

KURUMSAL KİMLİK, KURUMSAL KÜLTÜR VE KURUMSAL İMAJ

Yard. Doç. Dr. Sevil UZOĞLU*

ÖZET

Günümüzde kurumlar herşeyden önce toplumun karşısına çıktıkları görüntüleriyle algılanmaktadırlar. Kamuoyu ile doğrudan iletişimi gerçekleştiren de 'kimlik, kültür ve imaj' dır. Kimliğini, kültürünü oluşturamamış bir kurumun olumlu bir imaj yaratması mümkün değildir. Çoğu zaman bu kavramların yanlış kullanıldığı görülmektedir. Bu düşünceden yola çıkarak, kimlik, kültür ve imaj arasındaki ilişkiyi irdeleyebilmek için, birbirine karıştırılan hatta birbiri yerine kullanılan bu kavramları öncelikle tek tek incelemek gerekir. Çalışmada bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

GİRİŞ

Günümüzde kurumlar çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Kurumların karşılaştığı bu sorunlardan birisi de kurumların iç ve dış görüntüleri arasındaki sınırın bozulmasıdır. Önceleri kurumların dış çevreleri ile iç çevreleri arasındaki ilişki önemsiz görülüyordu. Hatta kurumlarda üst ve orta düzey yöneticiler arasındaki ilişkilerde, daha alt kademede çalışanlar arasında yaşanan ilişkilerde, ürün ya da hizmetin üretilmesi, pazarlanması sürecinde kurum içinde bazı sorunlar yaşanıyordu. Bu sorunlar önemli boyutlarda sürerken, kurumlar öncelikle dış ilişkileri ele almayı tercih ediyorlardı. Böyle bir durumda kurumlar kendi iç sorunlarını henüz halledememişken, kurumsal kimliğini, kültürünü oluşturamamışken kurumun olumlu bir imaj yaratması mümkün değildir. Bu makalede yukarıda sözü edilen sorun çerçevesinde kurumsal kimlik, imaj ve kültürün etkileri tartışılmaya çalışılmıştır. Kuşkusuz birbirleri yerine kullanılan kurumsal kimlik, kurumsal imaj ve kurumsal kültür arasındaki ilişkiyi irdeleyebilmek için öncelikle bu kavramları tek tek açıklamakta yarar vardır.

KURUMSAL KİMLİK

Her insanın kendini diğer insanlardan ayıran bir kimliği vardır. Kurumlar ve insanlar birbirine bu açıdan benzetilebilir. Kurumlar çoğu zaman kimlikleri ile birbirinden ayrılırlar. Müşteriler de bir ürün veya hizmete ilişkin seçimlerini

* Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Fakültesi

kurumların kimliklerine göre yaparlar. Çünkü günümüzde kurumlar, her şeyden önce kişilerin karşısına çıktıkları görüntüleriyle algılanmaktadır. Kamuoyu ile en doğrudan iletişimi gerçekleştiren araç da şüphesiz kurum kimliğidir. Başarılı bir kurum kimliğinin temelini, uygulandığı her alanda tutarlı ve sabit oluşu meydana getirir. Kuşkusuz bir şirket adını taşıyan her türlü malzeme üzerinde kimliğini doğru ve değişmeyen bir standartla yansıtırsa, görüldüğü her yerde hemen tanınacak ve tüketicinin zihninde bir imaj yaratacaktır. Bu nedenle kurumların sahip olmak istedikleri kimliğe ulaşabilmesi için gereken koşullar arasında organizasyon yapısı, mekan yapısı, tanıtım ve halkla ilişkiler stratejileri, görsel yapısı çok büyük önem taşımaktadır. Bu da ancak şirketin gücü ve yönünü hızlı hatta etkili bir biçimde ileten bir kimlik, çarpıcı ve akılda kalıcı bir görsel imaj yaratmakla mümkündür.

Bir Kavram Olarak Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik ile ilgili literatürde üç ana görüşün var olduğu belirtilmektedir. Birinci görüş kurumsal kimliği görsel tasarım olarak ele almakta, ikinci görüş kurumun bütünleşik iletişimi olarak görmekte ve üçüncüsü ise örgütsel bir davranış çerçevesinde, disiplinler arası olarak ele almaktadır (Van Riel & Balmer, 1997, s. 340).

Görsel Tasarım Olarak Kurumsal Kimlik

Kurumsal kimlik kavramı, ortaya atıldığı ilk günden itibaren kurumun logosu, tasarımı, kurumun sembolik ifadesi olarak ele alınmıştır (Wathen, 1988, s. 212). Kurumsal kimliğin sadece bir parçası olan görsel kimlik, Ak (1997, s. 54) tarafından kurumun giyindiği bir “elbise” olarak betimlenerek, şu şekilde açıklanmaktadır: “Bir firmanın, binalarının, mağazalarının dış görünümünden, iç dekorasyonuna, ambleminden, kullanılan tüm basılı evraklarına, satış ya da servis elemanlarının kıyafetlerinden, taşıt araçlarının dizaynlarına kadar geniş bir yelpaze içinde, yapılan işe uygun renkler kullanılarak dizayn edilmiş görüntüsüdür”.

Kurum kimliğini ve kurum kültürünü açığa çıkaran ve iletişimini sağlayan görsel kimliktir (Derici, 1996, s. 42). Görsel tasarım olarak kurumsal kimliğin savunduğu savlardan bir tanesi insanın geri planda bırakılması, çağdaş mimari (Capowski, 1993), kullanılan dilin simgelerle ifadesi ve bu şekilde kurumsal kimliğin yaygınlaştırılmasıdır (Işık, 1992, s. 17). Zaman içerisinde, kurumun sembolik ifadesi olarak tanımlanan kurumsal kimlik çok daha büyük bir rol üstlenmiş ve kurumun iletişim stratejisinin bir parçası olmuştur.

