

### Giriş

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel dünyada, kurumlar bu değişime ayak uydurmakta zorlanmaktadırlar. Kurumlar, değişimin gerisinde kalmamak ve hedef kitesine daha kolay ulaşmak, onların sadakatini kazanmak ve memnuniyetini sağlamak için bir takım çalışmalar yapmaktadırlar. İnsanlar bir arada yaşamaya başladıktan sonra, toplum içerisinde farklılıklarını ifade etme ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu ihtiyaç, zaman içerisinde kurumlarda ortaya çıkmış ve bu konuda çalışmalar yapılmaya başlamıştır.

Modern anlamda kurumsal kimlikle ilgili çalışmalar 1950'li yıllarda isimlendirme, logo tasarımı, stil ve görsel kimlik alanlarında başlamış, 1970 ve 1980'li yıllarda bu kavram genişletilmiş ve içerisine kurumsal davranış ve kurumsal iletişim kavramları eklenmiştir. 1990'lı yıllarda Uluslararası Kurumsal Kimlik Birliği'nin kurulmasıyla hem akademik çevrede, hem de sektörde daha fazla kabul görmeye başlamıştır.

Kurumsal kimlik çalışması; kurumun kim veya ne olduğu, gelecekteki amaç ve hedeflerinin neler olduğu, ne tür bir yapıya ve yönetim anlayışına sahip olduğu ve hedef kitesine ile çalışanlarına nasıl davrandığı konularını içermektedir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde kurumsal kimlik kavramı derinlemesine incelenmeye çalışılmış, ikinci bölümünde ise en çok kullanılan uygulama stratejileri ve uygulama süreçlerine değinilmiştir.

## 1. Kurumsal kimliğin kavramsal çerçevesi

### 1.1. Kurumsal Kimlik Kavramı

Kurumsal kimlik kavramından bahsetmeden önce değinmemiz gereken en önemli konu kimlik ve kurum kavramlarının ne olduğudur.

Kimlik Türk Dil Kurumunun sözlüğünde "toplumsal bir varlık olan insana özgü olan belirti, nitelik ve özelliklere, birinin belirli bir kimse olmasını sağlayan şartların bütünü olarak ve her hangi bir nesneyi belirlemeye yarayan özelliklerin bütünü" olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda örgüt üyelerinin kendi çalışma grupları ya da profesyonel uzmanlık alanları yerine, örgütle bir bütün olarak özdeşleşme derecesi şeklinde ifade edilmiştir.

Kurum kavramı ise Türk dil kurumunun sözlüğünde; evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese olarak tanımlanmıştır. Literatür de ise kurum genellikle şu ya da bu biçimde fiziksel bir yapısı bulunan toplumca benimsenmiş ve yetki verilmiş amaçları yerine getirmek üzere görevlendirilmiş bir örgüt olarak tanımlanmıştır.

Her kuruluşun toplam kültür içerisinde bir alt kültür olarak bağımsız bir biçimde içe ve dışa doğru etkide bulunan ve hem kurum içinde, hem de kurum dışında yaşanan sosyo

kültürel ve sosyo psikolojik bir kimliği vardır.

Kurum, çok uzun yıllarda oluşmuş ve ancak çok yavaş değişebilecek bir kültüre sahip, tutucu olmaktan da öte, kendine has bir ekol oluşturmuş, enstitü düzeyinde bir oluşumu, bir teşekkülü ifade eder. Dolayısıyla kurumsallık bu özelliklere sahip olma durumunu, kurumsallaşma da bu özelliklere sahip olmaya doğru gitme sürecini anlatır.

Bir kurumun planlanan hedeflerine ulaşmak ve arzu edilen imaja sahip olmak, kendini ve kurum felsefesini paydaşlarına ve halka tanıtmak için kullandığı tüm metot ve materyaller kurum kimliğini oluşturur.

Bu açıklamalar ışığında kurumsal kimliğe baktığımız da kurumsal kimlik bir kuruma veya örgüte ait olan madde kaynaklarının şekil, ebat, tasarım gibi fiziki özellikleri ile insan kaynaklarının düşünce, motivasyon, ortak hedef iletişim gibi sosyal yönlerinden oluşan bir bütündür. Özetle kurumun sahip olduğu binaların renginden dış cephe kaplamasına, logosundaki renklerden, ismine, iç paydaşların motivasyonundan, dış paydaşların kurumla ilgili tavır ve davranışların tamamı kurumsal kimlik kavramını oluşturur.

Kurumsal kimlik; kurum nedir, onu ne ayakta tutar, ne yapar, nasıl yapar ve kurum nereye doğru gidiyor sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır.

## **1.2.Kurumsal Kimliğin Unsurları**

### **1.2.1.Kurum Felsefesi**

Kurum felsefesi, kurumun değer, tutum ve normlarından; amacından ve tarihinden meydana gelmektedir. Kurumsal felsefe bir kurumun kurumsal kültürünü oluşturan öz değerleri ve ilkeleri şekillendirir.

Bir kuruluşun kurumsal kimliğini planlarken, kimlikle felsefe arasındaki ilişki belirlenmelidir. Kurumsal felsefeyi yönetim kurulu ya da kurucu tarafından benimsenen iş misyonu ve değerleri olarak tanımını yapmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin felsefesi sıklıkla kurumun misyon ifadesinde ortaya konmaktadır.

Kurumsal misyon da bu anlamda literatürde kurumsal felsefenin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bir kurumun felsefesinin tarifi, kurumun niçin var olduğunu ve ne elde etmek istediğini açıkça belirtmesi açısından çok önemlidir. Kurumlar sahip oldukları felsefeleriyle diğer kurumlarının farkını da ortaya koyabilmektedir.

