Vizyon ifadesini katı ve değişmez kurallar dizisi olarak algılamak,
- ❖ Vizyon ifadesinin oluşturulduktan sonra kullanılmaması,
- ❖ Vizyon ifadesini her türlü özel şartlarda, sorun çözücü olarak algılamalı
- ❖ Yanlış ve hata yapma korkusu,
- ❖ Belirsizliğe toleransta yetersizlik,
- ❖ Yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme,
- ❖ Plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı,
- ❖ Oluruna bırakmada yetersizlik,
- ❖ Zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması,
- ❖ Kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves,
- ❖ Hayal gücü eksikliği,
- ❖ Hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşamamak,
- ❖ Gerçek ve hayali birbirinden ayırt edememek,

İşletmenin vizyon geliştirme ve uygulamaya yönelik işlevleri, tutumlarını içeren ilgili etkenler çok geniş ve değişik olan ikinci kategoriye ilişkindir. Bu etkenlerde şu şekilde sıralanabilir<sup>101</sup>:

- ❖ **Temel İnanışların Vizyonu Tıkaması:** Kültür normlarına uymayan inanışlar ve gelenekler, işletmenin görüşlerini kapatır ve etkili strateji olanaklarını kısıtlar.

<sup>100</sup> Papatya, a.g.e., s.123.

<sup>101</sup> Papatya, A.g.e., s.124.

Kendisini işine adamayan yöneticiler ve çalışanlar vizyonun önünü kapatmış olur.

❖ **Gerçeklik Sınayının Kaybedilmesi:** Vizyonun belirsiz oluşu, bunların belirlenmiş stratejilere dönüşümünü tehlikeye sokar. Vizyonun denenmiş veriler ile değişimindeki bozukluk, vizyonu gerçekleştirilebilecek stratejilere dönüşümünü tamamıyla bozabilir.

❖ **Ödüllendirme Sisteminin Eksikliği:** Kısa dönemde elde edilen özellikle operasyonel başarıların ödüllendirme mekanizması, vizyon ile gösterilen hedeflerin gerçekleştirilmesini engelleyebilir. Bunun yerine vizyon ile bağdaşmış stratejik programların materyalize olmasına yönelik mekanizmalar uzun dönemde daha başarılı olabilir.

❖ **Düzensiz Uygulamalar:** Vizyondan işletmede ilk söz edildiğinde, üst yöneticiler programın etkili bir biçimde yürütülmesinde başarısız olabilir. Ya da etkili olarak izlenmeyen vizyon, sonuçların kısa sürede elde edilmesini önleyebilir ve böylece organizasyon kayıpları çoğalabilir.

❖ **Stratejik Katılım Eksikliği:** Vizyon genellikle geniş katılım ve her zaman olmamakla birlikte stratejik bir plan içerisinde veri kabul eder. Katılımın bir ihtiyaç olduğunun bilinmesi dürüstlüktür; fakat her zaman gerekli değildir ve yapıcı olayları geciktirebilir. Bu açıdan katılımı stratejik açıdan değerlendirmek gerekir.

❖ **Düzensiz Bilgi Sistemleri:** Vizyon tarafından desteklenmeyen ve gelişim hızına ayak uyduramayan sistemler, diğerlerine göre daha çabuk yıkılır. Yanlış teknik uzmanlık veya yanlış pazar bölüşümü yetersiz ve dengesini kaybetmiş bilgi sistemleri, önemli açmazlar yaratır.

❖ **Stratejik Süreksizlik ve Yönetim Devamsızlığı:** Uygulamada paylaşılmayan vizyon ve stratejiler, beklentinin altında kalmaya mahkumdur. Uzman olmayan kişiler tarafından formüle edilen ve uygulanan bir vizyon, bekleneni vermez. Ya da söz konusu vizyonun başarısızlığı birey ile kişisel bir bağ oluşturur. Bu bağ ve vasatizm yönetimin vizyona ilgisini bozar.

❖ **İşgücünün Çürümesi ve İşbirliğinin Ortadan Kalkması:** Çalışanların yaratıcılıklarının, yetenek ve becerilerinin geliştirilmemesi ve bu yönde motive edilmemesi işgücünün çürümesine ve yaratıcılığın sinerjistik etkisinden yararlanılmamasına neden olur. Böyle bir ortamda çalışanlar, işlerinde kararsızlığa doğru giderler ve zamanla işlevlerini kaybederler<sup>102</sup>.

### **3. KURUM İMAJININ YARATILMASINDA BİR FAKTÖR OLARAK VİZYON YÖNETİMİNİN ETKİLERİ**

Günümüz anlayışı içinde kurum imajı sadece görsel bir konu olmaktan çıkıp, görsellikle beraber işletmenin çalışanlarına karşı davranışından, toplum için yaptığı çalışmalara ve işletme kimliğinin sağlamlığına kadar, geniş bir yelpaze içinde yerini almıştır. Hedef kitlelere sadece görsel açıdan mesaj vermek yeterli olmamakta, aynı zamanda işletmenin kültürü, iletişim tarzı, davranış tarzı ile sahip olduğu vizyon ile misyonun önemi günümüz dünyasında ön plana çıkmaktadır. İşletmenin yaptıkları ve yapmadıkları hedef kitleler tarafından iletişim dünyasında hemen farkedilmekte ve değerlendirilmektedir. Bu açıdan kurum imajı sağlam temeller üzerine oturmuş olan işletmeler, ayakta kalmayı başaracak, diğerleri ise günümüzün rekabet ortamında silinip gidecektir.

Her işletme, yaptığı çalışmaları, ekonomik başarıları kamuoyuna tanıtarak, kamuoyunun güvenini kazanmak ister. Amaç yalnız tanınma değil, aynı zamanda beğendirme ve işletmenin amaçlarına uygun bir izlenim yaratmaktır.

Bu bölümde kurumsal imajın yaratılmasında etkili olan faktörlerden biri ve en önemlisi olan vizyon yönetiminin işletmeler üzerindeki etkileri maddeler halinde incelenmeye çalışılmıştır.

#### **3.1. İşletmenin, Kurum İmajını Sağlam Bir Alt Yapı Üstüne Kurmak İçin Vizyonunu Belirlemesi**

Dünyanın her yerinde, aynı kalitede mal üretmek, aynı teknolojiyi kullanmak, aynı fiyatı vermek mümkündür. Bu nedenle müşteri tercihini etkileyen şey gerçekte hizmete

---

<sup>102</sup> C. Collins and Jerry, **Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**. Çev: Zuhal Çivi. (1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 1999), s.76.

katılan değerler ve bu yolla oluşturulan kurum imajıdır. Ayrıca sosyal bilincin artmasıyla etkili kurum imajı için etkili vizyona sahip bir işletme olmak gerekmektedir.

Birçok işletme, çok büyük bir zaman ve para harcayarak, vizyon ve misyonlarını yazılı olarak ifade etmelerine rağmen, kısa bir zaman sonra, daha iyi bir performans için insanları motive edecek etkiye niçin sahip olmadıklarını düşünmeye başlarlar. Beklenen etkinin sağlanamamasının birkaç nedeni vardır. Bunlar:

- ❖ Yapılan açıklamaların anlaşılacak kadar karmaşık olması,
- ❖ Çalışanların vizyona katkılarının sağlanamaması,
- ❖ Yazılanların gerçek dışı ve ulaşılmaz olması,
- ❖ Yazılanların çok sınırlı olması ve mücadele azmi çağrıştırmaması,
- ❖ Sözcükleri harekete geçiren ana motivasyon unsuru olan kurumsal değerlerin vurgulanmaması,
- ❖ İfadelerin, kurum imajı ile uyum içerisinde olmaması.

Bu ifadeler, amaç ve stratejik yön açısından fikir verebilir ve çalışanların motivasyon kaynağı olabilir. Bu da işletmeyi temsil eden insanların ortak değerlerinin yansıtılmasına, bu değerlerin de müşterilere karşı olan davranışlarına aynı şekilde yansıtılmasına bağlıdır. İyi ve dürüst hazırlanmış, yaratıcı ve anlaşılır bir vizyon, çok büyük getirileri olan yatırımlara dönüşebilir.

İmaj yaratma çabası, bir geribildirim çemberi içerisinde, araştırma-planlama-uygulama-değerlendirme aşamalarını sürekli bir biçimde gerçekleştirmeye yöneliktir. Ancak bir imaj yaratma çabası tek başına ele alınmamalıdır, çünkü başarılı bir kurum imajı, ancak etkili bir vizyon yönetimi geliştirme çabaları neticesinde oluşabilmektedir<sup>103</sup>.

Vizyon, işletme geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatır. Küreselleşmenin etkisiyle artık

<sup>103</sup> Okay, 2000, a.g.e., s.273.



müşteriler işletmeler hakkında daha fazla bilgi edinmek istemektedirler. İşletmenin gelecekte ne yapmak istediğini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon, müşterileri işletme hakkında bilgilendirecektir. Etkili bir vizyon müşterilerin karar vermedeki güçlüklerini ortadan kaldıracaktır. Diğer taraftan çalışanlar da çalıştıkları işletmenin geleceği hakkında bilgi sahibi olma kolaylığı yaşayacaklardır. Bu da işletme için hedeflere ulaşmada büyük kolaylık sağlayacaktır. Açık ve belirli vizyonu olan işletmeler daha olumlu bir kurum imajı yaratırlar.

İyi bir kurum imajı kazanabilmek için, çalışanların, işletmenin tarihi, başarıları, değer yargıları, amaçları, standartları hakkında bilgilendirilmesi gerekir.

İşletmenin uzun vadeli amaçları, araştırma ile değil, işletmenin politikasını belirleyen kişiler tarafından saptanmaktadır. Yapılacak araştırmalar ise, bu ilkeleri belirlemek değil, hangi amaçlara hangi araçlarla varılabileceğini belirlemeye yöneliktir. Bazı durumlarda, bazı alt amaçlar bütün amaçlar üzerinde etkili olabilir. Örneğin, çalışanın motive edilmesi, kaliteli çalışanın cezbedilmesi, kapasite artırımı, yeni bir fabrika açılması, mevcut ürünün dağıtım ağının genişletilmesi gibi bu amaçlar mevcut işletme politikasından kaynaklanabileceği gibi, işletmenin uzun dönemli amaçlarını başarabilmek için araştırmalardan elde edilen sonuçlar da olabilir. Örneğin, işletmenin amacı yeni sermayeyi çekmekse, mevcut yatırımcıların hisselerini arttırmaları ya da yeni hissedarlar kazanılması gerekmektedir. Bizim ilgi alanımıza giren nokta ise işletme imajının işletme amacını etkileme olasılığıdır<sup>104</sup>.

Kurum imajının işletmeye gerek finansal, gerek pazar açısından ve de gerek insan kaynakları açısından sağladığı yararlar göz önüne alındığında, başarı için kurum imajının önemi ortadadır. İşletmelerin günümüz koşullarında başarıyı yakalayabilmeleri için; hedef kitle üzerindeki imajlarını yeniden gözden geçirmeleri, kendilerini başarıya taşıyacak güçlü bir kurum imajını oluşturabilmeleri için de işletmelerin etkili bir vizyon geliştirmeleri gerekir.

---

<sup>104</sup> Williams, a.g.e. , s.279-288

### 3.2. Olumlu Bir Kurum İmajı Yaratabilmek İçin Vizyonun Paylaşılması

İşletmelerin başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi, bu değerlerin işletmede kurumsallaştırılması gerekir.

Herhangi bir işletmede değer ve inançların oluşması ancak zaman içerisinde eğitim ve kültürel gelişme ile kazanılabilir. Eğitim olmaksızın bu değerlerin kurum kültürü olarak oluşması oldukça güçtür. Bunun için en başta lider ve üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması, evrensel değerleri tanıması ve bu değerlere önem vermesi gerekir<sup>105</sup>.

Vizyonun işletme için inanılmaz bir gücü vardır. Bu güç, onu gerçekleştirecek olanların inancındaki kuvvetten gelir ve paylaşıldıkça gücü daha da artar. Sosyologlar, uygarlıkların başarısını etkileyen başlıca etkenlerden birinin ortak vizyon olduğunu ifade ederler. Ortak vizyon sinerjik bir güç oluşturur, çünkü işin içinde olan herkesin enerji, yetenek ve kapasitelerini açığa çıkarıp birleştirir. Büyük hedeflere ulaşmak için seferber olan gruplar, sahip oldukları potansiyelin ötesinde bir performans gösterirler. Çünkü o, insanları birbirine bağlar, uyum sağlayıcı, enerji verici, bilinçli veya bilinçaltı birleştirici etki yapar. Bu bağ zor zamanda bile onların güçlü kalmasını sağlar ve kurumsal bütünleşmeyi beraberinde getirir.

Bir işletme felsefesinin, işletme için üstlenmiş olduğu çeşitli fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonlardan oryantasyon fonksiyonu sayesinde çalışanlar nerede, ne şekilde davranmaları gerektiği hakkında fikir sahibi olurlar. Motivasyon fonksiyonu işletme felsefesinin belli ideal ve değerleri ifade etmesiyle, çalışanları motive etmesidir. İşletme felsefesinin açıklama fonksiyonu, işletmenin hedef grubu tarafından ön yargılı değerlendirmeleri engellemek için, kendine “açıklama-tanıtma” imkanını sağlarken, seçim fonksiyonu da hedef gruplarının kendilerini tercih etme anında devreye girmektedir.

Çalışanların, çalıştıkları işletmenin gelecekteki vizyonunun, bir başka deyişle misyonunun, hedeflerinin, amaçlarının, felsefesinin neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır. Çünkü çalışanlar gelecekte neyi hedeflediklerini, bu hedeflere ulaşmada

<sup>105</sup> C. C. Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2, Stratejik Yönetim, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999), s.3.

işletmenin misyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Bu da işletmeye olan güvenlerini, ciddi boyutlarda sarsacaktır. Bir işletmede ne için çalıştıklarını (misyon), gelecekte nerede olmak istediklerini bilmeyen çalışanların işletmeye verimlilik katmaları imkansızdır ve bunu dış müşteriye yansıtma imkanları olmayacaktır. Bir işletmenin vizyonu onun gelecek ile ilgili planlarının tamamıdır. Bir işletmede çalışanların ortaklaşa paylaşacakları bir vizyonun eksikliği işletmenin geleceğini tehlikeye sokar.

Rekabet ve stratejik avantajları tehlikeye atmadıkları sürece, işletmenin vizyonunun, görevlerinin ve hedeflerinin mümkün olan en fazla kişi ve grupla paylaşılması gerekmektedir. Bunlar; işçiler, çalışanlar, yöneticiler, iş ortakları, dış ortaklar, kaynak temin eden işletmeler, sendikalar ve sendika liderleri, hedef müşteriler ve diğerleri olabilir. İşletmenin yeni amaçlarını ve programını açıklayan bilgileri içeren yazılı dokümanlar ve el ilanları işletme içinde serbestçe dağıtılmalıdır. Böylece, bu yeni değişim programında doğrudan görev almayanların, programın mantığını ve nedenini anlayabilmeleri için bir zemin oluşturulur. Bu yolla oluşturulan kurum kültürünün şekillendirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla işletme içinde eğitici toplantıların yapılması gerekmektedir. İşletme ve değişim programı hakkında bilgilendirilen çalışanların, işletme hakkındaki imajları güçlenecektir.

Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi, sürekli olarak işletmenin vizyonunu; çalışanlara iletmek ve bu vizyonun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır. Paylaşılan bir vizyon, çalışanların işletmenin hedeflerini gerçekleştirmede tek bir vücut olarak çalışmalarını sağlayacak, bu yolla oluşturulan güçlü kurum imajı, işletmenin çalışanların üzerindeki iç imajını olumlu olarak etkileyecektir<sup>106</sup>.