Görsel kimlik üç ana grupta incelenmektedir: *Tekli (monolitik) kimlik, aktarılan kimlik ve markalanan kimlik*. Bunlar genelde bir kurumun stratejisini,

marka ve iletişim politikasını yansıtmakta kullanılır (Van Riel & Balmer, 1997, s. 340-341).

Monolitik Kimlik: Bir kurum tüm etkileşimlerinde bir isim, bir görsel öge kullanıyorsa monolitik kimlik oluşur. Böylelikle kurum ve ürünleri kolaylıkla hatırlanır ve algılanır. Örneğin, Eti, Sarar gibi kurumların tüm etkileşimlerinde tek bir isim ve tek bir görsel ögenin kullanıldığını görmek mümkündür.

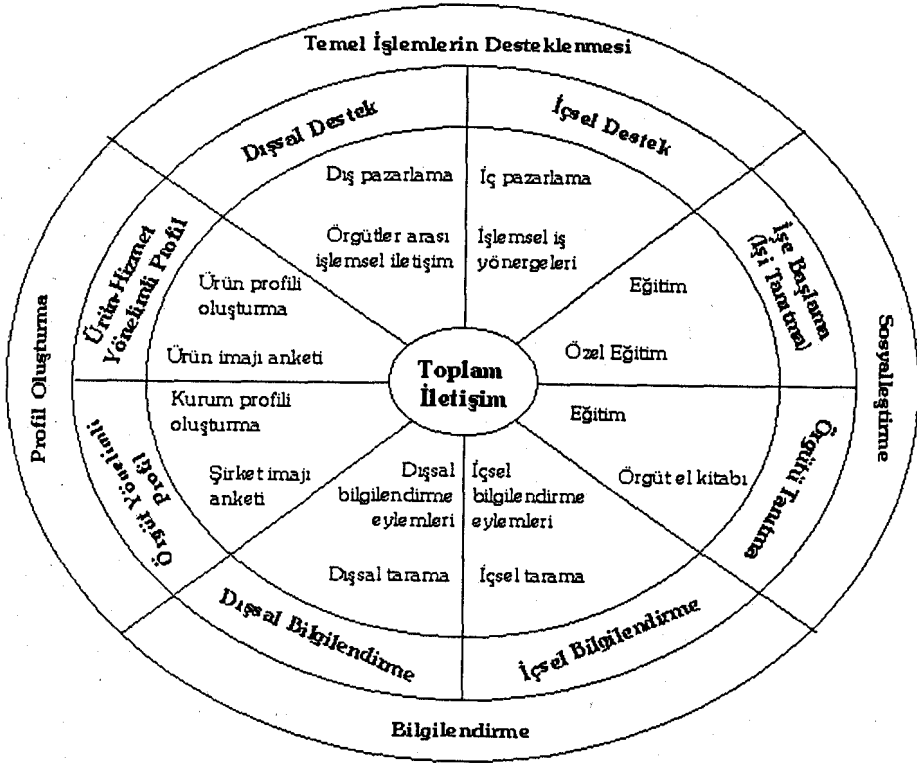
Aktarılan Kimlik: Kurumdaki her bir birimin kendi kimliği vardır. Ancak bunlar kurum ismi ve görsel biçimi ile tanıtılır. Aktarılan kimlikte özellikle, ana kuruluşun hangi kurum olduğu hatırlanabilir şekilde zihinlerde yer etmesine önem verilir. Örneğin; **Vakko** (Vakkorama, Power FM), **Koç** (Aygaz, Arçelik, Beko, Maret vb.), **Sabancı** (Akbank, Lassa, Vinsa, Brissa, Marsa vb). Vakko, Koç ve Sabancı örneklerinden de görüleceği üzere, kurumdaki her bir birimin kendi kimliği vardır. Vakkorama ismi belleğimizde, Vakkorama kimliği ile birlikte Vakko kuruluşunu da hatırlatmaktadır.

Markalanmış Kimlik: Kurum ismine ve görsel ögeye gönderme yapmaz, kurum birimlerinin ismine odaklanır. Diğer bir deyişle kurumun alt kuruluşlarının kendi kimlikleri vardır. Ana kuruluş daha geri plandadır, alt kuruluşu kadar tanınmaz (Baker ve Balmer, 1997, s. 372). Örneğin, Efes Pilsen kendi kimliği ile, ana kuruluşu olan Anadolu Grubu'na göre daha ön plandadır.