### **1.2.2.Kurumsal Davranış**

Kurumsal davranış planlanan ve kurumsal kültürle uyumlu ve kendiliğinden oluşan, kurumun bütünlüğü içinde kurumsal işlerden doğan bir kavramdır. Kişilerin günlük

hayatlarındaki bireysel davranışları dışında, kurum içindeki davranışlarının kökeninde kurumsal bir olgu mevcutsa, bu davranış kurumsal davranış olarak ifade edilebilir. Kurum içerisinde sürekli tekrar edilen, dolayısıyla benimsenen ve standart hale gelmiş davranışlar üst yönetim tarafından da olumlu karşılanıyorsa, bu davranışlar kurumsal bir nitelik kazanır.

Çalışanlar açısından kurumsal davranış, çalışanların olaylara verdikleri tepkilerini, kararlarını ve davranışlarını kapsamakla beraber, hedef gruba karşı olan davranışlarını da kapsar. Yani kurumsal davranış bir taraftan çalışanların müşterilere karşı davranışlarını, diğer taraftan çalışanların kurumla bütünleşmelerini sağlama çabalarını içermektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumsal kimliği algılama biçimleri onların davranışlarını ve iş verimliliğini etkilemektedir. Bu etkide çalışanların davranışlarının iki şekilde işlediği ifade edilmektedir. Kurumsal kimlik tarafından şekillenir. Kurumsal kimliği etkiler.

### 1.2.3.Kurumsal İmaj

İmaj geçmiş deneyimler tarafından etkilenen ve mevcut özsaygı düzeyinin bir yansıması olarak ifade edilen bir kavramdır. Kurum imajı kavramı, bir kuruluşun ve ürünlerinin görünümünün, kurum kimliği hedefine uygun olarak oluşturulmasını kapsar.

Kurumsal imaj; kurum içi ilişkilerde, kurum içi yayın, bilgilendirme araçları, eğitim malzemeleri, çalışma yeri, teçhizatı ve oda düzenlemesi şeklinde oluşturulabilir. Kurum dışı ilişkilerde ise; iş kâğıtları, broşürler, afişler, müşteri yayını, oryantasyon sistemi, binaların mimarisi, araçların düzenlenmesi şeklinde oluşturulabilir.

İmaj sistemi kuruma özgüdür, görünen tüm görsel stili, tipografi, bina içinde ve dışında kullanılan renkler, logo, marka ve mimari dizayn gibi karakteristik unsurları içerir. Kurumlar kamuoyunda tanınmak ve görünmek için kurum mesajı veren çeşitli işaret ve semboller kullanırlar. Bu amaçla çeşitli renk, sembol, marka ve amblemler kullanarak toplum içinde marka imajını oluşturmaya çalışırlar.

Kurum kimliği, imajı doğrudan etkiler fakat kontrol edemez. Kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki farka dikkat etmek gerekir. Kurum kimliği, kurumun gözle görülen karakteristik özellikleridir. Kurum imajı ise, kurumun kimlik ya da kişiliğinin algılanmasıdır. Birbirlerinden farklı olmakla birlikte ikisi de etkileşim içerisinde. Birisi kurumun fiziksel açıdan nasıl algılandığı, diğeri ise kurumun zihinsel olarak nasıl kavratıldığı ile ilgilidir.

Sonuç olarak iyi bir kurumsal imaj oluşturmak, müşterilerin o kurumu iyi bir şekilde tanıması, onun hakkında doğru ve olumlu izlenimlere sahip olması ile mümkündür. Bunun aksi bir durum ise kötü imaj oluşturmaya neden olacaktır.

### 1.2.4. Kurumsal İletişim

İletişim bir mesajın bir alıcıya gönderilmesi ve alıcı tarafından algılanması sürecidir. Kurumsal iletişim ise kuruluşa, derneğe, kuruma veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerini sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.

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

Kurumsal iletişim; etkili ve verimli bir şekilde kurumun ilgili olduğu gruplarla olan ilişkilerine bir temel oluşturabilecek, birbiriyle uyumlaştırılmış iç ve dış iletişimden oluşan bir yönetim aracıdır. Bu arıcın kullanılması ile oluşacak kurum kimliği, kurum imajı kurumun hedef kitleler tarafından iyi anlaşılabilir, kurumun hedef kitleleri tarafından benimsenmesini sağlayacaktır. Kurum içinde ve dışında olmak üzere iki çeşit iletişimden bahsetmek mümkündür. Kurum içerisinde iç paydaşları olan çalışanları idarecilere ve diğer personeli arasındaki iletişim kurum içi iletişim olarak adlandırılırken; kurumun dış paydaşları olarak nitelendirilen hedef kitlesi ve kurumdaki etkilenen diğer gruplar ile kurum arasındaki ilişki ise kurum dışı iletişim olarak adlandırılmaktadır. Kurumun dış çevresi ve kendisi ile barışık bir şekilde varlığını sürdürerek, ortak hedeflerine ulaşması için etkili dış ve iç iletişime ihtiyacı vardır. Kısaca etkili iç ve dış iletişim kurumun toplumda kendini ifade etmesini sağlar.

### 1.2.5. Kurumsal Kültür

Kültür toplumun bir parçası olan insanın, içinde bulunduğu toplumdaki öğrendiği tüm değer yargılarını, gelenek göreneklerini, ritüellerini, dünyaya bakış açılarını, yaşam tarzlarını kapsayan ve sürekli değişen, gelişen canlı bir kavramdır. Toplumların olduğu gibi kurumlarında kendilerine özgü yaşam tarzları, ritüelleri, kalıpları, değer yargıları, ilkeleri, amaçları, inançları vardır. Kurumların kendilerine özgü yaşam tarzlarının, inançlarının, değerlerinin, ön yargılarının tümüne o kurumun kültürü denmektedir.