### **3.3 Olumlu Bir Kurum İmajının Yaratılması ve Vizyonun Paylaşılması İçin Çalışanın Bütünleşmesinin Sağlanması**

Çalışanların memnuniyeti bir işletme için çok önemlidir. Çünkü her çalışan işletmeye iyi bir imaj kazandırmada, işletmenin ortağıdır. İşletme çalışanları, işletmenin dış dünyaya karşı elçisi gibidirler. İşletme ile ilgili bilgiler ilk elden işletme çalışanları

<sup>106</sup> Gee, a.g.e., s.65-66.

tarafından hedef kitleye ulaştırılır. Ayrıca işletme ile ilgili çalışanların verdikleri bilgiler, hedef kitleler üzerinde daha etkili olur. Çünkü işletmeyi en iyi tanıyanlar, en iyi bilenler işletmenin çalışanlarıdır. Kurum imajının yaratılması için çalışanın katılımı ve yaratıcılığı gereklidir. İşletme çalışanlarının tatmin olması ve mutlu olması, işletmeyi hedef kitlelere karşı olumlu tanıtımlarına sebep olacak ve hedef kitlede işletmeyle ilgili olumlu bir imaj oluşacaktır.

Vizyonun paylaşılması ve olumlu bir imaj yaratabilmek için; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar şunlardır<sup>107</sup>:

- ❖ Çalışanların, bir vizyona ve çalıştıkları işyerinden gurur duymaya ihtiyaçları vardır.
- ❖ Yönetimin, kendilerine saygı göstermesine ve reklam yönü olmayan eşit ilişkiler kurmaya ihtiyaçları vardır.
- ❖ Çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri için, kendilerine fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır,
- ❖ Yaptıkları iyi işlerin sonunda takdir edilmeye ihtiyaçları vardır.
- ❖ Terfi için fırsat tanınmasına ihtiyaçları vardır.
- ❖ Sadece bir üretim parçası olarak değil, aynı zamanda bir insan olarak da değer görmeye ihtiyaçları vardır.

Çalışanlara yönelik iç imaj programlarıyla, çalışanların ihtiyaçları düşünülerek, bağlılık ve sadakatinin artırılması amaçlanmaktadır.

Çalışanların bütünleşmesi beraberinde çalışanların işletmeye daha sadık, katılımcı, ~~uyumlu~~ itaatkar olmasını sağlar. Çalışanlar yeni gelenlere yardım eder, işletme projelerinde daha uzun dönemli çalışır, işletmeyi geliştirecek fikirler ortaya atarlar. Bütünleşme olduğu sürece, bireylerin bu tür olumlu davranışlar sergileme olasılığı artar. Sonuç olarak, çalışanlar, vizyonu paylaşırlar ve olumlu bir kurum imajı yaratırlar.

---

<sup>107</sup> Gee, a.g.e. , s.12.

### 3.4. İşletmenin Kurum İmajı İle Uyumlu Bir Vizyon Belirlemesi

İşletmeler doğal olarak faaliyette buldukları çevreyle ilişki içindedirler. Ürettiği ürün ve hizmetleri satmak ve bunlardan da bir gelir elde etmek amacıyla faaliyetlerini sürdürürler. İşletmelerin bunları gerçekleştirebilmesi için toplumda tanınması ve kendine bir yer edinmesi gerekir. Olumlu bir kurum imajı ile işletmeler bu amaçlarını gerçekleştirebilirler.

Kurum imajı yaratmada, kurum isim, sembol ve renklerini içeren kurum kimliği yeterli değildir. Çünkü, kurum kimliği hedef kitleye; işletmenin kim veya ne olduğu, gelecekte amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğu, nasıl bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu, müşteri ve çalışanlarına nasıl davranması gerektiği konularında bilgi verememektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin vizyonunu, misyonunu, amaçlarını hedeflerini, işletme kültürünü, işletmenin yönetim tarzını kısaca işletmeyle ilgili olan her şeyi açıkça yansıtan bir kurum imajına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurum imajı kavramı; işletmenin niçin var olduğundan, ana amaçlarının ortaya konulmasına kadar uzanan işletmeyle ilgili her konuyu içermektedir. Örneğin Sony, işletmeyi en çok Japon ürünlerinin dünya genelindeki kalitesizlik imajını değiştirmekle tanınır hale getirmeyi hedeflemektedir<sup>108</sup>.

Steven Howard'a göre kurum imajı; işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsamaktadır. Bu öğelerin işletmenin misyonunu desteklemesi için, tam olarak planlanıp, yönetilmesi gerekmektedir<sup>109</sup>. Bugünün hedefi, işletmenin imajını yönetmek, aynı zamanda işletmenin gerçek değerlerini, çalışanlarını, ürünlerini, markalarını, yöntemlerini, inançlarını temsil etmektedir<sup>110</sup>.

Önceden belirlenen stratejinin uygulanması ve bu konuda yönetimle uyum içinde olunması ise başarıyı yakalamak için temel koşuldur.

<sup>108</sup> James C. Collins, Jerry I. Porras, *Harvard Business Review* "Değişim", (MESS Yayın No:291, 1999), s.58.

<sup>109</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s.4.

<sup>110</sup> Howard, a.g.e., s.66.

Marka gücünün değerini kaybettiği, ürünlerin benzerliğinin arttığı, çalışanların işletmeye olan bağlılığının azaldığı, rekabetin arttığı bugünün küresel dünyasında kurum imajı; yönetim ve pazarlama yöntemleri arasında yeni bir öneme sahip olmaktadır. Kurum imajı; bir kurum dilinin, davranış stiline, işletme geleneğinin ve işletmenin kendini bir şekilde ifade etmesine odaklanan bir diyalogun yaratılmasını sağlar. Bu diyalog, müşterilerin ve çalışanların; işletmenin ne için var olduğu, geleneklerinin, prensiplerinin ve ana güçlerinin neler olduğu konusundaki beklentileri ve anlayışlarıyla birbirine uymaktadır. Kurum imajı, bir açıdan toplam kalite yönetiminin en saf tanımıdır. Buna göre işletmeyle veya işletme müşterileriyle ilişkili olan her şey, kurum imajıyla da ilişkilidir<sup>111</sup>.

Kurum imajı, işletmenin diğer pazarlama ve yönetim çabaları doğrultusunda elde ettiği başarı seviyesi üzerinde ve bu bağlamda vizyona ulaşmada doğrudan etkisi olan, çok önemli stratejik bir kavramdır.

Hiç kuşkusuz kötü yönetilen bir işletmeyi yeni bir imajla iyi bir hale getirmek mümkün değildir. Bir kurum imajının arkasında işletmenin o ana kadar sahip olduğu, ürettiği, yaptığı ya da yapacağı her şey vardır. Bunların bir amacı olmalı hatta açık olarak da ifade edilmelidir. Tüm bu yapılan, üretilen ve sahip olunan her şeyin arkasında kurumsal vizyon olmalıdır. Tabi ki işletmeleri farklı hale getiren sadece ürünleri değil vizyonlarıdır.

İşletmeler vizyon ve misyonlarını anlattıklarında genellikle kurumsal imajları hakkında bilgi verirler.

İşletmenin bir amaca ihtiyacı vardır. İşletmenin nereye ve nasıl gitmek istediğine dair vizyon ve misyonu yoksa, kurum imajının bir parçası olarak bunu belirtmeye ihtiyaç var demektir.

İşletmelerde değişimin gerçekleşmesi için, bir vizyon oluşturulması ve bunun çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Etkili bir vizyon, işletmelerin değişiminde

---

<sup>111</sup> Howard, a.g.e. , s.3-4.

ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de, işletmelerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır<sup>112</sup>.

Güçlü bir kurum imajına sahip olmak, prensiplere odaklanmayı gerektirmektedir. Prensipler; işletmelerin küreselleşme yolculuğunda yol gösteren bir ışık gibidirler.

Güçlü ve etkili bir misyon, işletmenin ürün ve hizmetleriyle tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verileceğini ifade eden misyondur. Güçlü bir misyonla, işletmenin ürün ve hizmetlerine inanan çalışanların işletme hakkında düşünce ve algılamaları, işletme içinde ve buna bağlı olarak işletme dışında güçlü bir kurum imajının oluşmasını sağlayacaktır. Misyonu sadece para kazanmak ve bu yolla pazardaki en iyi işletme olmak şeklinde belirlenen bir işletme, kısa zaman içinde bir imaj yozlaşması sorunuyla karşı karşıya kalacak ve böylece pazardaki yerini yitirecektir.

Kurum imajı, işletmenin vizyonunu, misyonunu hedeflerini, değerlerini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak kurumsal imaj, vizyon, misyon ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır. İşletmenin hedefleriyle uyum içinde olmalıdır.

### **3.5. İşletmelerin Geleceğe Güvenle Bakması İçin Olumlu bir Kurum İmajı Yaratması ve Etkili bir Vizyona Sahip Olması**

İşletmelerin etkili bir vizyona ve olumlu bir kurum imajına sahip olmaları, büyük veya çok hızlı değişim zamanlarında ortaya çıkan zorlukların aşılmasını sağlayacaktır. İşletmelerin imajlarını vizyonlarıyla karşılaştırarak değerlendirmeleri bu zorlukların aşılmasını sağlayan önemli bir unsurdur.

İmaj değerlendirildiğinde, zayıf ve güçlü yönler göre, karşılaştırmalar ve başka analizlerle tamamlanarak tartışılmalıdır. Bireysel imaj unsurlarının güçlendirilmesi ve geliştirilmesi için tedbirler, bir kurum kimliği çerçevesinde birbirleriyle uyumlu hale getirilmeli önceliklere göre sıralanmalıdır. Mevcut durum ve olması istenilen durum analizleri (vizyonları) karşılaştırabilmeli ve belirlenen hedefler çalışanlar için netleştirilmeli, kötü sonuçlar da açıkça tartışılarak “ortak” göreve başlanabilmelidir.

---

<sup>112</sup> Güzelcik, a.g.e., s.244.

Bu tip işletmeler de paylaşılan bir vizyona sahip çalışanlar, işletmelerin ortak hedeflerine ulaşmak için bir arada hareket edecek ve değişim süreci gerçekleştirilmiş olacaktır. Çalışanlar tarafından algılanan, yaşatılan ve oluşturulan kurum imajı, değişim dönemlerinde yönetimin elinde olan en stratejik araçlardan bir tanesidir. Değişim dönemlerinde kurum imajı, çalışanların istenilen şekilde davranmalarını ve değişimlere inanmalarını sağlamak için kullanılabilir. Değişimin nedenleri, hedefleri hakkında bilgilendirilen çalışanların, işletme hakkındaki imajları güçlenecektir. Böylece çalışanlar işletmeye güven duyacaklardır ve hedefe ulaşmak, değişimi gerçekleştirmek için bir araya gelecek ve çaba göstereceklerdir, aynı zamanda hedeflere ulaşma konusunda çalışanları motive edecektir. Bu birlik duygusu da, değişimin hızını arttıracaktır ve değişim bütün hedef kitleler tarafından kolaylıkla kabul görecektir<sup>113</sup>.

Sonuç olarak kurum imajı güçlü olan ve etkili bir vizyona sahip işletmeler, değişimin hızla yaşandığı günümüzde, değişim çalışmalarını büyük bir hızla ve başarıyla gerçekleştireceği için geleceğe daha güvenli bakacaklardır.

### **3.6. İşletme Vizyonunun, Kurum İmajının Yönlendirmesiyle Dışsal Sorunlardan Etkilenmesi**

Erengül'e göre vizyon, bir güç, bir inançtır. Vizyonun oluşturulmasında sorumluluk almak liderin işidir. Üst yönetimin vizyonu, astların oluşturacağı vizyonun bir parçası olmalıdır. Liderler, üst yönetimin ortaya koyduğu ya da koymaya çalıştığı yeni düşünce tarzını, diğer bir ifadeyle vizyonu oluşturmaya çalışan kişilerdir<sup>114</sup>.

Kurumsal imaj konseptinin geliştirilmesinde en iyi görüş, Abratt ve Shee' nin oldukça karışmış bir durumu çözüme çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Abratt ve Shee yönetim sürecinde kurumsal imajın geliştirilmesinin merkezinde üç temel eleman üzerinde durmuştur. Bunlar: kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajıdır<sup>115</sup>.

Her insanı, diğer insanlardan ayıran bir özelliği olduğu gibi, işletmelerin de birbirinden ayrılmasını sağlayan birtakım kendine özgü özellikleri vardır. Müşteriler de,

<sup>113</sup> Howard, a.g.e., s.14.

<sup>114</sup> Bilge Erengül, **Kültür Sihirbazları**. ( 1. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), s.78-81.

<sup>115</sup> Uzoğlu, a.g.e., s.345.



ürün ya da hizmete ilişkin seçimlerinde kurum kimlikleriyle yönlendirilir. Günümüzde kurumlar, kişilerin karşısına çıktıkları görüntüyle algılanmaktadırlar. Kamuoyuyla doğrudan iletişimi gerçekleştiren temel araç da “Kurum Kimliği” dir. Başarılı bir kurum kimliğinin temelini, uygulandığı her alanda tutarlı ve sabit oluşu meydana getirir. İyi ve tutarlı yerleşmiş bir kurumsal kimlik her yerde tanınacak ve tüketicilerin zihninde bir imaj yaratacaktır. Bu nedenle işletmelerin sahip olmak istedikleri kimliğe ulaşabilmeleri için gereken koşullar arasında organizasyon yapısı, mekan yapısı, tanıtım ve halkla ilişkiler stratejileri, görsel yapıları çok büyük önem taşımaktadır.

Bireyler ve işletmeler kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtır<sup>116</sup>. Birkigt ve Stadler’in 1986’da geliştirdiği bu ilişkiyi Şekil 3’de görmek mümkündür. Birkigt ve Stadler’ a göre, kurumsal imaj işletme hakkındaki görüş ve düşünceleri yani işletmenin algılanış biçimi olmasına karşın, kurumsal kimlik işletmenin fiziksel görüntüsü ile ilgilidir. Kısacası kurumsal kimlik ve kurumsal imajın birbirini desteklediği görülmektedir.