- Bütünleşik İletişim Olarak Kurumsal Kimlik

Grafik tasarımcılarının ve pazarlamacıların uygulamaları arasında ortaya çıkan tutarsızlıklar kurumsal kimlik çalışmalarının daha geniş bir açıdan ele alınmasını gerektirdi. Böylece kurumsal kimlik salt bir grafik tasarımı olarak kalmayıp, bir kurumun resmi iletişimi olarak görülmeye başlandı. Kurumsal iletişim, bir kurumun tüm ilgili çevreleriyle etkili ve tutarlı bir iletişim stratejisi yürütülmesi gerektiğini önermektedir. Kurumsal iletişim karması ve yönetimi, pazarlama iletişimi karmasından çok daha farklı ve karmaşık yapıdadır (Van Riel & Balmer, 1997, s. 341). Aberg'e göre, iletişim bir kurumun içerisinde dört fonksiyona sahiptir: "Temel işlemlerin iç ve dış desteklenmesi" (düzenlemek), "örgüt ve ürün-hizmet yönelimli profil" (ikna etme), "dışsal ve içsel bilgilendirme" (bilgi verme), ve "sosyalleştirme" (tamamlamak) (Van Riel, 1995, s. 17). Aberg'in bu toplam iletişime ilişkin yaptığı bölümlenme ayrıntılı bir biçimde Şekil 1'de görülmektedir. Bu şekilde de görüleceği üzere, toplam iletişimin anlamı, aynı derecede önemli olması gereken iletişimin dört formunun, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmasıdır. Kurumsal iletişim, imajı kimliğe dönüştüren süreçtir. Kurum kimliğini, çalışanlara, hissedarlara ve müşterilere ilettiği için önemli bir süreçtir. İletişim olmadan kimlik açıkça anlaşılabilir. İletişim belirli sınırlar içerisinde

düşünülmelidir, sadece reklam ve halkla ilişkiler olarak değil. Telefonların yanıtlanmasından, ürün broşürlerine kadar firmanın sahip olduğu her şeyi kapsamaktadır.



Şekil 1. Toplam iletişim (Van Riel, 1995, s. 18)

- Disiplinlerarası Bir Yaklaşım Olarak Kurumsal Kimlik

Disiplinlerarası yaklaşıma göre bir kurum, kimliğini kurum üyelerinin davranışı, kurumun iletişimi, iç ve dış çevrelerine kullandığı sembollerle edinir. Kurumsal kimlik ile ilgili olarak, pek çok akademisyen, kurumsal kimlik yönetiminin stratejik önemine ve disiplinlerarası bir yaklaşımı olması gerektirdiğine dikkat çekmektedir. Bu akademisyenler varolan ile varolması arzulanan kimlik arasındaki farkın iletişim, sembolizm ve davranıştan oluşan kurumsal kimlik karmaşasının üst yönetim tarafından düzenlenmesi ile giderilebileceğini savunmaktadır (Van Riel & Balmer, 1997, s. 341). Yukarıda sayılan yaklaşımlardan üçüncüsü yani disiplinlerarası yaklaşım, yönetim yaklaşımları içinde en çok kabul görendir. İlgili çevrelerin kurumla ilişki kurdukları her noktada kurumsal kimlik deneyimi yaşadığı savunulur (Balmer & Wilkonson, 1991, s. 27-28). İlgili çevrelerin kurumsal kimlik ile ilişkisi üç farklı alanda belirginleşmektedir: Ürünler ve hizmetler (üretim satılanlar), çevreler (ürünlerin nerede yapıp, nerede satıldığı), iletişimler (insanlara, ne yaptığımızı nasıl anlattığımız) (Odabaşı, 1995, s. 92).

Bir kuruluşun kim olduğunun, ne yaptığının ve bunu nasıl yaptığının görsel ve davranışsal sunumu kurumsal kimliktir. Kurumsal kimlik ile ilgili literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkün (ayrıntılı bilgi için bkz. Van Riel, (1995, s. 30). Bir (1994, s. 3), kurumsal kimliği şöyle tanımlamaktadır. *“Kurumsal kimlik, bir kurumun (özel ya da devlete ait, kar amacı güden ya da gütmeyen, şirket ya da holding) içsel ve dışsal ilgili gruplara kendini anlatan toplam iletişimidir. Söz konusu toplam iletişimin kurumsal iletişim, kurum çalışanları, kurum çevresi, kurumun ürün ve hizmetleri aracılığıyla gerçekleştiği görülür”*. Literatürde de görüleceği üzere, kurumsal kimlik konusunda pek çok tanım vardır. Tanımlar konusunda aynı karışıklık burada da görülmektedir. Mori, Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde 'kurumsal kimlik' teriminin anlamı ile ilgili bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, kurumsal kimlik, İngiltere'de, daha sıklıkla kurum iletişimi veya dizaynı olarak tanımlanmasına karşılık, Almanya ve Avusturya'da kurum içi ve kurum dışı imajı olarak, İspanya ve İskandinavya'da kurum dışı imajı ve kurum kültürü olarak tanımlanmıştır (Van Riel, 1995, s. 31).

Kurumsal kimlik ile ilgili tüm bu bilgileri özetlersek: Kurumsal kimlik bir şirketin kişiliğini, hem görsel hem de görsel olmayan sunumlarla içsel ve dışsal hedef gruplara somut bir şekilde yansıtılması sonucuna ulaşılır. Kurumsal kimlik kültür ve imaj arasındaki ilişkiyi irdeleyebilmek için kurumsal kültür kavramını da açıklamak gereklidir.

KURUMSAL KÜLTÜR

Kurum kimliğinin etkileşim içerisinde olduğu alanlardan birisi de kurum kültürüdür. Literatüre bakıldığında pek çok alanda olduğu gibi son yıllarda kurum kültürü konusunda da araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Kurum kültürü, bir örgüt içinde insanların nasıl davranması, birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir (Armstrong, 1990, s. 206). Diğer bir deyişle, örgüt tarafından benimsenen temel değerler olarak nitelenmek de mümkündür.