Kurum kültürü; bir grubun, bir işletmenin veya bir kurumun üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve kabul ettikleri, onların davranışlarını yönlendiren ve örgütü karakterize eden, gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının sonucu ortaya çıkan normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan semboller ve uygulamalar bütünü

olarak tanımlanabilir.

Kurum kültürü yazılı bir metin halinde olmayıp, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve beklentilerinde, inanç ve değerler olarak yer alır. Kurum kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplar şeklindedir. Kurum kültürünün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde yarattıkları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen ve anlamlılık getiren, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

*Kurum kültürünü oluşturan başlıca öğeler;*

*Temel değerler:* Kurum içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan ve bunlarla iş görenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye ve yargılamaya yarayan kavramlar ve inançlardır.

*İnançlar:* Kurum içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirleyen değerlerdir.

*Liderler ve Kahramanlar:* Kurumun hedeflerini, kurum felsefesini kendi yaşantılarında yansıtan ve kurumu arkasından sürükleyen model kişilerdir.

*Temel varsayımlar:* Kurum içinde tartışılmadan doğru kabul edilen genellemelerdir.

*Normlar:* kurum içinde belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceğini veya hangi davranışların kabul görmeyeceğini belirleyen, yazılı olmayan kurallardır.

*Artifaktlar:* Kurum içindeki görsel veya sözel unsurların tümüdür. Kurum içinde anlatılan hikâyeler, mitler veya kendine özgü semboller artifaktları oluşturur.

*Dil:* Kurum içinde kullanılan ortak kurum kültürünü oluşturan bir diğer unsurdur. Dil kavramı kurum içinde kullanılan jargonu, mimikleri ve benden dilini de kapsamaktadır.

*Semboller:* Kurumun logosu ve sembolü kurum kültürünü oluşturan bir diğer öğedir. Kurumun görünen yüzünün bir parçası olarak, kurumun anlaşılmasında önemli bir yere sahiptir.

*Törenler:* kurum içinde yapılan işe alma, işten çıkarma, kutlamalar veya anmalar gibi törenlerin tümü ve bu törenlerde sergilenen davranış kalıpları kurum kültürünün birer unsurudur.

### **1.3.Kurumsal Kimliğin Hedef Ve Yararları**

#### **1.3.1.Kurum içi hedef ve yararları**

Kurum kimliğinin en önemli içsel hedefi kurumun ortak amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Kurum kimliği çalışanların ortak kültür etrafında hareket etmesini sağlayarak kurumla bütünleşmeye yardımcı olur. Kurumla bütünleşme süreci ise çalışanların motivasyonlarını üst düzeye çıkarır, çalışan kendi geleceğini kurumun geleceği ile aynı çizgide görmeye başlar ve bu şekilde örgüt başarısı arttırılmış olur. Çalışanların yüksek motivasyonu ve beklentilerinin karşılanması ile iş doyumunu ve kurumsal verim artmaktadır.

### 1.3.2.Kurum dışı hedef ve yararları

Kurumsal kimliğin en önemli dışa dönük hedefi, kurum adına kamuoyunda güzel bir izlenim bırakmak olmalıdır. Kamuoyunda oluşmuş bu güzel izlenim sayesinde kurum kendini bilgi kirliliğinden koruyarak, marka güvenliğini sağlamış olur. Kurumsal kimlik daha az masrafla daha yüksek verim kazanmaya yardımcı olur. Zihinlerde bırakılan iyi bir imajla kazanılan güven ve sempati kurumun verimliliğini doğrudan arttıracaktır.

## 2.Kurumsal Kimlik Stratejileri Ve Uygulama Süreci

### 2.1.Kurum Kimlik Geliştirme Süreci

Kurum kimliği geliştirme ve geliştirilen kimliği koruma planlı bir yönetim gerektirir. Kurumsal kimlik gelişimi bir süreçtir ve bu süreç üst yönetim tarafında 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?
- Alt bölümlerin kurumun bütünüyle ilişkisi nasıl?
- Rekabetimiz kimlerle? Onların karşısındaki durumumuz ne?

Kurumlar için kapsamlı bir kurumsal kimlik çalışması yapmak öncelikle iyi düşünülmesi gereken bir konudur. Bunun nedeni ise, zaman ve maliyet gerektirmesidir. Kurumsal kimlik çalışması sağlam bir kurum felsefesi ve kültürü oluşmuş kurumlarda daha kolay ve etkili olmaktadır. Çünkü böyle kurumlar, kurumsal kimliğin tanımında geçen “kim olduklarını, ne yaptıklarını ve nasıl yaptıklarını” iyi bilmektedirler.

Kurumsal kimlik geliştirme programı hazırlamak uzmanlık isteyen, oldukça zor bir iştir. Kurumlar bu konuda profesyonel yardımlar almaktadırlar. Artık ülkemizde bu işi yapan profesyonel şirketler bulunmaktadır. Ancak bu şirketlerle çalışabilmek için yüksek maliyetlere katlanılması gerekmektedir.

### 2.1.1. Kurumsal Kimlik Stratejisi Geliştirilmesinin Nedenleri

Kurum kimliği stratejisi bir kuruluşun tüm iletişim faaliyetlerini içine alarak, kurum içinde bir bütünleşme ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabalarını kapsamaktadır.

Bir kurum için kurum kimliği stratejisi geliştirme nedenleri şunlardır:

- Yeniden kuruluş
- Değişiklik
- Görev profilinin , ürünün yada hizmetin değişmesi
- Kuruluşun yeniden yapılanması
- Yönetim değişmesi
- İş yerinin taşınması yada yeniden organizasyon
- Kuruluşların birleşmesi

### 2.1.2. Mevcut Kurumsal Kimliği Açığa Çıkarma Yöntemleri

Bir kuruluşun var olan kurumsal kimliğinin amaçlarını gösteren bazı yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.1.2.1. Merdivenleme Tekniği

Bu teknikte kurumda çalışanların kurum kimliği hakkındaki algılamalarını öğrenmek için çalışanlara bir takım sorular yöneltilir. Bu sorulardan alınan cevaplar çalışanlara göre mevcut kurumsal kimliği açığa çıkarır.