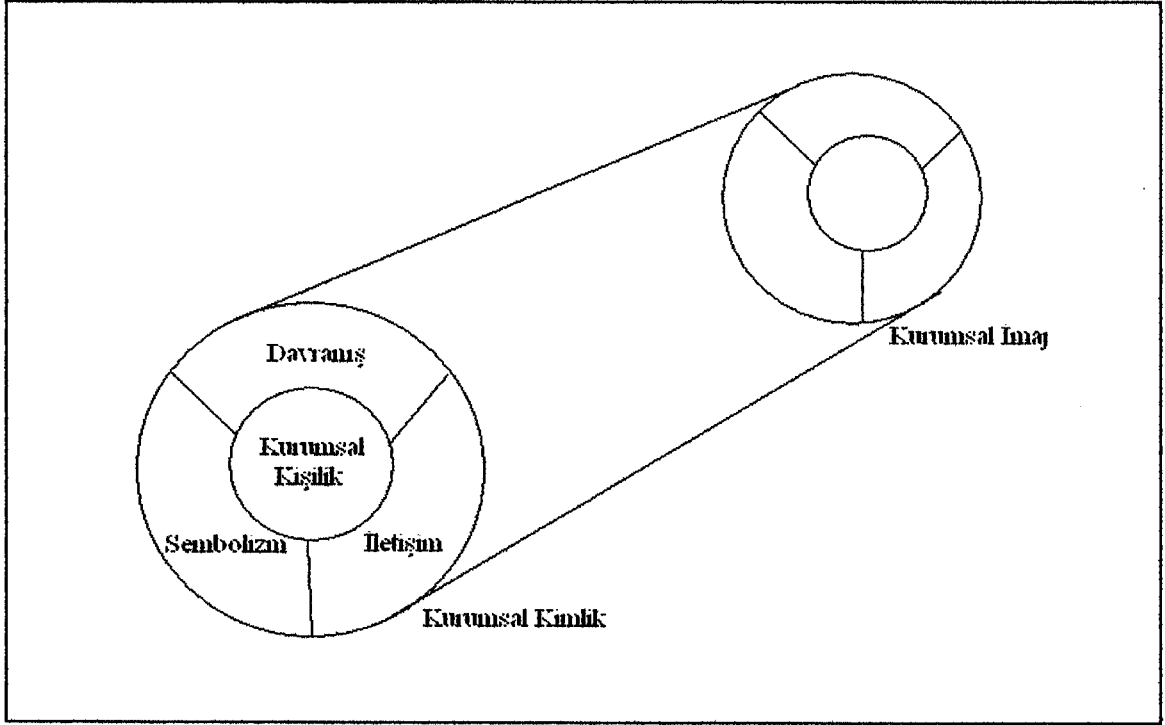
Bütün bu bilgiler ışığında kurumsal imajı, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Kurum imajı, alıcının gözündedir. İşletme, çalışanlarına, iştirakçilerine, müşterilerine ve tüm iç ve dış alıcılara kendisi hakkında ileti yayar. Hatta kendi lehinde bir imaj uyandırmak ister. Burada önemli olan, faktör iletinin alınışdır. Kısacası kurum imajı, bütün alınan iletiler doğrultusunda, işletme hakkında, alıcıda oluşan resimdir. Doğru imaj yaratmak, hiç bitmeyen bir görevdir. Sadece kurum logosunu yaratmak değil, aynı zamanda işletmenin yaşam biçimini belirlemektir<sup>117</sup>. Her işletmenin bir kişiliği vardır. Bu kişilik kamuoyunda iyi – kötü, olumlu – olumsuz şeklinde değerlendirilebilir. Ancak imaj, çalışanların, tüketicilerin ve diğer hedef kitleler tarafından işletmenin farklı yönlerinin algılanması sonucunda benimsenen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu noktada kurumsal kimlik ile kurumsal imaj arasında bir fark olduğu görülmektedir. İşletmenin

---

<sup>116</sup> C. Fill, **Marketing communications framework, theories and applications** (London, Prentice Hall, 1995), s.169.

<sup>117</sup> N. Ind, **The corporate image: Strategies for effective identity programmes**. (London: Kogan Page, 1992), s. 21.

algılanış biçimi ile (kişilerin, kuruluş hakkında görüş ve düşünceleri ile) ilgili olan **kurumsal imaja** karşın, **kurumsal kimlik**; işletmenin fiziksel görüntüsü ile ilgilidir<sup>118</sup>



**Şekil 3: Kurumsal Kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişki**

C. Fill, **Marketing communications framework, theories and applications** (London, Prentice Hall, 1995), s.169.

Diğer yandan literatürde bu konuda yer alan bir diğer kavram ise kurumsal ündür. Kurumsal ün ise; genellikle kurum imajıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır<sup>119</sup>. Kurumsal ün kavramı, Fortune dergisinin belirli aralıklarla ve her yıl artan sayıda üst düzey yöneticiye, finansal analiz uzmanlarına Amerikan şirketlerinin bazı özelliklerine

<sup>118</sup> Peltekoğlu, a.g.e., s. 130

<sup>119</sup> Markwick & Fill, a.g.e., s. 398.

göre değerlendirmeye tabi tutmasıyla literatürde yer almaya başlamıştır. Bu çalışmada işletme ününün belirleyicileri şu şekilde toplanmıştır <sup>120</sup>:

- ❖ Yönetim kalitesi
- ❖ Ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi
- ❖ Finansal mükemmeliyet
- ❖ Uzun dönemli bir yatırım olarak işletmenin değeri
- ❖ İşletme kaynaklarının kullanımı
- ❖ İçinde yaşanılan yere ve çevreye karşı sorumluluk
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneği

Kurumsal ün, işletmelerin bu sekiz özelliğin her birinden aldığı puanların toplanmasıyla elde edilir. Bu sekiz özelliğin kurumsal imajı tam anlamıyla ölçtüğü ve zihinde imajı ortaya koyduğu yani kurumsal algının somutlaştırıldığı kabul edilirse kurumsal imajın kurumsal üne eşit olduğu söylenebilir<sup>121</sup>. Hiç kuşkusuz bu sekiz özelliğin varlığı, iyi bir işletmeden beklenen özelliklerdir.

Bir de soyut anlamda işletmenin yansıtılan kimliği, ruhu ve özü olarak *kurum kişiliği* kavramından söz edilebilir<sup>122</sup>. Kurumsal kimlik, özellikle kurumsal ün (imaj) ile birlikte işletme stratejilerinin gerçekleşmesi ve işletmenin performansını artırması yönünde önemli etkilere sahiptir <sup>123</sup>.

En iyi öğeleri kullanarak bir kurumsal kimlik yaratıldığında, eğer bu sekiz özellikten sadece biri olumlu değilse imajın iyi olması da mümkün değildir. Elbette üst yönetimin stratejik bir planlama aracı olan kurumsal kimlik, kurumun imajı ve

---

<sup>120</sup> A. A. Bir, *Uzun dönemli bir strateji olarak kurumsal kimlik*. (Marketing Türkiye Dergisinde düzenlenen Kurumsal Kimlik Konferansına sunulan bildiri. İstanbul: 23 Mart 1994), s. 39.

<sup>121</sup> Bir, *a.g.e.*, s. 3.

<sup>122</sup> *A.g.e.*, s.3-4

<sup>123</sup> Van Riel & Balmer, *a.g.e.*, s. 342

performansını belirleyen tek etken değildir. İşletmeyi, rakiplerin davranışları, müşteriler, işletme çalışanları, kanun, hükümet gibi çevresindeki değişimlerde etkilemektedir.

Bir işletmenin kendisine sorması gereken soruların bir tanesi de “Bir işletme kimliğim var mı? Varsa nasıldır? Yoksa kurum kimliği ile kurum imajı karıştırılıyor mu?”

İkisi birbirinden farklı olup, etkileşim içindedir. Biri işletmenin fiziksel açıdan nasıl tanındığı, diğeri ise, işletmenin zihinsel olarak nasıl kavrandığı ile ilgilidir<sup>124</sup>.

Bir işletmenin adının yazılış biçiminden, işletmeye ait her araç ve gereçte hakim olan renge kadar, geniş bir alanı kapsayan kurumsal görüntü kurum imajını yükseltir. Özellikle basılı araçlar, işletme ile hedef kitlesi arasında etkili bir iletişim gerçekleştirmek adına önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kurumsal görüntünün oluşturulması ve bütünlüğün korunması için basılı araçlar birer aracı olarak düşünülmelidir.

Kurum imajı yaratmada, görselliğe dayalı kurum kimliği oluşturma yaklaşımının çeşitli özellikleri vardır. Buna göre kurum kimliği:

- ❖ Yönetici ofislerinden, elemanlara doğru tek yönlü iletişime imkan verir,
- ❖ İşletmeden, hedef kitlelere doğru tek yönlü iletişimi sağlar,
- ❖ İşletmenin veya markanın duyurmak istediği özelliklerini görsel açıdan ifade eder,
- ❖ Grafikselsel açıdan yaratıcılığı yönetmek üzerine odaklanır,
- ❖ İşletmede gerçekleşen değişimi görsel açıdan hedef kitlelere yansıtır,
- ❖ İstenilen bir zamanda yapılan, bir defalık olaydır,

---

<sup>124</sup> Okay, a.g.e., 1999, s.280.

- ❖ Kuruma ve müşteriye değer katan bir yönetim değil, kurumun kim olduğunu hedef kitleye görsel açıdan ifade etmeye yarayan bir işlemdir.

İmaj, çalışanların işletme hakkında esnek tanımlamalar getirmelerine olanak sağlamaktadır. İmaj, çoğunlukla kimlik üzerinde sabit olamayan bir güç olarak hareket etmektedir. Hangi kimliğin in etkisine daha duyarlı olduğu süreci anlayabilmek için işletme üyelerinin, özellikle de üst yönetim üyelerinin, “Biz bir işletme olarak kimiz?”soruları üzerinde durduklarını ve kimliği içsel ve dışsal birimlere ilettiklerini varsaymalıyız. Bir süre sonra çalışanlar, işletmenin nasıl temsil edildiği hakkında geribildirim almaktadırlar ya da örgüt kimliğini öne çıkaran olaylar meydana gelmektedir. İşletme çalışanları aynı zamanda tüketiciler gibi özel çıkar gruplarının üyeleri olduklarından, işletmenin dışarıdakiler tarafından nasıl algılandığını anlayabilmektedirler. Zamanla da işletme hakkındaki kendi düşünceleri ile dışarıdakilerin düşüncelerini kıyaslama eğilimi içine girebilmektedirler.

Kurum kimliğini göz ardı eden bir kurum imajı düşünülemez. İmaj her zaman kurumun kimliği ile başlar. Dışarıdakilerin kurum kimliğini algılamaları ve yorumlamaları imaj sınırları içerisinde gerçekleşecektir. İmaj, belli anlamlar sayesinde, insanların örgütle ilişkilendirdiği, anlattıkları, hatırladıklarıdır. Yani inançlarının, düşüncelerinin, izlenimlerinin net toplamı imaj olarak tanımlanabilir. Bunlara göre diyebiliriz ki; kurum imajı, dışarıdakilerin zihninde oluşurken kurum kimliği işletme içinde oluşmaktadır.

Burada en önemli nokta; kurum kimliği çerçevesinde gerçekleşmeyen hiçbir kurumsal imajın, o örgüt için uzun vadede başarılı olamayacağıdır.

Kurum kimliği oluşturmaya yönelik çalışmaların son hedefi bir imaj oluşturmaktır. Kurum kimliği ve kültürü oluşturulmaksızın ya da olmaksızın gerçekleştirilmek istenen imajlar kalıcı olmaktan uzaktır .

İmaj ve imajın güçlü rolü, kurumsal kimliğin akışkan doğasını bir ölçüde biçimlendirir. İmaj ve Kimlik arasındaki karşılıklı ilişki, işletmeyi, değişim rüzgarında tek başına bırakmamaktadır.

Kurum kültürü, bir işletme içindeki insanların nasıl davranması, birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir. Başka bir deyişle işletme tarafından benimsenen temel değerler kurum kültürü olarak ifade edilebilir.

Kurum kültürü üzerine yapılmış tanımların birleştirilmesiyle ortaya şu şekilde bir tanım çıkartılabilir. “Kurum kültürü birtakım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve işletme içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler işletme içindeki çalışanların istedik ve istenmedik davranışlarını belirlerler ve çalışanların birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilirler.” Kurum kültürü aynı zamanda bir kurumu diğerlerinden ayırıcı özelliğindedir. Kurum kültürünü oluşturan temel karakteristikler şu şekilde sıralanabilir :

1. **Bireysel Katılım veya Teşebbüs** : Bireylerin işletme içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı
2. **Risk Toleransı** : Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riski üstlenmesinin sınırları
3. **Yön** : İşletmenin yarattığı amaçlar ve başarı beklentilerinin derecesi
4. **Birleşme** : İşletme içindeki bölümlerin koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edilmesi
5. **Yönetim Desteği** : Yöneticilerin astlarına sağladığı iletişim, destek ve yardımın derecesi
6. **Kontrol** : Çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni
7. **Benlik** : İşletmedeki bireylerin kendilerini işletmeyle, çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri
8. **Ödül Sistemi** : Ödüllerin (maaş, ücret ve terfilerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağıtılması
9. **Çatışma Toleransı** : Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi
10. **İletişim Kalıpları** : Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları

Bu özelliklerin toplamı genelde kurum kültürünü oluşturur. Kurum Kültürünün bu özellikleri, çalışanların ne şekilde gördüğüne ve algıladığına göre değişir.

Kurum kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerini belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir<sup>125</sup>.

Kurumsal imaj, kurum kültürünün ve kimliğinin çalışanlar, hedef gruplar ve kamu üzerindeki sonucudur.

Downey, kurum kültürünün, kurum kimliğinin bir sonucunu oluşturduğunu ifade etmektedir<sup>126</sup>. Pflaum'a göre ise kurum kültürü, kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru olan süreçte bir unsur olduğunu açıklamaktadır.

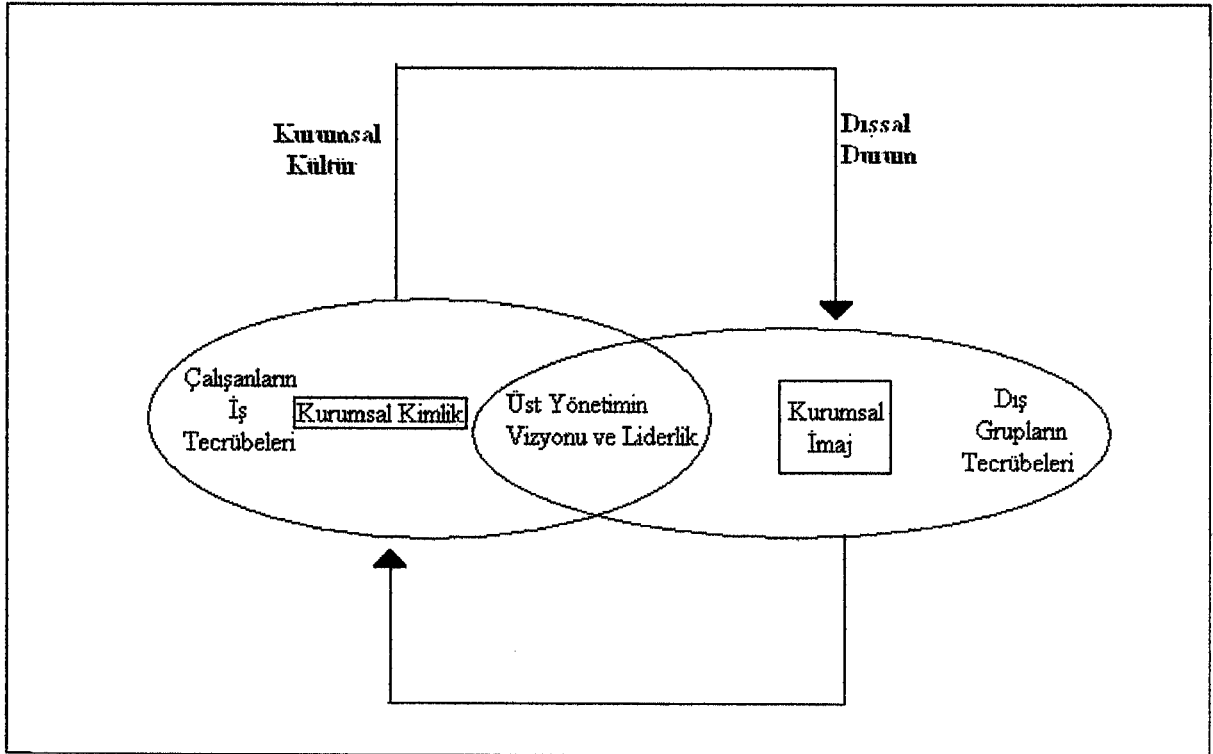
Bu görüş doğrultusunda, kurum kimliği, kurum felsefesini temel olarak almakta, kurum dizaynı, kurum iletişimini ve kurum imajını oluşturmaya yönelik faaliyetleri ile birlikte kurum kültürü de bir araç durumundadır. Araç durumundaki bu kavramlar kurum imajını oluşturmaktadır<sup>127</sup>. Kurum kimliği ve kurum kültürü çalışmaları, işletmedeki çalışanları motive etmek ve bu çalışanların hem işletmelerini daha iyi tanımaları hem de daha iyi tanıtılmaları temeline dayanmaktadır. Kurum kültürü, imaj ile birlikte kurum kimliğiyle etkileşim içerisinde olan bağımsız bir alandır. Bir kurum, gerçekleştirmeyi istediği kurum kimliğine göre, bir kurum kültürü geliştirebilir.