Kurum kültürü örgütteki bireylerin kişisel davranışlarını belirleyen ve örgütsel davranışlarını yönlendiren temel değerleri, örgüt üzerine anlatılan hikayeleri, törenleri ve kullandığı dilden ofis dekorasyonuna, planı ve personeli arasındaki geçerli olan kıyafet modeline kadar görülen bir çok öge üzerinde etkisini göstermektedir. Örgütün temel değerleri, lider ve kahramanları, öykü ve efsaneleri, tören ve sembolleri örgütün başarısı ve tüm performansı için önemli bir rol üstlenmektedir. Amerika'da yapılan çalışmalar bu faktörlerin sadece çalışanların tutum ve davranışları üzerinde değil aynı zamanda uzun dönemde firmanın başarısında da önemli bir yere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Rithchie & Thompson, 1988; s. 11). Böylelikle bu özellikler ile kurumun diğerlerinden farklı olduğunu açıkça görmek olanaklıdır.

Downey (1986-87, s. 7), kurum kültürünün kurum kimliğine göre şekillendiğini, diğer bir deyişle kurum kültürünün kurum kimliğinin bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Kurum kültürünün değer ve norm sistemi, kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. Öyle ki kurum nasıl bir kimlik iletmek istiyorsa o kimliğe uygun bir kültür geliştirmelidir. Eğer kurum iyi imaja, kimliğe sahipse, olumlu bir kurum kültürünün varlığından söz etmek olanaklıdır. Aksi durumda ise, katı bürokratik bir kültürün hakim olduğu bir durumda kurum kimliği ve imajı da kötü olmaktadır (Okay, 1999, s. 254).

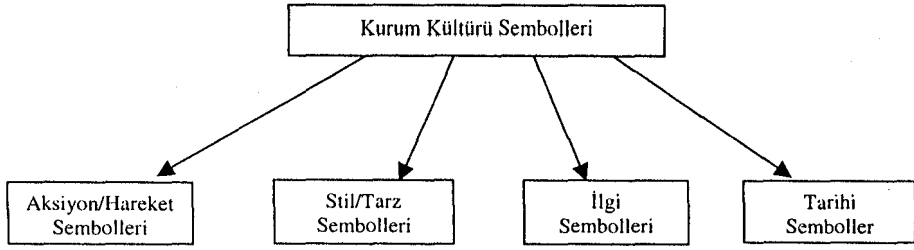
Kurum Kültürü Sembolleri

Kurum kültürünü oluşturan çeşitli semboller vardır. Şüphesiz bu semboller kurum içerisinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu etkiyi Schwarz 12 madde ile açıklamıştır (aktaran Okay, 1999, s. 240):

- Davranış için güvenlik oluşturmak
- Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi
- "Biz" duygusunun desteklenmesi
- Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması
- Bir aidiyet duygusunun oluşturulması

- Kurum içerisinde güçlü bir beraberlik oluşturmak
- Kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi
- Çalışanların daha hızlı entegrasyonu
- Ortaklık oluşturmak
- Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi
- Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması
- Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması

Kurumda çalışanlar kurum kültürünü, değerleri normları bir iletişim aracı olarak nitelenebilecek kurum kültürü sembolleri aracılığıyla öğrenirler. Kurum kültürü sembollerini şekil 2 de görüleceği üzere Schwarz dört gruba ayırmıştır (aktaran Okay, 1999, s. 241).



Şekil 2. Kurum kültürü sembolleri (Van Riel, 1995, s. 33).

Aksiyon/Hareket Sembolleri: Aksiyon/hareket sembolleri, çalışanlar arasında bir ortaklık oluşturmada ve bu kişilerin bir gruba ait olmalarında etki sahibidir. Bu gruba dahil edilebilecek unsurlar şunlardır.

1. Dil: İletişim ve anlaşma aracı olan dil, aynı zamanda kültürün temel bir ögesidir. Gürgeç (1997, s. 160), kurumda kullanılan yazılı ve sözlü dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlaşmaların bu gruba ait olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan, kurumların kullandığı dil, kurumların faaliyet alanlarına göre değişmektedir. Eğer çalışanlar kurumda kullanılan dili benimserlerse kendilerini o kuruma ait hissetmektedirler (Kısaltmalar, argo konuşmalar vb).

2. **Ritüeller ve Seromoniler:** Kurumda sembolik değeri olan geleneksel olarak şekillenen ve planlanan davranışlardır (Yıldönümü, kep-cüppe giyme, kurum toplantıları vb).

3. **Sembolik Davranışlar:** Bir kurumda doğrudan işe ve işbirliğine yönelik olarak çalışanların oryantasyonu için işaretler koymak bu grup içinde yer almaktadır (Kurum gazetesinde kurum içi olayların açıklanması, isim kartların taşınması ve ilk isim ile hitab edilmesi vb).

4. **Ortaklık Oluşturan Davranışlar:** Ön planda olan çalışanlar arasında bir ortaklık ve aidiyet duygusunun desteklenmesi, güçlendirilmesini ve tüm çalışanların bütünleşmesini sağlamaktır (Kurumsal geziler, ödülleri, hoşgelden partileri vb).

Stil/Tarz Sembolleri: Schwarz, tarz sembollerini hem kurum içerisine hem de dışına yönelik olarak kuruma ait önemli karakter özelliklerini daha belirgin bir şekilde vurgular. Semboller aracılığıyla hedef grupta kurumun çağrıştırılması, hatırlanması ve sonuç olarak olumlu bir imaj yaratılmaya çalışılır. Stil/tarz sembollerinin; kurumsal dizayn, bina ve bina çevresi, iç düzenleme, çalışma yerinin düzenlenmesi, donanım, kıyafet yönetmeliği şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir (aktaran Okay, 1999, s. 245).