Çalışanlar için neyin önemli olduğunun öğrenilebilmesi için “Sizin için ne önemlidir?” sorusu yöneltilerek bir araştırma yapılır. Bu metod açık görüşme yoluyla uygulanır. Çalışanlara neyin önemli olduğunu açıklamak için kullanışlı bir metottur. Çalışanlara ne yaptıkları, (yaptıkları işin tanımlanması), nasıl yaptıkları (iş aktiviteleri), burada niçin çalıştıkları (davranışları) ve bu tür davranışı niçin önemli kabul ettiklerini tanımlamaları istenir. Bunun amacı personel davranışını tanımlamak ve önemli kavrayışları çalışanları üstün değerlerini göz önünde tutarak ortaya çıkarmaktır.

#### 2.1.2.2. Balmer’ in Yakınlık İncelemesi (BAA)

Balmer’in Yakınlık İncelemesi metodu, kurumda baskın olan değer ve inançları açığa çıkarır. Değer ve inançlar kurumun kurucusuna, şubelerine, iş birimlerine, profesyonel sınıflarına ve kurum dışı kültüre göre farklı şekiller alır. Değer ve inanç sisteminin açığa çıkması için araştırılması; günlük dil, ideolojiler, alışkanlıklar ve çalışanların inançlarını kapsadığı zaman başarılıdır. Bu metot 4 temel süreci içerir

1. Kurum misyon ve stratejisini oluşturma,

2. Kurum içinde baskın değerler ve inanışları ortaya çıkarma,
  3. Kurum misyon ve stratejisine karşı değer ve inanış sistemlerini değerlendirme,
  4. Kurum misyon ve stratejisini destekleyen değerler ve inanışları geliştirme.
- Bu metot, bir kurumun kurumsal kimliğini devam edebilme gücünü açıklamaktır.

### 2.1.2.3. Kurumsal Kimlik Saptama Testi

Kişilerin davranışları, kurumun kurumsal kimliğini ve imajını doğrudan etkiler. Bu durumda; personelin, kurumun ideal ve amaçlarını iyi tanınması önerilir. Çalışanlarla sağlanan etkili bir iletişim, bu amaçları tanımak için iyi bir yöntem iken; iş tatmini, yönetim stili, kurum kültürü ve algılanan kurum prestiji gibi diğer unsurlar; bu ideal ve amaçların tanınması için önemlidir. olan diğer unsurlardır. Bu unsurların çalışanlar üzerindeki etkileri ROIT ölçeği ile ölçülebilir.

Kurumsal kimlikleştirmenin ölçümüne ek olarak, kurumsal kimlikleştirmenin beş ölçütü (algılanan kurumsal prestij, iş tatmini, amaçların yerine getirilmesi, kurumsal kültür ve çalışanlarla iletişim) araştırılır. Çalışmayı, çalışanlarla iletişim hakkındaki sorular, kişi ve kurumsal nitelikler izler. Bu yöntem, belirlenmiş kurumsal kimliğin sonucu hakkında bilgi sağlar.

### 2.1.2.4. Örümcek Ağı Yöntemi

Daha faydacı ve daha az zaman aldığı kabul edilen bir yoldur. Üst yönetim, iletişim yöneticileri ve kurumun iş birimlerinin temsilcileri ile bir grup tartışmasına dayalı nitel bir tekniktir. Kurum dışından danışmanlar bu tartışmayı yönetir. Katılımcıları, kurumun genel terimlerini tanımlamaları konusunda harekete geçirir. Bunu kurumun daha karmaşık diğer karakteristik özellikleri izler. Sonraki adımda katılımcılar, en önemli sekiz karakteristik özelliği seçmek zorundadır. Tüm katılımcılar mevcut ve arzulanan kurumsal kimlik hakkında bu seçimi yaptıktan sonra, grubun toplam skoru sekize ayrılmış bir yuvarlakta gösterilir. Her bir değer onlu ölçeğe sahiptir. Sıfır noktası ölçeğin merkezinde, on noktası ise en dışıdır. Yöntem kurumsal kimliğin ideal özelliklerinin gösterilmesiyle sonuçlanır

## 2.2. Kurumsal Kimlik Uygulama Modelleri

İstenilen bir kurumsal kimlik oluşturmak için tüm kurumu konumlandırmak gerekir. Bunun için öncelikle bir plan hazırlanmalıdır. Plan içerisinde, güçlü ve zayıf yönlerin dış çevre ile karşılaştırılması ve kurumsal kimlik karmasının (iletişim, sembolizm ve davranış) yanlış yönetilip yönetilmediğinin incelenmesi yer almalıdır. Genelde önerilen tüm kurumsal kimlik programları dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bunlar;



- Program tanıma
- Strateji geliştirme
- Program hazırlanması
- Uygulama

Yeni bir kimlik gereksinimi doğduğunda, beş öğenin vurgulanması gerekir;

- İletişim araçların tanımlanması (bilişsel, duyuşsal, davranışsal)
- İletişim kurulacak hedef kitlenin seçimi
- Seçilmiş hedef kitle arasında farkındalık ve değer artışı yaratmak için, en etkili kanalı seçmeden önce, ticari hedef kitlenin bölümlenmesi
- Kurumsal kimlik programının anahtar mesajını tanımlama (ne söylenmeli ve nasıl söylenmeli?)
- Kurumsal kimlik programını düzenleme.