Kurumsal kültür, kimlik ve imaj ilişkisi modelinin gösterdiği gibi çift yönlü bağlılığı içeren dairesel süreçler Şekil 4'de açıklanmaktadır. Bu süreç, kurumsal kimliğin, kurumsal kültürün dinamik süreçlerinin kendi kendine yansımalarının bir ürünüdür. Kurumsal kültür, kimlik ve imaj ilişkisi modeli, kurumsal kimlik üzerindeki hem içsel hem de dışsal etkileri göstermektedir. Kimlik üzerindeki içsel etkiler şeklin sol tarafında gösterilmekte ve kurumsal kimliği, üst yönetim vizyonu ve liderlik çabalarının etkilerinde oluşan bir bağ olarak açıklamaktadır.

<sup>125</sup> Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları* (İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997), s.25.

<sup>126</sup> S. M. Downey, *The Relationship Between Corporate Culture And Corporate Identity*. *Public Relations Quarterly*, (31) 2, 1986/1987, s.7.

<sup>127</sup> A. Okay, *a.g.e.*, s.68.



Şekil 4: Kurumsal kültür, kimlik ve imaj ilişkisi modeli

Sevil Uzoğlu, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, *Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Dergisi KURGU*, sayı: 18, (Temmuz, 2001), s.350.

Kurumsal imaj, işletme hakkında dışsal olarak anlam yaratmayı içerir. Ancak bu, kimlik oluşumunun içsel süreçleri üzerindeki bir etkisidir. Bu süreçleri üç farklı boyutta incelemek mümkündür. Bunlardan **birincisi**, aynı zamanda dışsal grupların da üyesi olan kurumsal üyelerdir. Daha açık bir ifadeyle, işletmenin mal ya da hizmetlerinin tüketicileri ve medya izleyicileridir. **İkincisi**, müşteri, rakip ve benzeri şekilde algılanan kurumsal üyelerin, kurumsal kimliği etkileyebildikleri bir yol olarak ortaya çıkar. Bu süreçte üyeler, kendilerine bir ayna tutarcasına, işletmenin dışsal bağlantılarına ilişkin kendilerine yönelik yorum ve eleştirilerde bulunurlar. **Üçüncüsü**, üst yönetim vizyonunun ve liderliğinin kurumsal imajının yönlendirilmesiyle dışsal etkiye açık



olmasıdır <sup>128</sup>. Bu etki ne zaman oluşursa oluşsun, üst yönetimin içsel izleyicilere yönelttiği kararlar ve eylemler, kurumsal kimlik üzerindeki etkiler ile dışsal sorunlardan etkilenirler. Şekil 4’de gösterildiği gibi, kurumsal imajdan kurumsal kimliğe doğru olan oklar, kurumsal imajdan üst yönetim vizyonunu ve liderliği, kurumsal kimliğe uzanan oklar ise dışsal etkinin kurumun kimliği üzerindeki etkisini göstermektedir.

Bir kurum kimliği geliştirilmesi için önerilen yöntem, Henrion, Ludlow, Schmidt tarafından geliştirilmiş olan yöntem olmuştur. Avrupa’nın önde kurum kimliği ajansının görüşünü yansıtan bu yöntem, kurum kimliğinin kültür, davranış, pazar-ürün ve hizmet faaliyetleri ile iletişim ve dizayn boyutu açısından oluşturulmasını öngörmektedir. Bu boyutların bir arada karşılıklı etkileşim içerisinde geliştirilmesi kurum kimliğini oluşturacaktır. Ancak bunun bir bütün olarak yapılması gerekmekte ve yapılırken de Henrion, Ludlow, Schmidt tarafından aşağıdaki aşamaların uygulanması önerilmektedir<sup>129</sup>:

1. Görev belirleme ve sorunu saptama,
2. Mevcut durumun güçlü ve zayıf yönlerinin analizi,
3. Konumlandırma stratejisi ve tedbir önerileri
4. Kurum kimliği tedbirlerinin uygulanması.

Bu dört aşamanın izlenmesi ve sürekli olarak bir geri bildirim çemberi içerisinde geliştirilerek gözlemlenmesi, kurum kimliğinin başarılı bir biçimde oluşturulmasını sağlayacaktır.

Kurumsal kimlik gelişimi bir süreçtir ve bu süreç üst yönetim tarafından kontrol edilmelidir. Bir kurumsal kimlik geliştirme programı, işletmenin tek ve en güçlü iletişim aracı haline dönüşebilir. Kimlik geliştirme süreci, yönetimin şu temel soruların yanıtlarını aramasıyla başlar: “Biz kimiz? Pazarımız bizi nasıl görüyor? Bu doğru mu? Nasıl görülmek istiyoruz? Gelecek için bir vizyonumuz var mı? Güçlü ve zayıf yanlarımız nelerdir? Alt bölümlerin işletmenin bütünüyle ilişkisi nasıl? Rekabetimiz

<sup>128</sup> Uzoğlu, a.g.e., s. 351.

<sup>129</sup> Okay, 2000, a.g.e., s.290.

kimlerle? Onların karşısındaki durumumuz nedir?"<sup>130</sup>. Bu temel soruların yanıtını verebilen işletmelerin kurumsal imajlarını doğru bir biçimde oluşturmaları olanaklı olacaktır.

Stratejik dönemde ve dolayısıyla günümüzde benimsenen kurum kimliği anlayışını Birkigt, Stadler ve Funck şu şekilde ifade etmişlerdir<sup>131</sup>: "Kurum kimliği, saptanmış bir işletme felsefesi, uzun vadeli olarak belirlenmiş bir işletme hedefi ve tanımlanmış bir (istenen) imaj temeline dayanmaktadır. İşletme bu temel üzerine hedeflerini stratejik olarak planlayarak, işlevsel bir biçimde uygular ve davranış araçlarını tarzlarını da ortak bir çerçeve içerisinde şekillendirerek, hedef grubuna yönlendirir. Bu şekilde kendisini ifade eden işletme, olaylar karşısındaki davranış tarzını da ortaya koyar.

İşletme kimliğini oluşturan dört ana unsur vardır ve ancak bu unsurlar bir arada geliştirildiğinde başarılı bir kurum kimliği oluşturulabilir. Kurum kimliğinin unsurları ve özellikleri şunlardır: Kurum kimliğinin çekirdek unsuru olan kurum felsefesi diğer bütün unsurların adeta yapı taşıdır. İşletme sahip olduğu "yaşam felsefesi" ne göre kimliğinin gelişimine katkı sağlayacaktır. Kurum kimliklerini başarılı bir biçimde oturtabilmiş olan pek çok işletmenin, ifade edilmiş birer kurum felsefesi vardır. Bu çok önemli bir noktadır; özellikle de yazılı olarak ifade edilmiş olan kurum felsefeleri, çalışanların işletmelerini ve anlayışını daha yakından tanıma ve böylelikle onunla bütünleşme imkanını sağlamaktadır.

---

<sup>130</sup> C.Gorman, "Developing and effective corporate identity programme". (Public Relations Journal, August September 1994), s.41.

<sup>131</sup> Okay, a.g.e., s.284.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### FORD OTOSAN İŞLETMESİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, teorik olarak verilen bilgiler doğrultusunda Eskişehir Ford Otosan İşletmesinde yapılan uygulamanın amacı, kapsamı, yöntemi ile uygulamanın sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

##### 1.1. Araştırmanın Amacı:

Araştırmanın amacı, kurum imajının yaratılmasında bir faktör olarak vizyon yönetiminin ne derece önemli ve etkili olduğunun incelenmesidir.

Çağımız artık bir imaj çağına doğru hızla ilerlemektedir. Bu ilerleyiş de işletmelerin iyi bir imaja sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü işletmeler en son teknikleri, en kaliteli çalışanı, en modern cihazları kullanabilirler. Ama bunlardan hiçbirisi ayırt edici bir unsur değildir. Kurum imajı artık en belirgin tercih sebebidir.

İyi bir kurum imajı yaratabilmek için öncelikle etkili bir vizyon oluşturulması ve çalışanların işletmenin değer yargıları, misyonu, hedefleri hakkında bilgilendirilmesi gerekir.

##### 1.2. Araştırmanın Kapsamı:

Uygulama, Eskişehir'in İnönü ilçesinde faaliyet gösteren Ford Otosan İşletmesinde yapılmıştır ve uygulama değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Ford Otosan İşletmesinin tanıtımıyla elde edilen bilgiler doğrultusunda, işletmenin etkili bir vizyona ve olumlu bir kurum imajına sahip olması nedeniyle uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde daha yararlı bilgiler edinebileceği dikkate alınarak bu işletme seçilmiştir.

İlk olarak işletmenin tanıtımı yapılmıştır. Daha sonra işletmenin sahip olduğu vizyonu ve bu vizyonu oluşturan değerleri, misyonu ve hedefleri açıklanmıştır. Son olarak da işletmenin imajı hakkında bilgi verilerek kurum imajının yaratılmasında vizyon yönetiminin etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmada görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yönteminin kullanılmasındaki amaç, uygulama kapsamındaki işletmenin verilerinin daha ayrıntılı ve objektif olarak elde etmektir.

Araştırma için önceden Ford Otosan işletmesinden randevu alınmıştır. Üst yönetimde lider niteliğine sahip beş yöneticiye yöneltilen sorular yüz yüze görüşme metoduna göre önceden hazırlanan soru formlarına bağlı kalınarak sorulmuş ve sekiz soruya cevap alınmıştır. Alınan cevaplar ve kendi izlenimlerimiz yorumlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kurum imajının yaratılmasında vizyon yönetiminin etkilerine ilişkin bilgiler aşağıda sorulara verilen cevaplardan elde edilmiştir. Yöneticilere yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

1. İşletmenizin kurum imajı yaratmaya yönelik yaptığı çalışmalar nelerdir?
  - a) Kurum imajı yaratırken gerekli alt yapıyı nasıl oluşturduunuz?
  - b) Dış imaj oluşturma yöntemleriniz nelerdir?
  - c) İç imaj oluşturma yöntemleriniz nelerdir?
  - d) Somut imaj oluşturma yöntemleriniz nelerdir?
  - e) Soyut İmaj oluşturma yöntemleriniz nelerdir?
2. Kurum imajınız vizyonunuzu yansıtıyor mu?
3. Hedef kitlelerinizin sizi tercih etme nedenleri nelerdir?
4. İşletme vizyonunuz ve vizyonu oluşturan değerleriniz, hedefleriniz ve misyonunuz nedir?
5. Vizyonunuzu belirlerken hangi kriterleri gözönünde bulunduruyorsunuz?
6. Vizyonunuzu çalışanlar tarafından anlamlı ve paylaşılr kılmak için hangi yöntemleri izliyorsunuz?
7. Vizyon yönetiminden ve kurum imajından sorumlu bir bölüm var mı?

8. Kurum imajınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?Değerlendirirken vizyon ve kurum imajınızı karşılaştırıyor musunuz?
9. Vizyonunuzu ve kurum imajınızı diğer işletmelerle karşılaştırıyor musunuz?
10. Geleceğin pazar olasılıkları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?

## 2. FORD OTASAN'IN TANITIMI

### 2.1.İnönü Ford Otosan İşletmesi Hakkında Genel Bilgiler

İnönü Fabrikası PK . 186 Köprübaşı 26311 / ESKİŞEHİR adresinde faaliyet gösteren Ford Otomotiv Sanayi Anonim şirkettir.

Ford Otosan A. Ş. 13 Temmuz 1959 yılında kurulmuş ve 1960 yılında işletmeye açılmıştır. İstanbul ve İnönü fabrikaları olmak üzere iki bünyede faaliyetlerini sürdürmektedir. İstanbul fabrikası ,186 239 metrekare açık alana sahip olup bunun 80.000 metrekaresi kapalı alandır. İnönü Fabrikası 1981 yılında kurulmuştur. İlk olarak motor imalatına başlanmıştır. İnönü Fabrikası, Ford'un Valencia ve İspanyadaki fabrikalarının örneği olarak yüksek ısı tasarrufu yaratan gereksiz pencere olmayan sandviç panolar kullanılacak şekilde ve tamamen Türk Mühendis ve Teknisyenleri tarafından hazırlanan projeler doğrultusunda tasarlanmış ve 14 Eylül 1979 ' da temeli atılmıştır. Başlangıçta içten yanmalı , dizel ve benzinli motorların üretimi amacıyla kurulan İnönü Fabrikası Ford Motor Company'nin , Otosan'a % 30 oranında ortak olmasının ardından devreye alınan Taunus projesi nedeniyle yönetim kurulunun aldığı bir kararla kamyon üretimini de devralmıştır. Bunun üzerine 22 Nisan 1983'te 8.100 metrekare alanda Ticari Vasıtalar Fabrikası'nın temeli atılmıştır. Temmuz 1984'te bu ünite ile kamyon üretimi de İnönü ' de devam etmiştir.

Otosan İnönü fabrikasının bağlı bulunduğu üst kuruluş İstanbul Otosan fabrikasıdır. Otosan, Ford ile ortak olduktan sonra Ford Otosan A.Ş. adı ile faaliyetlerine devam etmektedir.

Motor Fabrikasında tek vardiya esasına göre yılda 30.000 adet motor; Kamyon Fabrikasında ise tek vardiyada 10.000 adet kamyon montajı yapılmaktadır. Bunların dışında ana ürün kategorisine sokabileceğimiz; Transit motor, Transit Şanzman, Transit

Arka aks ürünlerinin yıllık üretim miktarları ise sırasıyla; 37.000, 35.000, 37.000 adettir.

İnönü Fabrikası'nın imalat hatlarında; motor bloğu, silindir kafası, krank-kam milleri, biyel kolları, ana yatak kepleri, yardımcı mil ve karter ile volan, volan dişlisi, volan muhafazası, poyra-kampana, dingil ve aksonlar imal edilmektedir.

İki vardiyada yılda 40.000 blok üretimi, 40.000 silindir kafası, 40.000 motor krankı ve 180.000 biyel kolları üretilmektedir.