İlgi Sembolleri: İlgi sembolleri, tüm sembolleri sürekli olarak şekillendirirken davranışlar için de bazı ipuçları vermektedir. Schwarz ilgi sembollerini öncüler, ürünler ve projeler olarak iki grupta toplamaktadır. Öncüleri, bir kurumda kendilerine özel bir değer verilen kişiler (kurucular, öncü şahsiyetler, yönetim kurulu başkanı, tüm yönetici güçler vb) olarak tanımlamaktadır. Öte yandan ürünlerin ve projelerin, çoğu kez çalışanların şekillendirdiği semboller olduğunu ve başarılı ürünlerin, yeniliklerin ve projelerin çalışanların kurum ile bütünleşmelerinde motive edici etkisi olduğunu ifade etmektedir (aktaran Okay, 1999, s. 248).

Tarihi Semboller: Örgüt kültürünün oluşumunda, örgütün tarihi ve geçmişte yaşanan olayların çok önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Örgütle ilgili anlatılan efsaneler, hikayeler, anılar, başarılar, örgüt üyeleri, özellikle örgüte yeni giren bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesi yönünden önem taşımaktadır (Gürgen, 1997, s. 161).

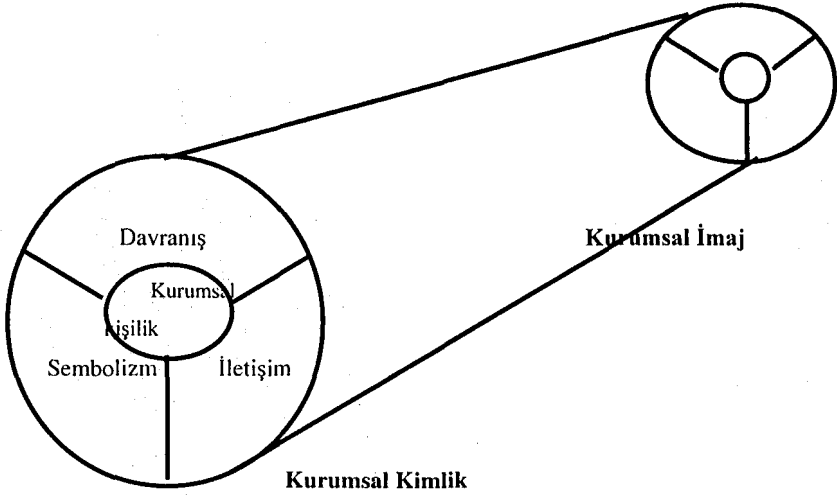
Yukarıda anlatılan örgüt sembollerinin örgüt içerisinde çalışanlar arasında önemli bir iletişim aracı olduğunu ve kurum kültürünün yerleştirilmesinde ki etkisi gözardı edilemez. Örgütte çalışanlar, örgütlerini örgütsel semboller aracılığı ile tanıyarak benimsemektedirler. Kuşkusuz bu da çalışanları kurum ile

bütünleştirmekte ve onları motive etmektedir. Öte yandan, kurum kimliği ve kurum kültürü ile karıştırılan, kavramların yerine kullanılan, aslında bu kavramlarla etkileşim içerisinde olan alanlardan bir diğeri de kurumsal imajdır.

KURUMSAL İMAJ

Williams, imajı reklam ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak tanımlar (aktaran Meech, 1996. s. 69). İmaj, gerçeğin 'yaklaşık' olarak görsel sunumudur. Bu sunum, fotoğraf ve resimdeki gibi *fiziksel* veya edebiyat ve müzikteki gibi *hayali* de olabilir (Yazıcı, 1997, s. 12). Öte yandan Gartner ise, imajı "bir dizi bilgilenme sürecinin sonunda ulaşılan 'imge' olarak tanımlamaktadır (aktaran Tolungüç, 1992, s. 11)." Başka bir anlatımla çeşitli kanallardan, reklamlardan doğal ilişkilere, içinde yaşanan kültürel iklimden, sahip bulunulan önyargılara kadar elde edilen bilgi ve verilerin değerlendirmesidir. Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların herbiri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür.

Kurumsal imaj konseptinin geliştirilmesinde en iyi görüş, Abratt and Shee'nin oldukça karışmış bir durumu çözmeye çalışmalarının sonucunda ortaya çıkmıştır. Abratt ve Shee yönetim sürecinde kurumsal imajın geliştirilmesinin merkezinde üç temel eleman üzerinde durmuştur. Bunlar, kurum kişiliği, kurum kimliği ve kurum imajıdır. Bireyler ve şirketler kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtırlar (aktaran Fill, 1985, s. 169). Birkiç ve Stadler'ın 1986'da geliştirdiği bu ilişkiyi şekil 3'de görmek mümkündür. Birkiç ve Stadler'a göre, kurumsal imaj kuruluş hakkındaki görüş ve düşünceleri yani kurumun algılanış biçimi olmasına karşın, kurumsal kimlik kuruluşun fiziksel görüntüsü ile ilgilidir. Kısacası kurumsal kimlik ve kurumsal imajın birbirini desteklediği görülmektedir (aktaran Fill, 1985, s. 165).



Şekil 3. Kurumsal kimlik ve kurumsal imaj arasındaki ilişki
(Van Riel, 1995, s. 33).