Yeni kurumsal kimlik çalışması süreci pek çok alt başlığa bölünebilir. Ancak bu süreç genellikle aşağıdaki gibidir :

- Kurumun incelenmesi, analiz edilmesi ve stratejik öneriler sunulması,
- Uygun bir görsel kimliğin geliştirilmesi,
- Bu kimliğin tanıtılması,
- Uygulama

Kurumsal kimlik çalışmalarının en önemli faaliyetlerinden birisi stratejilerin belirlenmesidir. Kurumsal kimlik stratejileri farklı yazarlar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bunların başlıcaları; İngiliz kurumsal kimlik uzmanı Wally Olins' in stratejileri, Avrupa' nın önde gelen kurumsal kimlik ajanslarından olan Henrion, Ludlow & Schmidt tarafından geliştirilen genel yapı modeli ve Van Riel' in modelidir.

### 2.2.1. Speath'in Kurumsal Kimlik Süreci

Spaeth 'e göre kurumsal kimlik süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Her aşama, öncelikle girdiler daha sonra danışman faaliyetleri ve kurum faaliyetleri olarak incelenmektedir. Bu süreçteki danışman faaliyetleri kurum içinde oluşturulan bir grup ya da kurum dışında profesyonel olarak bu işi yapan başka bir grup tarafından yapılabileceği gibi kurum içinden ve dışından konuyla ilgili uzman kişilerden oluşan bir takım tarafından da gerçekleştirilebilir.

Bu sürecin başlangıcı yeni bir kimlik için teklif aşamasıdır. Kurum içinde meydana gelen vizyon değişikliği, yeniden yapılandırma, birleşme ve strateji değişiklikleri ve kurum dışında meydana gelen çevresel değişiklikler (teknolojik, toplumsal ve yasal) gibi girdiler, kimliğin yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılar. Kurum yeni bir kimlik ihtiyacını kabul ettikten

sonra, danışmanlarla mevcut kimlik planının incelendiği toplantılar yapılır ve yeni kimlik kararı verilir.

Sürecin birinci aşaması analiz ve planlamadır. Bu aşamada çeşitli iletişim materyalleri, literatür taraması, yönetici görüşmeleri, dış görüşmeler ve imaj araştırmaları yapılır. Danışmanlar mevcut kimlik değerleri, durum faktörleri değerlemesi, liderlik amaçları, kimlik platformu ve yatıcı yönlendirme başlıkları altında oluşan bir kimlik planı oluşturur. Kimlik planı kuruma onay için sunulur.

Sürecin ikinci aşaması, isim ve logo dizaynıdır. Bu aşamada ilk olarak, çeşitli kriterlerden oluşan kurumsal kimlik planı onaylanır. Daha sonra danışmanlar tarafından gerçekleştirilecek isim seçme aşamasına geçilir.. Bu kısımda logo dizaynı araştırmaları yapılır. Hazırlanan logoların hedef kitle tarafından test edilmesi sağlanır. Uygulama gösterileri, renk çalışmaları ve görsel sistem unsurlarına göre logolar arasından da elemeler yapılır. Tavsiye edilen dizaynlar, kuruma onay için sunulur.

Üçüncü Aşama; hazırlanan planı yerine getirme ve dizaynı uygulama aşamasıdır. Bu aşamada logo planı onaylandıktan sonra, danışman grup, logonun son halini belirler. Bazı teknik girdiler ile zamanlama, bütçe ve duyuru ile ilgili planı uygulamaya koyar. Daha sonra dizaynı uygulama aşamasına geçilir. Dizayn, formlarda, internet sitelerinde, halkla ilişkiler iletişim araçlarında, işaretlerde ve araçlarda uygulanır. Dizayn önerileri kuruma iletilir, kurum uygulamayı onayladıktan sonra danışman tarafından ürün ya da basılı yayının ilk örneği denetlenir.

Son aşama uygulama ve yönetme aşamasıdır. Bu aşamada halkla ilişkiler ve kurumsal reklamcılık ajansları ile onaylanan dizayn uygulamalarının hazırlık duyuruları yapılır. Dizayn uygulamaları onaylandıktan sonra danışman tarafından kimlik standartları ve kılavuzu hazırlama çalışması yapılır. Daha sonra bu çalışmada belirlenen kriterler göre dizaynın uygulanacağı materyallerin imalatı danışman tarafından denetlenir.