## 2.2. İnönü Ford Otosan İşletmesinin Organizasyon Yapısı

İnönü Ford Otosan işletmesinin unvan ve görev dağılımı aşağıda gösterildiği gibidir:

### İşletmenin Unvan Dağılımı :

Müdür.....	9
Ekip Lideri.....	33
Mühendis.....	69
Teknisyen.....	33
Memur.....	11
Toplam Aylık Ücretli.....	128
Toplam Saat Ücretli.....	1042

**Fabrikada Çalışmakta Olan Mühendislerin Görev Dağılımı :**

<b>PLANLAMA MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>END. MÜH.</b>
<b>İMALAT MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>UÇAK MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>UÇAK MÜH.</b>
		<b>MAK. MÜH.</b>
<b>MOTOR ALAN MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>UÇAK MÜH.</b>
		<b>ELEKRO. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>END. MÜH.</b>
		<b>UÇAK MÜH.</b>
<b>AKTARMA ORG. ALAN MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>METALURJİ M.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>END. MÜH.</b>
		<b>ELEKRO. MÜH.</b>
<b>FABR. MÜD.YARD. (KAMYON)</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>KİMYA MÜH.</b>
		<b>MAK. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>UÇAK MÜH.</b>
		<b>END. MÜH.</b>
<b>KAMYON ALAN MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>UÇAK MÜH.</b>
		<b>MAK. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>UÇAK MÜH.</b>
		<b>FİZİK MÜH.</b>
<b>KALİTE GÜVENCE MÜD.</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
<b>FABRİKA MÜDÜRLÜĞÜ</b>	<b>EKİP LİDERİ (ŞEF MÜH.)</b>	<b>ELEKRO. MÜH.</b>
	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>MAK. MÜH.</b>
		<b>ÇEVRE MÜH.</b>
<b>MUHASEBE&amp;İDARİ İŞL. MD.</b>	<b>MÜHENDİSLER</b>	<b>END. MÜH.</b>

İşletmede toplam kalite yönetimi benimsenmiştir. Ford-Otosan kalite sistemi, "İlk Seferde Doğru" ve "Sıfır Hata" prensipleri çerçevesinde müşteri tatmini için kalitede sürekli iyileştirmeyi prensip edinmiştir. Hatayı gidermek yerine hatayı önlemek üzerinde çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. İleri Kalite Planlama uygulaması, istatistiksel proses kontrol ve kalite sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesi için yapılan sürekli çalışmalar sayesinde bu gerçekleştirilmiştir.

Pazar Araştırmasında, Garanti Analizlerinde veya İleri Kalite Planlaması sırasında uygun olmayan ürün belirlendiğinde, tasarım veya proste bir tedbir alınmadığı takdirde ortaya çıkabilecek bir potansiyel problem tespit edilirse, iyileştirici tedbir alınmasını temin için prosedürler hazırlanmıştır.

Tüm çalışanlar, uygunsuzlukları görmek ve rapor etmekten sorumludur. Herhangi bir çalışan kişi veya müşteri, Düzeltici ve Önleyici Faaliyet İsteği (DÖFİ) nde bulunabilir.

Otosan'ın sürekli gelişme politikasında istatistik tekniklerin kullanılması esas alınmaktadır. Proseslerin geliştirilmesi, kontrolü ve izlenmesi için İstatistiksel Proses Kontrol metotları uygulanır.

İstatistiksel metotların kullanımı yalnızca üretim operasyonları ile sınırlı değildir. Pazar Araştırma, Ürün Tasarımı, Müşteri Şikayetlerinin Analizi ve Performans değerlendirilmesi alanlarında da istatistiksel metotlar kullanılır.

İşletmede kalite anlayışının başlıca temellerinden biri grup çalışmasıdır. İşçisinden amirine her çalışan kalite standartlarının yükseltilmesi için koordineli olarak çalışmaktadır. İşletmede öneri sistemleri geliştirilmiş ve her çalışanın önerisi titiz bir çalışma ile değerlendirilmektedir.

İşletme politikası gereği her alanda daima bir gelişme söz konusudur. Bu gelişmeler tasarım, kalite, üretim vb. alanlarda gerçekleşmektedir. Bu konudaki çalışmalarını genellikle araştırma ve geliştirme sorumluları gerçekleştirmektedir.

İşletmenin Kalite ilkesinin, hedef ve sistemlerinin, tüm organizasyon kademelerinde anlaşılması, uygulanması ve takibinin yapılması, Genel Müdürün liderliğinde Otosan Üst Yönetiminin yetki ve sorumluluğu altındadır.



Bölüm yöneticileri kalite sistemini doğrulamak ve gözden geçirmek için gerekli insan gücü kaynaklarının yeterliliğini sağlamaktan sorumludurlar. İşletmedeki kalite politikasının ana hatları şu şekildedir:

- ❖ En üst düzeyde müşteri tatmininin sağlanması,
- ❖ Her çalışanın, kalitenin, yapılan işlerin bir başkası tarafından kontrol edilerek değil, spesifikasyonlara uygun çalışarak oluşturulabileceği bilincine sahip olmasının sağlanması,
- ❖ Yapılan her işin planlı bir şekilde, ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapılması,
- ❖ Tüm çalışanlara sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- ❖ Tedarikçilere yaptırılan işlerle ilgili gerekli bilgilerin, sürekli olarak açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmesinin sağlanması ve tedarikçilere kalite iyileştirme çalışmaları sırasında her türlü eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi,
- ❖ Kalite iyileştirme ve maliyet azaltılması çalışmalarının planlı bir şekilde herkesin katılımıyla sürdürülmesi,
- ❖ Çalışılan çevrenin korunması ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıdır.

#### **Grup çalışması:**

İşletmede kalite anlayışının başlıca temellerinden biri grup çalışmasıdır. İşçisinden amirine her çalışan kalite standartlarının yükseltilmesi için koordineli olarak çalışmaktadır. İşletmede öneri sistemleri geliştirilmiş ve her çalışanın önerisi titiz bir çalışma ile değerlendirilmektedir.

#### **Sürekli gelişim:**

İşletme politikası gereği her alanda daima bir gelişme söz konusudur. Bu gelişmeler tasarım, kalite, üretim vb alanlarda gerçekleşmektedir. Bu konudaki çalışmaları genellikle araştırma ve geliştirme sorumluları gerçekleştirmektedir.

### **Üst yönetimin önderliği ve desteği**

Şirketin Kalite ilkesinin, hedef ve sistemlerinin, tüm organizasyon kademelerinde anlaşılması, uygulanması ve takibinin yapılması, Genel Müdürün liderliğinde Otosan Üst Yönetiminin yetki ve sorumluluğu altındadır.

Bölüm yöneticileri kalite sistemini doğrulamak ve gözden geçirmek için gerekli insan gücü kaynaklarının yeterliliğini sağlamaktan sorumludurlar.

İşletme genel müdürü bir Yönetim Temsilcisi atamıştır. Bu yönetim temsilcisi, diğer sorumluluklarının haricinde, şirket Kalite Yönetim Sisteminin gereklerinin uygulanması ve sürdürülmesi için, tarif edilmiş yetki ve sorumluluğu bulunmaktadır.

Kalite sisteminin ISO 9001 standardını karşılamaya devam ettiğini ve Şirketin yayınlanmış kalite hedeflerinin uygun ve etkin şekilde sürekli olarak gerçekleştiğini garanti altına almak için, kalite sisteminin tüm elemanları, Fabrika Müdürleri ile destek birim müdürleri ve Üst Yönetim tarafından yılda en az bir defa gözden geçirilir. Bu gözden geçirme kayıtları dokümanite edilir ve yayınlanır.

Tüm bölümlerde Kalite İlkelerinin günlük çalışmalara uygulanmasının sorumlusu bölüm yöneticileridir. Bunu sağlamak için yöneticiler, bölümdeki bütün çalışanların, kalite ilkelerini ve uygulanacak prosedürleri öğrenmelerini temin ederler. Uygulamalar, Toplam Kalite Koordinatörü ve Kalite Güvence Müdürlerinin seçtiği ekipler tarafından düzenli olarak tetkike tabi tutulur.

Yöneticiler, kendi sorumluluk alanlarında, bu el kitabında tarif edilen kalite sisteminin uygulanması, izlenmesi ve aşağıdaki hususların yerine getirilmesinde yetkilidirler.

1) Tasarım, test ve doğrulama faaliyetleri için (uygun şekilde) planlar hazırlamak ve uygulamak. Kaliteyi etkileyen işleri uygulamak ve doğrulamak için yetki devrini sağlamak. Kalite ilkesinin, tüm kademelerde anlaşılması ve uygulanmasını sağlamak.

2) Uygunluk ve etkinliği sağlamak üzere kalite kayıtlarının tutulmasını ve belirli aralıklarda yapılan iç oditler ve Yönetimin Gözden Geçirme toplantıları ile gözden geçirilmesini sağlamak.

3) Şirkette mevcut tüm personelin gerekli bilgi-beceri sahibi olmasını temin etmek suretiyle, uygun şekilde eğitilmiş ve kalifiye personelin tüm şirkette mevcudiyetini sağlamak.

4) Şunlar için faaliyette bulunmak:

a) Ürünlerin kanuni, emniyet ve tasarım şartlarına uyumunu garanti altına almak.

b) Ürün, proses veya kalite sisteminde uygunsuzlukları önlemek.

c) Ürün, proses veya kalite sistem problemlerini teşhis etmek ve kaydetmek.

d) Düzeltici tedbirleri tavsiye etmek veya temin etmek.

e) Düzeltici tedbirlerin doğrulanmasını sağlamak.

f) Düzeltici faaliyetler gerçekleştirilene kadar prosesleri ve teslimatı kontrol altında tutmak.

**İşletmenin kalite planlaması ve kontrolü konusundaki politikası ve işletmede kullanılan kalite standartları:**

Kalite politikasının ana hatları;

- ❖ En üst düzeyde müşteri tatmininin sağlanması,
- ❖ Her personelin, kalitenin, yapılan işlerin bir başkası tarafından kontrol edilerek değil, spesifikasyonlara uygun çalışarak oluşturulabileceği bilincine sahip olmasının sağlanması,
- ❖ Yapılan her işin planlı bir şekilde, ilk seferinde ve sürekli olarak doğru yapılması,
- ❖ Tüm çalışanlara sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi,
- ❖ Tedarikçilere yaptırılan işlerle ilgili gerekli bilgilerin, sürekli olarak açık ve anlaşılır bir şekilde iletilmesinin sağlanması ve tedarikçilere kalite iyileştirme çalışmaları

sırasında her türlü eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin verilmesi,

- ❖ Kalite iyileştirme ve maliyet azaltılması çalışmalarının planlı bir şekilde herkesin katılımıyla sürdürülmesi,
- ❖ Çalışılan çevrenin korunması ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıdır.

İşletme ISO 9001 belgesine sahiptir. Bu belgenin devamlılığı ve gerektirdiği işlemler için yapılanlar şöyledir.

İşletme yazılı bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) kurarak ve bu sistemi sürdürerek tüm ürün ve hizmetlerin belirlenen iç ve dış isteklere uygun olmasını garanti altına almıştır. Bu sistem, ISO 9001:1994 standardının tüm maddelerini kapsar. Sistemi kontrol altında tutan ana doküman Kalite El Kitabı'dır. El Kitabı, sistemi yönlendiren ilkeler, şirketin İş Tarifi ve genel Kalite Yönetim Sisteminin işletilmesini destekleyen bilgileri ihtiva eder.

KYS de, kalite yönetim sisteminin etkin uygulanmasını sağlamak üzere prosedürler ve iş talimatları hazırlanmıştır. İstenen kalite seviyesine ulaşmak için gerekli kontroller, prosesler, test ekipmanları, fikstürler, toplam üretim işgücü ve tecrübe ihtiyacının belirlenmesini de kapsar. KYS, kalite kontrol, muayene ve test teknikleri ile ekipmanların güncelleştirilmesini ve yeni ekipmanların geliştirilmesini de ihtiva eder. Her ölçüm ihtiyacının karşılanmasında en yeni teknolojinin kullanılmasını ve ölçme cihazının yeteneğinin en üst seviyede olmasının sağlanmasını şart koşar.

KYS, tüm kabul standartlarının belirlenmesini gerektirir ve bunların içinde subjektif elemanlar ile tasarım, üretim prosesi, yerleştirme, muayene ve test prosedürleri ve uygulanacak dokümanlar da dahildir.

**Dokümantasyon:** Kalite sisteminin dokümantasyon seviyeleri aşağıdaki şemada gösterilmiştir.

Bu belgelendirmede anahtar dokümanlar şu şekildedir:

**Kalite El Kitabı:** Bu el kitabı Otosan'ın kalite ilkesini belirler ve kalite sistemini tarif eder. Kalite sistemini belgeler ve ISO 9001 standardının gerektirdiği prosedürleri de listeler.

**Kalite İlkesi:** Otosanda "Mükemmel Toplam Kalite" olarak adlandırılan Kalite İlkesi, üst yönetim tarafından tesbit edilmiştir ve yönetim kararları ve faaliyetlerini yönlendiren ve belirleyen geniş temel prensiptir.

**Standartlar ve El kitapları :** ISO 9001:1994 Kalite Sistem Standardı, Otosan Q 101 Kalite Sistem Gereklere ve KOÇ Holding İmalatçı Değerlendirme Sistemi ve Otosan Global Proses Ağı gibi standart ve el kitaplarıdır.

**Prosedürler:** Şirket işletme prosedürleri, kaliteye etkisi olan tüm işleri kapsar ve kalite sisteminde tüm proses akışını tarif ederek tüm şirkette yapılan işlerin safhalarını özetlerler. Bu prosedürler Kalite El kitabının ilgili bölümlerinin sonunda referans olarak gösterilmektedir. Prosedürler, isteyen kişilerin on-line olarak ulaşılabileceği şekilde bilgisayar ağı ortamında tutulmaktadır. Geçerli olup olmadıkları bakımından prosedürler periyodik olarak gözden geçirilirler ve bu husus dokümanite edilir.

**İş Talimatları:** İş Talimatları, iş prosesinin detay adımlarını belirler. İş talimatlarında her bir iş istasyonunda işlerin adım adım nasıl tamamlandığı tarif edilir.Şirketin her bir alanı kendi özel iş talimatlarına sahiptir.

**Kalite Planları (Kontrol Planları):** Kalite gereklereinin gerçekleştirildiğine emin olmak için sistem, alt sistem, parça ve/veya malzemelere uygulanacak ölçme ve test isteklerini tarif eder.

**Kalite Kayıtları:** Kalite kayıtları tüm kalite sistem isteklerinin karşılandığını ve sistemin gayesine uygun çalıştırıldığının belgeleridir. İç odit kayıtları, yönetimin gözden geçirme kayıtları, kalite performans kayıtları, toplantı tutanakları, ölçüm raporları ve düzeltici/önleyici faaliyet raporları, bu şekilde kalite kayıt örnekleridir.

Kalite El Kitabı ve prosedürler, bilgisayar ağında on-line ulaşılabilen dokümanlardır. İş talimatları, kalite planları ve diğer kayıtlar, yerine göre, kağıt kopya veya bilgisayar ağında on-line ulaşılabilen dokümanlar olarak bulunurlar.

İşletme, Kalite Yönetim Sisteminin doküman kontrol veritabanları ve prosedürlerini kullanarak ISO 9001'in gerektirdiği veri ve doküman kontrol prosedürlerini oluşturmuştur ve yürütmektedir. Bu dokümanların yeterliliği, yayınlanmadan önce, ilgili personel tarafından gözden geçirilir

Tüm bu dokümanların yürürlükteki en son revizyonları, kalite sisteminin etkin şekilde uygulanabilmesi için, ilgili tüm yerlerde ulaşılabilir durumdadır. Doküman ve veriler, kağıt kopya veya elektronik ortam şeklinde olabilir.

Dokümanlarda kontroller, aşağıdaki şekilde yapılır:

- ❖ Tüm dokümanlarda, yayın/revizyon tarihleri, değişiklik seviyesi, onaylayan kişi veya bölüm belirtilir.
- ❖ Esas kalite doküman ve verileri, her istenen yerde ulaşılabilir durumdadır.
- ❖ Yürürlükten kalkan ve/veya iptal edilen dokümanlar, herhangi bir şekilde, istemeden yanlışlıkla kullanıma alınmamasını garanti etmek üzere, derhal tüm yayınlanmış noktalardan geri çekilir ve imha edilirler. İmha işlemi, uygulanan kayıt muhafaza sistemlerine uygun süre ve şekillerde yapılır.
- ❖ Doküman ve verilerde değişiklik yapma müsaadesi yalnızca o doküman/veriyi ilk yayınlamış bölüme verilmiştir.
- ❖ Tüm doküman ve verilerin master listesi, ilk yayınlayan bölüm tarafından muhafaza edilir.