Tüm bu bilgiler ışığında kurumsal imajı, kurumsal kimlik sunumlarının ilgili gruplar üzerinde bıraktığı bütünsel algı olarak tanımlamak olanaklı olacaktır. Kurum imajı alıcının gözündedir. Kurum, 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 alınışıdır. Kısacası kurum imajı, bütün alınan iletiler doğrultusunda kurum hakkında alıcıda oluşan resimdir. Doğru imajı yaratmak hiç bitmeyen bir görevdir. Sadece kurum logosunu yaratmak değil, aynı zamanda da kurumun yaşam biçimini belirlemektir (Ind, 1992, s. 21). Her kuruluşun 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. Kuruluşun algılanış biçimi, diğer bir deyişle kişilerin kuruluş hakkında görüş ve düşünceleri ile ilgili olan **imaja** karşın **kurumsal kimlik** fiziksel görüntüsü ile ilgilidir (Peltekoğlu, 1997, s. 130).

Öte yandan literatürde bu konuda yer alan bir diğer kavram ise kurumsal ündür. Kurumsal ün ise; genellikle kurum imajıyla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Markwick & Fill, 1995, s. 398). Kurumsal ün kavramı Fortune dergisinin belirli aralıklarla ve her yıl artan sayıda üst düzey yöneticiye, finansal analiz uzmanlarına Amerikan şirketlerini sekiz özellik açısından değerlendirmeye tabi tutmasıyla literatürde yer almaya başlamıştır. Bu çalışmada kurumun ününün belirleyicileri sekiz maddede toplanmıştır (Bir, 1994, s. 39):

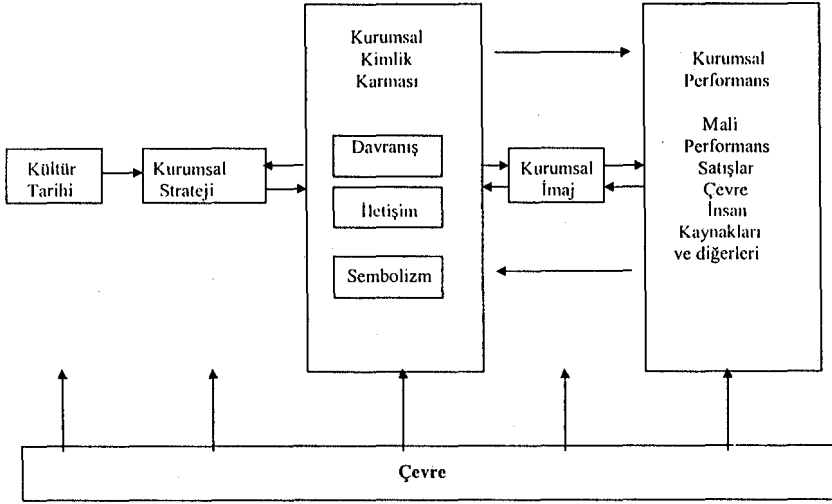
- Yönetim kalitesi
- Ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi
- Finansal mükemmeliyet
- Uzun dönemli bir yatırım olarak kurumun değeri
- Kurum kaynaklarının kullanımı
- İçinde yaşanan yere ve çevreye karşı sorumluluk
- Yenilikçilik
- Yetenekli insanlara cazip gelme, onları geliştirme ve tutma yeteneği

Kurumsal ün, kurumların 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 (Bir, 1994, s. 3). Kuşkusuz bu sekiz özelliğin varlığı iyi bir şirketten beklenen özelliklerdir.

Bir de soyut anlamda kurumun yansıtılan kimliği, ruhu ve özü olarak *kurum kişiliği* kavramından söz edilebilir (Bir, 1994, s. 3 ve Odabaşı, 1995, s. 91-92). Kurumsal kimlik özellikle kurumsal ün (imaj) ile birlikte kurumun stratejilerinin gerçekleşmesi ve kurumun performansını artırması yönünde önemli etkilere sahiptir (Van Riel & Balmer, 1997, s. 342). Kurumun bireysel ve kolektif eylemleri o kurumun kimliğini şekillendirir. Bu doğrultuda Aristo mantığı kullanılarak, kurumsal kimliği iyi planlanmış bir şirketin bazı izlenimlere cevap vermesi gerektiği düşünülebilir. Bu izlenimleri Bir (1994, s. 4) aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- İyi yönetilen
- İyi mallar ve hizmetler üreten
- İyi finansal yönetime sahip
- Uzun dönemli bir yatırım izlenimi veren
- Kaynaklarını iyi kullanan
- Yaşadığı yere ve çevreye karşı sorumlu olan
- Yenilikçi
- Yetenekli insanlar çalıştıran bir kurum olması ve bu izlenimi vermesi gerekir.

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 performansını belirleyen tek etmen değildir. Kurumu, rakiplerin davranışları, müşteriler, kurum çalışanları, kanun, hükümet gibi çevresindeki değişimler de etkilemektedir. Şekil 4 kurumsal kimlik karmasının kurum imajı ve performansı ile etkileşimlerini göstermektedir.