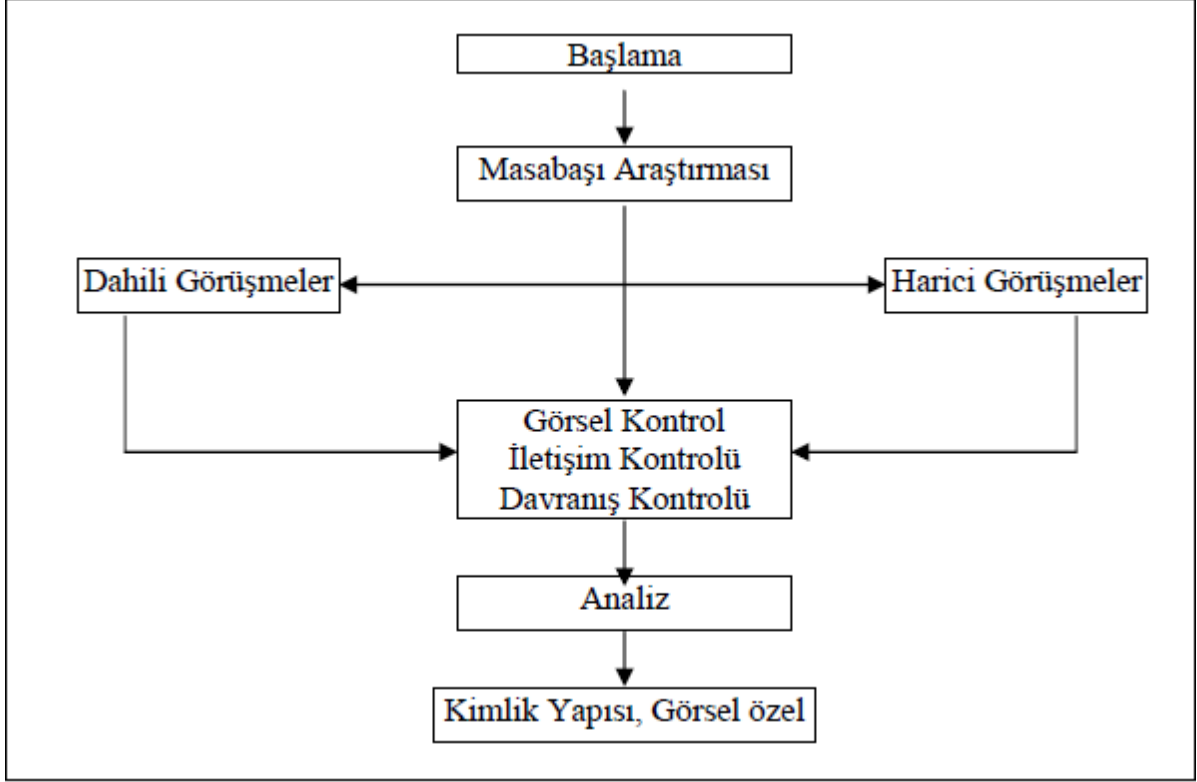
Teknolojik, toplumsal ve yasal faktörlerden oluşan çevresel değişiklikler nedeniyle kurum içinde meydana gelen değişiklikler, devam eden danışmanlık faaliyetleri vasıtasıyla yeni duruma uygun hale getirilir. Son olarak kurumsal kimlik yönetimi resmileştirilerek süreç tamamlanır.

### **2.2.2. Wally Olins'e Göre Kurumsal Kimlik Uygulama Süreci**

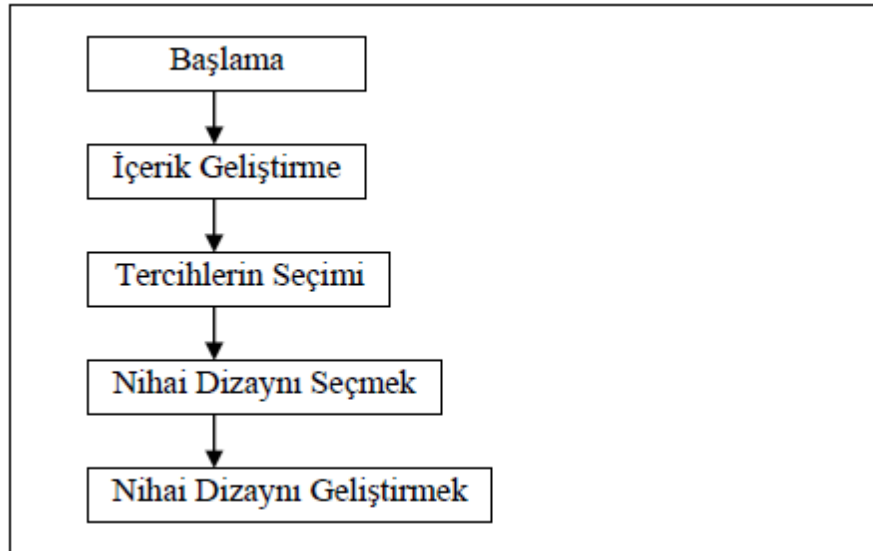
Wally Olins, bir kurum kimliği geliştirilmesini dört aşamada ve görsel kimlik ağırlıklı olarak vermektedir. Olins' in geliştirdiği aşamalar daha çok bir danışman ajansın geliştirdiği aşamalar biçiminde ve fazla ayrıntıya girmeden hazırlanmıştır. Olins' in aşamaları şu şekildedir.