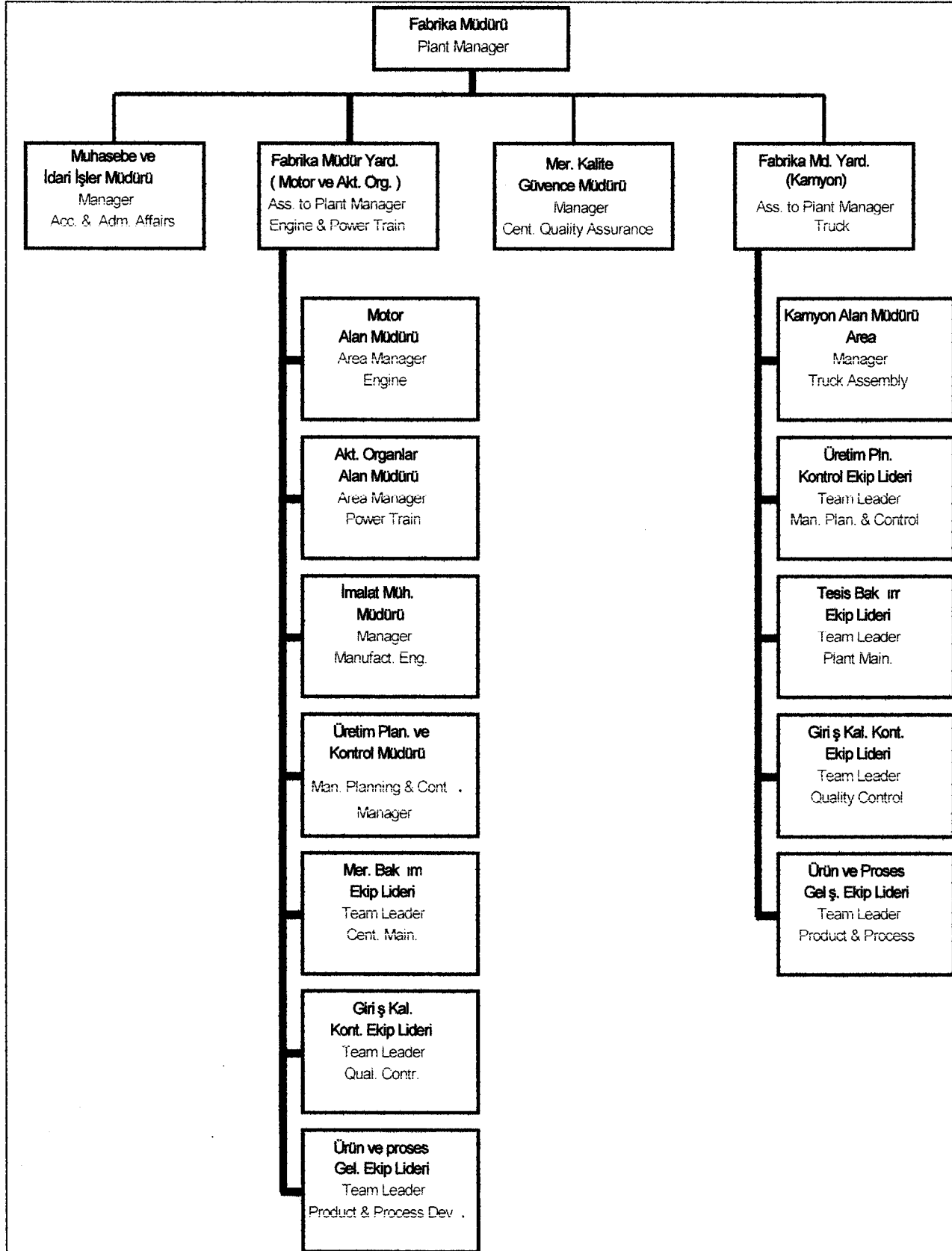
Dokümanların elektronik veya basılı kontrollü kopyaları, yayınlayan bölüm tarafından takip edilen ve güncel tutulan dağıtım listesine göre dağıtılır. Basılı kontrollü kopya dağıtılıyorsa, bu takdirde, yayınlayan bölüm, revizyonları da kontrollü basılı doküman şeklinde dağıtır. Eğer dokümanlar elektronik ortamda muhafaza ediliyor ve yayınlanıyorsa, o zaman, revizyon yapıldığında, revizyonu yapan bölüm tarafından, ilgili kimselere, revizyon yapıldığına dair elektronik mesaj gönderilir. Bunun haricindeki tüm basılı veya elektronik kopyalar, kontrolsuzdur ve kaliteyle ilgili karar almayı gerektiren hallerde, bu dokümanların geçerliliği teyid ettirilmelidir.

Kontrollü olmayan dokümanlar en az aşağıdakilerdir:

- ❖ On-line prosedür ve talimatların basılı kopyaları
- ❖ Eğitim kitapları
- ❖ Uygunluk veri ve kayıtları
- ❖ Yönetime sunuşlar ve kitapçıkları
- ❖ Satış broşürleri ve diğer referans materyaller

Kalite faaliyetlerinin planlanan düzenlemelere uyduğunu ve kalite sisteminin ne kadar etkin olduğunu görmek için planlı ve periyodik oditler, stratejik bir sistem olarak uygulanmaktadır. Kalite ile ilgili bütün bölümlerin yılda en az bir defa veya gerektiğinde bölümün önemine göre daha sık odit edilmesini sağlamak üzere prosedürler hazırlanmıştır. Oditler, dokümanite edildiğinde, genel kalite sistemi ve ürün performansı hakkında yönetime bilgi sağlarlar. Oditler, yazılı prosedürlere ve çeklistlere göre odit edilen bölüm dışındaki personel tarafından yapılır. Takip eden düzeltici faaliyetler ve bunların etkinliği, ilgili bölüm yöneticisi tarafından belirlenir ve belirli bir zaman dilimi çerçevesinde uygulamaya alınır. Belgelenmiş objektif kanıtlar, odit sonuçlarının bir parçasıdır. Problemler, bulgular ve düzeltici faaliyetler gözden geçirilir. Odit edilen bölümün yöneticisine tavsiyelerde bulunulur. Sistem oditleri, Toplam Kalite Kordinatörünün koordinasyonunda Kalite Güvence Müdürleri tarafından planlanır, yönetilir, izlenir ve rapor edilir. Odit yapacak personel eğitim ve tecrübe bakımından sertifikalıdır. Her bir oditör, bilgi ve becerisini devam ettirmek için gerekli eğitimleri alır ve sertifikasyonunu devam ettirir.

Ürünlerin spesifikasyonlara müşteri isteklerine ve yasalara uygunluğundan emin olmak için ayrıca ürün oditleri yapılır. Ürün oditlerinin sonuçları kayıt edilir ve düzeltici ve önleyici faaliyetler yönetim tarafından gözden geçirilir.



Şekil 5: İnönü Ford Otosan İşletmesinin Organizasyon Yapısı



### 3. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Ford Otosan işletmesinde, kurum imajının yaratılmasında vizyon yönetiminin etkileri, üçüncü bölümdeki önerilerimiz doğrultusunda değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin analiz ve yorumu yapılmıştır.

#### 3.1. Değerlendirmeye Tabi Tutulan Ölçütler:

Ford Otosan'da kurum imajının yaratılmasında vizyon yönetiminin etkileri, üçüncü bölümde ortaya koyduğumuz öneriler doğrultusunda madde madde değerlendirilmeye çalışılacaktır.

##### 3.1.1. İşletme, Kurum İmajını Sağlam Bir Alt Yapı Üstüne Kurmak İçin Vizyonunu Belirlemesi

Ford Otosan işletmesi güçlü bir kurum imajı yaratmak için uygun bir alt yapı oluşturmaya çalışmıştır. Bunun için de öncelikle vizyonunu, misyonunu, değerlerini, hedeflerini, ilkelerini kurum imajıyla uyumlu bir biçimde belirlemiştir.

İnönü Ford Otosan işletmesinde vizyon, üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Kurum imajı ve vizyon yönetimi ile Kocaeli-Gölcük'te bulunan Ford İşletmesindeki Endüstriyel İlişkiler ve İnsan Kaynakları departmanı ilgilenmektedir.

İnönü Ford Otosan Fabrika Müdürü ve çalışanlar toplantı yaparak, işletme vizyonundan yola çıkarak, kendi hedeflerini belirlemektedirler. Her bölüm fabrika müdürüyle birlikte kendilerine yönelik hedefleri belirterek ortak hedefler belirlemektedir.

Ford Otosan işletmesinin açık ve net , çalışanlar tarafından paylaşılan anlamlı bir vizyonu vardır.

Ford Otosan işletmesi belirlediği vizyon ve vizyonun öğeleriyle yaratılan olumlu kurum imajıyla 2003 yılında Avrupa'nın en iyisi seçilmiştir.

Ford Otosan İşletmesinin vizyonu, misyonu, değerleri, ilkeleri şu şekildedir:

### 3.1.1.1. İşletme Vizyonu:

Üretim zinciri içindeki yan sanayii ve satıcılar arasında güvene dayalı bir işbirliği oluşturarak, Ford Otosan markasını güvenilir, saygın, devamlılık gösteren bir “imaj lideri” haline getirip, çalışanların mutluluğunu ve gelirini arttırmak üzere iş imkanlarını geliştirmek.

### 3.1.1.2. İşletme Misyonu:

Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmetleri sürekli olarak geliştirmektir. Ana hedef, yıllık ortalama %14 büyümektir.

En önemli kaynağı çalışanlarıdır. Bu hedeflere aşağıdaki şekilde ulaşmaktadırlar:

- ❖ Sürekli yalınlaşarak
- ❖ Kalitede sürekli iyileşme sağlayarak
- ❖ Toplam maliyette sürekli iyileşerek
- ❖ Sadık ve mutlu müşteri kitlesini sağlayarak
- ❖ Esnek üretim- hızlı yeni ürün gerçekleştirerek
- ❖ Yalın ve etkin liderlik uygulayarak
- ❖ Çevreyi sahiplenmiş, güvenlik ve sağlığı koruyan moral seviyesi yüksek çalışanlarla.

### 3.1.1.3. İşletmenin Değerleri:

İşletmeyi başarıya götürecekt temel değerler şunlardır:

- ❖ **Çalışanlar:** Gücün kaynağıdır. Çalışanların gelişmelerine fırsat tanımak suretiyle yetenek ve mutluluklarını arttırmak hedefidir. Her alanda onların katılımlarını sağlayarak “Ekip Çalışması”nı gerçekleştirmek prensipleridir.
- ❖ **Ürün ve Hizmetler:** Gösterilen çabaların sonuçlarıdır. Ürün ve hizmetler müşteriler tarafından ne kadar beğenilirse, değerleri de o kadar artacaktır.

- ❖ **Kazanç:** Ürün veya hizmetlerin müşteri beklentilerini ne derecede karşıladığının göstergesidir. Ürün ve hizmetleri iyileştirmek için gerekli kaynakları temin etmek üzere kar etmek hedeftir.

#### 3.1.1.4. İşletmenin İlkeleri:

- ❖ **Kalite İlkesi:** Otosanda "Mükemmel Toplam Kalite" olarak adlandırılan Kalite İlkesi, üst yönetim tarafından tespit edilmiştir ve yönetim kararları ve faaliyetlerini yönlendiren ve belirleyen geniş temel prensiptir. İşletme, kalite ilkesini tek bir cümleyle şu şekilde özetlemiştir: "Müşteri mutluluğu "1" numaralı işimizdir".
- ❖ **Önce Kalite.** Müşteri mutluluğunun sağlanabilmesi için, mükemmel ürün ve hizmet kalitesine sahip olunmalıdır.
- ❖ **Müşteriler, işlerin odağıdır.** İşleri her zaman müşterileri düşünerek ve rakiplerden daha mükemmel ürün ve hizmet sağlayacak biçimde yaparak, müşterinin güveni ve mutluluğu mutlaka sağlanmalıdır.
- ❖ **Sürekli iyileştirme, başarının temelidir.** Yapılan her işte mükemmel olmak hedeflenmelidir. Ürünlerin değerinde, güvenilirliğinde ve güncelliğinde; insan ilişkilerinde, rekabet yeteneğinde ve karlılığında mükemmel olmak için iyileştirme çalışmaları günlük hayat tarzı haline gelmelidir.
- ❖ **Ekip çalışması yaşam tarzıdır.** İşletme içinde, çalışanlar kendilerini bir aile gibi görüp, karşılıklı güvenmeli ve saygı duymalıdır. Birbirlerini anlamak, güven duymak ve desteklemek için; açık, önyargıdan uzak, karşılıklı etkin iletişime dayanan çalışma ortamı sağlanmalıdır.
- ❖ **Yetkili satıcılar ve yan sanayiciler iş ortaklarıdır.** Yetkili satıcılar, yan sanayiciler ve iş ilişkisi içinde bulunan diğer işletmelerle ilişkilerde karşılıklı yarar sağlanması ve birlikte büyümek, prensiptir.
- ❖ **Dürüstlükten vazgeçilemez.** İşletmenin tüm işlemlerinde dürüst yöntemlerle topluma olumlu katkılar yaratarak çevrenin saygınlığı kazanılmalıdır. Kapılar, etnik köken ve kişisel inanç ayrımı yapılmaksızın kadın-erkek herkese açık olmalıdır.

Ford Otosan işletmesi güçlü bir kurum imajı yaratmada alt yapı oluşturmanın diğer koşulunu da en iyi şekilde yerine getirmiştir. FÜS (Ford Üretim Sistemi) ile gelen

yalın ve yatay işletme yapısıyla iletişime açık, ekip çalışmasına yatkın, kararların daha hızlı alındığı bir işletme yapısına sahiptir. Ford Otosan, vizyonunu belirlemiş ve yapısıyla, yönetim anlayışıyla, kültürüyle, işletmenin insan kaynakları anlayışı oluşturarak sağlam bir alt yapıyla, uzun vadede etkili bir imaja sahip olmuştur.

Ford'un tüm üretim tesislerini kapsayan ve Ford Üretim Sistemi (FÜS) Avrupa denetçileri tarafından 17-21 Kasım 2003'de gerçekleştirilen değerlendirmeler sonucunda, Ford Otosan İnönü fabrikası, 10 üzerinden 9 tam puan; sistemin genelinden ayrı değerlendirilen kalite denetiminden ise %94 performansla tam puan olarak başarısını sürdürmüş ve ilerisi için de iddialı olduğunu perçinlemiştir.

İnönü Ford Otosan işletmesi FÜS tarafından kalite alanında en yüksek puanı almıştır. 1999-2000 müşteri odaklı kalite ödülü yarışmasında iki kez birinci olmuştur. Ford Otosan üretimde bu yıl yeni başarılarla doğru ilerlerken, kaliteden ödün vermeyeceğini bu ödül ile ispatlamış oldu.

Tüm Ford fabrikalarının yılda bir kere denetlenmesi sonunda ortaya çıkan neticeleri yalın üretim sisteminin hem teorik, hem de pratik uygulamalarının mükemmellik derecesi belirliyor. 9 Ford denetçisinin toplam 11 temel başlık altında yaptığı denetimler arasında başta, kalite ve verimlilik olmak üzere çalışanların katılımından eğitim sistemine, yalın ikmal prensiplerinden endüstriyel malzeme seçimine, sağlık ve iş güvenliğinden çevre bilincine, görsel fabrika uygulamalarından yönetim sistemine, toplam üretken bakım faaliyetlerinden mühendislik prensiplerine kadar tüm yalın uygulamalarda aldığı yüksek puanlar ile ikinciliği elde etmiştir.