Şekil 4. Kurumsal kimlik karmasının kurum imajı ve performansı ile etkileşimi
(Van Riel & Balmer, 1997, s. 342)

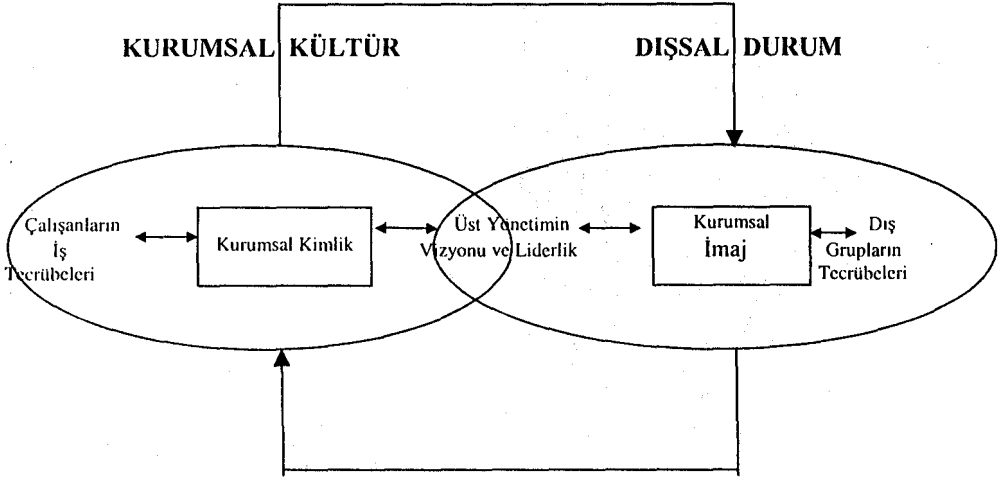
Şekil 4'de de görüldüğü gibi kurumsal kimlik karması kurum stratejisinin hedefleri sonucu belirlenir. Kurumun kendisini nasıl gördüğüdür. Kurumsal imaj ya da ün ise kurumun nasıl algılandığıdır ki kurumsal kimlik karmasının uygulanması imajı belirleyen etmenlerin başlıcalarındandır. Kurumun performansı kurumun nasıl algılandığı ile doğrudan ilişkilidir. Kurumun imajının bir dereceye kadar kontrol edilebileceğini, kurumun gönderdiği olumlu ve olumsuz iletilerin zaman içerisinde, ilgili çevrelerinde farkındalık, aşinalık ve tutum oluşturacağını vurgulamaktadır (Garbett, 1988, s. 1). Bu nedenle kurum kimliği geliştirme ve geliştirilen kimliği koruma da planlı bir yönetim gerekir. Kurumsal kimlik gelişimi bir süreçtir ve bu süreç üst yönetim tarafından kontrol edilmelidir. Bir kurumsal

kimlik geliştirme programı, kurumun 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? (SWOT analizi) Alt bölümlerin kurumun bütünüyle ilişkisi nasıl? Rekabetimiz kimlerle? Onların karşısındaki durumumuz ne? (Gorman, 1994, s. 41). Bu temel sorunların yanıtını verebilen kurumların kurumsal imajlarını doğru bir biçimde oluşturmaları olanaklı olacaktır.

KURUMSAL KİMLİK, KÜLTÜR VE İMAJ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu ölçütlerin çoğu aynı kurumun üyeleri ise, kültür - imaj - kimlik sistemi kendi kendine oldukça yeterlidir. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi Modeli'nin gösterdiği gibi çift yönlü bağlılığı içeren dairesel süreçler Şekil 5'de açıklanmaktadır. Bu süreç, kurumsal kimliğin, kurumsal kültürün dinamik süreçlerinin kendi kendine yansımalarının bir ürünüdür. Kurumsal Kültür, Kimlik ve İmaj İlişkisi 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 etkilerinden oluşan bir bağ olarak açıklamaktadır.

Kuşkusuz kötü yönetilen bir kurumu yeni bir kimlikle iyi bir hale getirmek mümkün değildir. Bir kimlik programının arkasında kurumun o ana kadar sahip olduğu, ürettiği, yaptığı ya da yapacağı herşey vardır. Bunların bir amacı olmalı hatta açık olarak da ifade edilmelidir. Tüm bu yapılan, üretilen ve sahip olunan her şeyin arkasında kurumsal vizyon olmalıdır. Tabiki kurumları farklı hale getiren sadece ürünleri değil vizyonlarıdır. Erengül (1997, s. 78-81)'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 deyişle vizyonu oluşturmaya çalışan kişilerdir.



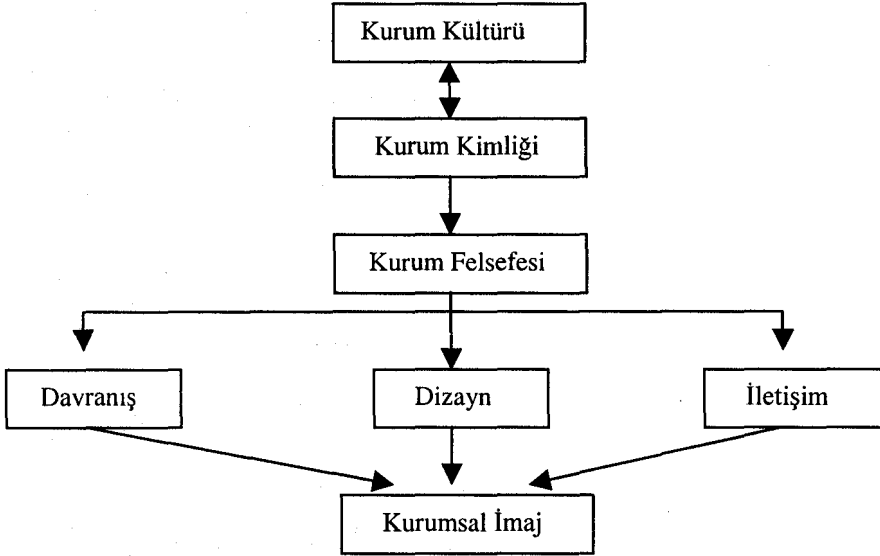
Şekil 5. Kurumsal kültür, kimlik ve imaj ilişkisi modeli

Hatch ve Schultz, 1997, s.361.