### 1. Aşama: Araştırma, Analiz, Stratejik tavsiyeler

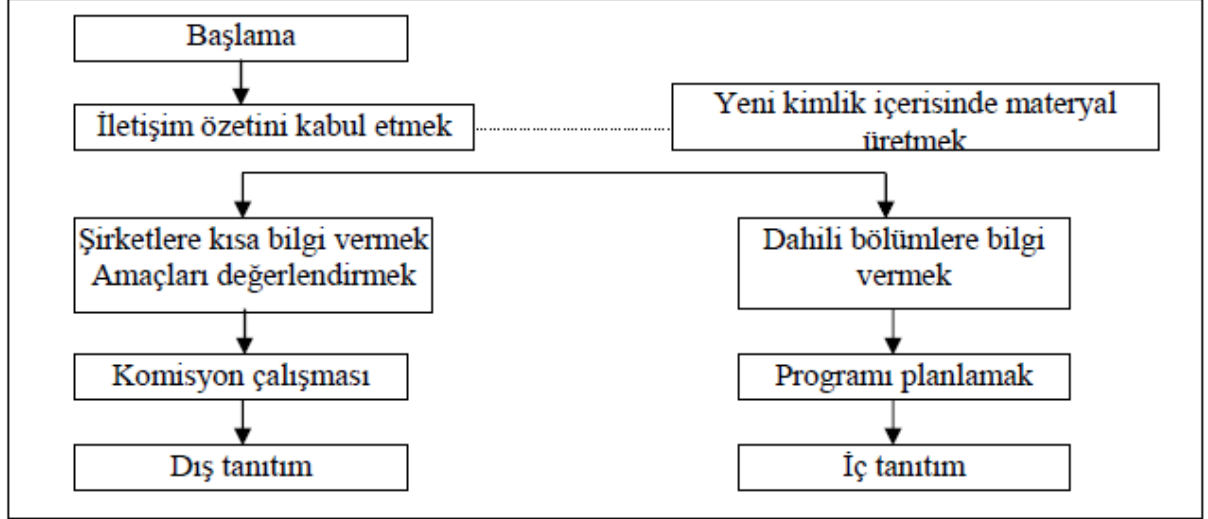


### 2.Aşama : Görsel kimliği geliştirme

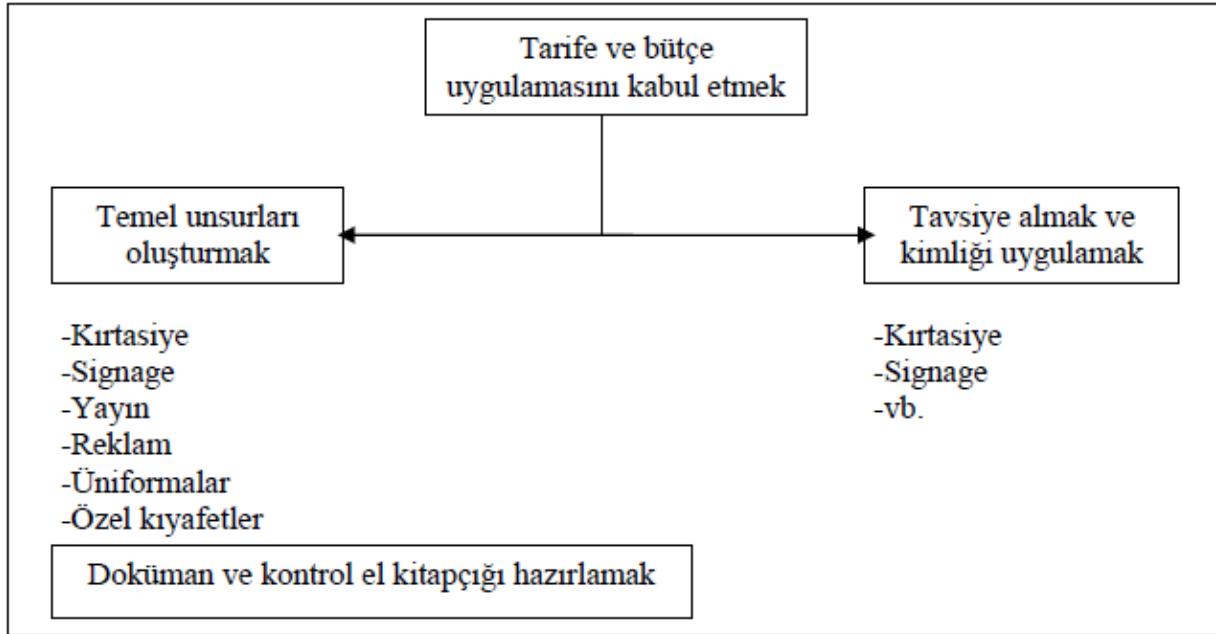




### 3.Aşama: Tanıtım



### 4.Aşama: Uygulama



### 2.2.3. Van Riel'e Göre Kurumsal Kimlik Uygulama Süreci

#### 2.2.3.1. Problem Analizi

Literatürde yer alan tüm modellerde olduğu gibi ortak tema olan problem analizi, iletişim çalışmalarının konusunu oluşturmaktadır. Bir kurumun Pazar payındaki düşme ya da kurum içerisinde yaşanan herhangi bir aksaklık, iletişim veya imaj problemi yaratabilir. Kurumsal kimlik programında problem analizi; organizasyonun merkezi karakteristiklerini ortaya çıkarmak ve aynı zamanda rakiplerle karşılaştırmaktır.

#### 2.2.3.2. Mevcut Konumlandırmanın Analizi

Konulandırma, firmanın, markanın veya ürünün tüm özellikleriyle hedef kitle olan tüketiciler tarafından algılanmasıdır. Firmanın, tüketicilerin zihninde oluşmasını istediği konum ile mevcut konum arasında farklar olabilecek, bu da kurumsal kimliği olumsuz olarak etkileyecektir. Swot analizi ile kurumun mevcut konumu belirlenerek eksik veya yanlış uygulamalar ortaya çıkarılmalıdır. Böylece, gerçekleşmesi istenen konuma ait veriler elde edilecek ve uygulama stratejileri ortaya çıkacaktır.

### **2.2.3.3. Mevcut Konulandırma İle Kurumsal Kimlik Unsurlarının Karşılaştırılması**

Kuruluşun stratejik olarak konulandırılması belirlendikten sonra, kurumsal kimlik unsurlarına (davranış, iletişim, dizayn) konulandırma stratejisinin nasıl uygulandığının kontrol edilmesi gerekir.

### **2.2.3.4. İçsel İmaj Araştırması**

Kurum imajının ilk olarak tüketicilerin üzerinde araştırılması veya test edilmesi, imaj ve ticari açıdan kuruma zarar verebilir. Bunu engellemek için kurumun birincil hedef kitlesi olan paydaşlar (çıkarcı grupları) üzerinde paydaşlar analizi metodu kullanılır. Paydaşlar genel olarak kurumun içinde veya dışında yer alan, ancak kurumla bağımsız olarak ilişki içerisinde olan bağımsız insan topluluğudur. Başka bir deyişle paydaşlar; hissedarlar, üst yönetim, çalışanlar, bayiler, tedarikçiler ve kurumun ilişkide bulunduğu yakın çevredir. İmaj araştırmaları ile, konulandırma ve imaj arasındaki uyum ortaya çıkmaktadır. Bu imaj araştırması ile kurumun açı bir şekilde anlaşılabilirliği veya imaj konulandırma uyumu açısından değişiklik yapılmasının gerekliliği ortaya çıkacaktır.