Üst yönetimde yer alan yöneticiler yaptığı açıklamada Avrupa'daki diğer tüm Ford fabrikaları içerisinde bir adım önce olmasının temelinde, fabrikanın hayata geçirdiği "Yalın Üretim Sistemi" nin önemli bir rolü olduğunu belirtmişlerdir. Yalın Üretim Sistemi, müşterilerin, kalite, maliyet ve teslimat süresi beklentilerini tam olarak karşılayan, birlikte öğrenmeyi esas alan ve güvenlik kuralları içerisinde birlikte çalışan, yetenekli ve yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından sıfır hata ve sıfır israfı, en az envanter ve en düşük maliyetle üretim yapmayı esas almaktadır.

Yalın Üretim Sistemi çalışmalarına 1999 yılında arka aks hattında başlayan İnönü fabrikası, aynı yıl Önleyici Bakım Mükemmellik Ödülü kazanmıştır ve bu yılki denetimde elde ettiği başarıyla yalınlık yolculuğundaki iddiasını ısrarla sürdürmektedir.

Ford Otosan 13 Ekim 2003 tarihinde Ankara Sheraton otelde yapılan tören ile de “En başarılı ihracatçılar” ödülünü almıştır.

### **3.1.2. Olumlu Bir Kurum İmajı Yaratabilmek İçin Vizyonun Paylaşılması**

Ford Otosan işletmesinin vizyon, misyon ve değer ifadeleri kalite el kitabında yer almaktadır. Kalite El Kitabı ve prosedürler, bilgisayar ağında on-line ulaşılabilen dokümanlardır. İş talimatları, kalite planları ve diğer kayıtlar, yerine göre, kağıt kopya veya bilgisayar ağında on-line ulaşılabilen dokümanlar olarak bulunurlar.

Ford İşletmesi aylık olarak Otosan Aramızda dergisini, İnönü Otosan ise kendisi aylık olarak Yalın Bülten çıkarmaktadır. Burada işletme hakkında bilgiler, gelişmeler, başarılar çalışanlar hakkında bilgiler verilmektedir.

Otosan’da belirlenen vizyon ve öğeleri İnsan kaynakları yönetiminin desteğiyle çalışanlarca benimsenmiştir.

Ford Otosan işletme vizyon ve hedeflerine uygun, çalışana yönelik eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Üst yönetimden işçilere kadar kurumsal performans yönetimi konulu eğitim verilmektedir. Bu eğitimde, işletme hedeflerinin en alta kadar yayılması ve vizyon yönetiminden doğan faaliyetler belirtilmektedir.

Vizyonun paylaşılmasıyla çalışanlar ve işletme arasında bir bağ kurulmaktadır. Bu çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttıran unsurlardandır. Paylaşmanın getirdiği bağlılıkla vizyona ulaşma kolaylaşır. Paylaşım sadece belirlenmiş olan vizyonun çalışanlara duyurulması şeklinde değil, vizyon yönetimine yönelik her aşamaya çalışanların da dahil edilmesiyle olmaktadır.

### 3.1.3. Olumlu Bir Kurum İmajının Yaratılması ve Vizyonun Paylaşılması İçin Çalışanın Bütünleşmesinin Sağlanması

Ford Otosan işletmesinde çalışana çok önem verilmektedir. En büyük başarılarını çalışanlarına ve çalışanlar tarafından vizyonun paylaşılmasına bağlamaktadırlar. Yaptığımız görüşmede üst yönetim, bunu aşağıdaki örnekle açıklamaktadır.

İnönü Ford Otosan işletmesinde yapılan Yeni Ford Cargo'nun ilk kez gösterildiği tanıtım toplantısında, ürün geliştirme becerisini gözler önüne serdi. Yeni Ford Cargo projesinde vizyonunu kapsamlı ürün geliştirme yeteneklerine sahip, bölgesinin lider kamyon üreticisi olmak olarak çizen Ford Otosan, bu hedefe yakınlığını kanıtladı.

Ford Otosan bu hedefe ulaşmak için, 44 yıllık üretim tecrübesinin yanı sıra ürün geliştirme çalışmalarında dünyada tüm teknolojileri veya eşdeğerlerini kullandı. Ancak asıl önemli olanın bu teknolojileri uygulayan çalışanlar olduğunu vurgulayan Ford Otosan yöneticileri, Yeni Cargo projesinin en önemli kazanımları içinde ciddi bir bilgi birikimine sahip, uzman ekipler yetiştirmek olduğunu belirttiler ve eklediler “Biz bir ekibiz. Güçlü, bilgili, hem de tecrübeli bir ekibiz. Bununla gurur duyuyoruz. Ford Otosan'da bugüne kadar yaptıklarımıza ve halen yapmakta olduklarımıza bakıyor ve geçmişte iyi şeyler yaptığımıza, bugün çok iyi şeyler yapmakta olduğumuza inanıyor ve yarın daha iyisini yapacak yeni nesillerin yetişmesine katkıda bulunmaktan gurur duyuyoruz. Bizi rakiplerimizden ayıran en önemli farkımızın çalışanlarımız olduğuna inanıyoruz” dediler.

FÜS ile birlikte çalışanın görüşlerine daha da önem vermeye başlanmıştır. 8 israf maddesi belirlenmiştir. Bunlardan 8. israf çalışanın görüşlerinden faydalanmamaktır.

İnönü Ford Otosan işletmesi, çalışanlara yaratıcılıklarını göstermeleri için fırsat vermektedir ve yaratıcılıklarını teşvik etmek için de yöntem geliştirmiştir.

İnönü Ford Otosan işletmesinde açık kapı toplantıları yapılmaktadır. Açık kapı toplantıları yılda 2 defa her bölüm kendi arasında ve yine yılda 2 defa genel müdürle açık kapı toplantısı yapılmaktadır. Bunun dışında, haftada bir kez 1 saat kararlar ve önerileri belirtmek amacıyla toplantı yapılmaktadır. 6 kişilik gruplar oluşturulmakta ve

gruplar konuyla ilgili üst yönetimden birini çağırıp, öneri ve isteklerini belirtebilmektedirler. Önerilere göre yalın puanlandırma yapılmaktadır. Öneri konuları şu şekilde guruplandırılmıştır ve her konunun önem derecesine göre puan verilmektedir. Bu konular:

- ❖ Güvenlik (İş ve İşçi Sağlığı Güvenliği)
- ❖ Kalite
- ❖ Maliyet
- ❖ Teslimat-Üretim Fonksiyonları
- ❖ Motivasyon
- ❖ Çevre

Ford Otosan çalışanın sağlığına ve güvenliğine gelebilecek tehlikeleri önceden belirleyip tedbir alarak, sıfır iş kazası hedefiyle yapılan çalışmaları, özellikle layout değişikliği ve yeni tezgahlar ile devam etmektedir.

Aylık olarak en çok puanı alan çalışan maddi veya sinema, tiyatro bileti gibi ödüller almaktadır. Yıl sonunda en yüksek puanı alan çalışan İnönü Ford Otosan'ın aylık olarak, kendi çıkarttığı Yalın Bülten'de tanıtılıyor ve ödüllendiriliyor.

İnönü Ford Otosan işletmesinde İşletmenin güçlü bir imajı olduğu için çalışanlar işletmelerinden gurur duymaktadırlar. Güçlü kurum imajı yaratmak için işletme imaj kampanyalarına büyük önem vermektedir. Bunun için ayrı bir bütçesi bulunmaktadır.

İşletme çalışanlarına değer vermekte ve saygı göstermektedir.

İşletmede terfi olanakları beyaz yakalılara göre mavi yakalılarda daha fazladır.

Çalışanların ihtiyaçları düşünülmektedir. Çalışanlara her yıl iki defa ayakkabı, yazlık ve kışlık pantolon, yazın iki defa tişört dağıtılmaktadır. Ayakkabı hariç, hepsinin üzerinde Ford Otosan amblemi bulunmaktadır. Çalışanlar bunları grurla giymektedirler. Bunlar müşterilere de eşantiyon olarak verilmektedir. Bayramlarda da lokum, havlu, migros çeki dağıtılmaktadır. Yılda bir piknik, mangal partisi,yılbaşı yemeği düzenlemektedir. Çalışanların bütünleşmesi için gerekli çalışmalar yapılmaktadır.

Ford Otosan, Ford yetkili satıcılarına da özel performans ödülü vererek başarılılarının artmasını sağlamak amacıyla teşvik programı hazırlamakta ve birbirleriyle bütünleşmelerini sağlamaya çalışmaktadır.

Ford yetkili satıcıları için teşvik programı her yıl düzenlenmektedir. Yetkili satıcıların satış ve servis operasyonlarında gösterdikleri gelişmeye göre değerlendirildiği programda Haziran 2003 itibariyle ilk sırada yer alan 10 yetkili satıcı Portekiz'in Algarve yöresine 5 gün süren bir gezi ile performans ödülü kazanmıştır.

#### **3.1.4. İşletmenin, Kurum İmajıyla Uyumlu Bir Vizyon Belirlemesi**

Ford Otosan işletmesinin isim, sembol ve renklerini içeren bir kurum kimliği vardır ve bu kimliği tek başına hedef kitleye; işletmenin kim veya ne olduğu, gelecekte amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğu, nasıl bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu, müşteri ve çalışanlarına nasıl davranması gerektiği konularında bilgi verememektedir. Bu nedenle işletme misyonunu, amaçlarını hedeflerini, işletme kültürünü, işletmenin yönetim tarzını kısaca işletmeyle ilgili olan her şeyi açıkça yansıtan bir kurum imajına sahiptir.

Ford otosan güvenilir, saygın, çalışanlarına değer veren, işletme yapısı ve üst yönetimin tutumuyla algılanan güçlü bir imaja sahiptir. Bu imajıyla vizyonunu da yansıtmaktadır.

Ford Otosan vizyonunda çalışanların mutluluğuna da yer vermektedir. Çalışanın mutluluğu vizyonun paylaşılmasını sağlar ve işletmede olumlu bir iç imajı oluşur. Ford Otosan'da çalışanlar Ford Otosan'da çalışmaktan gurur duydukları için işletmelerini daha iyi tanıtacaklardır. Kurum imajının yaratılmasında çalışanın yaratıcılığı ve katılımı gereklidir. Ford Otosan yaratıcılığı ve katılımı vizyonuyla, değerleriyle desteklemektedir. Çalışanları işletmede gücün kaynağı olarak görmektedir ve bunu işletme değerlerinde yazılı olarak da belirtmektedir.

Ford Otosan İşletmesinin vizyon ve misyonu, değerleri kurumsal imajları hakkında bilgi vermektedir. Kurumsal imajı vizyonu, misyonu ve hedefleriyle uyumlu olarak hazırlanmıştır.



### **3.1.5. İşletmelerin Geleceğe Güvenle Bakması İçin Olumlu bir Kurum İmajı Yaratması ve Etkili bir Vizyona Sahip Olması**

Ford Otosan etkili bir vizyona sahiptir. Bu vizyonuyla zorlukların üstesinden gelmeyi başarmıştır. 2003 yılında, geçmiş yıllarda yaşanan zorlu ekonomik koşullara ara vermeden yatırımlarına devam etmiştir ve bu sene meyvelerini toplamaya başlamıştır. 2003 yılında Pazar payını %15.2'ye çıkararak lider olarak bitirmiştir.

Müşteri Odaklı bir işletme olan Ford Otosan zor günlerde bile etkili vizyonuyla müşteriye ve kurum imajına verdiği önemle müşterilerinin güvenini tam olarak kazanmıştır. Hatta diğer otomotiv sektörlerini geride bırakarak lider olmuştur.

İşletmenin imaj lideri haline getirilmesi Ford Otosan işletmesinin vizyonu oluşturan unsurlardandır. Bunun için de, kurum imajının değerlendirme aşamasında vizyon da değerlendirilmelidir. Kurum imajının değerlendirilmesini ve değerlendirme aşamasında işletme vizyonu ile karşılaştırmasını Ford Kocaeli işletmesi yapmaktadır.

İşletme kurum imajını ilgilendiren pek çok unsurun farkındadır ve buna göre iyi bir plan ve çalışma ile uzun ve kısa vadeli stratejiler belirlemiştir.

### **3.1.6. İşletme Vizyonunun, Kurum İmajının Yönlendirmesiyle Dışsal Sorunlardan Etkilenmesi**

Ford Otosan etkili vizyonuyla elde ettiği güçlü imajıyla dışsal sorunlardan etkilenmektedir. Bu nedenle marka koruma faaliyetlerine girişmiştir. 1994 yılında Avrupa'da ilk kez Ford tarafından başlatılan Marka Koruma Faaliyetleri zamanla diğer otomotiv işletmelerince de uygulanmaya başlamıştır. Ancak Ford haricinde sistemli büyük bir ekip ve bütçe ile uğraşan otomotiv işletmesi bulunmamaktadır.

Ford Otosan müşteri odaklı bir işletme olarak tüketici haklarının bilincinde bir marka olarak, müşterilerine maliyeti düşük, sahte yedek parçaların uzun vadede kalitesiz iç yapısı ile hem araç içindeki diğer parçalara, hem de araca zarar verebileceği, aracın ve yolcularının hayatının tehlikeye sokulabileceği konusunda bilgi vermeyi amaçlıyor. Bu tür dışsal sorunlar işletmenin vizyonuna ters düşer ve olumsuz bir kurum imajı yaratır.

Bu sebeple Ford Otosan işletmesi öncelikle sahte yedek parça ticaretini engellemek için araştırmalara önem vermektedir. Ford Otosan Satış Sonrası Hizmetler bölümünün yaptığı sürekli takip neticesinde, sahte Ford parçası satışı ile uğraşan işyerleri ve sorumluları tespit edildikten sonra, polis desteğiyle baskınlar düzenlenmektedir. El konulan sahte parçalar incelendiğinde, bu parçaların özellikle güvenlik konusunda problem yaratabileceği tespit edilmektedir. Bu da işletmenin vizyon ve ilkelerine ters düşmektedir. Güvenilirliğin yitirilmesi kamuoyunda işletme imajının olumsuz olarak algılanmasına neden olacaktır.

Türkiye’de çok yaygın olan sanayi sitelerinde faaliyet gösteren serbest yedek parçacı ve özel servislerin tabelalarındaki izinsiz Ford Markası kullanımının engellenmesine yönelik bu çalışmalar sayesinde, 1999 yılından beri 615 iş yerinin tabelasında Ford logosunun izinsiz ve yasadışı kullanıldığı tespit edilmiştir. Yasal takibatlar, denetlemeler ve açılmış davalar sonucunda, bu iş yerlerinin 495’inde Ford marka ihlalleri sona erdirilmiştir. Hem Ford yetkili satıcıları ile haksız rekabet yapan hem de Ford müşterilerini kandırmaya yönelik bu ihlallerin tespiti yönünde çalışmalar devam etmektedir.

### **3.2. Değerlendirmenin Analiz ve Yorumu**

Ford Otosan’da kurum imajı ve vizyon çalışmaları Kocaeli Ford İşletmesinde yapıldığı için, burada üst yönetim hedef belirleme ve karar alma süreçlerine çalışanların da katılımını sağlayacak bir politika izlenmeye çalışılmaktadır.

Kurum imajı, işletmede başlamaktadır. Bunun bilincinde olan Ford Otosan işletmesi çalışanın işletmeyi benimsemesi, işletmeyle onur duyması ve işletme vizyonu ile bütünleşmesi için gerekli çalışmaları yürütmektedir. Ford Otosan her bir çalışanın kurum imajına giden yolda önemli bir halka olarak görmektedir.