Kurumsal imaj kurum hakkında dışsal olarak anlam yaratmayı içerir. Ancak bu, kimlik oluşumunun içsel süreçleri üzerindeki bir etkisidir. Bu süreçleri üç farklı boyutta incelemek olanaklıdır. Bunlardan **birincisi**, aynı zamanda dışsal grupların da üyesi olan kurumsal üyelerdir. Daha açık bir deyişle, kurumun 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 kurumun dışsal bağlantılarına ilişkin kendilerine yönelik yorum ve eleştirilerde bulunurlar. **Üçüncüsü**, üst yönetim vizyonunun ve liderliğinin kurumsal imajının yönlendirilmesiyle dışsal etkiye açık olmasıdır (Hatch & Schultz, 1997, s. 360-365). Bu etki ne zaman oluşursa oluşsun üst yönetimin içsel izleyicilere yönelttiği kararlar ve eylemler, kurumsal kimlik üzerindeki sonraki etkiler ile dışsal sorunlardan etkilenirler. Şekil 4'deki kurumsal imajdan kurumsal kimliğe doğru

olan oklar, kurumsal imajdan üst yönetim vizyonunu ve liderlik, kurumsal kimliğe uzanan oklar ise dışsal etkinin kurumun kimliği üzerindeki etkisini göstermektedir.

Downey (1986/87, s. 7) kurum kültürünün kurum kimliğinin bir sonucunu oluşturduğunu ifade etmektedir. Pflaum'a göre ise kurum kültürü, kurum kimliğinin kurumsal imaja doğru olan süreçte bir unsur olduğunu açıklamaktadır. Bu durumu en iyi şekil 6'da görmek olanaklıdır.



Şekil 6. Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki
(aktaran Okay, 1999, s. 254)

Bu görüş doğrultusunda, kurum kimliği kurum felsefesini temel olarak almakta, kurum dizaynı, kurum iletişimi ve kurum imajını oluşturmaya yönelik faaliyetleri ile birlikte kurum kültürü de bir araç durumundadır. Araç durumundaki bu kavramlar neticede kurum imajını oluşturmaktadır (aktaran Okay, 1999, s. 68). Kurum kimliği ve kurum kültürü çalışmaları kurumdaki işgörenleri motive etmek ve bu işgörenlerin hem kurumlarını 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.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ak, M. (1998). Firma/Markalarda kurumsal kimlik ve imaj. İstanbul: ?
- Armstrong, M. (1990). Management process and functions.
- Baker, M. & Balmer, J. (1997). Visual identity: Trappings or substance? European Journal of Marketing, (31).
- Balmer, J. & Wilkonson, A. (1991). Building societies: Change, strategy and corporate identity. Management Journal of General, 17(2).
- Bir. A. A. (1994). Uzun dönemli bir strateji olarak kurumsal kimlik. Marketing Türkiye dergisinde düzenlenen kurumsal kimlik konferansı'na sunulan bildiri. İstanbul: 23 Mart .
- Capowski, G. (1993, June). Designing a corporate identity. Management Review.
- Derici, H. (1996). Marketing Türkiye. Marketing Türkiye dergisinde düzenlenen 3. kurumsal kimlik konferansı'na Sunulan Bildiri. İstanbul: 23 Mart
- Downey, S. M. (1986/87). The relationship between corporate culture and corporate identity. Public Relations Quarterly, 31(2).
- Erengül, B. (1997). Kültür sihirbazları Rekabet üstünlüğü sağlayan yönetim. ?: Evrim.
- Fill, C. (1995). Marketing communications framework, theories and applications. London: Prentice Hall.
- Garbett, T. (1988). How to build a corporation's identity and project its image. New York, NY: Lexington Books.
- Gürgen, H. (1997). Örgütlerde iletişim kalitesi. İstanbul: Der.
- Gorman, C. (1994, August/September). Developing an effective corporate identity programme. Public Relations Journal.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image European Journal of Marketing, (31).

- Ind, N. (1992). The corporate image: Strategies for effective identity programmes. London: Kogan Page.
- Işık, M. (1992). Grafik kimliği oluşturmada kurumsal işlev. N. Erdoğan, G. İncirlioğlu ve L. Özçivelek (Der.). 1. Bilkent Grafik Tasarım Semineri Kitapçığı. Bilkent, 22-23 Mayıs, Ankara.
- Markwick, N. & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. European Journal of Marketing, (31).
- Meech, P. (Ed.) (1996). Corporate identity and corporate image. Critical Perspectives in Public Relations. England: International Thompson Publishing Company.
- Odabaşı, Y. (1995). Pazarlama iletişimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Okay, A. (1999). Kurum kimliği. Ankara: MediaCat.
- Peltekoğlu, F. (1997). Kurumsal iletişim sürecinde imajın yeri. İstanbul: İletişim Fakültesi Dergisi, 4.
- Rithchie, J. B. & Thompson, P. (1988). Organization and people: Reading, exercises and cases in organizational behavior. ?: West Pub. Company.
- Tolungüç, A. (1992). Tanıtım ve imaj. Anatolia, Sayı: 27-28.
- Van Riel, C. B. M. (1995). Principles of corporate communication. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. European Journal of Marketing, (31)
- Yazıcı, İ. (1997). Kitle iletişiminde imaj kuramsal bir yaklaşım. İstanbul: Bilim.
- Wathen, M. (Ed.). (1988). Logomotion: Corporate identity and stratejik planning. R. E. Hiebert. Precision Public Relations. New York, NY: Longman.