### **2.2.3.5. Rakiplerin Kurumsal Kimlik Unsurlarının Analizi**

Kuruluşun mevcut konulandırmasını korumak veya yeni bir konulandırma stratejisi geliştirirken sadece içsel değişiklikler ve imaj-kimlik arasındaki farklılıklar değil rakiplerin kurumsal kimlik faaliyetleri ve değişimleri de göz önüne alınmaktadır. Rakip kuruluşların kimlik değiştirmesi veya mevcut kimlikleri ile ilgili çalışmaları uzun dönemde kuruluşun iletişim yaklaşımlarını ve faaliyetlerini etkileyecektir.

### **2.2.3.6. Konulandırma Çözümlemesi**

Kuruluşun konulandırma stratejisi belirlenirken üç önemli etkenle olan bağlantıları da dikkate alınmalıdır; mevcut konulandırmanın kurumsal kimlik unsurları açısından nasıl uygulandığı, rakip kuruluşların kurumsal kimlik çalışmaları ve mevcut imaj. Bu üç etken mevcut konulandırma ve dolaylı olarak kurumsal kimlik unsurlarının değişebilirliği ve

yapılması gerekenlerle sağlıklı bir karar verilmesini sağlayacaktır. Kurumsal kimlik unsurlarının durum analizi, kuruluşun kurumsal kimliğinin değişmesi, yenilenmesi veya mevcut durumun konumlanması konusunda bir yol gösterecektir.

### **2.2.3.7. Konumlandırma Çözümlemesinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Durum analizi, kuruluş açısından üç farklı şekilde sonuçlanabilir. Birincisi, mevcut kurumsal kimlik uygulamalarında herhangi bir çalışma yapılması gerekmemektedir. İkincisi, kurumsal kimlik unsurlarının bir bölümü, mevcut konumlandırmanın ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır veya konumlandırma çalışmaları ile özdeşleşmemektedir. Bu durumda kurumsal kimlik unsurlarının konumlandırma ile uyumu sağlanmalı ve kurumsal kimlik uygulamalarına devam edilmelidir. Üçüncüsü ise, stratejik olarak yanlış bir konumlandırma yapılmış, dolayısıyla kurumsal kimlik unsurları ve kurumsal imaj çalışmaları yanlış yönlendirilmiştir. Bu durumda stratejik konumlandırma yeniden tasarlanmalı ve kurumsal kimlik uygulaması değiştirilmelidir.

### **2.2.3.8. Kurumsal Kimlik Unsurlarının Tanımlanması**

Stratejik konumlandırma mutlaka iletişim unsurlarına uygun bir biçimde uygulanmalıdır. İletişim unsurları açısından, konumlandırmanın doğru uygulanması, belirlenmiş hedef kitle için önemli bir çekicilik sağlayacaktır. Bu, iletişim açısından geniş anlamda, organizasyonun kurumsal davranışı, dar anlamda ise, kurumsal iletişim ve kurumsal dizayn unsurlarını çekici kılacaktır.

### **2.2.3.9. İletişim Unsurlarının Belirlenmesi**

Kuruluşun tüm iletişim alanları için, iletişim başlama noktaları belirlendikten sonra kurumsal kimlik uygulaması yapılandırılmış olur. Böylece tüm iletişim kampanyalarında olduğu gibi; hedeflerin belirlenmesi, hedef kitlenin seçimi, kampanya mesajının belirlenmesi, medya seçimi ve planlanması, iletişim çalışmalarının organizasyonuna sıra gelir.

Ancak kurumsal kimlik uygulama süreci, iletişim kampanyalarından biraz daha farklıdır. Kurumsal kimlik uygulamaları, geniş ve dar anlamda tüm iletişim faaliyetlerine yoğunlaşır. İkinci olarak sadece herhangi bir kampanya veya çalışmayla değil, konumlandırma değişikliği sonucunda kurumun tüm iletişim faaliyetleri ile ilgilidir.

### **2.2.3.10. Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Kurumsal kimlik uygulama sürecinin son aşamasında, yapılan faaliyetler değerlendirilir. Bu değerlendirme, kurumsal kimlik unsurları açısından yapılır ve uygulamanın başarısını

ortaya koyar.

#### **KAYNAKÇA**

UZOĞLU, Sevil. **Kurumsal Kimlik ve Anabilim Çerçevesinde Vakko Örneği**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).(1999)

OKAY, Ayla.**Kurum Kimliği**. Ankara: Media Cat Yayınları.(2000)

DEMİRTAŞ, H. / GÜNEŞ H., **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü**, Anı Yayıncılık, (2002)

SABUNCUOĞLU, Z.; **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, (1997)

AVSAR, A., **“Kurum İmajının Oluşmasında Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Etkisi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi Uygulaması”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (2002)

BEDESTENÇİ Ç., BAKAN İ., BÜYÜKBEŞE T., **Örgüt Kültürü**, Aktüel Yayıncılık, İstanbul, (2004)

Eyüboğlu Ezgi. **“Kurumsal Kimlik Tanıtımını Etkileyen Faktörler: Türkiye’nin İlk 500 Kurumuna Yönelik Bir Alan Araştırması** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eskişehir (2008)

Talas Sertan .” **Polis Kolejlerinde Kurumsal Kimlik Oluşumuna İtibar Ve Güven Yönetiminin Etkilerine İlişkin Paydaş Görüşlerinin Değerlendirilmesi”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kırıkkale (2009)

Tuna Akbaş Ayşen **“Hastanelerde Kurumsal Kimlik Uygulamalarının Hastalar Tarafından Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma”** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara (2006)