Ford Otosan çalışanları düzenlenen sosyal etkinliklerle ve çalışan ihtiyaçlarına yönelik olarak önemli önemle çalışan motivasyonunu ve işletme bağlılığını sağlamıştır.

Çalışanlar, işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri , hedefleri ve ilkeleri konusunda bilgilendirilmektedir. Ford Otosan sadece bilgilendirmekle yetinmeyip, vizyonun paylaşılması için gerekli çalışmalar yapmaktadır.

İnönü Ford Otosan işletmesi kurum imajı yaratmak ve mevcut imajı korumak için başarı, eğitim, kültür, güvenilirlik gibi ölçütleri dikkate alan bir istihdam politikası izlemektedir. Üstün iş kapasitesi ve yeteneğine sahip kişiler, geleceklerini riske sokacak işletmelerde çalışmak istemezler. Onlar için kurum imajı, belirleyici bir unsurdur. Ford Otosan işletmesinin izlediği istihdam politikası, işletmenin olumlu bir kurum imajı yansıttığını göstermektedir. İşletme kaliteli çalışanıyla vizyonuna daha kolay ulaşabilmektedir.

Ford Otosan işletmesine gelen her şikayet, öneri vb... nin ilgili yöneticiye en kısa sürede ulaşması ve çözüm bulunup, cevap verilmesi son derece önemli bir konudur. İyi işleyen bir iletişim zinciri ile yöneticiler önlerine gelen hemen her sorunla ilgilenme zamanı ve fırsatı bulurlar. Yöneticilerin sorunlarla ilgilenmesi, sorunlara ve önerilere duyarlı ve açık olması kurum imajına giden yolda en önemli unsurdur. Olumlu bir imaja sahip olan Ford Otosan işletmesi, bu imajı korumak için sorunlara duyarlı bir yaklaşım içinde faaliyet göstermektedir.

Ford Otosan'da çalışanların karar verme sürecine katılımları sağlanarak, vizyonun paylaşılması için kendi kendini yöneten ekiplerin oluşturulmasına önem verilmektedir.

Ford Otosan işletmesinde, vizyonunun paylaşılmasını ve yaratılan olumlu kurum imajının devam ettirilmesini sağlayacak uygun bir ortam yaratılmıştır.

İşletme kurum imajını ilgilendiren pek çok unsurun farkındadır ve buna göre iyi bir plan ve çalışma ile uzun ve kısa vadeli stratejiler belirlemiştir.

Ford Otosan'da işletme vizyonuna uygun ve olumlu kurum imajını sürdürmeye yönelik üst yönetimden işçilere kadar herkes için eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.

Ford Otosan işletmesi belirlediği vizyon ve yarattığı kurum imajı ile kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmemiş, tam tersine üretim ve ihracat rekorları kırarak, iç pazar liderliğini de pekiştirmiştir.

Ford Otosan güvenilir, saygın, çalışanlarına değer veren işletme yapısı ve üst yönetimin tutumuyla algılanan güçlü bir imaja sahiptir. Bu imajıyla vizyonunu da yansıtmaktadır.

## SONUÇ

Günümüzde rekabet, fiyat yerine, müşteriye odaklanmaktadır. Bu nedenle küreselleşmenin de etkisiyle artan rekabet ortamında başarılı olmak için, müşteriye isteğinin kaliteli ve hızlı bir şekilde sunulması gerekmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalmaları ve başarılı olmaları için değişimleri gerekmektedir.

Kurum imajı yaratmada, kurum isim, sembol ve renklerini içeren kurum kimliği yeterli değildir. Çünkü, kurum kimliği hedef kitleye; işletmenin kim veya ne olduğu, gelecekte amaçlarının ve hedeflerinin neler olduğu, nasıl bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu, müşteri ve çalışanlarına nasıl davranması gerektiği konularında bilgi verememektedir. Bu nedenle günümüzde işletmelerin misyonunu, amaçlarını hedeflerini, işletme kültürünü, işletmenin yönetim tarzını kısaca işletmeyle ilgili olan her şeyi açıkça yansıtan bir kurum imajına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurum imajı yeni yaklaşımlarda; işletmeyi oluşturan bütün görsel, sözel ve davranışsal öğeleri kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. Kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış ve kültürü de içine alan kurum imajı kavramı, sadece tasarım işi değil aynı zamanda yönetim ve pazarlama disiplini olarak algılanmaktadır. Bunun için de imajın tasarlanması yetmemekte, aynı zamanda yönetilmesi gerekmektedir. Kurum imajı yönetiminin, işletmedeki diğer yönetim stratejileri ile birlikte yürütülmesi gerekmektedir.

İşletmelerde olumlu bir kurum imajı yaratılması için, ilk olarak vizyon oluşturulması ve bunun çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Etkili bir vizyon, işletmelerin olumlu kurum imajı yaratmaları için gerekli alt yapıyı oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de, işletmelerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakacak ve kurum imajlarını zedeleyecektir.

Vizyon, bir işletmenin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Vizyon, işletmenin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır.

Gerçek bir vizyonu olan, bu vizyonuyla geleceği gören, geleceği düşünen, geleceği gerçekleştiren, geleceği yaratan kişiler, liderler, işletmeler veya ülkeler ya dünyayla birlikte yön almakta ya da dünyaya yön çizmektedir.

İşletmenin vizyonunu, misyonunu, felsefesini ve stratejik yönünü bilmeden ve anlamadan hiçbir çalışanın değişim faaliyetine katılması beklenemez. İşletmelerin değişimi gerçekleştirdikten sonra bunu hedef kitlelere duyurmayı başarmaları gerekmektedir. İşte bu noktada kurum imajının önemi giderek artmaktadır. Kurum imajı yoluyla çalışanlara işletmenin misyonu, vizyonu, hedefleri ve amaçları hakkında bilgi verilmesi, çalışanların değişimin gereğini anlamasına ve bu değişim için çalışanlarının desteğinin alınmasını sağlayacaktır.

Kurum imajı, hem müşterilere, hem de çalışanlara; işletme içinde paylaşılan ve yerleştirilen fikirleri, üretim yöntemlerini, sistemin eksikliklerini, işletme içindeki davranış şekillerini ve organizasyonel yapıyı yansıtacaktır. Böylece işletmenin hedefi ve misyonu, hakkında bilgilendirilen çalışanlar, bu yolla motive olacaklar ve işletmenin değişim çalışmalarında büyük bir hevesle yer alacaklardır.

Kurum imajının işletmeye gerek finansal, gerek pazar açısından ve de gerek insan kaynakları açısından sağladığı yararlar göz önüne alındığında, başarı için kurum imajının önemi ortadadır. İşletmelerin günümüz koşullarında başarıyı yakalayabilmeleri için; hedef kitle üzerindeki imajlarını yeniden gözden geçirmeleri ve kendilerini başarıya taşıyacak güçlü bir kurum imajını oluşturabilmeleri için de işletmelerin etkili bir vizyon geliştirmeleri gerekir.

## KAYNAKÇA

Ak, Mehmet. **Firma, Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. İstanbul: M. Group Publishing, 1998.

Akdemir, Ali. **Vizyon Yönetimi**. İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, Aralık 1998.

Aktan, C. C. **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim**. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Aydemir, Nilgün. “Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı”, **İktisat, İşletme, Finans**, Sayı:168, Mart 2000.

Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. **Management** . Third Edition. Irwin Mc Graw-Hill, 1998.

Benligiray, Serap. “Bir Vizyon Geliştirme ve Gerçekleştirme Yaklaşımı”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 16, 1-2: 167-189, 2000.

Berberoğlu, Güneş, Senem Besler ve Zümrüt Tonus. “Örgüt Kültürü”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14, 1-2, 1998.

Bir, A. A. “Uzun Dönemli Bir Strateji Olarak Kurumsal Kimlik,” **Marketing Türkiye Dergisi**nce düzenlenen Kurumsal Kimlik Konferansına sunulan bildiri. İstanbul: 23 Mart 1994.

Bristol, Lee. “**Why Develop Your Corporate Image**” **Developing Corporate Image**. (Ed.) Lee Bristol, New York: Charles Scribner’s Son, 1960.

\_\_\_\_\_. “Six Questions to Help You Get Startect” **Developing Corporate Image**. (Ed.) Lee Bristol, New York: Charles Scribner’s Son.

Bromley, D. B. (Dennis Basil). **Reputation, Image and Impression Management**, Chichester : J. Wiley, c1993.

Collins, James C. and Jerry I. Porros. **Kahı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**. Çev: Zuhâl Çivi. 1. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 1999.

\_\_\_\_\_. “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, **Harvard Business Review** “Değişim” MESS Yayın No:291, 1999.

Covey, Stephen R. “Paylaşılan Vizyon”, **Executive Excellence**, Ekim 1997, sayı:7.

Cummings, Stephen and John Davies. “Mission Vision and Fusion,” **Long Range Planning**, V.27, No:6.

Çelik, Adnan ve Tahir Akgemci, **Girişimcilik Kültürü ve Kobiler**, Konya: Nobel Yayın Dağıtım, 1998.

Çolak, Banu. “DHL Sponsorluk Faaliyetlerinin Uzun Dönemli Yatırımlar Olduğuna İnanıyor”, **Profesyonel PR Türkiye**, Yıl:1, Sayı:4, 10 Şubat 1999.

Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 2. Baskı, İstanbul, 1992.

Doğın, Selen. “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi,” 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2000.

Downey, S. M. The Relationship Between Corporate Culture And Corporate Identity. **Public Relations Quarterly**, 31, 2, 1986/1987.

Drucker, Peter, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbın, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.

- Duman, Akın. “İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği. ”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, 1996.
- Erçetin, Ş. Şule. **Lider Sarmalında Vizyon** . Ankara: Öner Matbaacılık, Kasım 1998.
- Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Erengül, Bilge. **Kültür Sihirbazları**. 1. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi, 1997, 366 s.
- Fidan, Yahya, “İşletme Vizyonu ve Stratejisi”, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları, Konya.6 Ekim-25 Aralık 1997
- Fill, C. **Marketing Communications Framework, Theories And Applications**. London, Prentice Hall, 1995.
- Frisch, Bob, “ A Pragmatic Approach to Vision”, **Journal of Business Strategy**, V:19, July-August 1998.
- Garbett, T. **How To Build A Corporation’s Identity And Project Its Image**. New York: Lexington Books, 1988.
- Gardner, John W., **On Leadership**, New York: The Free Press, 1990.
- Garvin, A. “Competing on the Eight Dimensions of Quality”, **Harvard Business Review**, November- December, 1987, s. 103.
- Gee, Bobbie. **Creating A Million Dollar Image For Your Business**, U.S.A: PageMill Press, 1995.



Green, Peter Sheldon, **Şirket Ününü Korumanın Yolları**. Çeviren: Abdullah Ersoy. 1. bs. – İstanbul : AD Yayıncılık, The Financial Times/Milliyet Yayınları-Ekonomi dizisi ,1996, 208 s.

Gregory, James R. And Jack G. Wicchman. **Marketing Corporate Images**, Lincolnwood, Illinois USA, 1993.

Gülener, Serkan. “Yönetim Danışmanları İçin İletişim Danışmanlığı”, **Marketing Türkiye**, 1 Aralık 1999, Sayı:207.

Gürçay, Cemile ve Güler Tozkoparan, “Örgüt Kültürü ve İklim”, **Açıköğretim Dergisi**, Cilt:2, Sayı: 1, Bahar 1996.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, 1999.

Hakko, Cem, “Kalitenin Yarattığı İmaj”, **Executive Excellence Dergisi**, Sayı:6, Eylül 1997.

Heintel, Peter . “Vizyon ve Öz Yapılanma” Sollman, Ullrich and Rolderich Heinze., **Vizyon Yönetimi** . İstanbul: Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti. , 1995.

Howard, Steven. **Corporate Image Management**. Singapore: Butterworth-Heinemann, 1998.

Huber, Kurt. **Image: Corporate-Image, Marken-Image. Product-Image**, Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie. 1987.

Ind, N. **The Corporate Image: Strategies For Effective Identity Programmes**. London: Kogan Page, 1992.

Kıslalı, Altınay, Türkan Bağlı ve Nalan Sanlı. “Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi”, 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler. Eskişehir: 21-23 Mayıs 1998.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Kozanoğlu, Can. **Cilalı İmaj Devri**. 7. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları, 1994.

Mesiti, Pat, **Hayalleri Olanlar Asla Uyumazlar**, Çev.: Elmas Canan Karderin, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Mart 1996.

Nakra, Prema. “Kurumsal itibar yönetimi: “KİY” stratejik bir dönüşüm mü?” , Çev. Filiz Otay, **KURGU**, , Sayı: 18, Sayfa: 279-293, Temmuz 2001.

Nanus, Burt, **Visionary Leadership**, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers,1992.

Okay, Aydemir, **Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.

Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**. Ankara Mediacat Yayınları, 1999.

Olins, Wally. **Corporate Identity**, London: Thames and Hudson, 1989.

Özalp, İnan. **İşletme Yönetimi** . Eskişehir: Birlik Ofset, 2000.

Papatya, Gürcan. “Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasında Gerilim”, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:3, s: 123-134, 1998.

Peltekoğlu, Filiz. **Halkla İlişkiler Nedir?**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, Haziran, 2001.

Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman. **In Search of Excellence**. Harper Collins Publisher, New York, 1982.

Quigley, Joseph V. **Vision: How Leaders Develop It, Share It, And Sustain It**. England: McGraw-Hill, 1994.

———. **Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev: Berat Çelik. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Mayıs, 1998.

Riel, C. B. M. Van and J. M. T. Balmer, “Corporate identity: The concept, its measurement and management”. **European Journal of Marketing**, 1997.

Sampson, Eleri. **İmaj Faktörü**. Çeviren Hakan İlğün. 1. Basım. İstanbul : Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1995 , 157 s.

Scott, Cynthia D., Dennis T. Jaffe and Glenn R. Tobe, **Organizational Vision, Values and Mission**, Crisp Publications Inc. Menlo Park, California, 1993.

Senge, Peter, **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan. 3. Baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, Mart 1996.

Sollman, Ulrich and Roderich Heinze. **Vizyon Yönetimi : Önceden Düşünölmüş Başarı**. 1. Basım. İstanbul : Evrim, 1995, 183 s.

Söğüt, Adem. “Vizyonu Geliştirmek Bağlamında İşletmelere Öneriler”. Konya: **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:4, s:33-42, 1999.

Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 4. Baskı, Konya: Damla Yayıncılık, 1998.

Tanrıeri, Mustafa, “Global Rekabet Ortamlarında Firmaların İmaj Geliştirmesi”, 2. **Halkla İlişkiler Mesleği Semineri Tanıtım Günleri**, İzmir, 24 Nisan 1996.

Tolungüç, A., Tanıtım ve İmaj. **Anatolia**, Sayı: 27-28, 1992.

Topsümer, Füsün, “Kurum Kimliği Oluşturma Gereği”, **E.Ü.B.Y.Y.O. Dergisi**, Sayı:5, 1991.

Unutkan, Göksel Ataman, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Uzoğlu, Sevil, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj” , **KURGU**, Sayı: 18, Sayfa: 337-353, Temmuz 2001.

———. “Kurumsal Kimlik ve Anlambilim Çerçevesinde Vakko Örneği.”  
Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi, 1999.

Van Riel, B. M., **Principles of Corporate Communication**. Great Britain: Prentice Hall,1995.

Van Riel B. M. & J. M. T. Balmer, “Corporate identity: The concept, its measurement and management” , **European Journal of Marketing**, 1997.

Yazıcı, İsmet. **Kitle İletişiminde İmaj**. İstanbul: Bilim Yayınları, 1997.

<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/1999-2/bilder5.doc>